



كلية التربية للطفولة المبكرة
إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في بعض مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط

إعداد

أ.م.د/ رماز حمدي محمد إبراهيم

أستاذ الطفولة المبكرة المساعد

كلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة أسيوط

تم الموافقة على النشر: ٢٠٢٥/٤/٢٩

تم ارسال البحث: ٢٠٢٥/٤/٣

«العدد الثالث والثلاثون – أبريل ٢٠٢٥ م – الجزء الثاني»

دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في بعض مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط

تم ارسال البحث: ٢٠٢٥/٤/٣ تم الموافقة على النشر: ٢٠٢٥/٤/٢٩

مستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على الأطر النظرية والفكرية للرقابة التنظيمية والميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال، تحليل واقع مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ضوء أبعاد الرقابة التنظيمية، ثم طرح مقترحات للرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط. وتكونت عينة البحث من (٢٠٨) معلمة من معلمات رياض الأطفال بالروضات الحكومية والخاصة بمدينة أسيوط بواقع (٤٥.٥%) من المجتمع الأصلي لمعلمات رياض الأطفال بمدينة أسيوط والبالغ عددهم (٤٥٧) معلمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، وأعدت الباحثة استبانة تكونت من (٤٤) عبارة. وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها: أن المتوسط الحسابي لبعد رقابة الاستشعار كان (٢.٥٨) مما يشير إلى أن توظيف المعلمات رياض الأطفال لرقابة الاستشعار كأحد ابعاد الرقابة التنظيمية ضعيف، كما أظهرت نتائج البحث إلى أن المتوسط الحسابي لبعد رقابة اتخاذ القرار كان (١.٩٩) مما يشير إلى أن توظيف معلمات رياض الأطفال لرقابة اتخاذ القرار كأحد ابعاد الرقابة التنظيمية ضعيف، كما اشارت النتائج ان المتوسط الحسابي لرقابة الممارسة/ التطبيق كانت (٢.٣) مما يشير إلى أن توظيف المعلمات رياض الأطفال لرقابة الممارسة / التطبيق جاءت ما بين ضعيفة إلى متوسطة. وقد تم توضيح أسباب هذا الضعف ومقترحات التحسين لتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة التنظيمية- الميزة التنافسية - مؤسسات رياض الأطفال.

The Role Of Organizational Agility In Achieving Competitive Advantage In Some Kindergartens In Assiut City

Dr.\ Ramaz Hamdi Mohamed Ibrahim

Abstract:

The research aimed to identify the theoretical and intellectual frameworks of organizational agility and competitive advantage in kindergarten institutions, analyze the reality of kindergarten institutions in Assiut city in light of the dimensions of organizational agility, then put forward proposals for organizational agility to achieve competitive advantage in kindergarten institutions in Assiut city. The research sample consisted of (208) kindergarten teachers in governmental and private kindergartens in Assiut city, representing (45.5%) of the original community of kindergarten teachers in Assiut city, which numbered (457) teachers. The researcher used the descriptive analytical approach to achieve the research objectives, and the researcher prepared a questionnaire consisting of (44) statements. The research reached several results, including: The arithmetic mean of the sensing agility dimension was (2.58), which indicates that kindergarten teachers' employment of sensing agility as one of the dimensions of organizational agility is weak. The research results also showed that the arithmetic mean of the decision-making agility dimension was (1.99), which indicates that kindergarten teachers' employment of decision-making agility as one of the dimensions of organizational agility is weak. The results also indicated that the arithmetic mean of practice/application agility was (2.3), which indicates that kindergarten teachers' employment of practice/application agility was between weak and average. The reasons for this weakness and suggestions for improvement to achieve a competitive advantage were explained.

Keywords: Organizational agility - competitive advantage - kindergarten institutions.

مقدمة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطوراً متسارعاً وتقدماً معرفياً وثورة معلوماتية في شتى مناحي الحياة، ونتيجة لهذه التطورات المتسارعة والتغيرات المستمرة تزايد اهتمام العالم بالتعليم ودوره الحيوي في نهضة الأمم، حيث يعد حجر الزاوية لتقدم المجتمعات الإنسانية، لذا كان لزاماً على القائمين على العملية التعليمية تكثيف الجهود بالعمل الجاد والتطوير المستمر لمواكبة مستجدات العصر من أجل الارتقاء بمستوى التعليم وفقاً لرؤية مستقبلية "رؤية التعليم بمصر ٢٠٣٠" والتي اهتمت بالمؤسسات التعليمية فشملها بالتطوير بما يتوافق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.

ونظراً لما يواجهه العالم الآن من تحديات فرضت على المؤسسات التعليمية التحلي بالجودة والكفاءة لكي تواكب تلك التغيرات وتؤدي الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص دوراً هاماً في المؤسسة التعليمية، حيث تتوقف قدرة المؤسسة على أداء وإنجاح رسالتها وأهدافها وتحقيق ما تطمح له على جودة الإدارة وقدرتها على إحداث التغيير.

وهذا ما يجعل الأمر معقداً على أي مؤسسة وهو تحديد التحديات التي تواجهها بدقة، فالتوسع المعرفي، التغيرات التكنولوجية المتسارعة، سعت إلى إحداث تغير في المتطلبات مما جعل استخدام ممارسات وأساليب العمل المعتادة بالإدارة غير كافية لمساعدة المؤسسات التعليمية على مواكبة تلك التغيرات، مما أصبح من الضروري البحث عن أساليب عمل تمكنها من الاستجابة السريعة. (مغاوري، ٢٠١٦، ١٣٥)

وتعد إدارة رياض الأطفال من أهم العناصر التربوية الأساسية القائمة على تفعيل العملية التعليمية التربوية، كما أنها تعد من أهم الركائز التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية وتعمل على تسيير العناصر البشرية والعاملين داخل الروضة والمشاركين من خارج الروضة.

كما ترتبط جودة الأداء في مؤسسات رياض الأطفال بمدى توافر الإدارة الفاعلة التي تمتلك من المهارات والكفايات ما يؤهلها لقيادة عملية التطوير وتمشيا مع التوجهات الحديثة برياض الأطفال كمرحلة حرجية في عمر الطفل وحتى تتمكن من الارتقاء والنهوض برياض الأطفال، لذا ظهرت الحاجة إلى تعزيز استراتيجيات جديدة توضح الجهود المبذولة للتطوير. (حسان وآخرون، ٢٠٢٢، ١١٧٠)

لقد ألقت طبيعة القرن الحادي والعشرين بآثارها على النظم التعليمية وأصبح لزاماً عليها أن تواكب التغيرات والمستجدات في العصر الحالي، ولا يمكن لأي نظام تعليمي أن يحقق ذلك إلا من خلال تعزيز مختلف أنواع الإصلاح والتطوير، وذلك لأن ما تشهده إدارة

النظام التعليمي برياض الأطفال من تغيرات هائلة ويشكل التطوير والإصلاح تحدياً في ظل الاتجاهات الإدارية الحديثة. فإدارة رياض الأطفال تعد هي المحتوى الرئيسي لتطوير هذه المرحلة (Zahang,2019,1)

وإذا كان نجاح العملية التعليمية متوقفاً على الإدارة، فإن نجاح أي إدارة يعتمد على الأنماط الإدارية التي تتبعها لذلك فإن الرقابة التنظيمية تعد من الأنماط الإدارية المهمة التي تتصف بالمرونة، والتكيف، والموائمة مع البيئة الخارجية، لذا فمن الضروري على المؤسسات التعليمية العمل على بناء تأثيرها وتعزيزه بجعل الموارد البشرية مستعدة لبلوغ النجاحات، وهذا الأمر يتطلب دور مهم تقوم به الرقابة التنظيمية في تحويل سلوك الموارد البشرية عند أداء العمل لتكون أكثر استغراقاً فيه. (الزامل، الدوسري، ٢٠٢١، ٧٦٢)

وتتحدد أهمية الرقابة التنظيمية بكونها فكرياً قادراً على تحسين قدرات العاملين المهنية والاستراتيجية داخل المؤسسة التعليمية، ومواجهة التحديات والصعوبات المستقبلية وحثهم على المبادرة والاستقلالية، وذلك يسهم بشكل كبير في إنجاح العمل وتيسير تحقيق الأهداف بكل سهولة ويسر. (التويجري، ٢٠٢٠، ٣٠٢)

لذلك تعد الرقابة التنظيمية الركيزة الأساسية التي تمكن المؤسسات التعليمية من التعامل مع المتغيرات والظروف المحيطة. فالروضة الآن بحاجة ماسة إلى تطبيق نمط الرقابة التنظيمية وذلك لما لها من دور كبير في تحقيق ميزة تنافسية ومستدامة بالنسبة للروضات، وقد أضحت الميزة التنافسية من أحدث وأبرز الموضوعات في مجال الإدارة التربوية، وهي القوة الدافعة وعامل نجاح أساسي لأي مؤسسة تعليمية تسعى لتحقيق أهدافها ورفعته منسوبها نظراً للدور الذي تقوم به للارتقاء بمستوى الأداء بها. ولكي تتمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية فإن عليها فهم العلاقة بينها وبين البيئة المحيطة بها، ومكوناتها وابعادها الرئيسة والمستقبلية من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة لها، ومن ثم تجنب آثارها السلبية حتى إن كان بشكل نسبي. (الزهيري، ٢٠١٨، ٢)

مشكلة البحث:

في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات التعليمية، أصبحت الرقابة التنظيمية عاملاً حيوياً لضمان التكيف والاستجابة الفعالة لهذه التغيرات. تلعب مؤسسات رياض الأطفال دوراً هاماً في التنمية التعليمية والتربوية، إلا أنها تواجه تحديات تنافسية متزايدة تتعلق بجودة الخدمات، الابتكار، واستدامة الأداء.

تُعدُّ الرقابة التنظيمية عاملاً محورياً في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال، حيث تساهم في تحسين الأداء وتلبية احتياجات الأطفال وأسرههم بكفاءة وفاعلية. وعلى الرغم من أهمية الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تستكشف تأثيرها على رياض الأطفال، خاصة في مدينة أسيوط. وقد نبغ إحساس الباحثة بالمشكلة من عدة مصادر أهمها:

- ما أكدته تقرير البنك الدولي المعد بالتعاون مع منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD: Organization for Economic Co-Operation and Development) عام ٢٠١٠ من التطوير إلى حاجة التعليم المصري للمزيد من التطوير، حيث إنه: لاتزال المركزية البالغة في حوكمة التعليم المصري تشكل عقبة أمام الكفاءة المؤسسية، وبالتالي أمام القدرة التنافسية، وسوف يتعذر الإبقاء على التطورات الإيجابية، مثل: ثقافة الجودة التي تحققت بفضل مشروع تطوير التعليم، ونظام الاعتماد الجديد، إذا لم تحدث تغييرات جوهرية في الحوكمة وسياسات التمويل (البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ٢٠١٠ م، ١١٣ - ١١٤)، صعوبة إخضاع رئيس المؤسسة للمساءلة على الأداء الإجمالي لمؤسسته، وذلك لأنه لا يتمتع بالسلطة الكافية التي تؤهله لاتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق صالح مؤسسته التعليمية، وقد أوصى التقرير بزيادة المرونة المؤسسية والقدرة على الإدارة الذاتية لتطوير العملية التعليمية في مصر، لذلك كان من الضروري الاهتمام بتطوير وتحسين القدرة المؤسسية في التعليم. (البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ٢٠١٠ م، ١١٥)

- توصيات العديد من المؤتمرات والملتقيات الحديثة والتي تناولت المشكلات والتحديات التي تواجه الروضات بمدينة أسيوط ومنها: المؤتمر الدولي الأول لكلية رياض الأطفال جامعة أسيوط (٢٠١٨) بعنوان: "بناء طفل لمجتمع أفضل في ظل المتغيرات المعاصرة"، وكذلك المؤتمر الدولي الثاني لكلية رياض الأطفال جامعة أسيوط (٢٠١٩) بعنوان: "بناء طفل الجيل الرابع في ضوء معايير التعليم ٢٠٣٠"، والمؤتمر الدولي الثالث لكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنصورة (٢٠٢١) بعنوان: "التحول وآفاق جديدة لتربية وتعليم الطفل في مرحلة الطفولة"، والمؤتمر الدولي الثالث لكلية التربية للطفول المبكرة جامعة أسيوط (٢٠٢٢) بعنوان: "اتجاهات معاصرة نحو غد مشرق للطفولة المبكرة تحديات الواقع وآفاق المستقبل"، ملتقى الروضات الأول (٢٠٢٣) والذي أقيم بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة أسيوط بعنوان: "المشكلات والتحديات وبحث سبل التطوير" والذي

أكد على أهمية دور كلية التربية للطفولة المبكرة، في إعداد كوادر متميزة ومتخصصة من معلمات رياض الأطفال، التي تحقق الريادة التربوية والعلمية وأن تكون قادرة على استثمار التكنولوجيا والمنافسة في كافة مجالات التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في مجال رعاية الطفل.

- تأكيد العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم المبكر منها دراسة: رضوان (٢٠٢٣) التي استعرضت دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، دراسة القعود (٢٠٢٤) التي تناولت دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة.

- نتائج الدراسة الاستطلاعية التي تم إجرائها على عينة من معلمات رياض الأطفال وعددهم (٣٠) معلمة من معلمات رياض الأطفال بروضات مختلفة بمدينة أسيوط؛ وذلك بهدف التعرف على واقع رياض الأطفال وأبرز مشكلات التي تواجه رياض الأطفال بمدينة أسيوط، وتضمن مجموعة من الأسئلة حول واقع تطبيق مدخل الرشاقة التنظيمية برياض الأطفال لتعزيز الميزة التنافسية برياض الأطفال. كما تضمن استطلاع الرأي سؤال المعلمات عن أبرز المشكلات والتحديات التي تعوقهن عن تطبيق الرشاقة التنظيمية. وجاءت نتائج الدراسة الاستطلاعية كالتالي: حيث كانت نسب الاستطلاع تدل على وجود أزمت بالفعل بدرجة مرتفعة جدا جاءت بنسبة (٩١.١٥)، ونسبة (١١.٣٥٪) درجة مرتفعة، نسبة (٨.٥٪) درجة بسيطة. وهذه النسب توضح مجموع البنود الثلاثة وهم: (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة/ التطبيق)، كما أوضحت الدراسة عدد من التحديات التي تواجه رياض الأطفال بمدينة أسيوط وتؤثر على جودة التعليم وكفاءة الخدمات المقدمة للأطفال. ومن أبرز هذه المشكلات:

نقص الإمكانيات والتجهيزات: تعاني بعض الروضات من نقص في التدريب على المنهج الجديد (٠.٢)، بالإضافة إلى عدم كفاية الساحات المخصصة للأنشطة الحركية والأجهزة اللازمة لتنفيذها. **زيادة أعداد المتقدمين وقلة الاستيعاب** حيث شهدت الفترة الماضية إقبالا متزايداً على مرحلة رياض الأطفال، مما أدى إلى زيادة الكثافة في الفصول وصعوبة استيعاب جميع المتقدمين. وقد عملت الجهات المختصة على فتح فصول جديدة وزيادة الكثافة في بعض المدارس لتلبية الطلب. **ضعف الوعي المجتمعي والتوعية بأهمية التعليم المبكر،** فهناك حاجة ماسة لرفع وعي أولياء الأمور والمجتمع بأهمية مرحلة رياض الأطفال وتأثيرها على تنمية الطفل، مما يساهم في زيادة الإقبال على التسجيل وتحسين

جودة التعليم. ونقص الكوادر المؤهلة والتدريب المستمر للمعلمات فقد تواجه الروضات نقصاً في عدد المعلمات المؤهلات، بالإضافة إلى حاجة ملحة لتوفير برامج تدريبية دورية لتعزيز مهارتهن في التعامل مع الأطفال وتطبيق المنهج الجديد (٠.٢)، وهو يتوافق ما جاء ضمن توصيات ملتقى الروضات الأول المقام بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة أسيوط في (٢٠٢٣). ومن هنا تحددت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأطر النظرية والفكرية للرقابة التنظيمية والميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال؟

٢- ما واقع مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ضوء أبعاد الرقابة التنظيمية؟

٣- ما مقترحات تطبيق الرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال؟

أهداف البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق يلي:

١- التعرف على الأطر النظرية والفكرية للرقابة التنظيمية والميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال.

٢- تحليل واقع مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ضوء أبعاد الرقابة التنظيمية.

٣- تقديم مقترحات للرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال.

أهمية البحث:

أ- أهمية نظرية:

تتضح الأهمية النظرية لهذا البحث في عدة جوانب أساسية تسهم في تطوير المعرفة العلمية والإدارية في مجال التعليم المبكر، وذلك على النحو التالي:

١. الإثراء المعرفي في الإدارة التربوية من خلال توضيح مفهوم الرقابة التنظيمية وأبعادها وأهميتها في مؤسسات رياض الأطفال.

٢. توضيح العلاقة بين الرقابة التنظيمية والميزة التنافسية، مما يساعد في فهم كيف تؤثر المرونة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي.

٣. توفير إطار نظري لتطوير السياسات الإدارية يساعد صناع القرار في تحسين استراتيجيات الإدارة والابتكار في المؤسسات التربوية.

٤. يسهم البحث في سد فجوة معرفية في مجال إدارة رياض الأطفال، ويساعد في بناء نموذج تنظيمي أكثر كفاءة ومرونة، مما يعزز من القدرة التنافسية لهذه المؤسسات في مدينة أسيوط.

ب- أهمية تطبيقية:

١- تحسين جودة الخدمات التعليمية من خلال تطوير استراتيجيات مرنة تمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات وتعزيز الأداء التربوي.

٢- تعزيز القدرة التنافسية عبر تطوير نظم إدارية أكثر كفاءة، وتحقيق رضا أولياء الأمور من خلال استجابة أسرع لاحتياجاتهم.

٣- تحقيق كفاءة استخدام الموارد بتقليل الهدر، وتحسين تخصيص الموارد، مما يعزز الاستدامة التشغيلية لمؤسسات رياض الأطفال.

٤- قد يسهم البحث في تحويل المفاهيم النظرية إلى استراتيجيات عملية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي لرياض الأطفال بمدينة أسيوط، مما يعزز قدرتها على المنافسة والاستدامة في بيئة تعليمية متغيرة.

حدود البحث:

حدود بشرية: معلمات رياض الأطفال بمدينة أسيوط محل عمل وإقامة الباحثة.

حدود مكانية: مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط.

حدود زمنية: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥).

حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على ابعاد الرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط. (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة التطبيق)

ت- مصطلحات البحث:

الرقابة التنظيمية: Organizational Agility

تعريف سعيد (٢٠٢٠، ٢١) الرقابة التنظيمية بأنها: "قدرات المنظمة على تعظيم مواردها وإمكاناتها، والاستفادة من الفرص المتاحة لها، بما يمكنها من معالجة أوجه القصور الداخلية، ومواجهة التحديات أو التهديدات الخارجية بهدف استمرارية بقائها ومساعدتها في تحقيق ميزات تنافسية على مستوى المنظمات المماثلة، دون التخلي عن قيم مجتمعتها، أو تعريض القيم الإنسانية المتفق عليها عالميا للخطر أو الضياع طبقا للمواثيق ذات الصلة بنشاط تلك المنظمة، وبما يحقق لها التميز والتنافسية".

وتعرف الباحثة الرشاقة التنظيمية إجرائيا بأنها: قدرة مؤسسات رياض الأطفال على التكيف السريع والفعال مع التغيرات الداخلية والخارجية، من خلال اتخاذ قرارات مرنة وسريعة، تطبيق استراتيجيات تشغيلية مبتكرة، تحقيق كفاءة عالية في الأداء الإداري والتربوي بهدف تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق رضا أولياء الأمور وجودة التعليم المقدم للأطفال، مما يضمن استمرارية النجاح والتميز في تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة.

الميزة التنافسية: Competitive advantage

ويعرف العتيبي، العنزي (٢٠٢١، ٦٧) الميزة التنافسية بأنها: "قيمة يحركها شعور بالحب والاقتران الفعال بين العاملين في المؤسسات التعليمية وبين تلك المؤسسات بحيث يتمثل هؤلاء العاملون بقيم واهداف المؤسسات التي تساعدهم على تحقيق الأهداف".

وعرفت الباحثة الميزة التنافسية إجرائيا بأنها: قدرة مؤسسات رياض الأطفال على تقديم خدمات تعليمية وتربوية متميزة وفريدة، من خلال تحقيق جودة عالية، والابتكار في المناهج وطرق التدريس، والكفاءة في الإدارة، والاستجابة الفعالة لاحتياجات الأطفال وأولياء الأمور، مما يؤدي إلى تعزيز مكانتها وزيادة الاقبال عليها.

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يتناسب مع موضوع البحث، فمدخل الرشاقة التنظيمية يعد مدخلا إداريا جديدا، ويحتاج إلى المزيد من التعمق في مفهومه، وتحليل عناصره، وفهم أهم مقوماته، وتفسيرها، والتعرف على كيفية الاستفادة منه في تحسين القدرة المؤسسية في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

محاور البحث:

يتضمن البحث ثلاث محاور هي كما يلي:

المحور الأول: يتناول الإطار النظري والدراسات السابقة ويتضمن الأطر النظرية والفكرية لكل من:

١- الرشاقة التنظيمية من حيث: النشأة، المفهوم أبعادها، أهميتها، أهم مرتكزاتها.

٢- الميزة التنافسية من حيث: المفهوم، الأهمية، الأهداف أهم الأسس التي تقوم عليها الميزة التنافسية، مصادرها.

المحور الثاني: ويتناول الدراسة الميدانية وتحليل واقع مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية.

المحور الثالث: مقترحات تطبيق الرقابة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسبوط.

وفيما يلي عرض لهذه المحاور:

المحور الأول: الأطر النظرية والفكرية لكل من:

١ - الرقابة التنظيمية من حيث: النشأة، المفهوم أبعادها، أهميتها، اهم مرتكزاتها.

١-١ نشأة وتطور الرقابة التنظيمية

يعد مفهوم الرقابة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الجديدة التي شاعت في الوسط الأكاديمي، حيث نشأت الرقابة التنظيمية في عام ١٩٧٧ على أساس الوعي بأن بيئة الشركات بدأت في التحرك بشكل أسرع من قدرة هذه الشركات على التكيف (Yusuf, et.al, 1999). حيث قدم مفهوم الرقابة Agility لأول مرة في معهد أياكوكا Iacocca بجامعة ليهاي بالولايات المتحدة الأمريكية حيث تم صياغة مصطلح الرقابة التنظيمية كاستجابة لطلب الكونغرس الأمريكي بإعداد تقرير عن استراتيجية الشركات في القرن الحادي والعشرين، وجاء تقريرهم على أن النظام الحالي للشركات الصناعية لم يكن كافياً لضمان التطوير ومواكبة المنافسة، وخلص التقرير إلى أن هناك حاجة ماسة إلى الرقابة التنظيمية لكي تظل المنظمات قادرة على المنافسة، مع تسارع التغيرات في بيئة الأعمال العالمية، أصبحت الرقابة التنظيمية Organizational Agility ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الشركات وقدرتها على المنافسة. وبحلول منتصف التسعينات كانت أكبر الشركات الأمريكية قد اعتمدت مفهوم الرقابة التنظيمية، وقد نشأ هذا المفهوم استجابة للتحويلات التكنولوجية والاقتصادية، وتطور ليشمل مختلف جوانب الإدارة، من الإنتاج إلى الموارد البشرية والاستراتيجيات التنظيمية.

وقد بدأ ظهور مفهوم الرقابة التنظيمية في أوائل التسعينيات في مجال التصنيع والإنتاج، ثم ما لبث أن انتشر على نطاق واسع، حيث ركزت الشركات على المرونة والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء. لاحقاً، توسع ليشمل جوانب أخرى من الإدارة، مثل القيادة، الابتكار، والتخطيط الاستراتيجي.

ظهر المفهوم لأول مرة في دراسات التصنيع المرن (Goldman et al., 1995) ،

حيث تم تعريف الرقابة كقدرة المؤسسات على التكيف السريع مع التغيرات البيئية.

تم تبني المفهوم لاحقاً في إدارة الأعمال والاستراتيجيات، حيث أصبح أداة لتحقيق الميزة التنافسية.

والتحول إلى نهج إداري شامل، وفي أوائل الألفية الجديدة، بدأت الشركات في تطبيق مناهج العمل الرشيفة Agile Methodologies في إدارة المشاريع والعمليات التشغيلية. ثم تطورت الرشافة التنظيمية مع التقدم في الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، مما أدى إلى تغيير طرق اتخاذ القرار والابتكار داخل المؤسسات. (Dove, 2001,7)

وقد أوصى تقرير معهد أياكوكا بأن القوة الدافعة وراء الرشافة التنظيمية هي التغيير، وقد مهد هذا التقرير لظهور العديد من الدراسات والأبحاث حول مفهوم الرشافة التنظيمية. وقد حدد هذا التقرير ثلاث نقاط رئيسة لمفهوم الرشافة التنظيمية وهي:

أ. البيئة التنافسية المتجددة والتي تدفع المؤسسات للتغيير.
ب. الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء وتقديم منتج عالي الجودة، واستخدام تقنيات مرنة وقوى عاملة عالية المعرفة والمهارة.

ت. سرعة اتخاذ القرار والمرونة الاستراتيجية. وقد تم تحديد أبعاد الرشافة التنظيمية في مجال الإدارة من قبل (Miller&Judge,1991) استنادا لمفهوم صنع القرار.

وقد تطورت البحوث المعاصرة بصورة متزايدة في بناء المرونة الاستراتيجية إلى بناء الرشافة التي تتميز جميع تعاريفها ببعدين هما: استشعار البيئة، الاستجابة للتغيير.

ومن هنا يمكن إجمال مراحل تطور الرشافة التنظيمية فيما يلي:

المرحلة الأولى: التصنيع والإنتاج (التسعينيات)

• تأثرت بنهج الإنتاج المرن (Lean Manufacturing) وإدارة الجودة الشاملة (TQM).

• كان التركيز على تقليل التكاليف، تحسين الكفاءة، وزيادة الاستجابة لاحتياجات العملاء.

المرحلة الثانية: الإدارة الإستراتيجية (2000-2010)

• توسع المفهوم ليشمل إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي.

• ظهرت الرشافة كعامل رئيسي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

(McCann et al., 2009).

• برز دور القيادة الرشيفة في تعزيز الابتكار وتحقيق التكيف السريع مع سوق العمل.

المرحلة الثالثة: الثورة الرقمية والتحول الرقمي (٢٠١٠ - حتى الآن)

• ازدادت أهمية الرشافة مع التطورات في التكنولوجيا الرقمية، البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي.

- انتشرت منهجيات Kanban، Scrum، Lean Startup في إدارة المشاريع لتسريع الابتكار وزيادة القدرة على التكيف. (Rigby et al., 2016)
- بدأت الشركات في بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على المرونة، الإبداع، والتعلم المستمر لضمان استدامة النجاح.

- دور الرشاقة التنظيمية في بيئة الأعمال الحديثة:

- التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق العالمية.
 - تعزيز الابتكار من خلال المرونة في العمليات واتخاذ القرار.
 - تحسين تجربة العملاء عبر الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.
 - زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال الحد من الهدر وتحسين إدارة الموارد.
- ومما سبق يتضح أن الرشاقة التنظيمية لم تعد مجرد مفهوم نظري، بل أصبحت أداة حيوية لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة. ومع استمرار التطورات التكنولوجية والاقتصادية، ستظل الشركات بحاجة إلى تبني استراتيجيات رشيقة لضمان استدامة الأداء والنمو المستقبلي.

ويعتبر (Sambamurthy, et.al, 2003) أول من قام بالانتقال من المرونة الاستراتيجية إلى الرشاقة، حيث تم تعريفها بالقدرة على اكتشاف فرص الابتكار والتنافسية. مما تقدم ترى الباحثة أن تبني الرشاقة التنظيمية أصبح ضرورة ملحة وليس خياراً في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد. إذ أن المؤسسات التي تتسم بالرشاقة قادرة على الاستجابة بفعالية للتحديات، واغتنام الفرص قبل منافسيها، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة. ومع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا والتحول الاقتصادي العالمية، تبرز الحاجة إلى أن تدمج المؤسسات الرشاقة ضمن ثقافتها التنظيمية وهياكلها الإدارية لضمان تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل.

١-٢ مفهوم الرشاقة التنظيمية:

يعد مفهوم الرشاقة التنظيمية مفهوماً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، كما أنه يعد مفهوماً متعدد الجوانب، وذلك لأن هناك عدد كبير من المصطلحات المختلفة حول هذا المفهوم. ولقد تم تقديم عدة محاولات من قبل الكتاب والباحثين لوضع تعريف شامل للرشاقة التنظيمية يشمل جميع الجوانب والأبعاد الهامة. إذ عرّف الأشخاص الذين أوجدوا مفهوم الرشاقة في معهد Iacocca بجامعة ليهاي بولاية بنسلفانيا Lehigh University في الولايات المتحدة مصطلح الرشاقة على أنه نظام تصنيعي مع قدرات تكنولوجية مادية وغير

مادية، وموارد بشرية، وإدارة واعية ومتقنة، ومعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق مثل: السرعة، المرونة، المستفيدين، المنافسين الموردين، البنية التحتية، والاستجابة. ويعرف (Schnackenberg, 2011, 7) الرشاقة بأنها تغيرات مستمرة ومنهجية في مخرجات المنظمة أو هيكلها أو عملياتها التي يتم تحديدها وتخطيطها وتنفيذها كاستراتيجية مدروسة لإكتساب ميزة تنافسية. وهي القدرة على الإستجابة والتعامل مع التغيرات في بيئة العمل الخارجية بسرعة وفي الوقت المناسب، كما أنها تهتم بالتنسيق التنظيمي الوثيق مع إحتياجات سوق العمل المتغيرة، من أجل اكتساب ميزة تنافسية. كما تعد الرشاقة تطبيق ناجح لمبادئ المنافسة (السرعة والمرونة والإبتكار والجودة والربحية) ، وتكامل الموارد والتدابير المناسبة في بيئة المعرفة والتغيرات السريعة من خلال توفير منتجات وخدمات ملائمة للعملاء.

ويتفق معه (Seo and Paz, 2008, 136) حيث عرفا الرشاقة التنظيمية كمجموعة من العمليات التي تسمح للمؤسسة إستشعار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والإستجابة لها بكفاءة وفعالية في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة، والتعلم من التجربة لتحسين كفاءات منظمة.

كما تعني قدرة المؤسسة على الإحساس بالبيئة الخارجية كالإستشعار، والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتحديات المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب لها بسهولة (رد الفعل) عن طريق إعادة تشكيل مواردها، وعملياتها، واستراتيجياتها، وكذلك قدرتها على التعامل والإستجابة للتغيرات البيئية الغير متوقعة من خلال إستغلالها كفرص للنمو والإزدهار (Overby, Bharadwaj and Sambamurthy, 2006, 34) ، وتعتبر كذلك عن قدرة المنظمة على الإستجابة المتعمدة التي تطورها لتمكين السلوك الفعال في بيئة شديدة الاضطراب، ليس فقط من خلال الإستجابة السريعة للتغيير ولكن أيضاً من خلال قدرة المنظمة على العمل الاستباقي، واغتنام الفرص، لاسيما من خلال الإبتكار والتعلم (Carmen et al), 2016, 2

وترى الباحثة أن الرشاقة التنظيمية لم تعد تقتصر على مجرد ردود أفعال سريعة تجاه المتغيرات، بل أصبحت تمثل نهجاً استراتيجياً متكاملًا يجمع بين الاستشعار المبكر للفرص والتحديات، والاستجابة المرنة والمدروسة لها، مع السعي نحو الاستباقية والابتكار والتعلم المستمر. وهذا يؤكد أن المنظمات الرشيقة لا تنتظر حدوث التغيرات فحسب، بل تبادر إلى تشكيل مستقبلها عبر بناء قدرات بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الديناميكية، تمكنها

من إعادة توجيه مواردها وعملياتها واستراتيجياتها بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار .

١-٣ أبعاد وملاحح الرشاقة التنظيمية:

طبقا لما ورد بدراسة (Young Ki park 2011) توجد ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية: الاستشعار، وصنع القرار، والممارسة أو التطبيق، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد الثلاثة:

١. رشاقة الاستشعار Sensing Agility :

هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الأحداث من التغيرات البيئية تغيير تفضيل العميل، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجية الجديدة (Park,2011,28) ويشير الاستشعار إلى قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة والتقاطها وتفسيرها. (Seo and Paz, 2008) والخطوة الأولى في الاستشعار هو الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك لتحقيق الإدراك التام باتجاهات التغيير ومصادره وأنواعه وخصائصه. (Dongback & Ariel, 2008,136)

كما تعنى رشاقة الاستشعار قدرة المؤسسة ليس فقط على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بل تتجاوز ذلك إلى توقع التغيرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط واستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتطوير أدائها باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة.

(chen, Wang, Pan, 2014,2 -3)

٢. رشاقة عملية اتخاذ القرار : Decision-making Agility

تعني قدرة المنظمة على جمع وتنقية وهيكلية، وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة على الأعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الأحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة وتقوم رشاقة صنع القرار على العديد من الأنشطة المترابطة ، والتي تفسر الأحداث التي تم استشعارها، وذلك بتجميع وهيكلية وتقييم المعلومات المرتبطة بالأحداث والتغيرات البيئية ، ومن خلال هذه الأنشطة تحدد المنظمات الفرص والتهديدات المتعلقة بها، ثم تضع معايير عملية لتحقيق أقصى قدر من تأثير الفرص والتقليل من تأثير التهديدات. (Park, 2011, 28)

والمنظمة الرشاقة تعرف متي تستجيب للتغيير ومتي تتخذ قراراتها، وعادة تتخذها في ضوء ثلاثة معايير، وهي: سرعة اتخاذ القرار، إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والاستجابة

السريعة للتغيير، إلى جانب ذلك فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يقلل من احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرار، إلا أن المشاركة قد تعرقل سرعة اتخاذ القرار، وهذا يتطلب من المنظمات تحقيق قدر من التوازن بين المركزية وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية، والقيادة هي المسؤولة عن تحقيق ذلك التوازن. (Harraf, et.al, 2015,680)

٣. رشاقة التطبيق / الممارسة (Acting Agility) :

رشاقة الممارسة هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري، وتعديل العمليات، وإعادة هيكلة العلاقات على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب (Park, 2011,29). (ومن وجهة نظر Sharifiy, Karnowski and Layer (2007) فإن رشاقة التطبيق والممارسة تعني تنفيذ المهام والعمليات الخاصة بالتكيف مع التغيرات بكل كفاءة، وإجراء هذه التغيرات في أقصر وقت ممكن، وسرعة التغيير في الإنتاج، إضافة إلى سرعة طرح المنتجات الجديدة في السوق، وسرعة التسليم للمنتجات، وفي الوقت المناسب. وهذا البعد متعلق بالاستجابة والتي تشير إلى ردود الفعل السريعة والمناسبة

للتغيرات البيئية، ولنظم المعلومات هنا دور محوري في مساعدة المنظمات على الاستجابة السريعة من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والكافية (Dongback and Ariel, 137,2008)، فالاستجابة هنا احتواء التغيير. وتشير الدراسات إلى أن هناك ترابط بين الاستجابة والاستشعار، فالاستجابة يجب أن تكون متناسقة مع الاستشعار، وإذا لم تكن المنظمة قادرة على الاستشعار الفعال للفرص والتهديدات فإن ذلك يحد من قدرتها على اتخاذ الإجراءات المناسبة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، كما أن التوافق بين الاستشعار والاستجابة يساعد المنظمة على الاستخدام الأمثل لمواردها التنظيمية (Trinh et al, 169,2012B)، (فالمنظمات التي لديها مستوي عال من الاستشعار ولكنها منخفضة المستوي في الاستجابة لن تكون قادرة على اغتنام الفرص لتحسين الأداء، بينما المنظمات التي لديها مستوي أعلى في الاستجابة ولكن مستوي منخفض من قدرات الاستشعار من شأنه أن يضيع مواردها. (Trinh et al, 108,2012A)

مما سبق ترى الباحثة أن تحقيق الرشاقة التنظيمية يتطلب تكاملاً دقيقاً بين ثلاث قدرات رئيسية: الاستشعار الفعال للتغيرات البيئية واستباقها، واتخاذ القرارات السريعة والمدروسة التي توازن بين سرعة الاستجابة وجودة التنفيذ، ثم التطبيق العملي المرن الذي يعيد تشكيل الموارد والعمليات بسرعة وكفاءة. وتشير الأدبيات إلى أن الفاعلية في أي من هذه الأبعاد الثلاثة تعتمد بشكل مباشر على التناغم فيما بينها؛ فضعف الاستشعار يقود إلى

استجابات غير ملائمة، في حين أن بطء اتخاذ القرار أو ضعف التطبيق يبذل الفرص المكتشفة. ومن هنا، تصبح الرقابة التنظيمية بمثابة منظومة ديناميكية متكاملة تتطلب قيادة واعية، ونظم معلومات قوية، وثقافة مؤسسية داعمة للمرونة والابتكار المستمر، مما يضمن للمنظمات البقاء والنمو في بيئات تتسم بالتغير السريع وعدم اليقين.

بالإضافة إلى ذلك ذكرت أبعاد وملامح للرقابة التنظيمية في العديد من الدراسات

مثل دراسة (Moshki and Nejatian and Zarei (2013 ، ودراسة (Teimouri(2013، ودراسة (Dongback and Ariel ٢٠٠٨) ، ودراسة (2000) (Sharifi and Zhan، ودراسة (Zhang ٢٠١١) ، ودراسة المصري (٢٠١٦) وتعد هذه الأبعاد بمثابة مقياس لمستوى رقابة المنظمات.

وهناك العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت الرقابة التنظيمية منها: دراسة الرشود (٢٠٢٣) بعنوان: "درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات" وقد هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة وطبقت على عينة مكونة من (٣٥٢) معلمة وقد أظهرت النتائج أن درجة توافر أبعاد الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة توافر درجة عالية جدا. وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فأقل حول درجة ممارسة الرقابة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل تعزي إلى متغير المؤهل العلمي وذلك ممن يحملن مؤهل أقل بكالوريوس وممن يحملن مهل دراسات عليا.

ودراسة: رضوان (٢٠٢٣) بعنوان: " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرقابة

التنظيمي بمؤسسات رياض الاطفال" وهدفت الدراسة إلى عرض الاطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الاطفال والتعرف على الاسس النظرية للرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الاطفال ورصد واقع التخطيط الاستراتيجي والرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الاطفال في محافظة الشرقية وطرح تصور مستقبلي لتحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الاطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي ةاستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم المنهج المستقبلي (اسلوب دلفي) (مجموعة الخبراء) وتمثلت اداة البحث في استبانة موجهة لمديري ومعلمات مؤسسات رياض الاطفال بغرض الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي والرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الاطفال ومقترحات تحقيق الرقابة التنظيمية وثلاث استبانات موجهة إلى خبراء التربية والادارة التعليمية للوصول إلى

معايير تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الاطفال في ضوء التخطيط الاستراتيجي، وقد بلغت عينة الدراسة من (١٨٠) مديرة ومعلمة وقد أوصى البحث تبني مؤسسات رياض الاطفال الرقابة التنظيمية بجميع ابعادها مع توفير بيئة داعمة لتحقيقها، كما ينبغي تبني ثقافة تنظيمية تعزز من ممارسة التخطيط الاستراتيجي الجيد كما ينبغي نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الاطفال والاهتمام به باعتباره ضرورة ملحة لتحقيق الرقابة التنظيمية.

دراسة عمر (٢٠٢٠) بعنوان: "تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي" هدف البحث تقديم مقترحات لتحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، وتم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه، و تطبيق استبانة لرصد واقع ممارسة الرقابة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي علي (٧٩) عضو من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة، وتوصل البحث إلي أن درجة ممارسة الرقابة التنظيمية بكليات الجامعة متوسطة بنسبة (٩٧%) وبمتوسط حسابي بلغ (٨١.٢) ، وتوصل البحث الي مجموعة من المقترحات تسهم في تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات الجامعة من أهمها: تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة، ونشر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة للمتغيرات المحيطة، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية لمواجهة واستغلال التغييرات المحيط، وضرورة منح أعضاء هيئة التدريس و الجهاز الاداري مزيدا من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم ، و تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة و إدارتها، و منح إدارة الكليات الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة، ونشر ثقافة التغيير والابتكار من خلال عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار لدي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والجهاز الاداري.

دراسة مغاوري (٢٠١٦) بعنوان: "الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري" و تهدف الدراسة إلى تحقيق: التعرف على مفهوم الرقابة التنظيمية، وتحديد أهم المصطلحات المرتبطة به، وتحديد عناصر الرقابة التنظيمية التي تتميز بها المؤسسات الرشيقية، ودراسة المقومات الاساسية التي قد تسهم في تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، كذلك التعرف على مفهوم القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، وتحديد أهم معاييرها، ثم وضع توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ لانه يتناسب مع موضوع الدراسة، ومن خلاله توصلت

لمجموعة توصيات وآليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء مدخل الرقابة التنظيمية.

دراسة الحديدي وأبو رمان (Alhadid, & Abu-Rumman, 2015)، بعنوان : "المحددات الفعالة لممارسات الرقابة التنظيمية - دراسة تحليلية لمؤسسة تكنولوجيا المعلومات في الاردن"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على المحددات الفعالة التي تؤثر على ممارسات الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم تطبيق استبيان على عينة مكونة من ٢٥٠ موظفاً من ١٢ شركة كبرى في مجال الاتصالات والمعلومات التابعة لوزارة الصناعة والتجارة الأردنية، موزعة بين الموظفين في مستوى الإدارة العليا، ومستوى الإدارة الوسطى بتلك الشركات، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن محدّدات الرقابة التنظيمية (إدارة الموارد البشرية، و تكنولوجيا المعلومات، و الابتكار) ، لها تأثير إيجابي على الاداء التنظيمي للمؤسسة والمتمثل في (الاداء المالي، والاداء التشغيلي) لها.

ودراسة Abe, et.al, 2015، بعنوان: "الرقابة التنظيمية"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرقابة التنظيمية من خلال تحليل بعض الأدبيات ذات الصلة بالموضوع، ووضع إطار مفاهيمي له، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنها وضعت إطاراً للرقابة التنظيمية، يعتمد على عشر ركائز هي: ثقافة الابتكار، و التمكين، و مواجهة الغموض، وجود رؤية وتوجه إستراتيجي، و إدارة التغيير، والاتصال، و تحليل سوق العمل والاستجابة له، و إدارة العمليات، و المرونة في الهيكل التنظيمي، و الاهتمام بالتعلم التنظيمي، وأنه من المهم تحقيق ما يلي: نشر ثقافة الرقابة التنظيمية؛ لما لها من دور أساسي في جعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية •. أن تلك الركائز تختلف من مؤسسة إلى أخرى، طبقاً لطبيعة مجالها ووفقاً لاحتياجاتها الأساسية وكيفية توظيفها.

دراسة (Hosseini, et.al, 2013)، بعنوان: "دور القيادة الخدمية في تحقيق الرقابة التنظيمية - دراسة حالة على مؤسسة فارس للامن الاجتماعي"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخدمية (Leadership Servant) في تحقيق الرقابة التنظيمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم تطبيق استبانة على عينة قوامها ١٠٢ من العاملين في مؤسسة فارس للامن الاجتماعي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن عناصر القيادة الخدمية لهم دور مؤثر في تحقيق الرقابة. التنظيمية داخل المؤسسة.

ومما سبق يتضح أن الرشاقة التنظيمية تمثل محورًا رئيسيًا لتمكين المؤسسات من التكيف مع بيئات العمل المتغيرة بسرعة، وقد تناولت العديد من الدراسات هذا المفهوم من خلال أبعاده المتعددة كقدرة الاستشعار، وسرعة اتخاذ القرار، ومرونة التنفيذ، مما جعله معيارًا حاسمًا لقياس كفاءة المنظمات. كما أظهرت البحوث التطبيقية أن تعزيز الرشاقة التنظيمية يعتمد على نشر ثقافة الابتكار، والتمكين القيادي، وتطوير نظم المعلومات، واعتماد التخطيط الاستراتيجي المرن، مما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتؤكد هذه النتائج أن الرشاقة التنظيمية لم تعد ترفًا إداريًا، بل أصبحت ضرورة ملحة لمواجهة التغيرات والاستفادة من الفرص المستقبلية بكفاءة وفاعلية.

١-٤ أهمية الرشاقة التنظيمية:

تعد الرشاقة التنظيمية ضرورة حتمية لمؤسسات رياض الأطفال لضمان تقديم خدمات تعليمية متميزة ومستدامة. من خلال تعزيز القدرة على التكيف والاستجابة السريعة، يمكن لهذه المؤسسات تحقيق بيئة تعليمية آمنة، مرنة، وملهمة تلبي احتياجات الأطفال وأولياء الأمور والمجتمع بشكل عام.

تعني الرشاقة التنظيمية قدرة المؤسسة على التكيف السريع والاستجابة الفعالة للتغيرات الداخلية والخارجية، وهي عامل أساسي لنجاح مؤسسات رياض الأطفال نظرًا للطبيعة الديناميكية لبيئة التعليم المبكر. ويرى (Harraf, et al 2015,200) تتجلى أهمية الرشاقة التنظيمية في رياض الأطفال في عدة جوانب:

١. تحسين جودة التعليم والرعاية

تساعد الرشاقة التنظيمية في تطوير المناهج والأنشطة التربوية بسرعة وفقًا لأحدث الأبحاث التربوية، مما يعزز بيئة تعليمية مبتكرة وفعالة للأطفال.

٢. الاستجابة السريعة للتغيرات

يمكن لمؤسسات رياض الأطفال التي تتبنى الرشاقة التنظيمية التكيف بسرعة مع المستجدات، مثل تحديث اللوائح الحكومية، تغير احتياجات الأطفال وأولياء الأمور، أو الظروف الطارئة مثل الأوبئة.

٣. تعزيز رضا أولياء الأمور

توفر المؤسسات الرشيقة بيئة مرنة تستجيب لمتطلبات أولياء الأمور، سواء من حيث أساليب التعليم، أوقات الدوام، أو الخدمات الإضافية، مما يعزز الثقة والرضا عن المؤسسة.

٤. رفع كفاءة الأداء الإداري

تمكن الرقابة التنظيمية الإدارة من تحسين توزيع الموارد البشرية والمالية بكفاءة، مما يساهم في تقليل التكاليف وتحسين الخدمات المقدمة للأطفال.

٥. تحفيز الابتكار والتطوير المستمر

تعزز بيئة العمل المرنة ثقافة الإبداع والابتكار بين المعلمين والإداريين، مما يساهم في تطوير استراتيجيات تدريس حديثة وتحسين البيئة التعليمية بشكل مستمر.

٦. تعزيز الاستدامة والقدرة التنافسية

المؤسسات الرشيدة قادرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتنافسية من خلال تبني ممارسات مرنة ومستدامة، مما يساعدها على البقاء والنمو في بيئة متغيرة. ومن هنا فإن الرقابة التنظيمية تعد ركيزة أساسية لضمان فاعلية واستدامة مؤسسات رياض الأطفال، حيث تساهم بشكل مباشر في تحسين جودة التعليم والرعاية، وتعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة التربوية والاجتماعية. كما أن تبني ممارسات الرقابة التنظيمية يعزز من رضا أولياء الأمور، ويرفع من كفاءة الأداء الإداري، ويحفز بيئة الابتكار والتطوير المستمر، مما يدعم استمرارية المؤسسات ويزيد من قدرتها التنافسية. وعليه، فإن الاستثمار في بناء منظومات تنظيمية رشيدة يعد مطلباً ضرورياً لمواجهة تحديات المستقبل وضمان تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة عالية.

١-٥ ركائز الرقابة التنظيمية:

تُعَدُّ الرقابة التنظيمية عنصراً حيوياً في مؤسسات رياض الأطفال، حيث تساهم في تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة وتلبية احتياجات الأطفال وأولياء الأمور. وفقاً للأبحاث، يمكن تحديد الركائز الأساسية للرقابة التنظيمية في هذه المؤسسات على النحو التالي:

١. التخطيط الاستراتيجي: يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أساساً لتحقيق الرقابة التنظيمية، حيث يساهم في تحديد الأهداف وتوجيه الجهود نحو تحقيقها بكفاءة. أشارت دراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً حيوياً في تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسات رياض الأطفال، ويشكل عنصراً هاماً ومحوراً رئيسياً من محاورها.

٢. ثقافة التغيير والابتكار: تُعَدُّ تبني ثقافة تشجع على التغيير والابتكار من الركائز الأساسية للرقابة التنظيمية، حيث تساعد في تطوير أساليب التعليم والتكيف مع المتغيرات. أشارت دراسة إلى أن نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات

- رياض الأطفال والاهتمام به يُعتبر ضرورة ملحة لتحقيق الرقابة التنظيمية .
(رضوان، ٢٠٢٣،)
٣. **اتخاذ القرارات المرنة**: تتميز المؤسسات الرشيقة بقدرتها على اتخاذ قرارات سريعة ومرنة تستجيب للتحديات والفرص الجديدة، مما يعزز من فعاليتها. أشارت دراسة إلى أن الرقابة التنظيمية تتضمن أبعادًا مثل رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة والتطبيق في مكاتب التعليم .
٤. **التدريب والتطوير المستمر**: الاستثمار في تدريب الكوادر التعليمية والإدارية يضمن اكتساب المهارات اللازمة للتكيف مع التغيرات وتحقيق الرقابة.
٥. **التواصل الفعال**: يسهم التواصل المفتوح والشفاف بين جميع أفراد المؤسسة في تعزيز فهم الأهداف والتكيف مع التغيرات.
٦. **الهيكل التنظيمي المرن**: يُساعد الهيكل التنظيمي المرن في توزيع المهام والمسؤوليات بطرق تتيح التكيف السريع مع التغيرات.
- تُعَدُّ هذه الركائز مجتمعةً أساسًا لبناء مؤسسة رياض أطفال رشيقة قادرة على التكيف والتطور في بيئة تعليمية متغيرة. (العبيدي والجفري، ٢٠٢٣، ٥٠١)
- يتضح من استعراض الركائز الأساسية للرقابة التنظيمية في مؤسسات رياض الأطفال أن هذه العناصر تتكامل لتشكل إطارًا متينًا يعزز قدرة المؤسسات على التكيف والتطور في بيئة تعليمية سريعة التغير. يُظهر التخطيط الاستراتيجي أهمية تحديد الأهداف الواضحة لتوجيه الجهود وتحقيق الرقابة، بينما تساهم ثقافة التغيير والابتكار في تحديث أساليب التعليم وتطوير بيئة عمل مرنة. كما أن اتخاذ القرارات المرنة والتدريب المستمر يُعد من الأدوات الفعالة لضمان استجابة سريعة للتحديات. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر الهيكل التنظيمي المرن والتواصل الفعال من الأسس التي تضمن توزيع المسؤوليات بطرق تسهم في تعزيز الكفاءة والتعاون بين الأفراد. مجتمعة، توفر هذه الركائز أساسًا قويًا لبناء مؤسسة رياض أطفال قادرة على مواكبة التغيرات وتحقيق النجاح المستدام.
- ٢- **الأطر النظرية والفكرية: للميزة التنافسية من حيث: المفهوم، الأهمية، الأهداف أهم الأسس التي تقوم عليها الميزة التنافسية، مصادرها.**
- ٢-١ **مفهوم الميزة التنافسية:**

لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وإن كان يحتاج إلى جهد كبير، وذلك لصعوبة المحافظة عليها وهو ما تسعى إليه المؤسسات، ولتحقيق ذلك يتطلب رؤية استراتيجية وخطط واضحة وجيدة تتضمن الدعم المستمر من الإدارة العليا والتدريب المستمر للمعلمات مع

توفير المتطلبات البشرية والمالية اللازمة، وتطوير الثقافة التنظيمية بصورة دورية ومستمرة لمواكبة التغيرات المعاصرة

يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة والتي يكتنفها الغموض نظرا للمتطلبات المعاصرة وما يستوجب من تغيير وتطوير سريع والذي يحتاج للبحث باستمرار عن صيغ واساليب ادارية أكثر ملائمة لتحقيق التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي للمواقف بكفاءة وفاعلية لذا فإن الادارة الناجحة تحرص على تحقيق التنافس للوصول إلى التميز وفقاً لنظام واضح واتصال فعال وقرارات سليمة، وتقويم موضوعي ورقابة مستمرة. Betlis& Hill, (2010, 5)

تعد الميزة التنافسية عنصراً حاسماً في نجاح واستدامة أي مؤسسة، بما في ذلك مؤسسات رياض الأطفال. في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، أصبح من الضروري لهذه المؤسسات تبني استراتيجيات تضمن لها التميز والاستمرارية، خاصة في مدينة أسبوت، حيث تتزايد الحاجة إلى خدمات تعليمية متطورة تلبي تطلعات أولياء الأمور. ونستعرض فيما يلي لمفهوم الميزة التنافسية.

المقصود بالميزة التنافسية هو قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ذات قيمة مضافة تجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات المنافسة. وتتحقق هذه الميزة من خلال عدة عناصر، مثل الجودة، الكفاءة، الابتكار، والاستفادة من الموارد البشرية والتكنولوجية. يعرف (Anik, et. al. ٢٠١٠) الميزة التنافسية بكونها قدرة المؤسسات على تلبية احتياجات المستفيدين فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية، بهدف إرضائهم، فضلاً عن تلبية احتياجات العاملين بالمؤسسة، وتوفير عائد مادي لتحقيق النمو والتطور، والوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة.

في حين يعرف (Baroto, et. al. ٢٠١٢) الميزة التنافسية بكونها مجموعة العوامل التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة في استقرار المؤسسة، والتي تشتمل على المشاركة الفاعلة في المجالات الاقتصادية، والتي تؤثر على استقرار المؤسسة، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

كما تعرف الميزة التنافسية بكونها السياسة المتوقعة التي تتبعها المؤسسة للتنافس في المجتمع وتحقق أفضل النتائج التي تصبو إليها، وذلك من خلال إتباع استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية. (Korankye, 2013)

ويرى (Naliaka & Namusonge ٢٠١٥) أن الميزة التنافسية تعبر عن الأداة الأنسب التي تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم الخدمات

بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسين في المجتمع، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الطرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تتفوق على نظيراتها. وقد عرف (٢٠١٦) Al-najjar الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على اتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم خدمات عالية الجودة، والتفوق على منافسيها، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة.

(ويرى (٢٠١٦) Ejrami, et. al. أن الميزة التنافسية ما هي إلا سياسة وأداة لتحسين الأداء، وإدارة وتنظيم الهيكل التنظيمي في المؤسسة والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة، بحيث تتفوق وتتميز على نظيراتها.

مما سبق تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات واحتياجات المستفيدين والتي تؤثر على استقرار المؤسسة ويحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها ويعظم ربحيتها.

مما تقدم أمكن تحديد مجموعة من العوامل التي تسهم في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال، ومنها كما أشار (الشرقاوي، السماحي ، ٢٠٢١) إلى المدارس الابتدائية بما فيها من روضات حتي تحقق الميزة التنافسية تحتاج إلي التصدي لعدد من المشكلات والتغلب عليها كضعف الهيكل التنظيمي ، غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الادارية، وانخفاض مستوي الموارد البشرية ، غياب روح الفريق وحلقات الجودة ، تدهور المناخ والسلوك التنظيمي وغياب الأداء الأفضل ، والفشل في التعرف علي تهديدات البيئة المحيطة.

٢-٢ أهمية الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الاساسية التي يرتكز عليها أداء المؤسسات، ولا تخلو الدراسات خلال القرن الحادي والعشرين من مفهوم الميزة التنافسية فبروز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات، بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المؤسسة بهدف التكيف والموائمة مع متطلبات المنافسة والتي تسعى إلى تلبية رغبات وحاجات المستفيدين. (رضوان، ٢٠٢٠م ، ص١١٤٧) وتأتي أهمية الميزة التنافسية من الدور الحاسم الذي تلعبه المؤسسات فتميز المؤسسة دليل على قدرتها على الوفاء بمتطلباتها، حيث إن ميزتها تمكنها من البقاء و الاستدامة، وتحقيق أهدافها متمثلة في زيادة مكانتها في المجتمع الخارجي. (مصطفى، ٢٠١٩، ٦٠٥).

وبالنسبة لاهمية الميزة التنافسية في التعليم فتتمثل في أنها تؤدي إلى تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف الإنتاج مع المحافظة على ذلك، وتحسين جودة المنتج، وتقديم كل ما هو جديد، وحفز روح الإبداع(خلف ، ٢٠١٨ ، ٥٨٣) بالإضافة إلى تعزيز قدرة المؤسسات على تقديم خدمات تلبي حاجات المستفيدين وانطلاقاً من أدائها اليوم لابد أن تكون أفضل من السابق، وتدعم أداء المؤسسات، وتزود المتعلم بخبرات أقرب إلى الدافع العملي من أي وسيلة تعلم أخرى وبذلك تطور بيئة العمل المدرسي وتشجع على التحديث في كل وحدات هذه المدارس عن طريق توظيف كافة المستجدات العصرية سواء التكنولوجية أو او المعلوماتية في الإعداد، كما تظهر اهمية تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات التعليمية من أجل رفع كفاءة الموارد البشرية المؤهلة للعمل مستقبلاً ، حيث أن العنصر البشري المؤهل جيداً هو الذي يخدم تحقيق الميزة التنافسية لأنه مصدر التخطيط واتخاذ القرار، وهو مصدر العمل المتميز الذي يتسم بالجودة والتميز بتكلفة أقل وتحقيق الابتكار والابداع وانتاج المعرفة التي تحسن من القدرة التنافسية. (عثمان ، ٢٠١٨ ، ٣٧٤)

وعلى هذا اصبحت الميزة التنافسية هدفاً للمؤسسات لتحدي الحفاظ على بقائها واستمراريتها وتحقيق النجاح والتميز على المدى البعيد ، حيث تعتمد الميزة على تحقيق الابداع والابتكار في استغلال الموارد المتاحة، وقد سعت المؤسسات التعليمية مع تزايد حدة المنافسة لاكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرارية والمنافسة أطول وقت ممكن ولتحقيق هذا الغرض سعت المؤسسة لامتلاك رسالة واضحة تبلور وتنظم العمل في اتجاه الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه ، أو بمعنى أوضح تسعى لتخطيط وتنظيم مواردها من أجل الحصول على تلك الميزة التنافسية. وفي الجزء التالي عرض لبعض الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت الميزة التنافسية ومؤسسات رياض الأطفال، كما يلي:

دراسة حسان (٢٠٢٢) هدف البحث إلىلقاء الضوء على الأسس النظرية للميزة التنافسية من حيث المفهوم والاهمية والأهداف والأسس التي تقوم عليها ، ومصادر واستراتيجيات وأنواع الميزة التنافسية توضح اهمية مرحلة ومؤسسات رياض الاطفال في مصر وأهدافها وتحليل واقع هذه المؤسسات علي ضوء مؤشرات الميزة التنافسية وذلك في محاولة للوصول إلي بعض المقترحات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بها، واستخدم المنهج الوصفي ، وتوصل البحث إلى بعض النتائج منها ضعف قدرة مؤسسات رياض الأطفال علي تحقيق الميزة التنافسية وذلك لغياب الهيكل التنظيمي بها وافقارها لسد العجز في أعداد المعلمات وما يترتب عليه من قلة العمل الجماعي وغياب روح الفريق ،قلة استخدام

الأجهزة التكنولوجية المتطورة في مؤسسات رياض الأطفال خاصة في المناطق النائية، مايناسب مؤسسات رياض الأطفال من أنواع الميزة التنافسية هو تميز المنتج ، ومن المشكلات التي تواجه الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال الفوضى الادارية واتخاذ قرارات متتالية غير مدروسة وغيرمقترنة بالواقع الفعلي لهذه المؤسسات .

دراسة راغب (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلي تحقيق التنافسية بمؤسسات التعليم الفني في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، وأهم التحديات التي تواجه تحقيق التنافسية بالتعليم الثانوي الفني، واستعانت بالمنهج الوصفي ، وتوصلت إلي بعض النتائج منها وجود بعض جوانب القصور في متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي الفني وأكدت علي ضرورة عدة متطلبات متمثلة في متطلبات تكنولوجية وإدارية وتشريعية وتمويلية وموارد بشرية لتحقيق الميزة التنافسية ، وأشارت إلي بعض التحديات ومنها قلة التشريعات التي تدعم التنافسية ، نقص الامكانيات المادية وقلة استخدام التكنولوجيا المتطورة ، ضعف استخدام الأساليب الادارية الحديثة

دراسة (أنور، ٢٠٢١م) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم متطلبات استخدام الميزة التنافسية بمدارس التعليم الاساسي في مصر على ضوء استراتيجية التميز، وتوصلت الدراسة إلى العديد من المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي كضرورة لتبني استراتيجية التميز والاختلاف بهذه المدارس، أهمها: مكافأة الأداء المتميز، ومتطلبات خاصة بالموارد، والقدرات، والمهارات، وضرورة تزويد المتعلمين بتعليم وخدمة تعليمية متميزة، بالإضافة إلى دعم المعلمين وتشجيعهم بما يمكنهم من تحقيق الأداء المتميز وفق معايير الجودة، والتأكيد على توفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع، والعمل على تصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى كافة اطراف العملية التعليمية.

دراسة (أبو رجب ٢٠٢٠م) هدفت الدراسة إلى الوقوف علي دور الإدارة بمرحلة رياض الأطفال في تحقيق التميز المؤسسي ، والكشف عن المعوقات التي تعوق التميز المؤسسي بمرحلة رياض الأطفال محاولة الوصول إلي استراتيجية مقترحة لتنفيذ دور الإدارة في تحقيق التميز، واستخدمت المنهج الوصفي وتوصلت إلي رصد بعض المعوقات منها قلة الكفاءات البشرية المؤهلة للعمل بالروضات ، قلة التمويل المخصص لرياض الأطفال وقلة التوسع في إنشاء روضات ، وتكثيف جهود جديدة ، وأوصت باهمية الاستقلال بمرحلة رياض الأطفال ماديا وإداريا للحصول على منح من الهيئات المهتمة بالطفولة مثل اليونسيف

وتشجيع رجال الأعمال للاشتراك في بناء روضات جديدة والعمل على جعل مرحلة رياض الأطفال ضمن السلم التعليمي.

دراسة، (Erichsen, &Waldow,2020) هدفت الدراسة إلى تناول مدى مواجهة المدارس الداخلية للتناقض بين رغبة الآباء في منح أطفالهم سبق في المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية بناء على المؤهلات التعليمية والمكانة الاجتماعية والوظائف من ناحية والمعايير الاجتماعية القومية للتقدم عن طريق الجدارة في ظل ظروف تكافؤ الفرص من ناحية أخرى لتظل جاذبة للعملاء الراغبين في دفع رسوم عالية مقابل تعليم حصري. توصلت الدراسة إلى اختلاف الطرق التي تتعامل بها المدارس مع هذه المطالب المتضاربة في نواحي مهمة، واعتمادها بشكل كبير على سياقات الأنظمة المختلفة الانجليزية والالمانية التي تجد المدرسة نفسها فيها، فاختلقت كل مدرسة في كيفية تحقيق ميزة تنافسية لها؛ فتميزت المدرسة الانجليزية بالتزامها بالجدارة وتكافؤ الفرص النابع من مكانتها المتميزة وعراقتها وقدمها، بينما استمدت المدرسة الالمانية ميزتها التنافسية من تحقيق الجدارة في فصولها ومنحها الدراسية مما يمثل ضغوطا عليها حتى تثبت لاولياء الطلاب المحتملين أن المدرسة هي الاختيار الصحيح وأن استثمارهم سيؤتي ثماره فيها على المدى الطويل.

دراسة عبد الواحد (٢٠٢٠) يهدف البحث الحالي إلى تقديم معايير مقترحة لاداء موجهاة رياض الاطفال لتحقيق الميزة التنافسية فى ضوء رؤية مصر المستدامة للتعليم ٢٠٣٠م، وإنتهج البحث الحالى المنهج الوصفى لجمع المعلومات وتبويبها، واستخدم البحث الاستبانة وتكونت الاستبانة من خمسة مجالات رئيسة تضم داخلها المعايير المقترحة وهى: مجال القيادة، مجال المتابعة والتقويم، مجال تفعيل المنهج وتطويره، مجال مجتمع التعلم، مجال التنمية المهنية، طبقت الاداة على عينة من الخبراء التربويين فى مجال الطفولة المبكرة و موجهاة رياض الاطفال وعددهم (٥٨)، وأسفرت نتائج البحث عن : وجود فروق غير دالة احصائيا بين متوسطي درجات آراء السادة الخبراء فى تربية الطفل وموجهات رياض حول معايير أداء موجهاة رياض الأطفال لتحقيق القدرة التنافسية فى ضوء رؤية التعليم فى مصر ٢٠٣٠م ؛مما يؤكد موافقة أفراد العينة (الخبراء فى مجال تربية الطفل والموجهات فى رياض الاطفال) على المعايير المقترحة.

دراسة (أحمد ٢٠١٩م) هدفت الدراسة إلي الوصول لتطبيقات الإصلاح التربوي لمؤسسات رياض الأطفال في كندا واستراليا والإفادة منها في مصر بما يتناسب مع المجتمع المصري من حيث ظروف وامكانات مؤسسات رياض الأطفال في مصر، وأهم المعوقات التي تحول بينها وبين تنفيذ مسؤولياتها، واعتمدت علي المنهج المقارن، وتوصلت إلي أهم

تطبيقات الإصلاح تمركزت في المنظمة المتعلمة . الحوكمة . الإدارة الذاتية. وقدمت تصور مقترح لإصلاح مؤسسات رياض الأطفال في مصر .

دراسة عربي ، ٢٠١٩م) هدفت الدراسة إلي تعرف الميزة التنافسية و مؤشرات التنافسية العالمية بالتعليم الابتدائي وموقع مصر بين الدول عربيا وعالميا ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتوصلت إلي مجموعة من النتائج منها : التحسن الذي حققته مصر في بعض المؤشرات كان تحسن وهمي لم يحدث في القيمة الحقيقية وأن التعليم مازال بعيدا عن منافسة النظم العالمية، لكي تتحقق التنافسية في التعليم المصري يتطلب ذلك تطوير البنية المؤسسية للمدارس ، وأن تدني التنافسية يرجع إلي تأخر مشاريع البنية التحتية، ولابد من أن يمتلك التعليم المصري قدرات تؤهله للمنافسة مثل التفكير الاستراتيجي كما تساعد تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تهيئة المناخ للتنافسية.

دراسة (Rebecca, et.al. 2017) هدفت الدراسة إلي تقييم مستوى مؤسسات رياض الأطفال في سنغافورة وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، ومقياس جودة التعليم في المرحلة المبكرة ضمن ثلاث أبعاد، وأظهرت النتائج أن مؤشرات جودة مؤسسات رياض الأطفال كانت جيدة بشكل عام إلا في الفقرات المتعلقة بالأنشطة والمواد اللغوية فلم تحصل علي تقديرات مناسبة.

٢-٣ أهداف الميزة التنافسية:

تهدف الميزة التنافسية إلى:

أ. تطوير بيئة العمل المدرسي، توظيف المستجندات في سوق العمل من خلال تشجيع الشراكات مع مؤسسات القطاع الخاص لإعداد طالب قادر على المنافسة في سوق العمل، يمتلك العديد من الخبرات والمهارات المتنوعة خبرات تؤهله للعمل محليا وعالميا (عثمان، ٢٠١٨ ص ٣٧٤).

ب- أن يكون الهدف الأساسي للمدارس لمواجهة التقدم التكنولوجي، والانفجار المعرفي المتنامي، و ذلك من خلال تنمية قدرتها على تلبية متطلبات الطلاب واولياء الامور، لأن المدارس الناجحة تتميز بوجود نماذج جديدة متفردة، يصعب تقليدها ومحاكاتها(عربي ، ٢٠١٩ ص ٢٥٣) ولكي تتمكن المؤسسة التعليمية من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق الاسبقية على منافسيها، فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها، وبين البيئة المحيطة بها، ومعرفة المكونات الهامة بالنسبة لها وابعادها المستقبلية بهدف الاستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب الآثار السلبية نسبيا، خاصة فيما يتعلق بالبيئة التنافسية.(الزهيري، ٢٠١٨، ٢)

ومما سبق ومن خلال إلقاء الضوء على أهمية واهداف الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية ومن بينها رياض الأطفال ، خاصة في ظل ظروف البيئة المتغيرة والمتنافسة من خلال امتلاك المتطلبات التي تحقق لها التميز، لذلك سوف نعرض وأسس واستراتيجيات الميزة التنافسية للنظر في امكانية تحقيقها في مؤسسات رياض الاطفال المصرية من خلال تقديم العديد من المقترحات في في نهاية هذا البحث.

٢-٤ اهم الأسس التي تقوم عليها الميزة التنافسية:

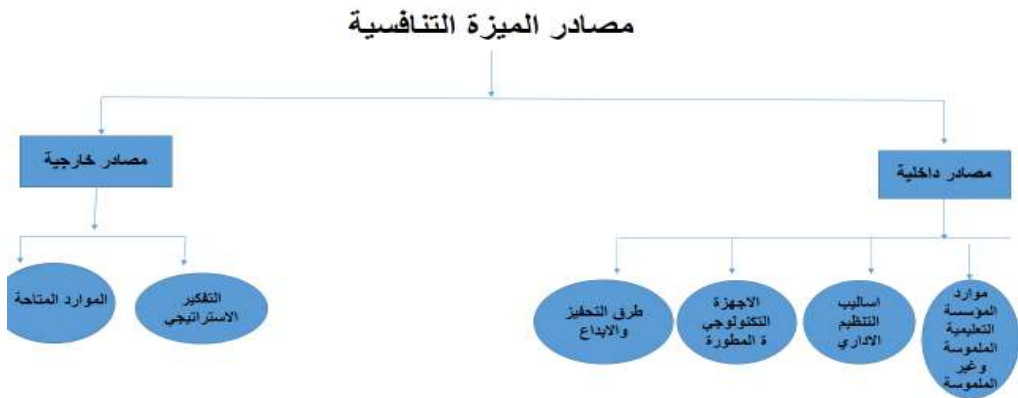
ومن أهم الأسس التي تقوم عليها الميزة التنافسية، كما ذكرها (أبو القاسم، ٢٠٢٠،

٢٠٩-٢١٠)

١. أن تكون مستمرة ومستدامة
٢. أن تتسم بالنسبية مقارنة مع المنافسين
٣. أن تكون محدودة وفق لمتطلبات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
٤. تحقيق التفوق والافضلية على المؤسسات المنافسة بذات المجال.

٥. الميزة التنافسية مرنة ومتجددة.

٢-٥ مصادر الميزة التنافسية:



شكل رقم (١) يوضح أبرز مصادر الميزة التنافسية برياض الاطفال

المحور الثاني: الدراسة الميدانية وتحليل واقع مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ضوء أبعاد الرقابة التنظيمية؟

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تناولت الباحثة في هذا المحور الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي قامت باتباعها، وتشمل: منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة، والأداة التي تم استخدامها لجمع البيانات وخطوات إعدادها، وطرق التحقق من الصدق الظاهري والاتساق الداخلي والثبات، والأساليب الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، وفيما يلي وصف مفصل لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتحليل واقع مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ضوء أبعاد الرقابة التنظيمية.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من معلمات رياض الأطفال بالمدارس الحكومية والخاصة بمدينة أسيوط والبالغ عددهن (٤٥٧) معلمة.

ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة قامت الباحثة بتطبيق أداة البحث إلكترونيا من خلال Google Drive على كامل المجتمع، بلغ عدد المسترد منها والصالح للإدخال والتحليل (٢٠٨) معلمة.

وصف أفراد الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عددٍ من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة، والتي تمثلت في: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وفي ضوء هذه المتغيرات، يمكن تحديد خصائص أفراد الدراسة على النحو التالي:

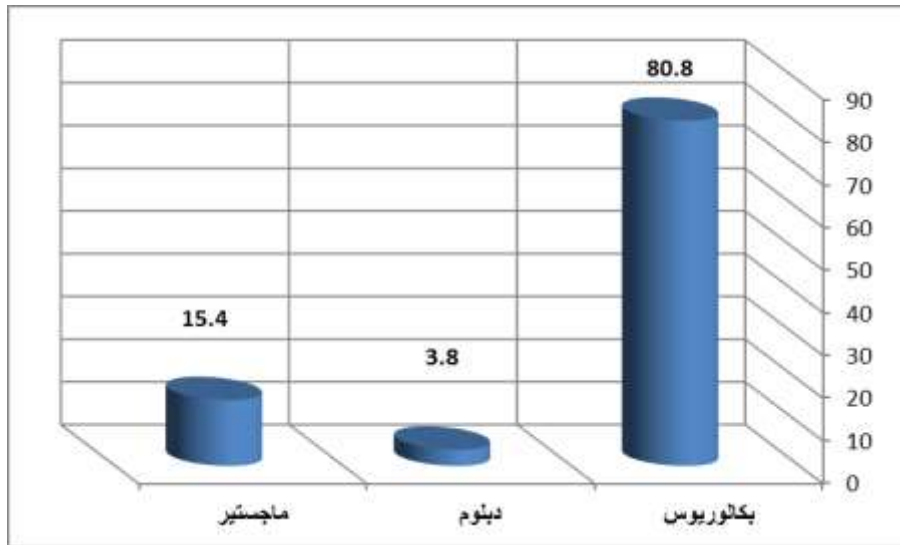
١. المؤهل العلمي:

جدول (١)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرارات	المؤهل العلمي
٨٠,٨	١٦٨	بكالوريوس
٣,٨	٨	دبلوم تربوي
١٥,٤	٣٢	ماجستير
%١٠٠	٢٠٨	المجموع

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (١) يتبين أن الغالبية العظمى من مفردات عينة الدراسة مؤهلين علمي (بكالوريوس)، حيث بلغت نسبتهن (٨٠.٨٪) من إجمالي أفراد الدراسة، في حين وجد أن (١٥.٤٪) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلين علمي (ماجستير). بينما وجد أن (٣.٨٪) من إجمالي أفراد الدراسة مؤهلين علمي دبلوم تربوي.



الشكل رقم (١): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

٢. سنوات الخدمة:

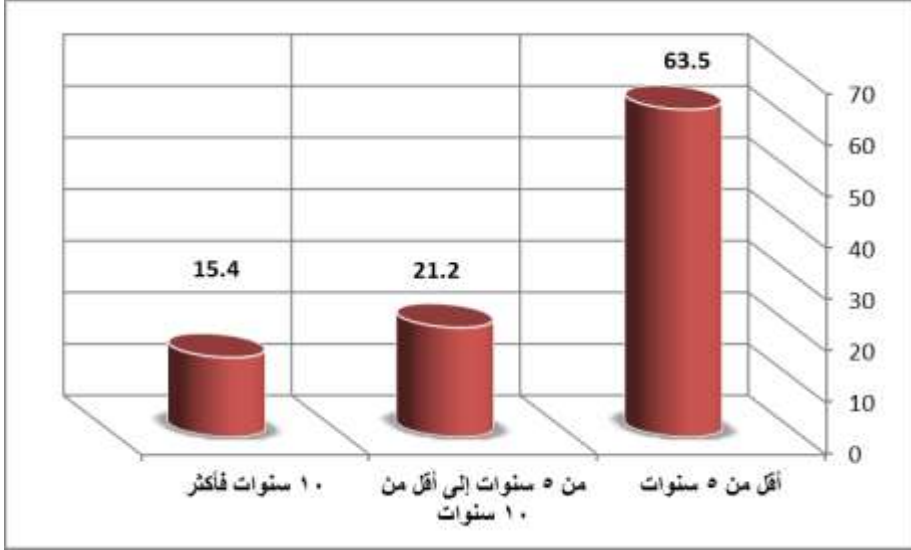
جدول (٢)

توزيع أفراد الدراسة وفق سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرارات	النسبة
أقل من ٥ سنوات	١٣٢	٦٣,٥
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٤	٢١,٢
١٠ سنوات فأكثر	٣٢	١٥,٤
المجموع	٢٠٨	٪١٠٠

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (٢) أن (٦٣.٥٪) من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خدمتهن (أقل من ٥ سنوات)، في حين وجد أن (٢١.٢٪) من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خدمتهن تراوحت ما بين (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات)، وأخيراً وجد أن (١٥.٤٪) من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خدمتهن (من ١٠ سنوات وأكثر)،

وتدل هذه النتيجة على انخفاض سنوات الخدمة بين أفراد الدراسة، وتعزي الباحثة ذلك إلى أن الغالبية العظمى من المعلمات حديثي التخرج والعمل في مجال رياض الاطفال.



الشكل رقم (٢): توزيع أفراد الدراسة وفق سنوات الخدمة

أداة الدراسة:

تمشيًا مع ظروف هذه الدراسة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وأهدافها وتساؤلاتها؛ استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لدراساتها.

أ- بناء الاستبانة في صورتها الأولية:

لبناء الاستبانة اتبعت الباحثة الخطوات التالية:

- الاطلاع على المراجع والادبيات العلمية العربية والاجنبية فيما يتعلق بكيفية بناء أو تصميم الاستبانة، وبما يجب مراعاته من أسس علمية في ذلك.
- الاطلاع على الدراسات السابقة التي استطاعت الباحثة توفيرها والمرتبطة بموضوع ومتغيرات الدراسة.
- المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة أو جزء من مشكلة الدراسة.
- قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية؛ على مجموعة من المحكمين المختصين في رياض الاطفال والادارة التربوية؛ لإبداء رأيهم حول (وضوح الاستبانة وإمكانية تحقيقها لأهداف الدراسة، ومدى اتساق العبارة وملاءمتها للمحور

الذي تنتمي إليها، تعديل بعض العبارات أو حذفها، إبداء ملاحظاتهم على الاستبانة وإضافة ما يروونه مناسباً من عبارات).

- وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناء على ملاحظاتهم.

- ب- الاستبانة بصورتها النهائية:

بعد الأخذ بتوصيات المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة، تكونت الاستبانة في

صورتها النهائية، من جزأين، وهما:

▪ الجزء الأول: يشتمل على البيانات الأولية للمستجيبين، والتي تمثلت في (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

▪ الجزء الثاني: يشتمل هذا الجزء على محاور وأبعاد الاستبانة، وهي كالتالي:

١. المحور الأول: رصد واقع مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ضوء أبعاد الرشاقة

التنظيمية. ويشتمل هذا المحور على (٤٤) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد وهما كالتالي:

- البعد الأول: رشاقة الاستشعار، ويشتمل هذا البعد على (١٢) فقرة.

- البعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار، ويشتمل هذا البعد على (١٧) فقرة.

- البعد الثالث: رشاقة التطبيق / الممارسة ويشتمل هذا البعد على (١٥) فقرة.

٢. المحور الثاني: مقترحات لتفعيل أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في

مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط، ويتضمن هذا المحور على (٢٢) فقرة.

وقد راعت الباحثة في صياغة الاستبانة البساطة والسهولة قدر الإمكان؛ حتى تكون

مفهومة للمبحوثات، وأن تكون درجات الاستجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي،

حيث يقابل كل فقرة من فقرات الاستبانة قائمة تحمل العبارات التالية (بدرجة كبيرة جداً،

بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً)، ولغرض المعالجة؛ فقد

أعطت الباحثة لكل استجابة على كل فقرة في جميع محاور الاستبانة قيمةً محدّدة على

النحو التالي: (بدرجة كبيرة جداً) ٥ درجات، (بدرجة كبيرة) ٤ درجات، (بدرجة متوسطة)

٣ درجات، (بدرجة قليلة) درجتان، (بدرجة قليلة جداً) درجة واحدة.

صدق أداة الدّراسة (validity):

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدّراسة بطريقتين، وهما:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للأداة (face validity):

للتعريف على مدى صدق أداة الدّراسة في قياس ما وضعت لقياسه؛ قامت الباحثة بعرضها في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالي رياض الاطفال والإدارة التربوية. للتأكد من صدقها الظاهري؛ وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه منها، ومدى أهمية وملاءمة كل عبارة للاستبانة، ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله، مع إضافة أو حذف ما يرون من عبارات؛ وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم قامت الباحثة بإجراء التعديلات، حتى تم التوصل للاستبانة بصورتها النهائية، ومن ثم تطبيقها ميدانياً إلكترونياً على مجتمع الدّراسة.

صدق الاتّساق الداخلي للأداة: (الصدق البنائي):

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدّراسة، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً على معلمات الطفولة المبكرة بروضات مدينة أسيوط، وبعد تجميع الاستبانات إلكترونياً قامت الباحثة بترميز وإدخال البيانات، من خلال جهاز الحاسوب، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences، ومن ثم قامت بحساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation"؛ لمعرفة مدى الصدق الداخلي للاستبانة، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وجاءت النتائج كالتالي:

صدق الاتّساق الداخلي للمحور الاول: رصد واقع مؤسسات رياض الاطفال بمدينة

اسيوط في ضوء ابعاد الرقابة التنظيمية:

جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للبُعد
الذي تنتمي إليه الفقرة

البُعد الأول: رشاقة الاشتشعار		البُعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار		البُعد الثالث: رشاقة الممارسة/ التطبيق	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٠٢	١	**٠,٨٢٣	١	**٠,٨٤٦
٢	**٠,٧٨٤	٢	**٠,٨٩١	٢	**٠,٨٣٤
٣	**٠,٧٩٧	٣	**٠,٩٠٢	٣	**٠,٨٨١
٤	**٠,٨٢٤	٤	**٠,٩٠٩	٤	**٠,٨٨٩
٥	**٠,٨٣١	٥	**٠,٩٠٤	٥	**٠,٨٧٧
٦	**٠,٨٥٦	٦	**٠,٨٩٨	٦	**٠,٨٤٦
٧	**٠,٨٥١	٧	**٠,٨١٥	٧	**٠,٨٠٦
٨	**٠,٩٠١	٨	**٠,٨٢٧	٨	**٠,٨٢١
٩	**٠,٨٤٧	٩	**٠,٧٩٣	٩	**٠,٨٩٢
١٠	**٠,٨١٨	١٠	**٠,٨٥٢	١٠	**٠,٩٠٥
١١	**٠,٨٢٧	١١	**٠,٨٧٣	١١	**٠,٨٥٢
١٢	**٠,٨٥١	١٢	**٠,٨٣٥	١٢	**٠,٨٤٧
-	-	١٣	**٠,٨٢٧	١٣	**٠,٧٣٦
-	-	١٤	**٠,٥٧٤	١٤	**٠,٨٦٧
-	-	١٥	**٠,٦٨٩	١٥	**٠,٨٥٢
-	-	١٦	**٠,٨٥١	-	-
-	-	١٧	**٠,٧٨٥	-	-

** دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

تُشير النتائج الموضحة بالجدول (٤) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠.٠١، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط أبعاد المحور الأول بفقراته، بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور الأول.

جدول رقم (٥):

معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المحور الأول
بالدرجة الكلية للمحور

أبعاد المحور الأول	معامل الارتباط
١ رشاقة الاشتشعار	**٠,٨٥٤
٢ رشاقة اتخاذ القرار	**٠,٨٧٨
٣ رشاقة الممارسة/ التطبيق	**٠,٨٦٨

** دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتبين من النتائج الموضّحة بالجدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الأول بأبعاده، بما يعكس درجة عالية من الصدق لأبعاد المحور الأول.

صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: مقترحات لتفعيل أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط.

جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٦٠١**	١٢	٠,٣٨٢
٢	٠,٧٩٠**	١٣	٠,٦٩٥
٣	٠,٧٨٧**	١٤	٠,٤٦٢
٤	٠,٧٤٣**	١٥	٠,٦٩٩**
٥	٠,٧٢٦**	١٦	٠,٨٢٢**
٦	٠,٧٣٧**	١٧	٠,٨٥٩**
٧	٠,٨٧٠**	١٨	٠,٥١٥
٨	٠,٧١١**	١٩	٠,٦٣٧
٩	٠,٧٧٩**	٢٠	٠,٦٠٤
١٠	٠,٨١٤**	٢١	٠,٦٢٧
١١	٠,٦٩٩**	٢٢	٠,٧٢٤

تُشير النتائجُ الموضّحة بالجدول (٦) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني (مقترحات لتفعيل أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط.) بالدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الثاني بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور الثاني.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)؛ استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ 'Cronbach Alpha)، والجدول رقم (٩) يوضح معاملات الثبات لمحاور وأبعاد الدراسة.

جدول (٧)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاو وأبعاد الدِّراسة

المحاو	الأبعاد	الفقرات	ألفا كرونباخ
• رصد واقع مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية. • المحور الثاني: مقترحات لتفعيل أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط.	<u>البُعد الأول: رشاقة الاستشعار</u>	١٢	٠,٩٤٦
	<u>البُعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار</u>	١٧	٠,٩٤٦
	<u>البُعد الثالث: رشاقة الممارسة/ التطبيق</u>	١٥	٠,٩٤٦
		٢٢	٠,٨٧٠
الثبات العام للاستبانة			٠,٩٧١

** دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (٧) يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني مقترحات لتفعيل أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط.

بالدرجة الكلية للمحور، دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، وجميعها قيم موجبة؛ ما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور الثاني بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحور الثاني.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدِّراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث أعطيت الإجابة على (بدرجة كبيرة جدًا) ٥ درجات، والإجابة على (بدرجة كبيرة) ٤ درجات، بينما تم منح الإجابة على (بدرجة متوسطة) ٣ درجات، كما تم منح الإجابة على (بدرجة قليلة) ٢، (بدرجة قليلة جدًا) درجة واحدة، ومن ثم قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدِّراسة، حيث تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدِّراسة، حيث تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس

للحصول على طول الخلية الصحيح أي: ($0.8 = 5/4$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٩)

درجة الموافقة ومدى الموافقة

مدى الموافقة	الترميز	درجة الموافقة
١ إلى ١,٨٠	١	بدرجة قليلة جداً
١,٨١ إلى ٢,٦٠	٢	بدرجة قليلة
٢,٦١ إلى ٣,٤٠	٣	بدرجة متوسطة
٣,٤١ إلى ٤,٢٠	٤	بدرجة كبيرة
٤,٢١ إلى ٥	٥	بدرجة كبيرة جداً

ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني؛ تم استخدام عددٍ من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة، حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت الباحثة أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور التي تتضمنها الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي (mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية بحسب محاور الاستبيان، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
٣. الانحراف المعياري (standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
٤. معامل الارتباط بيرسون "person Correlation": لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية للاستبانة.
٥. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

- تحليل نتائج الدِّراسة، وتفسيرها

وفيما يلي ما توصّلت إليه الدِّراسة من نتائج في ضوء أهداف الدِّراسة وتساؤلاتها:
تحليل ومناقشة النتائج المُتعلّقة بالسؤال الأول، والذي نص على الآتي:

جدول (١٠)

رصد واقع مؤسسات رياض الاطفال بمدينة اسيوط في ضوء ابعاد الرشاقة التنظيمية.

أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	١,٩٩	٠,٦٢٩	٢	بدرجة قليلة
٢	١,٨٥	٠,٦٤٠	١	بدرجة قليلة
٣	٢,٥٨	٠,٦٤٩	٣	بدرجة قليلة
الدرجة الكلية	٢,٤١	٠,٥٦٩		بدرجة قليلة

من خلال استعراض النتائج الموضّحة بالجدول (١٠)، يتبين أن مفردات الدراسة يرين أن تطبيق معلمات رياض الأطفال لابعاد الرشاقة التنظيمية متوافرة بدرجة قليلة، بمتوسط حسابي (٢.٤١ من ٥). كما يتبين من النتائج أن المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المحور تراوحت ما بين (١.٨٥ و ٢.٥٨) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى التوافر بدرجة قليلة، مما يدل على أن جميع أبعاد هذا المحور جاءت بدرجة قليلة. حيثُ جاء رشاقة اتخاذ القرار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٨٥ من ٥)، تليه رشاقة الاستشعار بمتوسط حسابي (١.٩٩). وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى وجود صعوبات بدرجة كبيرة تواجه لمعلمات رياض الأطفال في اتخاذ القرارات على الرغم من استشعار المعلمات لبعض التحديات والصعوبات التي تواجههن، وقد يعزى ذلك لان القرارات مركزية ولا بد ان تصدر من القيادة العليا أو من الوزارة أو من الإدارة التعليمية التابعة لها، ولا سلطة لإدارة الروضة لاتخاذ العديد من القرارات لتحقيق الميزة التنافسية بين الروضات، كضعف الميزانية المالية المخصصة لتوفير البرامج والأجهزة اللازمة لتنفيذ الأنشطة التعليمية بمرحلة رياض الاطفال، قلة الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز المعلمات على تطوير مهاراتهم، افتقار بعض رياض الأطفال للوسائل التعليمية وأجهزة العرض التي تُساعد على تطبيق استراتيجيات التعلم الحديثة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج توصيات المؤتمر الدولي الأول لكلية رياض الأطفال جامعة أسيوط (٢٠١٨) بعنوان : "بناء طفل لمجتمع أفضل في ظل المتغيرات المعاصرة" ، وكذلك توصيات المؤتمر الدولي الثاني لكلية رياض الأطفال جامعة أسيوط (٢٠١٩) بعنوان: "بناء طفل الجيل الرابع في ضوء معايير التعليم ٢٠٣٠ ، والمؤتمر الدولي الثالث لكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنصورة (٢٠٢١) بعنوان: "التحول وآفاق جديدة لتربية وتعليم الطفل في مرحلة الطفولة، والمؤتمر الدولي الثالث لكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة أسيوط (٢٠٢٢) بعنوان : "اتجاهات معاصرة نحو غد مشرق للطفولة المبكرة تحديات الواقع وآفاق المستقبل"، توصيات ملتقى الروضات الأول (٢٠٢٣) والذي أقيم بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة أسيوط بعنوان: "المشكلات والتحديات وبحث سبل التطوير" والذي أكد على أهمية دور كلية التربية للطفولة المبكرة، في إعداد كوادر متميزة ومتخصصة من معلمات رياض الأطفال، التي تحقق الريادة التربوية والعلمية وأن تكون قادرة على استثمار التكنولوجيا والمنافسة في كافة مجالات التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في مجال رعاية الطفل.

وفيما يلي وصف مفصل لهذه الأبعاد:

البعد الأول: رشاقة الاستشعار:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمفردات المتعلقة برشاقة الاستشعار لمعلمات
رياض الأطفال لتحقيق الميزة التنافسية للروضات بمدينة أسيوط

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة التوافر
١	تقوم الروضة بمتابعة التغيرات في احتياجات أولياء الأمور بشكل دوري.	٢,١٩	٠,٦٨	٥٣,٨	٧	ضعيفة
٢	تسعى الإدارة إلى التنبؤ بالتغيرات في البيئة التعليمية المحيطة.	٢,٣٢	٠,٩٠	٥٨,١	٢	ضعيفة
٣	تتابع الروضة التطورات الحديثة في أساليب التعلم المبكر	٢,٢٦	٠,٩٥	٥٥,٨	٥	ضعيفة
٤	لدى الروضة ق لدى الروضة القدرة على استشعار الفرص الجديدة في سوق التعليم قبل المدرسي.	٣,١٦	٠,٨٢	٥٣,٨	٩	متوسطة
٥	تتلقى الروضة ملاحظات أولياء الأمور بشكل منتظم وتستخدمها للتحسين.	٢,٨٨	١,٠٢	٥٣,٥	١٠	متوسطة
٦	تهتم الروضة بجمع المعلومات من المنافسين وتقييم أدائهم.	٢,٣١	٠,٥٤	٥٠,٤	١٢	ضعيفة
٧	لدى فريق الإدارة مرونة في تعديل السياسات بناءً على المعلومات الجديدة.	٢,٣٣	٠,٧٣	٥٣,٥	١١	ضعيفة
٨	تُجرى استطلاعات دورية لمعرفة توقعات أولياء الأمور المستقبلية.	٢,٦٥	٠,٥٤	٥٦,٩	٤	ضعيفة
٩	تشجع الإدارة المعلمات على الإبلاغ عن أي تغيّرات أو ملاحظات جديدة في البيئة الصفية.	٢,٢٨	٠,٨٦	٥٤,٢	٦	متوسطة
١٠	تراقب الروضة التغيرات في اللوائح الحكومية ذات الصلة بالتعليم.	٢,٨٧	١,٠٩٥	٥٧,٣	٣	متوسطة
١١	تستخدم الروضة أدوات تحليلية لتقييم متغيرات البيئة الخارجية.	٢,٦٩	١,١٨٨	٥٣,٨	٨	متوسطة
١٢	توجد آلية واضحة لجمع وتحليل المعلومات البيئية والاجتماعية.	٢,٩٦	١,٠٩٤	٥٩,٢	١	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	٢,٥٨	٠,٨٧	٥٥,٠		ضعيفة

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (١١) يتبين ما يلي: تضمن بُعد رشاقة الاستشعار على (١٢) فقرة تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (٢.٥٢ إلى ٢.٩٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى التوافر (بدرجة ضعيفة)، وهذه النتيجة تدل على وجود تجانس في درجة موافقة أفراد الدراسة على توافر الفقرات المتعلقة ببُعد رشاقة الاستشعار.

ظهرت نتائج الاستبيان أن المتوسطات الحسابية لعبارات رشاقة الاستشعار جاءت بدرجة ضعيفة، وهو ما يشير إلى قصور في قدرة رياض الأطفال بمدينة أسيوط على التفاعل الاستباقي مع التغيرات البيئية المحيطة بها، سواء على مستوى احتياجات أولياء الأمور أو التغيرات في سوق التعليم. وقد يعود أسباب هذا الضعف إلى عدة عوامل، من أبرزها:

١. ضعف الثقافة التنظيمية المرتبطة بالاستشعار

قد تنقر بعض إدارات رياض الأطفال إلى وعي كافٍ بأهمية مراقبة البيئة الخارجية، مما ينعكس على غياب الممارسات الاستباقية في جمع المعلومات وتحليلها.

٢. قلة التدريب أو المؤهلات الإدارية

غالبًا ما يُسند العمل الإداري في بعض رياض الأطفال إلى كوادِر غير مؤهلة أكاديميًا أو تدريبياً في مجالات التخطيط الاستراتيجي أو إدارة التغيير، مما يضعف قدرتهم على الاستشعار الديناميكي.

٣. ضعف الأنظمة التقنية أو غياب أدوات جمع المعلومات

الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة وعدم استخدام أدوات تحليل أو منصات إلكترونية لمتابعة المؤشرات التربوية يجعل عملية الاستشعار بطيئة أو غير منهجية.

٤. محدودية التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي

غياب قنوات التغذية الراجعة المنتظمة يؤدي إلى فجوة معلوماتية تمنع الروضة من فهم الاتجاهات أو توقع التغيرات في التفضيلات التعليمية.

٥. عدم وجود استراتيجية واضحة للتطوير أو الميزة التنافسية

عندما لا تضع الروضة تحقيق الميزة التنافسية كأولوية استراتيجية، يقل الدافع المؤسسي نحو تنمية رشاقة الاستشعار، باعتبارها مدخلاً أساسياً للابتكار والتكيف.

وقد أوصى البحث بناءً على هذه النتيجة بضرورة تعزيز قدرات رياض الأطفال على مستوى القيادة والإدارة الحديثة، مع تبني نظام معلومات بيئي مستمر، بالإضافة إلى

تدريب الكوادر على أهمية الاستشعار المبكر كأداة لتحقيق التميز التربوي والتنافسية المستدامة.

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من: رضوان (٢٠٢٣)، دراسة أبو رجب (٢٠٢٠)، دراسة الحديدي وأبو رمان (٢٠١٥)، في عدة نقاط أساسية تتعلق بأهمية الثقافة التنظيمية، التدريب المؤسسي، استخدام الأنظمة التقنية، التواصل مع المجتمع المحلي، ووجود استراتيجيات واضحة للتطوير والابتكار. جميع هذه العوامل تم التأكيد عليها في الدراسات السابقة كعوامل رئيسية تعزز رشاقة الاستشعار وتساعد المؤسسات التعليمية على التكيف مع التغيرات البيئية.

البُعد الثاني: رشاقة اتخاذ القرار

جدول رقم (١٢)

استجابات أفراد الدِّراسة على الفقرات المتعلقة برشاقة اتخاذ القرار

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة التوافر
١ تتخذ إدارة الروضة قراراتها بسرعة عند ظهور مواقف طارئة	٢,١٩	٠,٩٠٢	٦٣,٨	٢	ضعيفة
٢ تعتمد الروضة على معلومات دقيقة وحديثة في اتخاذ قراراتها.	٢,٦٨	٠,٩١٥	٥٧,٧	١٢	ضعيفة
٣ تُشرك الروضة الموظفين والمعلمات في عملية اتخاذ القرار.	٢,٧٨	١,٠١	٥٧,٧	١١	ضعيفة
٤ أستخدم سبل التحفيز المختلفة لاستثارة دافعية التعلم لدى الأطفال.	٣,٠٠	٠,٩٤٣	٦٠,٠	١٠	ضعيفة
٥ أستخدم أدوات تعليمية والعباب تناسب طبيعة النشاط وتحقق أهدافه.	٢,٨٥	٠,٩٣٠	٥٦,٩	١٤	ضعيفة
٦ أحفز الأطفال على توليد أفكار مميزة ونادرة في الوقت نفسه.	٢,٠٤	٠,٩٠٠	٦٠,٨	٨	ضعيفة
٧ أستخدم استراتيجيات متنوعة تدعم التعلم الذاتي.	٢,٠٤	١,٠٠	٦٠,٨	٦	ضعيفة
٨ أقوم الأفكار التعليمية، لتنمية المهارات الابتكارية لدى الأطفال.	٢,٠٢	٠,٩٣٢	٦٠,٤	٩	ضعيفة
٩ أشجع الأطفال على تطبيق أفكارهم واستخدام طرق مبتكرة للاستكشافات الجديدة.	٢,٨٣	٠,٩١٦	٥٦,٥	١٧	بدرجة متوسطة
١٠٢ أستثير خيال الأطفال لمساعدتهم على تقديم أفكار تتسم بالخيال النشط.	٢,٧٧	٠,٩٢٣	٥٧,٣	١٣	ضعيفة
١١٣ أستثير دافعية الأطفال من خلال استثمار تفكيرهم في حل المشكلات التي تواجههم.	٢,٧٥	٠,٩٩٠	٥٦,٩	١٥	ضعيفة
١٢٤ أطور أفكار تعليمية جديدة بفاعلية.	٢,١٢	٠,٩٩٦	٦٢,٣	٤	بدرجة متوسطة
١٣٥ أشجع الأطفال على تقديم أفكار جديد حول الأنشطة المقدمة.	٢,١٣	٠,٩٤٣	٦٢,٧	٣	ضعيفة
١٤٦ استثمر خبرات الأطفال ومعارفهم السابقة.	٢,٠٤	١,٠٠	٦٠,٨	٧	ضعيفة
١٥٧ أشجع الأطفال على ملاحظة ودراسة الظواهر الطبيعية في الخارج.	٢,٨٢	٠,٩٩٠	٥٦,٩	١٦	ضعيفة
١٦٨ أهتم بالجمع والربط بين المعلومات وتفسيرها وبناء الاستنتاجات.	٢,٠٤	٠,٩٢١	٦٠,٨	٥	ضعيفة
١٧٩ أحرص على الابتكار في إيجاد الحلول للمشكلات.	٢,٢٧	٠,٩٢٥	٦٥,٤	١	ضعيفة
المتوسط الحسابي العام	١,٩٩	٠,٦٤٠	٥٩,٩		ضعيفة

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (١٢) يتبين ما يلي:

وحيث أن الهدف من رشاقة اتخاذ القرار هو تقييم مدى تمتع رياض الأطفال بمرونة وسرعة اتخاذ القرار بما يحقق التميز والتنافسية. وقد تضمن بُعد رشاقة اتخاذ القرار على (١٧) فقرة تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (١.٩٩ إلى ٣.٠٠)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة ما بين الثانية والثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تُشير إلى التوافر (بدرجة ضعيفة)، وهذه النتيجة تدل على وجود تجانس في درجة موافقة أفراد الدراسة على توافر الفقرات المتعلقة ببعد رشاقة اتخاذ القرار.

أظهرت نتائج تحليل بيانات الاستبيان أن متوسطات العبارات المتعلقة برشاقة اتخاذ القرار جاءت بدرجة ضعيفة، وهو ما يعكس محدودية قدرة رياض الأطفال بمدينة أسبوط على اتخاذ قرارات سريعة ومرنة ومبنية على بيانات دقيقة، بما يتناسب مع المتغيرات البيئية والمجتمعية في قطاع التعليم قبل المدرسي. وقد أمكن تلخيص أسباب هذا الضعف فيما يلي:

١. المركزية في اتخاذ القرار

تميل بعض إدارات رياض الأطفال إلى اتخاذ القرارات بطريقة مركزية دون مشاركة الكادر الوظيفي أو المعلمات، مما يقلل من فاعلية القرار ويجعله غير ملائم للواقع العملي داخل الصفوف.

٢. غياب البيانات والمؤشرات الداعمة للقرار

نتيجة لضعف نظم جمع المعلومات أو عدم استخدام أدوات تحليلية حديثة، يتم اتخاذ القرار غالباً بناءً على الاجتهاد الشخصي، وليس على أساس علمي أو إحصائي.

٣. بطء الاستجابة للمتغيرات

بعض الروضات لا تمتلك آليات مرنة أو سريعة لاتخاذ القرار عند حدوث تغييرات مفاجئة (مثل تغييرات لائحة، سلوك طفل، أو متطلبات ولي أمر)، مما يضعف قدرة المؤسسة على التكيف وتحقيق التنافسية.

٤. نقص التدريب القيادي والإداري

القصور في تأهيل الكوادر الإدارية على مهارات التفكير النقدي واتخاذ القرار الفعال يؤدي إلى اتخاذ قرارات عشوائية أو غير مدروسة، أو تجنب اتخاذ القرار من الأساس.

٥. غياب الخطط البديلة والسيناريوهات الاستباقية

الاعتماد على خطة واحدة دون وجود بدائل يجعل عملية اتخاذ القرار مرهونة بوضع ثابت، ما يقلل من المرونة في التفاعل مع المشكلات أو الفرص المستجدة.

٦. ضعف ثقافة الشفافية والمساءلة

إذا لم تكن هناك ثقافة تنظيمية تشجع على حرية الرأي وتحمل المسؤولية، فإن اتخاذ القرار يصبح إجراء شكلياً، لا يعكس المشاركة أو الالتزام من قبل الكادر.

١. ويوصي البحث لمعالجة هذا القصور بما يلي:

- تدريب القيادات الإدارية على استراتيجيات اتخاذ القرار السريع والمرن باستخدام البيانات.

- إشراك المعلمات والكوادر التربوية في صنع القرار لتعزيز التفاعل والتنفيذ.

- تطوير نظم معلومات تعليمية تسهل جمع البيانات والتحليل السريع.

- تبني آلية تقييم للقرارات بشكل دوري لقياس أثرها وإجراء التحسين المستمر.

تتفق هذه الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة الرشود

(٢٠٢٣)، دراسة عمر (٢٠٢٠)، دراسة (Hosseini, et.al (2013 في أهمية التدريب

القيادي والإداري، أهمية البيانات في اتخاذ القرارات، ضرورة وجود خطط بديلة، وأهمية

الشفافية والمساءلة. جميع هذه العوامل تُعد أساسية لتعزيز رشاقة اتخاذ القرار وتحقيق التميز

المؤسسي في رياض الأطفال.

البعد الثالث: رشاقة الممارسة/ التطبيق

جدول رقم (١٣)

استجابات أفراد الدِّراسة على الفقرات المتعلقة برشاقة الممارسة/ التطبيق

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة التوافر
١ تُطبّق الروضة قراراتها بشكل سريع وفعال بعد اتخاذها.	٢,٦٩	٠,٩٧٤	٧٣,٨	٥	درجة متوسطة
٢ تتمتع الروضة بالقدرة على تنفيذ التغييرات الإدارية بسلاسة.	٢,٧٧	٠,٩٧٥	٧٥,٤	٤	درجة متوسطة
٣ تتابع الإدارة تنفيذ المهام والخطط بشكل مستمر لضمان فاعليتها.	٢,٥٠	١,١٠	٧٠,٠	٧	درجة متوسطة
٤ يتم تنفيذ الأنشطة التربوية وفقاً للخطط الزمنية دون تأخير.	٢,٤٤	١,٠٨	٦٨,٨	١٠	درجة ضعيفة
٥ تتمتع المعلمات بالمرونة في تعديل الأساليب التعليمية حسب احتياجات الأطفال.	٢,٥٦	١,٠٤	٧١,٢	٦	درجة متوسطة
٦ تتفاعل الروضة بسرعة مع أي تغييرات أو ظروف طارئة أثناء التنفيذ.	٢,٨٨	٩٥٦.	٧٧,٧	١	درجة متوسطة
٧ توجد آليات واضحة لمراقبة جودة تنفيذ البرامج التعليمية.	٢,٢٥	١,١٩	٦٥,٠	١٢	درجة ضعيفة
٨ تلتزم الإدارة بتحقيق الأهداف المرحلية في الوقت المحدد	٢,٨٧	١,١٤	٧٧,٣	٢	درجة متوسطة
٩ تسعى الروضة باستمرار إلى تحسين إجراءات العمل أثناء التنفيذ	٢,٤٤	١,٢٨٠	٦٨,٨	٩	درجة متوسطة
١٠٠ تعمل فرق العمل بروح التعاون لتنفيذ الأنشطة والخطط بكفاءة.	٢,٧٩	١,٠٤	٧٥,٨	٣	درجة متوسطة
١١١ تتعامل الروضة مع العوائق التنفيذية بسرعة وفعالية.	٢,١٧	١,١٢	٦٣,٥	١٣	درجة ضعيفة
١٢ تُعطى المرونة للمعلمات في تنفيذ البرامج التربوية بما يتناسب مع الموقف الصفّي.	٢,٣٧	١,١٩	٦٧,٣	١١	درجة متوسطة
١٣ تتوفر الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط دون تأخير أو نقص	٢,٤٨	١,١٣	٦٩,٦	٨	درجة ضعيفة
١٤ يتم تعديل طرق التطبيق عند الحاجة دون تعطيل سير العمل.	٢,٦٩	٠,٩٧٤	٧٣,٨	١٥	درجة متوسطة
١٥ ينعكس حسن تنفيذ الخطط على جودة الخدمة المقدمة للأطفال وأولياء الأمور	٢,٧٩	١,٠٤	٧٥,٨	١٤	درجة متوسطة
المتوسط الحسابي العام	٢,٣٥	٠,٨٤٢	٧١,١		ضعيفة

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (١٣) يتبين ما يلي:

الهدف من بعد الممارسة والتطبيق هو قياس مدى قدرة رياض الأطفال على تنفيذ القرارات والخطط بكفاءة ومرونة واستجابة للمتغيرات، لتحقيق الميزة التنافسية. تضمن محور الصعوبات التي تواجه لمعلمات الطفولة المبكرة لتنمية الكفايات اللازمة في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين على (١٣) فقرة تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (٢٠١٧ إلى ٢٠٨٨)، وهذه المتوسطات تقع بالفتتين الثالثة والرابعة من المقياس المتدرج الخماسي وللتين تُشيران إلى الموافقة بدرجة (ضعيفة الى متوسطة)، وهذه النتيجة تدل على وجود تفاوت في درجة موافقة أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه لمعلمات رياض الأطفال واستخدام بعد الممارسة / التطبيق كأحد ابعاد الرشاقة التنظيمية في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط. أظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن متوسطات العبارات المتعلقة برشاقة الممارسة/التطبيق جاءت بدرجة ضعيفة، مما يعكس وجود تحديات كبيرة في قدرة رياض الأطفال بمدينة أسيوط على تنفيذ السياسات والقرارات والخطط التربوية بكفاءة ومرونة.

٢. أسباب هذا الضعف قد تعود إلى عدة عوامل، أهمها:

١. ضعف البنية التحتية والموارد البشرية

كثير من رياض الأطفال تعاني من نقص الكوادر المؤهلة أو ضعف التدريب المستمر، ما يؤدي إلى بطء أو ضعف في تنفيذ البرامج والخطط التربوية.

٢. غياب آليات المتابعة والتقويم الفعال

عدم وجود نظام رقابي داخلي واضح لمتابعة التنفيذ يقلل من المساءلة، ويؤدي إلى تنفيذ جزئي أو شكلي للخطط دون ضمان جودة أو نتائج ملموسة.

٣. عدم مرونة النظم الإدارية والتنفيذية

التنفيذ الناجح يتطلب مرونة في التطبيق حسب طبيعة المواقف اليومية داخل الروضة، وهو ما قد تقتصر إليه بعض الإدارات التي تعتمد نماذج جامدة لا تراعي الفروق الفردية أو السياقية.

٤. ضعف التنسيق بين الإدارة والمعلمات

قد توجد فجوة بين صانعي القرار (الإدارة) ومنفذه (المعلمات)، ما يسبب خللاً في التطبيق الفعلي للخطط والبرامج داخل الصفوف.

٥. نقص الموارد المالية أو التعليمية

تنفيذ الخطط يتطلب توافر مواد تعليمية، تجهيزات مناسبة، ومساحات مهيأة، وهو ما قد لا يتوفر بشكل كافٍ في بعض الروضات، خاصة الأهلية أو الحكومية ذات التمويل المحدود.

٦. غياب ثقافة الإنجاز والتحفيز

إذا لم تكن هناك ثقافة تنظيمية تحفز على الإنجاز وتكافئ الأداء الجيد، تقل دافعية الموظفين نحو الالتزام الفعلي بالتطبيق المتميز للخطط. وبناء على ما تقدم من نتائج يوصي البحث بما يلي:

- بناء نظم متابعة وتقييم فعالة لقياس جودة التنفيذ وتقديم تغذية راجعة فورية.
 - تدريب المعلمات والإداريين على مهارات التعامل السريع وتنفيذ الخطط بمرونة.
 - تعزيز ثقافة الإنجاز والتحفيز الوظيفي داخل الروضة.
 - تحسين قنوات الاتصال بين الإدارة وفريق العمل لتحقيق تكامل بين التخطيط والتنفيذ.
 - توفير الموارد التقنية واللوجستية التي تدعم التنفيذ السريع والفعال.
- تتفق هذه الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة أنور (٢٠٢١)، دراسة أبو رجب (٢٠٢٠)، دراسة مغاوري (٢٠١٦)، و دراسة الحديدي وأبو رمان (٢٠١٥)، والتي تناولت التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في تنفيذ الخطط التربوية بفعالية. ومن أبرز أوجه الاتفاق هي ضعف البنية التحتية، غياب آليات المتابعة، ضعف التنسيق بين الإدارة والمعلمات، نقص الموارد، وغياب ثقافة التحفيز والإنجاز. هذه العوامل تؤثر بشكل كبير على قدرة رياض الأطفال على تنفيذ الخطط بكفاءة ومرونة.

المحور الثاني: ويتضمن هذا المحور رصد وتحليل واقع مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ضوء أبعاد الرشاقة التنظيمية.

جدول رقم (١٤)

استجابات أفراد الدِّراسة على الفقرات المتعلقة برصد وتحليل واقع مؤسسات رياض

الأطفال بمدينة أسيوط في ضوء ابعاد الرشاقة التنظيمية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الموافقة
١	تتمتع المؤسسة بالقدرة على تعديل الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التغيرات.	٢,٩١	١,٠٧	١١,٥	١٤	متوسطة
٢	يمكن إعادة توزيع المهام بين العاملين بسهولة عند الحاجة.	٢,٣٠	٠,٩٥	١٣,٨	٤	ضعيفة
٣	السياسات الداخلية للمؤسسة تسمح بتعديل أساليب العمل دون تعقيد.	٢,٣٩	٠,٧٢	١٣,٨	٥	ضعيفة
٤	تتقبل الإدارة التربوية مقترحات التغيير من المعلمين والموظفين.	٢,٥٩	٠,٨١	١٣,١	٩	متوسطة
٥	تستجيب المؤسسة بسرعة لاحتياجات الاطفال وأولياء الأمور وتطلعاتهم	٢,٥٧	٠,٩٥	١٥,٠	٢	ضعيفة
٦	تتخذ المؤسسة قرارات سريعة عند حدوث مواقف طارئة.	٢,٦٦	٠,٩٣	١١,٩	١٣	متوسطة
٧	تتفاعل المؤسسة بسرعة مع التعليمات أو التوجيهات الواردة من الإدارة التعليمية.	٢,١٩	٠,٦٨	١٣,٨	٦	ضعيفة
٨	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل المعرفة والخبرات.	٢,٣٢	٠,٦٨	١٢,٣	١١	ضعيفة
٩	تتابع الإدارة بشكل دائم تطورات البيئة الخارجية وتستجيب لها مباشرة.	٢,٢٦	٠,٩٠	١٢,٣	١٢	ضعيفة
١٠	تشجع المؤسسة العاملين على اقتراح أفكار جديدة لتطوير الأداء	٣,١٦	٠,٩٥	١٣,١	١٠	متوسطة
١١	يتم تنفيذ مبادرات تجريبية لتحسين جودة لليم والخدمات	٢,٨٨	٠,٨٢	١٤,٢	٣	متوسطة
١٢	تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في التعليم والإدارة.	٢,٣١	١,٠٢	١٣,٥	٨	ضعيفة
١٣	تتوفر لدى المؤسسة تقنيات حديثة في التعليم والإدارة	٢,٩٤	٠,٥٤	١٣,٥	٧	متوسطة
١٤	يتم تبادل المعرفة والخبرات بين المعلمين والإداريين.	٢,٦٥	١,٠٨	١٦,٥	١	متوسطة
١٥	تتعلم المؤسسة من الأخطاء السابقة وتعمل على تصحيحها.	٢,٣٣	٠,٨٦	١٣,٨	٦	ضعيفة
١٦	تعتمد المؤسسة على جمع معلومات استباقية حول التغيرات المحتملة في القطاع.	٢,٥٨	٠,٧٣	١٢,٣	١١	ضعيفة
١٧	توظف الإدارة أدوات تحليل تساعد في توقع التحديات المستقبلية.	٢,٣٦	٠,٩٣	١٢,٣	١٢	ضعيفة
١٨	تشارك المؤسسة في ملتقيات وورش عمل للتعرف على الاتجاهات الحديثة في مجال التعليم المبكر.	٢,١٨	٠,٨٧	١٣,١	١٠	ضعيفة
١٩	تتميز المؤسسة بجودة الخدمات التعليمية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.	٢,٥٤	٠,٧٤	١٤,٢	٣	ضعيفة
٢٠	تحقق المؤسسة رضا مرتفعاً لدى أولياء الأمور	٢,٥٦	٠,٧٣	١٣,٥	٨	ضعيفة
٢١	تتمتع المؤسسة بسمعة طيبة في المجتمع المحلي	٢,٣٤	٠,٩٦	١٣,٥	٧	ضعيفة
٢٢	تستقطب المؤسسة كوادر متميزة وتحافظ بها	٢,٨٢	٠,٨٤	١٦,٥	١	ضعيفة
	المتوسط الحسابي العام	٢,٥٨	٠,٨٧	١٣,٥		ضعيفة

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول (١٤) والذي تضمن محور برصد وتحليل واقع مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسبوط في ضوء ابعاد الرشاقة التنظيمية (٢٢) عبارة تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (٢٠٨٢ إلى ٣٠١٦)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثانية والثالثة من المقياس المتدرج الخماسي وللتين تُشيران إلى قصور واضح في تطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية، وتشير النتائج إلى ضعف مؤسسات رياض الأطفال في أسبوط وتدل هذه النتائج الضعيفة والتي تعكس أن مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسبوط لا تزال بعيدة عن تبني مفاهيم الرشاقة التنظيمية، وتعاني من جمود إداري وضعف في التفاعل مع المتغيرات، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة، ويحد من قدرتها على التنافس أو التطوير، وهذا الضعف ينعكس على القدرة على التكيف والتطوير لمواجهة التغيرات الحديثة في بيئة التعليم المبكر.

على ارتفاع نسب الموافقة على مقترحات الاستبانة وهي تدل على:

١. وعي المشاركين بأهمية الرشاقة التنظيمية

تشير النسبة العالية للموافقة إلى وجود وعي متزايد لدى العاملين والإدارات بأهمية تبني أبعاد الرشاقة التنظيمية في المؤسسات التربوية، خاصة في ظل التغيرات السريعة في بيئة التعليم المبكر، والتنافس بين المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية.

٢. حاجة المؤسسات إلى التطوير والتحسين المستمر

يرى المشاركون أن تفعيل هذه المقترحات يمثل حاجة ملحة لتحسين الأداء المؤسسي ومواجهة التحديات المعاصرة، خاصة في ظل ازدياد توقعات أولياء الأمور، والحاجة إلى برامج تعليمية مرنة ومبتكرة.

٣. قابلية التطبيق الواقعي للمقترحات

تعكس الموافقة المرتفعة أن العبارات الواردة في الاستبانة واقعية وقابلة للتطبيق داخل بيئة رياض الأطفال في أسبوط، مما يزيد من تقبل العاملين لها كمدخل عملية قابلة للتنفيذ.

٤. ارتباط المقترحات بتحقيق مزايا ملموسة

لاحظ المشاركون أن تفعيل هذه الأبعاد ينعكس إيجاباً على تحقيق ميزة تنافسية ملموسة، مثل تحسين جودة الخدمة، رفع رضا أولياء الأمور، وزيادة الإقبال على المؤسسة، ما يعزز دافعهم لتأييد هذه الأفكار.

٥. وجود تجارب سابقة إيجابية أو توجهات إصلاحية

قد تكون بعض مؤسسات رياض الأطفال قد بدأت فعلياً بتطبيق جزئي لبعض جوانب الرقابة التنظيمية، ووجدت آثاراً إيجابية، ما أدى إلى تعزيز الثقة في فاعلية هذه المقترحات.

٦. الرغبة في التطوير الشخصي والمهني

تعكس النتائج أيضاً أن المشاركين لديهم رغبة في بيئة عمل أكثر مرونة وتحفيزاً، ما يجعلهم يؤيدون كل ما يساهم في بناء مؤسسة ديناميكية تتعلم وتتطور باستمرار. ومما سبق يمكننا استنتاج أن انخفاض نسبة الموافقة على مقترحات تفعيل أبعاد الرقابة التنظيمية يُعد مؤشراً إيجابياً على جاهزية بيئة رياض الأطفال بمدينة أسيوط لتبني استراتيجيات حديثة تعزز التميز المؤسسي، وتُظهر أن هناك فرصة حقيقية لتطبيق هذه الأبعاد عملياً لتحقيق الريادة والتنافسية في القطاع التربوي.

تشير النتائج الضعيفة إلى أن مؤسسات رياض الأطفال في أسيوط تعاني من قصور واضح في تطبيق أبعاد الرقابة التنظيمية مثل المرونة، سرعة الاستجابة، التعلم التنظيمي، الابتكار، التنبؤ بالتغيرات، وتمكين العاملين. وهذا ينعكس على ضعف القدرة على التكيف والتطوير لمواجهة التغيرات الحديثة في بيئة التعليم المبكر.

هذا وقد أمكن تفسير النتائج تبعا لأبعاد الرقابة التنظيمية فيما يلي:

١. ضعف في المرونة التنظيمية:

- يشير ذلك إلى أن مؤسسات رياض الأطفال تعمل وفق هياكل إدارية جامدة وسياسات غير قابلة للتعديل بسهولة.
- قد يرجع السبب إلى مركزية القرارات وغياب صلاحيات التعديل المحلي لدى الإدارات.
- كما أن غياب التمويل أو الموارد يمنع أحياناً تطبيق تغييرات مرنة.

٢. قصور في سرعة الاستجابة:

- ضعف الاستجابة للتغيرات يشير إلى بطء الإجراءات الإدارية، وتأخر اتخاذ القرارات، خاصة في الأزمات أو الطلبات الطارئة من أولياء الأمور.
- قد يعكس أيضاً قلة التنسيق بين المؤسسة والجهات الإشرافية.

٣. ضعف في التعلم التنظيمي:

- النتائج تشير إلى غياب ثقافة التعلم من الأخطاء أو من التجارب السابقة.
- قد يكون هناك نقص في برامج التدريب والتطوير المهني المستمر للمعلمين والإداريين.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية وغياب التحديث الدوري يعوق التعلم المؤسسي.

٤. انخفاض مستوى الابتكار:

- المؤسسات لا تطبق أساليب تعليمية مبتكرة أو تكنولوجيات حديثة، وربما لا تشجع الموظفين على الإبداع.
- البيئة البيروقراطية أو ضعف الحوافز قد يكونا سبباً مباشراً في غياب المبادرات.

٥. قصور في التنبؤ بالتغيرات

- عدم قيام المؤسسة برصد الاتجاهات الحديثة في التعليم أو تحليل التغيرات المجتمعية يجعلها تتفاعل بشكل متأخر.
- هذا قد يعود إلى غياب آليات المتابعة والتحليل، أو عدم وجود كفاءات مؤهلة لذلك.

٦. ضعف التمكين واتخاذ القرار:

- العاملون يشعرون بأنهم غير مشاركون في صنع القرار، ما يفقدهم الحافز والدافعية.
 - اتخاذ القرار يظل حكراً على الإدارة العليا، مما يخلق فجوة بين القيادة والعاملين.
- وتعزى الباحثة هذه النتيجة لمجموعة من الأسباب المحتملة لضعف نتائج الرقابة التنظيمية

١. ضعف البنية الإدارية والتنظيمية:

- كثير من المؤسسات تعاني من هياكل تنظيمية تقليدية غير قابلة للتغيير بسهولة.

٢. قلة الدعم المؤسسي والتدريب:

- غياب برامج التأهيل والتدريب يضاعف من قدرة العاملين على مواكبة التطور.

٣. غياب ثقافة الابتكار والتحفيز:

قد لا توجد سياسات تشجع المبادرة أو الإبداع، بل تسود ثقافة "الروتين".

٤. التمويل المحدود:

- تعاني المؤسسات غالبًا من نقص في الميزانيات، مما يحد من القدرة على التطوير أو الاستثمار في التحديث.

٥. ضعف التواصل بين الإدارة والمعلمات:

- عدم الاستماع للكوادر العاملة في الميدان يضعف من الرؤية الواقعية للمشكلات ويؤدي إلى قرارات غير فعالة.

٦. الاعتماد على المركزية:

- تتسبب المركزية الزائدة في بطء العمليات وصعوبة التجاوب مع التغيرات الفورية.

نتائج هذه الدراسة تتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة منها دراسة رضوان (٢٠٢٣)، حسان (٢٠٢٢)، دراسة أنور (٢٠٢١)، دراسة عربي (٢٠١٩)، فمن خلال استعراض أوجه الاتفاق، يمكن ملاحظة أن عوامل مثل ضعف المرونة، بطء الاستجابة، نقص التعلم التنظيمي، انخفاض الابتكار، ضعف التمكين، نقص التمويل، وغياب ثقافة التحفيز تشكل تحديات مشتركة بين رياض الأطفال في أسيوط وبين المؤسسات التعليمية في أماكن أخرى. هذه العوامل تعيق قدرة المؤسسات على التكيف والتحسين المستمر، مما يحد من قدرتها على التنافس وتحقيق التميز في قطاع التعليم المبكر.

المحور الثالث: مقترحات لتطبيق أبعاد الرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط:

إن تفعيل أبعاد الرشاقة التنظيمية هو مفتاح استراتيجي لبناء مؤسسات تعليمية أكثر قدرة على التكيف، وأكثر جاهزية لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية ومستدامة في قطاع رياض الأطفال، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة.

١ - مقترحات لتفعيل رشاقة الاستشعار: (Sensing Agility)

وهي قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات والفرص والمخاطر في البيئة الداخلية والخارجية بشكل مبكر وفعال. تشكيل فرق استشعار تربوية تضم معلمات وإداريات لمتابعة التغيرات في بيئة التعليم المبكر.

١-١. استخدام أدوات تحليل البيئة مثل SWOT و PESTEL لتحليل الاتجاهات

التربوية والتكنولوجية والاجتماعية بصفة دورية.

١-٢. تصميم استبيانات دورية موجهة لأولياء الأمور لرصد احتياجاتهم وتوقعاتهم

حول جودة الخدمة التربوية.

١-٣. إقامة مجموعات تركيز Focus Groups تضم أولياء الأمور والمعلمات

لاستشراف القضايا المستقبلية ومشكلات الواقع.

١-٤. رصد تجارب رياض الأطفال النموذجية محلياً ودولياً، وتحليل نقاط التميز

لديها.

حيث يتم تحقيق المرونة التنظيمية وسرعة الاستجابة للمتغيرات من خلال:

١. تحديث اللوائح الداخلية لتكون أكثر مرونة في تعديل المهام والهياكل عند الحاجة.

٢. إعادة تصميم الهيكل الإداري ليكون أفقياً لا مركزياً لتسهيل سرعة اتخاذ القرار.

٣. تخصيص فرق عمل متعددة المهام يمكنها التحرك بسهولة بين الأقسام تبعاً للظروف.

٤. تطبيق نظام إلكتروني لتقديم الشكاوى والمقترحات والاستجابة لها خلال مدة زمنية محددة.

٥. توفير قنوات اتصال مباشرة وفعالة بين الإدارة وأولياء الأمور والمعلمات.

٦. إنشاء وحدة دعم سريع لحل المشكلات الطارئة اليومية داخل المؤسسة.

٢ - مقترحات لتفعيل رشاقة اتخاذ القرار (Decision Agility)

وهي قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات سريعة ومرنة ومدرسة استناداً إلى البيانات والرؤية المستقبلية.

٢-١. اعتماد أسلوب القيادة التشاركية بحيث يتم إشراك المعلمات والكوادر الميدانية

في صناعة القرار.

- ٢-٢. تفعيل النظم الرقمية للمعلومات التربوية لمساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات قائمة على بيانات فورية (مثل الحضور، الأداء، التغذية الراجعة من أولياء الأمور).
- ٣-٢. تدريب القيادة الإدارية على مهارات اتخاذ القرار السريع تحت الضغط من خلال سيناريوهات تدريبية.
- ٤-٢. تبني سياسة "القرار المؤقت القابل للتعديل" والتي تسمح بالتجريب في بيئة آمنة ثم التقييم والتعديل.
- ٥-٢. استخدام بطاقات أداء متوازنة (Balanced Scorecards) لمتابعة الأهداف التربوية والإدارية ومساعدة صناع القرار على رؤية متكاملة. ويتم تحقيق التعلم والابتكار التنظيمي والتنبؤ بالمتغيرات والتمكين التنظيمي من خلال:
 ١. إعداد خطة تدريب سنوية مستمرة للمعلمات والإداريين تشمل أحدث الاتجاهات التربوية.
 ٢. تشجيع تبادل الخبرات بين المؤسسات من خلال زيارات ميدانية وتبادل مهني.
 ٣. تبني أسلوب "الاجتماعات العاكسة" لتقييم الأداء واستخلاص الدروس من التحديات السابقة.
 ٤. تحفيز المعلمات على تطوير أنشطة تعليمية مبتكرة باستخدام الوسائط الحديثة.
 ٥. إجراء مسابقات داخلية لأفضل فكرة تطويرية في الإدارة أو التعليم.
 ٦. إتاحة مساحة تجريبية للمعلمات لتطبيق أفكار جديدة دون خوف من الفشل.
 ٧. تشكيل لجنة استراتيجية لرصد وتحليل الاتجاهات التربوية والاجتماعية.
 ٨. استخدام أدوات تحليل البيئة مثل (SWOT / PESTEL) لصياغة خطط مرنة قابلة للتكيف.
 ٩. تنظيم ورش عمل دورية لاستشراف احتياجات أولياء الأمور وسوق العمل في المستقبل.
 ١٠. إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات اليومية وخطط الأنشطة.
 ١١. تفويض الصلاحيات الإدارية على مستويات مختلفة بما يعزز الثقة والمسؤولية.
 ١٢. إنشاء مجالس مصغرة من المعلمات لاقتراح وتقييم المبادرات التربوية.

٣- مقترحات لتفعيل رشاقة الممارسة / التطبيق (Execution Agility)

وهي قدرة المؤسسة على تنفيذ الخطط والقرارات بسرعة وفعالية، وتكييف الأنشطة وفقاً للتغيرات. وتتم من خلال:

٣-١. إعادة هيكلة فرق العمل داخل الروضة بحيث تكون مرنة متعددة المهام (بدلاً من التقسيمات التقليدية الجامدة).

٣-٢. توفير أدوات وموارد تعليمية مرنة تسمح بتغيير المحتوى والأنشطة بسرعة وفقاً للمواقف والمستجدات.

٣-٣. تبسيط الإجراءات الإدارية لتسريع تنفيذ القرارات (مثل اختصار خطوات اعتماد الأنشطة أو قبول الأطفال).

٣-٤. تخصيص مساحة للتجريب والتطبيق المرن للأفكار الجديدة قبل تعميمها على مستوى المؤسسة.

٣-٥. تبني أساليب العمل التربوي الرشيق مثل: (التعليم القائم على المشاريع، التعليم باللعب المرن، التعلم حسب نمط الطفل).

- كيف تحقق أبعاد الرشاقة التنظيمية الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسبوت. ولإجابة على هذا التساؤل لابد من:

- الاستشعار المبكر للتغيرات يمنح المؤسسة قدرة على المبادرة بدلاً من رد الفعل.
- القرارات الرشيقة تعني استجابة أسرع لاحتياجات أولياء الأمور، مما يعزز رضاهم.
- التنفيذ الفعال يعطي المؤسسة سمعة في الإنجاز والكفاءة، ما يميزها عن منافسيها.
- بناء علامة تجارية مميزة للمؤسسة ترتكز على الابتكار والجودة والمرونة.
- التسويق التربوي الذكي باستخدام وسائل التواصل لعرض نماذج من الرشاقة والتميز المؤسسي.

• عقد شراكات مع مؤسسات تعليمية وجامعية لتبادل المعرفة والتجارب.

• اعتماد نظام جودة داخلي يراقب الأداء ويعزز التحسين المستمر لتحقيق التميز "ومما تقدم نستنتج أن: تحقيق الرشاقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة في مؤسسات رياض الأطفال لا يقتصر على تحسين الأداء المؤسسي، بل يمثل استراتيجية ذكية لبناء ميزة تنافسية مستدامة في بيئة تعليمية سريعة التغير".

المراجع

- أبو القاسم، محمد حسنين (٢٠٢٠). فاعلية الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة رماح للبحوث والنشر، مركز البحوث وتطوير الموارد البشرية، ع، (٣٩) ص ص ٢١٠ - ٢٠٩.
- أنور، عيبر شوق (٢٠٢١): متطلبات استخدام الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في مصر على ضوء استراتيجية التميز، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (١)، ٣٤٤-٣١٧.
- التويجري، هيلة (٢٠٢٠) ممارسة العاملين الإداريين بجامعة القصيم للرشاقة التنظيمية وفاعليتها في تدعيم سلوكيات المواطنة لديهم: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ع (١٨٧)، ٣-٥٣.
- حسان، هند قطب ومصطفى، يوسف عبد المعطي، وأحمد، رشيدة السيد (٢٠٢٢) متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مح ٦، ع (٩)، ديسمبر ٢٠٢٢، ١١٦٩ - ١١٩٧.
- خلف، إيمان أحمد (٢٠١٨). تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديري مدارس الثانوية الفنية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع (١٩) ص ٥٨٣.
- راغب، مروة محمد (٢٠٢١) متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الفنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج
- الرشود، أمجاد راشد (٢٠٢٣) درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمات، مؤتمر الابداع في التعليم والقيادة التربوية، جامعة دار الحكمة مايو ٢٠٢٣، ص ١-٢٠.
- رضوان، أميرة أحمد، (٢٠٢٣) دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة التنظيمي بمؤسسات رياض الاطفال، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد، العدد (٢٦)، ٧١-٢٤٢.
- رضوان، وائل وفيق (٢٠٢٠). المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، ع (٧٤) ص ١١٤٧.
- الزامل، مها والدوسري، هيا (٢٠٢١) الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ع (٤)، مح (٢٩)، ٧٦١-٧٧٩.
- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٢): رأس المال الفكري، الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة، إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، القاهرة، كلية التربية النوعية جامعة المنصورة، في الفترة من ١١.١٢ أبريل

- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٨) اليقظة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية جامعة سوهاج، ع (٥٢)، إبريل ٢٠١٨، ٣٩-٢.
- سعيد، فهد بنت عبد الرحمن (٢٠٢٠) الرقابة التنظيمية رؤية عصرية لتحسين العمل الإداري ط١ دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبد الواحد، أيمن عبد الحكيم (٢٠٢٠) معايير أداء موجهات رياض الاطفال لتحقيق الميزة التنافسية فى ضوء رؤية مصر المستدامة للتعليم ٢٠٣٠، مجلة " دراسات في الطفولة والتربية " - جامعة اسيوط، {العدد الخامس عشر- اكتوبر ٢٠٢٠م، ١٨٣-٢٥٩.
- العبيدي، عمر والجفري، مهند (٢٠٢٣) واقع الرقابة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين، المجلة العربية للنشر العلمي، ع (٦١)، ٤٨٨-٥٤٤.
- العتيبي، عبد الله عمر والعنزي، مطلق عشوي (٢٠٢١) إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٣١(١)، ٦٣-٨١.
- عثمان، رواء محمد (٢٠١٨): الخبرة الفنلندية وإمكانية الاستفادة منها في تحقيق التنافسية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٩، ع ١١٦، ص ٣٧٤.
- عربي، بهاء الدين (٢٠١٩). تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع (١٠٢)، ص ٢٥٣.
- عمر، دعاء محمد (٢٠٢٠) تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالگردقة - جامعة جنوب الوادي، مج (٣)، ع (١)، ٨٧-٤٠.
- المصري، مروان وليد (٢٠١٦) استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية كلية التربية جامعة عين شمس، ٢(٤٠) ٢٥٧-٣٤١.
- مصطفى، أميمة حلمي (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة طنطا فى ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مج ٧٣، ع (١)، ص
- مغاوري، هالة أمين (٢٠١٦) الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، مجلة الإدارة التربوية، ع (١٠) سبتمبر ٢٠١٦، ١٣٣-١٧٤.
- Alhadid, Anas Y. and Abu-Rumman, As'ad (March 2015): "Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical study on Information Technology Organization in Jordan", In (International Review of Management and Business Research), Vol.4, Issue 1) PP.34-39.
- Carmen, M., José, L., Antonio, L. Leal-Rodríguez, (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility, Journal of Business Research, (69), pp 4624-4631.

- Chen, J., Wang, D. and Shan, L. (2014). Understanding organizational agility development for government (A process model of resource configuration). Higher Education Press Limited Company, 8(1), pp73-97.
- DongBack, S., Ariel, L. (2008). Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility. communications of the ACM. 51(11), pp136-139.
- DongBack, S., Ariel, L. (2008). Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility. communications of the ACM. 51(11), pp136-139.
- Dove, R. (2001). *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*. Wiley.
- Erichsen, J. & Waldow, F, (2020).: Fragile Legitimacy: Exclusive Boarding Schools between the Meritocratic Norm and Their Clientele's Desire for a Competitive Advantage, *European Education*, Vol., 52, N., 2. pp102-116
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. Van Nostrand Reinhold.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, k. and Talbott, k. (2015). Organizational Agility. The Journal of Applied Business Research, 31(2), pp675-686.
- Harraf, A.; Wanasika, I.; Tate, K. & Talbott, K.)2015(. »Organizational Agility«, Journal of Applied Business Research, Vol. 31, No. 2, pp. 675-686.
- Harraf, Abe and Others (March/April 2015): "Organizational Agility", In (The Journal of Applied Business Research), Vol. 31, No. 2, PP.675-686.
- Hosseini, Seyyed Abdolrasoul and Others (2013): "The Role of Servant Leadership in Organizational Agility", In (European Online Journal of Natural and Social Sciences), Vol.2, No.3 2935-2943.
- Judge, W. Q., & Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. *Academy of Management Journal*, 34(2), 449-463.
- McCann, J., Selsky, J., & Lee, J. (2009). "Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments." *Business Strategy Series*, 10(3), 136-142.
- Moshki, M., Temimouri, H. (2013). A Survey on The Level of Organization Agility and Proposition of a Comprehensive Model (The Case of Nir Pars Company). *International Journal of Human Resource Studies*, 3(3), pp62-77.
- Nejatian, M., Zarei, M. (2013). Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction? *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4):241-253.
- Overby, E., Bharadwaj, A., and Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.

- Park, Young, Ki, (2011), "The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments the Role of Information Technologies", A Dissertation Presented to the USC Graduate School University of Southern California.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). "Embracing Agile." *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. and Grover, V. (2003) Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27, 237-263.
- Schnackenberg, A., Singh, J., and Hill, J. (2011). Theorizing capabilities of organizational agility: A paradox framework. Paper presented at Academy of Management (AOM) Annual Meeting, San Antonio, TX.
- Seo, D., and A.I.L. Paz (2008) Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility, *Communications of the ACM* (51)11 pp. 136–139.
- Seo, D., and A.I.L. Paz (2008) Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility, *Communications of the ACM* (51)11 pp. 136–139.
- Sharifi H., Zhang, Z. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal of Operations Production Management*, 20(4), pp 496–512.
- Trinh-Phuong, T., Molla, A., and Peszynski, K. (2012B). Enterprise systems and organizational agility: A review of the literature and conceptual framework. *Communication of the Association for Information Systems*, 31(8), 167–193. Available at: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol31/iss1/8>
- Young, Alethea G, (2013). Identifying The Impact of Leadership Practices on Organizational Agility", Master of Science in Organization Development, Pepperdine University, (75).
- Yusuf, Y., Sarhadi, M. and Gunasekaran, A. (1999) Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. In: *International Journal of Production Economics*, 62, 33-43.
- Zhang, Guangrong ;(2019). A Strategy Study of Kindergarten Teacher Management, Normal University (People's Republic of China) Request Dissertations Publishing, 2019, p1.
- Zhang, D.Z. (2011), Towards theory building in agile manufacturing strategies – case studies of an agility taxonomy, *International Journal of Production Economics*, Vol. 131, pp 303-312