

متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة كمدخل لتعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ظل بيئات الأعمال المتغيرة*: من وجهة نظر التربويين

إعداد:

د/رمز حمدي محمد إبراهيم*

مستخلص:

هدف البحث الحالي إلى استعراض الأطر النظرية والفكرية للحوكمة وتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال في ظل بيئات الأعمال المتغيرة. ورصد، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ظل بيئات الأعمال المتغيرة. من وجهة نظر التربويين. ومن ثم الكشف عن أبرز متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط. وتكونت عينة البحث من (٥٤) تربوياً بإدارة أسيوط التعليمية بمدينة أسيوط بواقع (٥٣%) من المجتمع الأصلي للتربويات واشتمل على (موجه أول رياض أطفال ومشرفات الروضات: رسمي، رسمي لغات، خاص) بإدارة أسيوط التعليمية بمدينة أسيوط والبالغ عددهم (١٠٢) تربوياً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، وأعدت الباحثة استبانة تكونت من (٦٠) عبارة. وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها: وجود اتفاق نسبي بين أفراد العينة على تدني مستوى توظيف الحوكمة. بأبعادها الثلاثة (المساءلة- الشفافية- المشاركة بفعالية)، كذلك توجد بعض التحديات (التنظيمية- البشرية - المادية) مما يعكس وجود قصور في تطبيق مبادئ الحوكمة الأساسية، مما يعيق تعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل هذه المؤسسات، ويحد من قدرتها على التعامل بكفاءة مع المتغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال التربوية. كما أن تدني مستوى الشفافية والمشاركة يعمق الإشكالية ويجعل المؤسسات أكثر عرضة لمخاطر بيئية مفاجئة دون استعداد كافٍ.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة، اليقظة الاستراتيجية، بيئات الأعمال المتغيرة، مؤسسات رياض الأطفال، التربويين

* أستاذ أصول تربية الطفل المساعد - كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة أسيوط

Requirements of Applying Governance Principles as an Approach to Enhancing Strategic Vigilance in Kindergartens in Assiut City in light of Changing Business Environments: from the Perspective of Educators

By:

Dr. Ramaz Hamdi Mohamed Ibrahim*

Abstract:

The current research aims to review the theoretical and intellectual frameworks of governance and enhancing strategic vigilance in kindergarten institutions in light of changing business environments. It also monitors the reality of applying governance principles to enhance strategic vigilance in kindergarten institutions in Assiut city in light of changing business environments, from the perspective of educators. It then reveals the most prominent requirements for applying governance principles in kindergarten institutions in Assiut city. The research sample consisted of (54) educators in the Assiut Education Administration in Assiut City, representing (53%) of the original community of educators, and they included (first kindergarten supervisor and kindergarten supervisors, official, official languages, private) in the Assiut Education Administration in Assiut City, numbering (102) educators. The researcher used the descriptive analytical method to achieve the research objectives, and the researcher

* Assistant Professor of Child Education Principles – Faculty of Early Childhood Education – Assiut University

prepared a questionnaire consisting of (60) phrases. he researches reached several results, including: There is relative agreement among sample members on the low level of governance implementation in its three dimensions (accountability, transparency, and effective participation). There are also some challenges (organizational, human, and material), which reflect a deficiency in the application of basic governance principles. This hinders the enhancement of strategic vigilance within these institutions and limits their ability to efficiently deal with the rapid changes in educational business environments. Furthermore, the low level of transparency and participation deepens the problem and makes institutions more vulnerable to sudden environmental risks without adequate preparation.

Keywords:

Governance, Strategic Vigilance, Changing Business Environments, Kindergarten Institutions, Educators.

مقدمة:

تسعى المؤسسات التربوية ومنها رياض الأطفال إلى الاستمرارية والبقاء، وتعزيز الميزة التنافسية والتحسين المستمر في أدائها، والاهتمام ببيئات عملها المتغيرة نتيجة لتعدد أهدافها والادوار التي تمارسها، بالإضافة إلى التغيرات المستمرة في بيئات عملها سواء الداخلية أو الخارجية ومواجهتها للتحديات والتغيرات والمستجدات التربوية المتلاحقة.

ومن هنا فإن المؤسسات في العصر الحديث تواجه بيئات أعمال تتسم بالتغير المستمر، والتعقيد، وشدة التنافسية، نتيجة لعوامل متعددة منها: العولمة، الثورة الرقمية، التحولات الاقتصادية السريعة، وتغير أذواق المستهلكين. (Grant, 2016, 33) مما افرز عدد من المفاهيم الإدارية التربوية الحديثة ومن بينها اليقظة الاستراتيجية والتي تهدف إلى تمكين المؤسسة من خلال: استشراف التغيرات المستقبلية، تحسين اتخاذ القرار، التكيف مع المتغيرات، تعزيز التنافسية والتميز، تطوير البرامج والمناهج، الوقاية من المخاطر، دعم الاستدامة التربوية. بمعنى آخر، اليقظة الاستراتيجية تجعل مؤسسة رياض الأطفال أكثر نباهة وحيوية واستجابة لما يحدث حولها، وهو أمر أساسي في ظل عالم سريع التغير.

وتواجه مؤسسات رياض الأطفال في مصر، ولا سيما في مدينة أسيوط، تحديات متزايدة نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، بما في ذلك التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، هذه التغيرات تتطلب من مؤسسات رياض الاطفال تطوير قدراتها على التكيف والاستجابة الفعالة من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة، مثل الحوكمة، لتعزيز اليقظة الاستراتيجية وضمان استمرارية وجودة الخدمات التعليمية المقدمة للأطفال .

وتشير العديد من الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة، يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسات رياض الأطفال، فقد أظهرت دراسة جاويش (٢٠٢٢) أن توظيف الحوكمة كمدخل للتخطيط الاستراتيجي يعزز من فعالية الأداء المؤسسي ويزيد من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية.

كما أظهرت دراسة عبد اللاه وآخرون (٢٠٢٤) وجود قصور في وعي معلمات وموجهات رياض الأطفال بإدارة الأزمات التعليمية، مما يشير إلى الحاجة الماسة لتبني أساليب إدارية حديثة

لتعزيز القدرة على التكيف والاستجابة للتحديات. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد العديد من الدراسات على أهمية اليقظة الاستراتيجية كمكون أساسي في الإدارة الحديثة، حيث تمكن المؤسسات من استشراف المستقبل والتخطيط له بفعالية. منها دراسة بوعزيز (٢٠٢٣)، ودراسة أبو حمور (٢٠٢٣)، دراسة أبو جربوع (٢٠٢٢)، كما وتشير الأدبيات إلى أن الحوكمة يمكن أن تكون أداة فعالة لتعزيز هذه اليقظة من خلال توفير إطار عمل يضمن المشاركة الفعالة والشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات .

ومما تقدم يتضح أنه أصبحت الحاجة إلى تعزيز اليقظة الاستراتيجية المؤسسية أمراً حتمياً لضمان الاستمرارية والنمو والقدرة على اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات. وتشمل هذه القدرات القدرة على التكيف، الابتكار، الاستشراف المستقبلي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة (David.J, 2018, 42).

لذا برزت الحوكمة المؤسسية كأحد المداخل الأساسية لتعزيز اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات، حيث تشكل منظومة متكاملة من السياسات والهياكل والعمليات التي توجه وتضبط العلاقة بين مختلف أصحاب المصلحة (المساهمين، الإدارة، مجلس الإدارة، أصحاب العلاقة الآخرون) بطريقة تحقق الشفافية، العدالة، وتحمل المسؤولية. (Tricker, 2019, 44) وقد أكدت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2015) على أن تطبيق الحوكمة الرشيدة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية، وتدعيم مرونة المؤسسات في مواجهة الأزمات.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن تطبيق ممارسات الحوكمة بفعالية يمكن أن يؤدي إلى تطوير قدرات المؤسسة الاستراتيجية من خلال تحسين آليات اتخاذ القرار، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتعزيز ثقافة التقييم الذاتي والتطوير المستمر. (Braun, 2023, 42) كما أن الحوكمة تساهم في رصد المخاطر والتغيرات البيئية مبكراً عبر آليات الرقابة الداخلية وأنظمة الإنذار المبكر، مما يعزز من جاهزية المؤسسة للاستجابة الفاعلة للتغيرات. (Mallin, 2019, 32) بناءً على ما تقدم، فإن البحث الحالي يهدف إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط، في ظل بيئات الأعمال المتغيرة وذلك من خلال تحليل وجهات نظر التربويين العاملين في مجال رياض الأطفال .

مشكلة البحث وتساؤلاته:

تتسم بيئات رياض الأطفال الحديثة بالتعقيد والديناميكية العالية، حيث تواجه المؤسسات التربوية تحديات متزايدة تتعلق بتغير متطلبات أولياء الأمور، تطور معايير الجودة التعليمية، اشتداد المنافسة بين المؤسسات، بالإضافة إلى تأثير التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على طبيعة الخدمات المقدمة للأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة (Siraj & Woodhead, 2009, 36). في ظل هذه التغيرات، أصبحت مؤسسات رياض الأطفال بحاجة ملحة إلى تعزيز قدراتها الاستراتيجية لضمان استمراريتها، وتحقيق التميز التربوي والإداري.

ومع تزايد أهمية تبني توجهات إدارية قائمة على الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، برزت الحوكمة المؤسسية كإطار تنظيمي ضروري لإدارة مؤسسات رياض الأطفال بطريقة فعالة ومستدامة (Urban et al., 2012). فالالتزام بمبادئ الحوكمة لا يقتصر على تحسين الأداء الإداري، بل يمتد ليشمل تعزيز الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، تحسين آليات صنع القرار، بناء ثقة أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة (Moss, 2013).

وقد نبغ إحساس الباحثة بمشكلة البحث من خلال عدة مصادر أساسية أهمها:

١. التوجه الاستراتيجي للدولة المصرية نحو حوكمة المؤسسات بما يتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠ وتهدف هذه الرؤية إلى أن يصبح الجهاز الإداري للدولة بحلول ٢٠٣٠ جهازاً فعالاً وكفؤاً يحسن إدارة موارد الدولة، ويتسم بالشفافية والمرونة والنزاهة، كما يسعى أن يكون خاضعاً للمساءلة قادراً على تحقيق رضا المواطن ومتفاعلاً معه باستجابة فاعلة.
٢. نتائج وتوصيات الدراسات والبحوث السابقة: بالرجوع إلى أدبيات البحث التربوي واستعراض نتائج وتوصيات الدراسات السابقة اتضح أهمية تطبيق الحوكمة ومبادئها بمؤسسات رياض الأطفال، كآلية لمواجهة الفساد الإداري، وكمدخل لتحسين بيئة العمل المتغيرة نتيجة للتحديات المتزايدة، وكأحد أهم الأساليب الإدارية لإرساء قيم ومبادئ الشفافية، المشاركة، المساءلة، والاستقلالية، كدراسة طلائع (٢٠٢٥) والتي خلصت إلى أن هناك نقص بوعي أصحاب المصالح بمفهوم وأطر وأبعاد الحوكمة المؤسسية، ضعف الأطر التشريعية التنظيمية نتيجة التعارض بين اللوائح والنظم الحاكمة، وغياب الإجراءات التنفيذية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة للحوكمة على كافة المستويات الإدارية تتكون من عدد

من اللجان، تكون مسئولة عن ضمان المحاسبية والمساءلة، وإعداد التقارير والمراجعات الداخلية والخارجية، والترشيح للحصول على الترخيص لمزاولة مهنة التعليم، ومتابعة التنفيذ للسياسات والبرامج، ومراجعة نظم الحوافز والمكافآت، ومراجعة لائحة الجزاءات التأديبية. ودراسة سليمان وآخرون (٢٠٢٣) التي أكدت أن الحوكمة لها دور في مكافحة الممارسات البيروقراطية داخل إدارات المؤسسات التعليمية، ودراسة الزهراني (٢٠٢١) والتي أوصت بضرورة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في تطبيق الحوكمة، مع تحديد أهم الاحتياجات التدريبية للقيادات، ودراسة الجريسي (٢٠٢٠) التي أوصت بضرورة تفعيل الحوكمة كأسلوب إداري، وخلق بيئة تنظيمية تعمل على التحسين المستمر، ودراسة إبراهيم (٢٠٢٠) وأوصت الدراسة بضرورة وضع التشريعات والقوانين وضرورة إدراج بنود الحوكمة بها، ووضع الخطط والبرامج التي تضمن تطبيق الحوكمة، بما يتناغم مع متطلبات الجودة الشاملة في التعليم.

٣. **توصيات العديد من المؤتمرات:** حيث أكدت العديد من المؤتمرات المحلية والدولية على مجموعة من التوصيات المتعلقة بالحوكمة، ومشددة على أهمية استثمارها وتطبيقها في المؤسسات التعليمية لتطوير الهياكل الإدارية وتحسين أدائها كمؤتمر "رؤية مصر ٢٠٣٠ والتعليم" في (٢٠٢٥)، والذي نظمته وزارة التربية والتعليم العالي بالتعاون مع بعض الجامعات المصرية. والمنعقد في دار الأوبرا المصرية وقاعات جامعية. ومن أبرز توصياته التخطيط الاستراتيجي المستقبلي لقطاع التعليم. وتطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية. ورصد التحديات المستقبلية (بقطة استراتيجية). والمؤتمر الدولي الثاني في (٢٠٢٤) الذي نظمته مؤسسة العلوم الإنسانية، والذي أوصى بضرورة تفعيل الحوكمة الالكترونية لتحقيق التحول الرقمي وتعزيز التنمية المستدامة ودعم ريادة الاعمال في الدول العربية. والمؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي (٢٠٢٣) بالقاهرة الذي استهدف مناقشة القضايا والمستجدات والتحديات المتعلقة بتوظيف الحوكمة لدعم التنمية المستدامة في المؤسسات المختلفة، كما تناول المؤتمر تحليل لأبرز الخبرات وأفضل الممارسات، والدروس المستفادة من التجارب العالمية في تطبيقات الحوكمة لتعزيز التنمية المستدامة. ومؤتمر الجامعات العربية للحوسبة والحوكمة، والمنعقد بجامعة القاهرة بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية، في

(٢٠٢١)، ومن أبرز توصياته ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي، التحول الرقمي واليقظة المعلوماتية. المؤتمر الدولي لضمان الجودة والاعتماد والحوكمة بالتعليم العالي (٢٠٢٠) والذي نظّمته الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد - (NAQAAE) مصر. بالقاهرة، والذي أكد على أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية، والتخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة، وبقظة المخاطر والفرص المستقبلية. ومؤتمر "التعليم في مصر نحو حلول إبداعية، (٢٠١٨)" والذي نظّمه مجلس الوزراء المصري - مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (IDSC) وتم عقده بمركز المؤتمرات بالقاهرة. وأوصى بأهمية يقظة السياسات التعليمية، التخطيط الاستراتيجي لإصلاح التعليم، وتفعيل ممارسة تطبيقات الحوكمة والشفافية في تطوير التعليم الأساسي والجامعي.

٤. نتائج الدراسة الاستطلاعية

وقد تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة ممثلة لمجتمع البحث ومكونة من (١٥) تريبويا، وقد جاءت نتائج الدراسة الاستطلاعية كالتالي:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى وعي التربويين بمفهوم الحوكمة في مؤسسات رياض الأطفال يتراوح بين المتوسط والمنخفض.

والجدول (١): يوضح نتائج الدراسة الاستطلاعية

المحور	المؤشر	مرتفع (%)	متوسط (%)	منخفض (%)
مستوى الوعي بمفهوم الحوكمة	الوعي العام	٦.٧	٦.٠	٣٣.٣
تطبيق مبادئ الحوكمة	الشفافية	١٣.٤	٥٣.٣	٣٣.٤
	المساءلة	٢.٠	٤.٠	٤.٠
	المشاركة الفعالة	١٣.٣	٤.٠	٤٦.٧
أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي	اليقظة الاستراتيجية	٦٦.٧		
متطلبات تطبيق الحوكمة	ضعف التدريب والتأهيل	٧٣.٣		
	غياب اللوائح التنظيمية	٦.٠		
	ضعف التمويل	٥٦.٧		
	مقاومة التغيير من بعض الإدارات	٦.٠		

تعكس نتائج هذه الدراسة واقعًا مقلًا فيما يتعلق بمستوى وعي التربويين بمفهوم الحوكمة وتطبيق مبادئها داخل مؤسسات رياض الأطفال. فالنسبة الضئيلة من الوعي المرتفع (٦.٧%) مقابل النسبة المرتفعة للوعي المتوسط والمنخفض، تشير إلى وجود فجوة معرفية وثقافية لدى الكوادر التربوية تجاه مفاهيم الحوكمة، ما يحدّ من قدرتهم على تبنيها كنهج إداري فعال.

وعند النظر إلى تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة، يظهر تباين واضح في مستويات التطبيق، حيث ظلت النسب المرتفعة محدودة. ويعكس ذلك وجود تطبيق جزئي أو شكلي لهذه المبادئ، وهو ما قد يعود إلى غياب فهم عميق لجوهر الحوكمة، أو إلى عوائق مؤسسية تمنع ممارستها الفعلية.

الأخطر من ذلك هو ما كشف عنه البحث من ضعف أثر الحوكمة على اليقظة الاستراتيجية والاستعداد لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال، مما يدل على غياب الرؤية الاستباقية والتخطيط طويل المدى، وهما عنصران حاسمان لضمان استدامة المؤسسات في قطاع رياض الأطفال، خاصة في ظل بيئات متغيرة ومعقدة.

ولا يمكن فصل هذه المظاهر عن المتطلبات التي تم رصدها، وعلى رأسها ضعف التدريب وغياب اللوائح التنظيمية وضعف التمويل ومقاومة التغيير. إذ تشكل هذه العوامل منظومة متكاملة من المعوقات البنيوية والثقافية التي تتطلب تدخلات عاجلة على مستوى السياسات والإدارة.

تبعًا لهذه النتائج، تتأكد الحاجة الملحة إلى تعزيز الوعي بمبادئ الحوكمة لدى التربويين، وتفعيل تطبيقاتها العملية في مؤسسات رياض الأطفال، عبر برامج تدريبية متخصصة وتحديث اللوائح التنظيمية. كما تبرز أهمية توفير الدعم المالي وتبني استراتيجيات فاعلة لإدارة التغيير، بما يسهم في رفع مستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة، وتعزيز مستويات اليقظة الاستراتيجية بما يدعم استدامة الأداء التربوي وتحقيق الأهداف التنموية المنشودة.

تشير هذه النتائج إلى أن تحقيق الحوكمة الفاعلة في مؤسسات رياض الأطفال ليس مجرد عملية إجرائية أو إدارية، بل هو تحول ثقافي مؤسسي يتطلب نشر الوعي، وإعادة بناء البنية التنظيمية، وتوفير البيئة الداعمة للتغيير. إن رفع كفاءة الكوادر، وتطوير الأطر القانونية، وتوفير التمويل الكافي، هي شروط أساسية لخلق مناخ مؤسسي قادر على تبني الحوكمة وتعظيم أثرها على الأداء والاستدامة.

وانطلاقاً مما سبق، تتحدد مشكلة البحث في السعي إلى استكشاف الدور الذي تؤديه الحوكمة المؤسسية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية لمؤسسات رياض الأطفال، خاصة في ظل بيئات أعمال تشهد تغيرات مستمرة ومتسارعة. وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

ما متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ظل بيئات الأعمال المتغيرة؟ من وجهة نظر التربويين
ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما الأطر الفكرية والمفاهيمية للحوكمة وتعزيز اليقظة الاستراتيجية في ظل بيئات الاعمال المتغيرة.
٢. ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة كمدخل لليقظة الاستراتيجية في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ظل بيئات الاعمال المتغيرة. من وجهة نظر التربويين.
٣. ما متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال في ظل بيئات الاعمال المتغيرة؟
٤. **اهداف البحث:**

١. استعراض الأطر النظرية والفكرية للحوكمة وتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال في ظل بيئات الاعمال المتغيرة.
٢. رصد واقع تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ظل بيئات الاعمال المتغيرة. من وجهة نظر التربويين.
٣. التعرف على المتطلبات اللازمة لتطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ظل بيئات الاعمال المتغيرة.

أهمية البحث:

أ- أهمية نظرية:

١. تبرز الأهمية النظرية لهذا البحث في إثراء الأدبيات التربوية والإدارية بمجال حديث نسبياً، يتمثل في دمج مبادئ الحوكمة بمفهوم اليقظة الاستراتيجية داخل بيئة مؤسسات رياض الأطفال.

٢. يسهم البحث في توضيح العلاقة النظرية بين الحوكمة كآلية تنظيمية لرفع كفاءة الأداء المؤسسي، وبين اليقظة الاستراتيجية كأداة لضمان استمرارية التكيف مع بيئات الأعمال المتغيرة.
٣. يوفر البحث إطاراً علمياً لفهم كيفية توظيف مبادئ الشفافية، المساءلة، المشاركة، والعدالة لدعم عمليات التنبؤ بالمخاطر والفرص داخل المؤسسات التربوية، مما يفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية تربط بين إدارة الجودة في التعليم المبكر وبين ديناميكية التحولات المجتمعية والاقتصادية.

ب- الأهمية التطبيقية:

١. تتجلى الأهمية التطبيقية للبحث في تقديم تصور عملي يمكن أن تستفيد منه مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط لتحسين أدائها في ظل التغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال.
٢. قد يساهم البحث في تزويد القيادات التربوية وصناع القرار بمؤشرات واضحة حول مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة، وأثر ذلك في تعزيز قدرات المؤسسات على التنبؤ بالتغيرات البيئية والاستجابة لها بمرونة وفاعلية.
٣. قد يوفر البحث توصيات عملية قابلة للتطبيق في تطوير السياسات الداخلية، وإرساء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار واليقظة، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التربوية المقدمة للأطفال، ويعزز من قدرة المؤسسات على البقاء والنمو في بيئات شديدة وسريعة التغير.

حدود البحث:

حدود بشرية: مجموعة من التربويين المتخصصين في مجال رياض الأطفال متمثلة في موجه أول رياض أطفال - مشرفات روضة (خاص - رسمي - رسمي لغات) التابعين لإدارة أسيوط التعليمية فقط، محل عمل وإقامة الباحثة.

حدود مكانية: رياض الأطفال بمدينة أسيوط.

حدود زمانية: أجري البحث في الفصل الدراسي الثاني لعام (٢٠٢٤ / ٢٠٢٥).

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

حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على رصد واقع تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية - المساءلة - المشاركة بفعالية) لتعزيز اليقظة الاستراتيجية في ظل بيئات الأعمال المتغيرة ومن ثم الكشف عن

أبرز المتطلبات (التنظيمية- البشرية- المادية) التي يمكن أن تواجه التربويين في تطبيق مبادئ الحوكمة.

مصطلحات البحث:

الحوكمة: Governance

عرفها (Al Helih; Nasereddin, 2019: 185) بأنها نظام متكامل يتكون من مجموعة من القوانين والتعليمات الهادفة إلى تحقيق جودة المخرجات واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف، من خلال مجموعة مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة من أصحاب المصالح نظرًا لأن الحوكمة المؤسسية أصبحت من الركائز اللازمة لتحقيق التنمية البشرية داخل العملية التعليمية على كافة المستويات والأفراد من مقدمي الخدمات التعليمية وكافة أصحاب المصالح، فإن حوكمة التعليم أضحت من القضايا الملحة.

وتعرف الباحثة **الحوكمة إجرائيا بأنها:** مجموعة من العمليات والآليات التنظيمية والإدارية التي تلتزم بها مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسبوت بهدف تحقيق الشفافية، وضمان المساءلة، وتعزيز المشاركة الفعالة لصانعي القرار والمعنيين، بما يضمن تحسين جودة الأداء المؤسسي، وكفاءة تقديم الخدمات التربوية، في إطار الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية".

اليقظة الاستراتيجية: Strategic Vigilance

عرفتها رعيان (٢٠٢٤، ٢٦٨) بأنها: "عملية تنظيمية تهدف إلى ضمان استدامة المؤسسة التعليمية واستمرارية نشاطها، حيث تقوم بمراقبة أي معلومات أو إشارة ضعيفة من محيطها الواسع من أجل السماح لهذه المعلومات باستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

وتعرف الباحثة **اليقظة الاستراتيجية إجرائيا بأنها:** "القدرة التنظيمية لمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسبوت على رصد وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية بصفة مستمرة، واستشراف الفرص والتهديدات المستقبلية، بما يدعم اتخاذ قرارات تربوية استباقية، ويعزز مرونة المؤسسة في تطوير برامجها وخدماتها بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع المحلي والتغيرات المستقبلية".

بيئات الاعمال المتغيرة: Changing Business Environments

عرفه (Claude,et.al,2023,5) هي أنظمة تعليمية مرنة وقابلة للتكيف، تُصمَّم لتلبية احتياجات المتعلمين المتنوعة، من خلال إعادة تشكيل المساحات التعليمية، وتوظيف التكنولوجيا، وتبني

استراتيجيات تعليمية تفاعلية تُركّز على الطالب. تهدف هذه البيئات إلى تعزيز التعلم النشط، والتعاون، وتطوير المهارات الشخصية والاجتماعية، بما يتماشى مع متطلبات القرن الحادي والعشرين .

وتعرف الباحثة بيئات الاعمال المتغيرة إجرائيا بأنها: مجموعة الظروف والعوامل الداخلية والخارجية التي تتغير باستمرار والتي يمكن أن تؤثر على أداء مؤسسات رياض الأطفال، وتشمل التغيرات في السياسات التعليمية، والمتطلبات المجتمعية، والتطورات التكنولوجية، والمعايير الاقتصادية والاجتماعية، بما يفرض على تلك المؤسسات ضرورة التكيف السريع وتحديث استراتيجياتها وبرامجها لضمان استمرارية تقديم خدمات تربوية عالية الجودة".

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبته مع موضوع البحث، فالحوكمة تعد مدخلا إداريا حديثاً، ويحتاج إلى المزيد من التعمق في مفهومه، وتحليل عناصره، وفهم أهم مبادئه، وتفسيرها، والتعرف على كيفية الاستفادة منه في تعزيز اليقظة الاستراتيجية لمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ظل بيئات الاعمال المتغيرة من وجهة نظر التربويين.

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- الحوكمة من حيث: مفهومها ومبادئها، أهميتها، أهم مرتكزاتها.

٢- اليقظة الاستراتيجية في بيئات الاعمال المتغيرة 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 مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية في بيئات الاعمال المتغيرة من وجهة نظر التربويين.

المحور الثالث: الكشف عن أبرز التحديات التي يمكن أن تواجه التربويين أثناء تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية في بيئات الاعمال المتغيرة.

وفيما يلي عرض لهذه المحاور:

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

١- الحوكمة من حيث: النشأة والتطور مفهوما ومبادئها، أهميتها، اهم مرتكزاتها.

١-١: نشأة وتطور مفهوم الحوكمة المؤسسية:

باستعراض التطور لمفهوم الحوكمة، أوضح ناصر الدين (٢٠٢٢، ٩٥) بأنه ظهر عام ١٩٨٩ في منشورات البنك الدولي وتقاريره، بوصفه وسيلة لتحقيق التنمية المستدامة ولمواجهة الفساد في الدول الافريقية من جهة وللتعامل مع أصحاب المصالح إزاء طريقة ممارسة السلطة في المؤسسات، وافتقاد الرؤية الاستراتيجية الذي يتميز بها المديرين من ناحية أخرى.

وقد شهد العالم انهيارات اقتصادية في أواخر القرن العشرين طالت العديد من المؤسسات، نتيجة لضعف الكفاءة والخبرة، وعدم توافر إدارات ذات مهارة متميزة، وعدم الالتزام بمبادئ الحكم الرشيد، مما أدى إلى تراجع تطور ونمو هذه المؤسسات، ومن هنا بدأت المفاهيم الإدارية تسلط الضوء على ثقافة الحوكمة الرشيدة، واهتمام الكثير من المؤسسات بممارستها وتطبيق مبادئها على مختلف المستويات. (أبو النصر، ٢٠١٥، ١٥)

وفي ذات السياق أكد عبد الجواد (٢٠٢٣، ٨٦-٧٨) أن التوجه المصري نحو تعزيز الحوكمة المؤسسية وخاصة في المؤسسات التعليمية، كان جزءا أساسياً من الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم ما قبل الجامعي في مصر، وركز هذا التوجه على بناء نظام حوكمة رشيد يقوم على اتخاذ القرارات بشكل جماعي على مستوى المؤسسة، ويعزز القيادة المتميزة والمشاركة المجتمعية الفعالة.

ثم ظهرت الحوكمة بمفهومها الحديث وأصبحت محل اهتمام الباحثين والممارسين في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وتعد الولايات المتحدة الأمريكية أول الدول التي أطلقت مبادرات لتطبيق الحوكمة، بجانب إصدارات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي بدأت عام ١٩٩٩ بمبادئ الحوكمة، للمساهمة في تعزيز التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية، مما دفع

الكثير من المنظمات والحكومات إلى تبني نشر مبادئ الحوكمة ودعمها، وأقرت قوانين تحارب الفساد وتؤكد على الشفافية والإفصاح والمساءلة، لتفعيل الحوكمة وضمان النزاهة وزيادة الرقابة. (القحطاني، ٢٠١٩، ٣٢٨)، وعلى هذا يتم تعريف الحوكمة على النحو التالي:

٢-١: مفهوم الحوكمة:

تأتي الحوكمة لغة: من الفعل حكم بمعنى المنع من الفساد، فحكم الشيء أي منعه من الفساد، ومنها حكمت، وأحكمت وحكمت بمعنى منعت ورددت، وهكذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم عن الظلم (ابن منظور، د.ت، ٩٥٢ أما الحوكمة اصطلاحاً فقد تعددت التعاريف الاصطلاحية للحوكمة في المؤسسات التعليمية بسبب تعدد وجهات نظر الباحثين واختلاف الزوايا التي من خلالها يعرف الباحث الحوكمة، ومع تعدد مفاهيم الحوكمة، وبعد الاطلاع على التعريفات التي وردت بالأدبيات لمفهوم الحوكمة، أمكن الوقوف على اختلاف وجهات النظر وتعدد الرؤى حول الحوكمة المؤسسية.

فُتعرّف بأنها مجموعة من العلاقات التنظيمية والممارسات الإدارية التي تحدد العلاقة المتوازنة بين إدارة المؤسسة، وأصحاب المصالح والأطراف المعنية من أجل تحقيق الأهداف وضبط الأداء وتحقيق الاستدامة. (الشويخ، ٢٠١٩: ٣٦٣)

كما تُعرف بأنها الإدارة الجيدة للمؤسسات عبر سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية والنزاهة والمشاركة والمسائلة وسيادة القانون ومكافحة الفساد، بهدف تحقيق العدالة وعدم التمييز بين الأفراد، وتلبية احتياجات كافة أصحاب المصالح وتحرى الكفاءة للوصول بالسياسات والأهداف والخدمات لأعلى مستوى من الفاعلية والجودة. (شاهين، شحاته، ٢٠١٩، ٩)

يعرف ضحاوي والمليجي (٢٠١١، ٥٤) الحوكمة في المؤسسات التعليمية بأنها عبارة عن "مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة التعليمية."

يعرف الجعيدي واسيمو (٢٠١٥، ٤) الحوكمة بأنها: "نظام شامل لعمليات إدارة المؤسسة بشكل استراتيجي شامل يضمن توزيع المهام وفصل السلطات بين جهات متعددة بشكل يضمن مساهمة أكبر عدد ممكن من الأطراف في إدارة دفة المؤسسة التعليمية."، ويرى عطوة وعلي (٢٠١٢، ٤٦٠) أن الحوكمة تمثل: "منهج الإدارة الذي يزود المؤسسة بالإجراءات والسياسات، والذي يحدد الأسلوب

الذي تدار من خلاله العمليات بكفاءة، إذ تضع الإطار لاتخاذ القرار الأخلاقي والإجراءات الأخلاقية داخل المؤسسة على أساس من الشفافية، والمحاسبية، والأدوار الواضحة المحددة للعاملين، وتؤكد على الأداء مستخدمة الرصد والإبلاغ والتطوير وتحسين العمليات وإجراءات العمل".

كما يشار إلى الحوكمة في التعليم على أنها: "مجموعة شاملة من آليات التوجيه والتحكم والتنظيم الذاتي، والاستقلال المهني في إدارة المدرسة، وإعطاء المعلمين الاستقلالية في ممارسة عملهم". (Ure, 2015,271) "ويرى لينغ وين Leung & Yuen (٢٠١٤، ٢٨) أن الحوكمة عبارة عن الطرق والأساليب التي من خلالها تدار المدرسة، والمحافظة على قواعد المدرسة وإجراءاتها، وأساليب صناعة واتخاذ القرار".

تري الباحثة أن تطور مفهوم الحوكمة المؤسسية يعكس مدى أهمية التوجه نحو إدارة المؤسسات بأساليب حديثة تضمن الشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة بين جميع الأطراف المعنية. فالحوكمة لم تعد مجرد مجموعة من القوانين والإجراءات، بل أصبحت إطاراً استراتيجياً يدمج بين الكفاءة الإدارية والعدالة التنظيمية، مما يعزز استدامة المؤسسات وجودة أدائها. كما تلفت الباحثة النظر إلى أن التطبيق الناجح لمبادئ الحوكمة يتطلب فهماً عميقاً للبيئات التنظيمية والثقافية التي تعمل فيها المؤسسات، وهو ما يبرر التباين النسبي في التعريفات والتطبيقات بين السياقات العربية والاجنبية. وتؤكد الباحثة على أن الحوكمة في المؤسسات التعليمية، وبخاصة في رياض الأطفال، تمثل عنصراً أساسياً لضمان جودة التعليم، وتحقيق التنمية المستدامة، وتمكين القيادة التشاركية، الأمر الذي يجعلها محورياً لا غنى عنه في سياسات الإصلاح والتطوير المؤسسي.

١-٣: أهداف الحوكمة:

تعتبر الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن أداء المؤسسة بأسلوب علمي وعلمي، وتؤدي إلى تحقيق نظام بيانات ومعلومات عادلة وشفافة تحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة، وتوفير أداة جيدة للحكم على أداء مجلس إدارة المؤسسة، فهدف الحوكمة الجيدة هو وجود منظمة قوية تحقق أعلى مستويات الأداء وتكون مسئولة أمام المجتمع الذي تخدمه، ومن أبرز أهداف الحوكمة ما يلي: (المهدي، ٢٠١٧، ٢٤٨)

- تقييم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام.

- مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
- تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية.
- المراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكم ة لأداء المؤسسة التعليمية.
- تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية.
- فرص الرقابة الفعالة على المؤسسات التعليمية.
- تدعيم النزاهة والكفاءة في النواحي المالية والإدارية والعلمية.
- تدعيم الاستقلالية المؤسسية، ودعم المحاسبية والمساءلة.
- تعميق ثقافة الالتزام بالبادئ والمعايير الموضوعية.
- حسن استخدام موارد المدرسة للحرص على زيادة قدرتها التنافسية.

١-٤: أهمية الحوكمة بمؤسسات رياض الاطفال

تكمّن أهمية الحوكمة للمؤسسات بوجه عام ولمؤسسات رياض الأطفال على وجه الخصوص فيما لها من دور محوري في رفع مستوى أدائها، وغرس روح المنافسة مع الروضات الأخرى وتوفير قاعدة عريضة من المتطوعين والمشاركين من المجتمع المحلي لدعم الروضة معنوياً ومادياً وجعلها في المقدمة، مما ينعكس على جودة العملية التعليمية بالروضة، ويمكن بلورة أهميتها في النقاط الآتية (علي، ٢٠١٧، ٥٧٣)

- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة .
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين ومهام مجلس حوكمة الروضة.
- متابعة الأداء والمراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الروضة .
- الفصل بين الملكية والإدارة المؤسسية.
- تمكين الروضة من التمتع بمركز تنافسي جيد بالنسبة لمثيلاتها في سوق التعليم.
- تحقيق الاستقرار والمصادقية للروضة.
- ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع .
- ضمان حماية موارد الروضة في إطار من النزاهة والحيادية .
- تبني بيئة عمل حافزة للعاملين، حتى يتم تحقيق التميز المنشود للروضة.

ويُظهر العرض التاريخي لمفهوم الحوكمة أنه نشأ في سياقات اقتصادية وتنموية عالمية مرتبطة بأزمات حوكمة القطاع العام والخاص، كما أوضحه ناصر الدين (٢٠٢٢) عند ربط ظهور المفهوم بمبادرات البنك الدولي لمعالجة الفساد وسوء الإدارة في الدول النامية. وهذا السياق يسلط الضوء على أن الحوكمة لم تكن مجرد استجابة أكاديمية، بل جاءت كآلية إنقاذ وتحول هيكلي استراتيجي لمؤسسات تواجه تحديات خطيرة في الكفاءة والشفافية والمساءلة.

ومع تطور المفهوم، اتسع نطاق تطبيق الحوكمة ليشمل المؤسسات التعليمية، وبخاصة في ظل فشل بعض الأنظمة التعليمية التقليدية في تلبية متطلبات الجودة والاستجابة للتغيرات. وقد أشار عبد الجواد (٢٠٢٣) إلى إدراج الحوكمة ضمن الأجندة الإصلاحية في مصر، وهو ما يعكس إدراك الدولة لدورها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق مبدأ المشاركة المجتمعية، لاسيما في قطاع حساس كرياض الأطفال.

تُبرز التعريفات المتنوعة للحوكمة، كما وردت في دراسات مثل الشويخ (٢٠١٩) وشاهين وشحاته (٢٠١٩)، مدى ثراء المفهوم وعمقه وتعدد أبعاده، ما بين تنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة، وتحقيق الشفافية والنزاهة، وتمكين المؤسسات من العمل ضمن أطر واضحة قائمة على الكفاءة والمساءلة. هذا التنوع في التعريفات يعكس اختلاف الزوايا النظرية التي ينطلق منها الباحثون، وهو أمر طبيعي في المفاهيم المركبة والمتعددة التخصصات.

وتكتسب الحوكمة في مؤسسات رياض الأطفال أهمية مضاعفة؛ لأن هذه المؤسسات تشكل النواة الأولى لتشكيل القيم والانضباط والشفافية لدى الأطفال. فإذا ما تمت إدارة هذه المؤسسات بحوكمة رشيدة، فإن أثرها يتجاوز تحسين الأداء الإداري، ليصل إلى غرس قيم المواطنة والنزاهة والمشاركة لدى الأجيال الناشئة. وتشير النقاط التي أوردها علي (٢٠١٧) إلى أن الحوكمة في هذا السياق لا تكتفي بتحقيق الاستقرار الإداري أو الامتثال القانوني، بل تسعى نحو التميز المؤسسي، وتحقيق التنافسية، وتعزيز البيئة المحفزة للعاملين، وهي أهداف تتماشى مع طموحات نظم التعليم الحديثة.

بناءً على هذا العرض، ترى الباحثة إن الحوكمة ليست خياراً إضافياً في مؤسسات رياض الأطفال، بل ضرورة هيكلية واستراتيجية لضمان الجودة والاستدامة، ورفع مستوى ثقة المجتمع في هذه المؤسسات. وما لم تُترجم المبادئ النظرية للحوكمة إلى سياسات وإجراءات عملية قابلة للتطبيق، ستبقى الحوكمة شعاراً نظرياً بعيداً عن تحقيق الأثر المطلوب.

وتؤكد الباحثة أن الحوكمة ليست مجرد إطار إداري تنظيمي، بل هي آلية استراتيجية أساسية تضمن تحقيق التنمية المستدامة والتميز المؤسسي في مؤسسات رياض الأطفال. وبالنظر إلى الأهداف المتعددة للحوكمة، ترى الباحثة أنها تشكل قاعدة متينة لتعزيز الشفافية والمساءلة، وترسيخ الكفاءة في الإدارة، ما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية ورفع ثقة المجتمع في هذه المؤسسات. كما تشير الباحثة إلى أن أهمية الحوكمة في رياض الأطفال تكمن في دورها الحاسم في بناء بيئة تعليمية محفزة ومستقرة، تضمن استدامة الموارد وتحقيق العدالة والمساواة بين جميع الأطراف المعنية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تطوير الطفل في هذه المرحلة الحساسة. ومن هذا المنطلق، يتضح أهمية تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات رياض الأطفال يمثل خطوة ضرورية لتعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز، مشدداً على ضرورة تكامل الأبعاد التنظيمية، المالية، الاجتماعية والثقافية لضمان تطبيق فعال وشامل للحوكمة. لذا، يوصي البحث بضرورة العمل على نشر ثقافة الحوكمة داخل هذه المؤسسات، وتدريب الكوادر الإدارية والتربوية على مبادئها، ودمجها في خطط التطوير المؤسسي لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة والارتقاء بمستوى التعليم المبكر.

١-٥: مبادئ الحوكمة:

تتمثل مبادئ الحوكمة الرشيدة فيما يلي:

١-٥-أ الشفافية Transparency

تعتبر الشفافية من أبرز السمات التي يجب أن تتحلى بها كافة المؤسسات في تعاملها مع المستفيدين من خدماتها، وتتطلب الشفافية تطابق ما تقدمه تلك المؤسسات مع بيانات ومعلومات ونتائج ما هو موجود في الواقع، وتشير الشفافية إلى العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، وتظهر أهمية الشفافية في العملية التعليمية من خلال ما تحققه من تنمية شاملة عبر ربط العملية التعليمية بسوق العمل، ففقدان الشفافية يؤدي لفشل السياسات ولا سيما سياسات الإصلاح التربوي (الغامدي، ٢٠٢٢، ٢٢٢)

وتعمل الشفافية على تعزيز مسئولية رياض الأطفال من خلال دعم حرية تدفق المعلومات داخل الروضة وخارجها، وتمثيل وزارة التعليم المصلحة العامة، من حيث جمع ونشر البيانات المتعلقة

بانجاز التعليم ودعم ثقافة الشفافية والإفصاح والوضوح والالتزام بالتوثيق والنشر حول كافة المعلومات المتعلقة بقرارات الروضة (عمر، ٢٠٢١، ص ٤٩٥)

١-٥-ب المساءلة Accountability

تعتبر المساءلة من أهم أعمدة الحكم الرشيد حيث يؤدي تطبيقها إلى مكافحة الفساد لأنها من أهم أدوات المراقبة، وتقييم أداء اللجنة الإدارية والحد من الانحرافات الأخلاقية للموظفين، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في إنجاز وتقديم الخدمات للمستفيدين والمجتمع، وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتدعيم مشاركة العاملين والمستفيدين والمجتمع في عملية الإدارة بالحوكمة الرشيدة، وتعتبر المساءلة وسيلة للمراقبة والتحكم؛ حيث تشكل المساءلة إحدى آليات ضبط الأداء بضمان حسن الاستخدام أو منع إساءة استخدام السلطة، كما تشكل وسيلة يضمن المواطنون والمشرعون والرؤساء من خلال الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة، وبذلك تكون المساءلة أداة لخفض السلبية في الأداء، وخلق استعداد مسبق لدى المسؤولين والموظفين لتجنب الأعمال التي من شأنها أن تؤدي إلى الأخطاء لتلافيتها (أبو زيد، ٢٠١٦، ٣٥٨) وتتجه المساءلة في رياض الأطفال إلى تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الروضة وخارجها من مراقبة العمل، دون أن يؤدي ذلك لتعطيل العمل، أو الإساءة إلى الآخرين، فضلاً عن تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على كافة العاملين في الروضة وعلى أطفالها، وتعد المساءلة الوجه الآخر للقيادة، ودونها تكون القيادة دكتاتورية، وهي التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تنسب إليهم (محمود، ٢٠١٦، ١١٨)

١-٥-ج العدالة: Justice

إن العدالة كأحد أبعاد الحوكمة الرشيدة تقوم على توفير الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها، وتتضح العدالة بشكل أكبر من خلال مبدأ المشاركة وسيادة حكم القانون، فالعدالة تعني أن لكل الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة وأن الكل يخضع لسيادة القانون الذي يطبق على الجميع دون استثناء (الحميدي، ٢٠١٧، ١٦٧)

١-٥-د المشاركة: Participation

تشير المشاركة إلى إتاحة مجالس الحاكمية للهيئتين الأكاديمية والإدارية والطلبة والمجتمع للمشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة، كما تعمل على تعزيز

الالتزام بالديمقراطية التي تتطلب إعطاء المستفيدين فرصة للمشاركة في عمليات الحوكمة، ووضع قواعد وإجراءات صنع القرار داخل مؤسسات رياض الأطفال، وأن يكون في مجالس المؤسسات التعليمية ولجانها بمختلف مستوياتها تمثيل لكل من المعلم والمتعلم وأولياء الأمور والقيادات التربوية وأصحاب المصالح والمجتمع المحلي (عمر، ٢٠٢١، ٤٩٥) وتتعلق المشاركة بإتاحة الفرصة أمام جميع الأطراف المستفيدة للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد العمل، وتعد المشاركة مطلباً ديمقراطياً في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة، وتنمية العاملين، وتدريبهم، وزيادة ارتباطهم بعملهم، وتحمسهم له (الذبياني، ٢٠١٩، ١٢٧٣)

وهناك العديد من الدراسات والبحوث العربية والاجنبية التي تناولت مبادئ الحوكمة منها: دراسة (Alabdullah, 2019) بعنوان Corporate Governance and Financial Reporting Quality: Evidence from Saudi Arabia. وهدف البحث إلى تناول المبادئ الجوهرية للحوكمة مثل: الشفافية، المساءلة، الإفصاح المالي. وأوضحت الدراسة أهمية وجود مجالس إدارة فعالة لتحقيق التقارير المالية ذات الجودة العالية دراسة (Hashed & Almaqtari, 2021) بعنوان : **The Impact of Corporate Governance Mechanisms on Corporate Performance: Evidence from Yemen** وتناولت الدراسة مبادئ الحوكمة مثل العدالة، حماية حقوق أصحاب المصالح، الشفافية، واستقلالية مجالس الإدارة. وجدت أن التطبيق القوي لمبادئ الحوكمة يؤدي إلى أداء مالي وتشغيلي أفضل. دراسة (Al-Faryan & Al-Saleh, 2020) بعنوان : **Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from the Kingdom of Saudi Arabia**. ركزت على مبادئ الحوكمة المتعلقة بالمسؤولية والمساءلة والشفافية. بينت أن الشركات التي تطبق الحوكمة بصرامة تحقق أداءً أفضل في بيئات الأعمال المتغيرة. ودراسة (القرني، ٢٠٢١) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. أبرز ما تناولته: درست مبادئ الحوكمة الأساسية: الشفافية، العدالة، النزاهة، المساءلة. أوضحت أن وجود أنظمة رقابية قوية يرتبط بتحسين جودة الخدمات الحكومية. دراسة (IFAC & CIPFA, 2021) بعنوان : **International Framework: Good Governance in the Public Sector**. أبرز

ما تناولته: استعرضت المبادئ الكاملة لحوكمة القطاع العام مثل الشفافية، الاستجابة، الكفاءة، الاستدامة، النزاهة. قدمت نموذجاً عالمياً لتطبيق المبادئ ضمن المؤسسات الحكومية والتعليمية. ومن هنا فإن مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، العدالة، والمشاركة تعد من الركائز الأساسية التي تضمن حسن سير العمل داخل المؤسسات، وخاصة في مؤسسات رياض الأطفال التي تمثل بيئة تربوية حساسة تتطلب إدارة رشيدة وفعالة. إن الالتزام بهذه المبادئ يعزز الثقة بين جميع الأطراف المعنية، ويضمن توزيع المسؤوليات بشكل واضح، مما يقلل من الفساد ويزيد من جودة الأداء المؤسسي. كما أن تطبيق هذه المبادئ يعكس حرص المؤسسات على احترام حقوق الأفراد والمجتمع، ويدعم المشاركة الفعالة التي تعد عاملاً مهماً في تحسين السياسات واتخاذ القرارات. بناءً عليه، ترى الباحثة إن تبني هذه المبادئ بشكل عملي ومنهجي في مؤسسات رياض الأطفال لا يقتصر على تحسين الأداء الإداري فقط، بل يمتد إلى تنشئة أجيال قادرة على التفاعل بإيجابية مع قيم الشفافية والعدالة والمساءلة في المجتمع.

١-٦: متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة

١-٦-أ: متطلبات تنظيمية

تُعد المتطلبات التنظيمية من الركائز الأساسية لتطبيق الحوكمة الرشيدة داخل مؤسسات التعليم، ولا سيما رياض الأطفال، حيث تسهم في بناء بنية مؤسسية مرنة وشفافة تدعم عمليات اتخاذ القرار وتعزز من القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية. ومن أبرز هذه المتطلبات وجود هيكل تنظيمي واضح ومرن يحدد الأدوار والمسؤوليات ويمنع تداخل الصلاحيات، مما يُمكن من تحقيق المساءلة المؤسسية والفعالية الإدارية. (OECD, 2015) كما تُعد سياسات وإجراءات التشغيل المعيارية (Standard Operating Procedures) أداة ضرورية لتقنين العمل، وضمان الاتساق التنظيمي، وتسهيل عملية الرصد والتقييم المستمر. (World Bank, 2020) وتشير الأدبيات الحديثة إلى أهمية إنشاء وحدات أو لجان للحوكمة داخل المؤسسات التعليمية تكون مسؤولة عن مراقبة الأداء، وضمان الالتزام بالمعايير الأخلاقية والإدارية، وتقديم تقارير دورية لمتخذي القرار. (UNESCO, 2021, 19) ويساهم هذا التأسيس التنظيمي في خلق بيئة مؤسسية تستجيب بمرونة للتحديات الطارئة، وتعزز من قدرة المؤسسة على استشراف المستقبل واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات وتحليلات دقيقة.

كما تشتمل المتطلبات التنظيمية على جهود الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة، وعدم تحديد الصلاحيات الممنوحة للمديرين والمعلمين على حد سواء، إضافة إلى عدم وضوح قنوات التواصل بين الإدارة العليا والإدارات المدرسية، وعدم وضوح خطوط السلطة والتفويض في اتخاذ القرار، وعدم تناعمها مع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل المدرسي، وغياب آليات واضحة ومحددة للمساءلة الإدارية للعاملين (قرواني، ٢٠١٦، ١٣٥)

١-٦-ب: متطلبات بشرية

تُعد المتطلبات البشرية من المحاور الجوهرية لتنفيذ الحوكمة الرشيدة داخل مؤسسات الطفولة المبكرة، إذ لا يمكن تحقيق الكفاءة المؤسسية واليقظة الاستراتيجية دون وجود كفاءات بشرية مؤهلة ومتمكنة. ويؤكد الباحثون أن من أبرز هذه المتطلبات وجود قيادات تربوية استراتيجية تمتلك القدرة على التخطيط، واتخاذ القرار، والتعامل مع التغيرات وفق منظور شمولي استراتيجي. كما أن تأهيل العاملين في رياض الأطفال على مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة والعمل التعاوني، يمثل ركيزة لضمان الالتزام المؤسسي. وتوصي الأدبيات الحديثة بأهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة للقيم المؤسسية، يتم فيها تمكين العاملين، وتحفيزهم على الابتكار، والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يعزز من الحوكمة الداخلية ويزيد من يقظة المؤسسة تجاه التحديات البيئية. كذلك، فإن تبني آليات التدريب المستمر والتطوير المهني يُعد من المتطلبات الحيوية، إذ يساهم في تعزيز الكفاءات الفردية والجماعية على حد سواء، ويؤدي إلى تحسين جودة الحوكمة وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال. (World Bank, 2020, 8)

وتتمثل المتطلبات البشرية التي تقف في طريق تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تدني مستوى الوعي بمفاهيم الحوكمة المؤسسية والإدارة الرشيدة، وانخفاض نسبة المشاركة في صناعة واتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية، وضعف معرفة أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين بالمؤسسات التعليمية بالتوجهات الاستراتيجية والمداخل الإصلاحية وآليات تطبيقها في المؤسسات التعليمية (ضحاوي والمليجي، ٢٠١١، ٤٣) وعلاوة على ذلك قلة تطبيق المشاركة الجماعية للعاملين في الإدارة، وقلة تدريب المديرين والعاملين معه على كيفية مواجهة الأزمات والمخاطر والعمل بروح الفريق، و قلة توافر الفرصة أمام أولياء الأمور للتعبير عن رأيهم في مسيرة العملية التعليمية، قلة توافر البيانات والمعلومات اللازمة أمام المسؤولين وأولياء الأمور؛ الأمر الذي يقلل من

ثقة أولياء الأمور في المؤسسات التعليمية، و هيمنة الولاءات الاجتماعية التقليدية، وعزوف بعض العاملين عن المشاركة في الأعمال الإدارية بالمدرسة فضلا عن مقاومتهم للتغيير وخوفهم الشديد من تحمل المسؤولية، وضعف رغبة بعض العاملين بالاندماج في أنشطة التنمية المهنية بالمؤسسة.

١-٦-ج: متطلبات مادية

تُمثل المتطلبات المادية أحد الأعمدة الحيوية لتفعيل الحوكمة المؤسسية في مؤسسات رياض الأطفال، إذ ترتبط جودة الحوكمة بمدى توفر الموارد المالية الكافية، والبنية التحتية المناسبة، والقدرة على استثمارها بكفاءة. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التمويل المستدام والمتنوع يُعد شرطاً أساسياً لضمان الاستقلال المؤسسي وتعزيز الاستجابة للتغيرات الطارئة، بما في ذلك تحسين الخدمات، وتطوير الموارد البشرية، وتحديث أدوات الإدارة والرقابة (التقرير السنوي لليونسيف ٢٠٢٣). كما يشدد البنك الدولي على أهمية إدارة الميزانية على أساس الأداء (Performance-Based Budgeting)، بما يعزز من الشفافية والمساءلة ويُوَجِّه الإنفاق نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومن جهة أخرى، تُعد البنية التحتية التربوية والتقنية أحد المقومات المادية الداعمة للحوكمة، إذ تسهم في خلق بيئة تعليمية آمنة ومحفزة، وتمكن من تطبيق أدوات التقييم الذكية، وتفعيل نظم المعلومات اللازمة للرقابة والتحليل الاستراتيجي (OECD, 2021). وتشير منظمة اليونسكو إلى أن نقص الموارد المادية يشكل عائقاً رئيسياً أمام تفعيل الحوكمة في مؤسسات التعليم المبكر، مما يستدعي وضع خطط تمويل مبتكرة تتكامل فيها أدوار الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المحلي (UNESCO, 2021).

تعتبر المتطلبات المادية إحدى متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التربوية عموماً، وفي مؤسسات رياض الأطفال خاصة والتي ترتبط بارتفاع تكاليف التشغيل الناتجة عن تطبيق الحوكمة، وعدم تخصيص حوافز مادية للعاملين فيها، بالإضافة إلى نقص وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في المدارس، بما فيها تكنولوجيا التربية، وقلة مصادر التعليم المتاحة لعمليات التطوير المهني للمعلمين والمديرين علي حد سواء، ونقص القاعات المجهزة للتدريب والتنمية المهنية في المدارس، فضلا عن عدم ملائمة التصميم المعماري لبعض المدارس لاحتياجات عمليتي التعليم والتعلم (قرواني، ٢٠١٦، ١٣٢). بالإضافة إلى اعتماد نظام مالي غير متطور وتقليدي في تحضير الميزانية، وقلة اجتذاب وتوفير مصادر مالية بشكل متجدد، وقلة كفاية المخصصات المالية لتصميم

وتطوير برامج تطبيق الحوكمة، وسوء إدارة الموارد والإمكانيات المتاحة، والإهدار في المال العام (الحميدي، ٢٠١٦ م، ١٧٣)

كما اشارت إلى ذلك العديد من الدراسات والأبحاث مثل دراسة (Al-Baidhani, 2021) بعنوان : Challenges of Corporate Governance Practices in Developing Countries: A Systematic Review: وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: ضعف الالتزام بالقوانين المنظمة للحوكمة. انتشار الفساد الإداري يعيق تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة. نقص الموارد المالية والبشرية المؤهلة لتفعيل نظم الحوكمة. دراسة (الجابري، ٢٠٢٠) بعنوان: "العوامل المؤثرة على فاعلية تطبيق الحوكمة في المدارس الخاصة بمدينة الرياض". وتوصلت النتائج إلى: مقاومة من قبل مديري المدارس للامتثال للمعايير الجديدة بسبب اعتبارات مالية. غياب برامج التوعية والتدريب المنتظمة حول أهمية الحوكمة. وضعف مشاركة المجتمع المحلي وأولياء الأمور في صنع القرار المدرسي. دراسة (Alzoubi, 2020) بعنوان : The Effect of Corporate Governance on Organizational Performance: Evidence from Jordan. وخلصت النتائج إلى: ضعف التزام مجالس الإدارة بمبادئ الشفافية والمساءلة يؤثر سلباً على الأداء المؤسسي. نقص الخبرات الإدارية يؤثر على فاعلية تطبيق الحوكمة. التحديات الثقافية والتنظيمية تشكل عائقاً أمام الامتثال الكامل للحوكمة. دراسة (الخالدة، ٢٠١٩) بعنوان : "معوقات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية". وأسفرت النتائج عن: انتشار البيروقراطية الإدارية التي تحد من سرعة تطبيق المبادئ الحديثة. ضعف الموارد المالية والتكنولوجية اللازمة لدعم تطبيق الحوكمة. ضعف ثقافة المساءلة والمحاسبة بين الموظفين.

يتضح من العرض المفصل السابق أن تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات رياض الأطفال يتطلب استيفاء منظومة مترابطة من المتطلبات التنظيمية، البشرية، والمادية. ويظهر التحليل أن هذه المتطلبات لا تعمل بشكل منفصل، بل تتكامل وتتأثر بعضها على بعض ضمن بيئة تعليمية ديناميكية تواجه تحديات متزايدة في ظل التغيرات السريعة في بيئات الأعمال والمجتمعات.

١. المتطلبات التنظيمية :كشفت الفقرة أن وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد الصلاحيات وقنوات التواصل يمثل حجر الأساس للحوكمة المؤسسية. ومع ذلك، فإن غياب خطوط السلطة

والتقويض وتضارب الأدوار يُعد من أبرز المعوقات، مما يؤكد الحاجة إلى إعادة هيكلة تنظيمية تعزز من الفاعلية وتقلل من البيروقراطية.

٢. **المتطلبات البشرية:** أبرزت الفقرة أهمية رأس المال البشري كركيزة حيوية للحوكمة، حيث أن القيادة التربوية الواعية، والتدريب المستمر، والمشاركة في اتخاذ القرار، تمثل أدوات فعالة لتعزيز الشفافية واليقظة الاستراتيجية. في المقابل، تبرز تحديات مثل ضعف الوعي وثقافة المساءلة، ومقاومة التغيير، مما يشير إلى ضرورة برامج تدريبية تحولية وثقافية تؤسس لبيئة عمل تعتمد مبادئ الحوكمة.

٣. **المتطلبات المادية:** أكدت الفقرة على أن الموارد المالية والتقنية تمثل عنق الزجاجة لتفعيل نظم الحوكمة، حيث تؤثر محدودية الموارد على جودة الخدمات التعليمية، وتَقْوُض من فرص التطوير المهني والتكنولوجي. لذا تبرز الحاجة إلى خطط تمويل مبتكرة، وإصلاحات في إدارة الميزانية، بالإضافة إلى تحديث البنية التحتية بما يتلاءم مع متطلبات الحوكمة الذكية.

ترى الباحثة في ضوء هذا التحليل أنه يمكن إدراك أن الحوكمة ليست مجرد آليات إدارية أو إجرائية، بل ثقافة مؤسسية متكاملة تنعكس في كل تفاصيل العمل التربوي. ويتطلب هذا تبني نهج استراتيجي تشاركي، تُسهم فيه الدولة، وأولياء الأمور، والقطاع الخاص، والمؤسسات المجتمعية، لصياغة نماذج حوكمة مرنة، واقعية، وقابلة للتكيف مع بيئات الأعمال المتغيرة.

٢- اليقظة الاستراتيجية:

٢-١: تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية

ظهر مفهوم اليقظة الاستراتيجية كاستجابة لحاجة المؤسسات إلى مواجهة بيئات الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر وشهد مفهوم اليقظة الاستراتيجية (*Strategic Vigilance*) تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة نتيجة للتحويلات السريعة في بيئات الأعمال العالمية، وازدياد الحاجة إلى أنظمة استباقية قادرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة والتقنيات الرقمية الحديثة.

أ- من المراقبة التقليدية إلى اليقظة الديناميكية:

مع مطلع العقد الأخير، تطور المفهوم من مجرد "رصد بيئي" محدود إلى إطار ديناميكي يركز على التحليل الاستباقي للتهديدات والفرص في البيئة الخارجية. لم يعد الهدف مجرد جمع معلومات، بل تحليلها استراتيجياً وربطها بعمليات صنع القرار الفوري. (Cheng & Chen, 2019, 28)

ب- إدماج الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة:

بحلول ٢٠٢٠، بدأت العديد من الدراسات تشير إلى أن اليقظة الاستراتيجية تطورت لتستند بشكل كبير إلى التقنيات الذكية، مثل التحليلات التنبؤية، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة Big Data Analytics، مما عزز القدرة على استشراف المستقبل بدقة أعلى. (Abedin et al., 2020, 365).

ج- ربط اليقظة الاستراتيجية بالمرونة التنظيمية:

توجهت الأبحاث الحديثة إلى اعتبار اليقظة الاستراتيجية مكوناً رئيسياً في بناء المرونة المؤسسية Organizational Resilience، بحيث تساعد المؤسسات على التأقلم السريع مع الأزمات والصدمات، كما حدث مع جائحة كوفيد-١٩. (Lalonde & Boiral, 2020, 151).

د- اليقظة كآلية دعم الابتكار والتنافسية:

بحسب الأبحاث الحديثة، لم تعد اليقظة الاستراتيجية وظيفة دفاعية فقط، بل أصبحت أداة لدعم الابتكار الاستراتيجي، ومصدراً للميزة التنافسية في أسواق تتغير بسرعة فائقة (Gupta & Bose, 2021, 434).

مما تقدم يتضح أنه خلال الفترة من ٢٠١٩ فما بعد، تطور مصطلح اليقظة الاستراتيجية ليصبح:

- عملية استباقية ديناميكية وليست مجرد مراقبة ثابتة.
 - معتمدة بشكل كبير على الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية.
 - مدخلاً أساسياً لتعزيز المرونة التنظيمية والجاهزية لمواجهة الأزمات.
 - آلية لدعم الابتكار المستمر وزيادة التنافسية.
- ومن هنا فقد انتقل المصطلح من فكرة "جمع المعلومات" بشكل عام → إلى "الرصد الاستراتيجي الموجه" → إلى "نظام متكامل للإنذار المبكر وإدارة المعرفة".

- اليوم، تعتبر اليقظة الاستراتيجية نشاطاً استباقياً ضرورياً لبقاء المؤسسات وتنافسيتها في بيئات الأعمال المعقدة.

٢-٢: مفهوم اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات رياض الأطفال:

"لقد تعددت تعاريف الخاصة بمفهوم اليقظة الاستراتيجية فقد عرف كل من: العواودة و أبو سنيّة (٢٠٢٠، ٤٨) اليقظة الاستراتيجية بأنها: "هي قدرة المنظمة على التتبع المستمر للبيئة الخارجية والداخلية لاستكشاف التغيرات المبكرة، بما يتيح استباق الفرص والتهديدات المحتملة وتعزيز اتخاذ القرار المستنير".

"كما عرفت عبد الله والخطيب (٢٠٢١، ٩٤) بأنها: "تعبّر اليقظة الاستراتيجية عن منظومة متكاملة لرصد المعلومات، وتحليل المعطيات، واستشراف المتغيرات البيئية المؤثرة في بيئة العمل، بما يساهم في بناء خطط استراتيجية مرنة وديناميكية".

كما عرفها: (Cheng & Chen, 2019, 26) "تشير اليقظة الاستراتيجية إلى القدرة المنظمة للمنظمة على اكتشاف الإشارات المبكرة للتغير البيئي وتفسيرها والاستجابة لها بطرق تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الاستباقية".

تعريف: (Gupta & Bose, 2021, 433) "اليقظة الاستراتيجية هي المسح المستمر والتحويل التحليلي للمعلومات البيئية إلى معرفة قابلة للتنفيذ لتعزيز الابتكار والحفاظ على الميزة التنافسية". بناءً على التعريفات السابقة، يمكن تلخيص مفهوم اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات رياض الأطفال بأنها: "منظومة متكاملة لاستشراف التغيرات البيئية والتربوية والاجتماعية، وتحليلها بشكل استباقي لدعم تطوير البرامج التربوية، وحماية المؤسسة من المخاطر المستقبلية، وضمان استدامة أدائها في بيئات تتسم بالتغير السريع".

وتشير مراجعة الأدبيات الحديثة إلى وجود تشابه جوهري بين التعريفات العربية والأجنبية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية، حيث يتفق كلا الاتجاهين على أن اليقظة الاستراتيجية تمثل عملية منظمة لرصد وتحليل التغيرات البيئية واستشراف الفرص والتهديدات لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. كل من التعريفات العربية (العواودة وأبو سنيّة، ٢٠٢٠؛ عبد الله وخطيب، ٢٠٢١) والتعريفات الأجنبية (Cheng & Chen, 2019) ؛ (Gupta & Bose, 2021) جميعها أكدت على أهمية التعامل الاستباقي مع المتغيرات لضمان استمرارية الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية.

ومع ذلك، تظهر بعض الاختلافات الدقيقة بين الاتجاهين؛ إذ تميل التعريفات العربية إلى التركيز بصورة أكبر على المرونة المؤسسية والاستدامة كنتاج لليقظة الاستراتيجية، وهو ما يعكس خصوصية السياق المحلي للمؤسسات العربية.

بينما تركز التعريفات الأجنبية على دمج التحليلات الرقمية والابتكار ضمن مفهوم اليقظة، مع إبراز أهمية استخدام التقنيات الذكية لتحويل المعلومات البيئية إلى معرفة تطبيقية تدعم الابتكار والتنافسية.

وبذلك، يُمكن القول إن كلا المنظورين يتكاملان في تقديم صورة شاملة لليقظة الاستراتيجية، مع اختلاف نسبي في تركيز الأبعاد التطبيقية بناءً على السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة.

٢-٣: أهمية اليقظة الاستراتيجية

تشكل اليقظة الاستراتيجية أحد المراكز الأساسية لضمان نجاح مؤسسات رياض الأطفال واستدامة تميزها في ظل البيئات المتغيرة. وتبرز أهميتها عبر عدة أبعاد رئيسية:

٢-٣-أ: استشراف التغيرات التربوية والاجتماعية:

تساعد اليقظة الاستراتيجية على رصد التغيرات في فلسفات التربية الحديثة، وتحولات توقعات أولياء الأمور، واتجاهات التعليم المبكر. من خلال التتبع المبكر لهذه التغيرات، تتمكن المؤسسات من تحديث برامجها وخدماتها التربوية بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع المتجددة. تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف في ظل الأزمات مثل جائحة كوفيد-١٩، أثبتت المؤسسات ذات اليقظة العالية قدرتها على التأقلم بسرعة من خلال تبني استراتيجيات مرنة كالانتقال إلى التعليم الإلكتروني أو تطوير بروتوكولات صحية للأطفال.

٢-٣-ب: دعم الابتكار التربوي وتطوير الأداء المؤسسي:

وقد ذكرت الشحات (٢٠٢٢، ١٠٨) أن اليقظة الاستراتيجية تمثل محركاً أساسياً لتعزيز الابتكار في أساليب التدريس، وتصميم برامج تفاعلية حديثة تتناسب متطلبات الأطفال الجدد، مما يساهم في تحسين صورة المؤسسة وزيادة قدرتها على المنافسة.

تحسين عمليات اتخاذ القرار من خلال توفر نظام يقظة استراتيجي، تستطيع مؤسسات رياض الأطفال تحليل المعلومات البيئية بسرعة ودقة، ما يعزز من جودة القرارات الإدارية المتعلقة بالتطوير الأكاديمي، وإدارة الموارد، وتحسين البيئة الصفية.

تعزيز تنافسية المؤسسة:

المؤسسات التي تعتمد على أنظمة يقظة استراتيجية تتمتع بميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم خدمات تعليمية متميزة ومواكبة للاتجاهات العالمية في التربية المبكرة، مما يزيد من قدرتها على جذب الأطفال وأسرهم.

وبناءً على ما تقدم من الدراسات العربية والأجنبية، يتضح أن اليقظة الاستراتيجية تمثل عاملاً حاسماً في قدرة مؤسسات رياض الأطفال على مواكبة التغيرات، تعزيز الابتكار، تطوير الأداء، وزيادة تنافسيتها في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والضغط المستمر.

انطلاقاً مما تم عرضه، ترى الباحثة أن اليقظة الاستراتيجية تمثل أحد المرتكزات الجوهرية التي ينبغي أن تُدمج ضمن البنية التنظيمية والفكرية لمؤسسات رياض الأطفال، ليس فقط بوصفها أداة لرصد المتغيرات، بل كمدخل متكامل يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف، واستشراف المستقبل، واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على المعرفة والتحليل. كما تؤكد الباحثة على ضرورة الانتقال من الفهم التقليدي لليقظة كوظيفة معلوماتية إلى تصورها كنظام ديناميكي قائم على الابتكار والتحول الرقمي، خاصة في ظل التحديات غير المسبوقة التي تواجه القطاع التربوي في بيئات معقدة وسريعة التغير. ومن هذا المنطلق، تدعو الباحثة إلى تطوير نماذج يقظة استراتيجية تتناسب مع طبيعة مؤسسات رياض الأطفال، وتأخذ في الاعتبار الخصوصيات الثقافية والسياقية، مع تعزيز التكامل بين المعطيات التربوية والتكنولوجية، بما يضمن استدامة التميز والقدرة التنافسية لتلك المؤسسات في الحاضر والمستقبل.

٢-٤: أبعاد اليقظة الاستراتيجية:

ولأن اليقظة الاستراتيجية تعد عملية متكاملة تتضمن عدة أبعاد رئيسية تُمكن مؤسسات رياض الأطفال من مواجهة بيئات العمل المتغيرة بفعالية. وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

٢-٤-أ البعد البيئي (Environmental Vigilance)

يتمثل هذا البعد في متابعة التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، سواء كانت تربوية، اجتماعية، اقتصادية، أو تكنولوجية. يشمل ذلك مراقبة السياسات الحكومية الجديدة المتعلقة بالتعليم المبكر، الاتجاهات الديموغرافية، وتغيرات نمط حياة الأسر. (عبد الله، ٢٠٢١، ٩٩)

٢-٤-ب: البعد التكنولوجي (Technological Vigilance)

يتطلب هذا البعد رصد التطورات التكنولوجية الحديثة التي يمكن أن تؤثر في أساليب التعليم أو إدارة المؤسسات، مثل استخدام التطبيقات الذكية للتعليم المبكر، والتقنيات الحديثة لإدارة العلاقة مع أولياء (Abdin,2020, 362)

٢-٤-ج: البعد التنافسي (Competitive Vigilance)

يتضمن متابعة تحركات المؤسسات التعليمية المنافسة، واستراتيجياتها في تطوير خدماتها التعليمية والتسويقية، مما يمكن المؤسسات من التميز عبر تقديم خدمات مبتكرة وجاذبة للأسر والأطفال. (Gupta, 2021,433)

٢-٤-د: البعد الاجتماعي والثقافي (Socio-Cultural Vigilance)

يُعنى هذا البعد بتحليل التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع، والتي تؤثر على متطلبات أولياء الأمور وطموحاتهم لأبنائهم، بما يساعد على تعديل البرامج التربوية والخدمات لنتناسب مع هذه التحولات. (أبو الحسن، ٢٠٢١، ٨٠)

٢-٤-هـ: البعد التنظيمي الداخلي (Internal Organizational Vigilance)

يركز هذا البعد على مراقبة الأداء الداخلي للمؤسسة من حيث الكفاءات البشرية، الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والتعليمية، والتأكد من توافر بيئة محفزة للابتكار والتطوير المستمر. (Bouzidi,2020, 425).

مما تقدم ترى الباحثة أن تكامل هذه الأبعاد معاً يمنح مؤسسات رياض الأطفال القدرة على رصد الفرص والتهديدات مبكراً، والتكيف الاستباقي مع المتغيرات البيئية، بما يعزز قدرتها على الاستمرار والنمو في بيئات عمل تتسم بعدم الاستقرار والمنافسة المتزايدة.

وتتطلب رؤية الباحثة من قناعة راسخة بأن اليقظة الاستراتيجية لم تعد خياراً تنظيمياً ثانوياً، بل أصبحت ضرورة حتمية لضمان استمرارية مؤسسات رياض الأطفال في ظل بيئة تربوية واجتماعية واقتصادية تتسم بالتغير السريع والمفاجئ. وترى الباحثة أن تحقيق هذه اليقظة يتطلب بناء منظومات متكاملة تُمكن المؤسسة من رصد المؤشرات البيئية الداخلية والخارجية، وتحليلها استباقياً، وتحويلها إلى قرارات استراتيجية فاعلة. كما تؤمن الباحثة بأهمية دمج الأبعاد التكنولوجية والاجتماعية والثقافية ضمن أنظمة الرصد والتحليل، وعدم الاكتفاء بالمتابعة التقليدية للبيئة التربوية.

وتقوم هذه الرؤية على أن اليقظة الاستراتيجية تمثل أداة أساسية لتعزيز الابتكار، وزيادة القدرة التنافسية، وضمان جودة الخدمة التربوية المقدمة للأطفال، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز والاستدامة في أدائها ضمن بيئات عمل معقدة ومتغيرة باستمرار.

جدول (٢): يوضح أبعاد اليقظة الاستراتيجية وتطبيقاتها العملية في مؤسسات رياض الأطفال

(إعداد الباحثة)

البعد	التعريف أو الوصف	أمثلة تطبيقية في رياض الأطفال
البعد البيئي (Environmental Vigilance)	رصد التغيرات الخارجية البيئية والاجتماعية والتشريعية التي قد تؤثر على المؤسسة.	متابعة القرارات الوزارية الجديدة بخصوص التعليم المبكر، وتعديل البرامج لمواكبتها.
البعد التكنولوجي (Technological Vigilance)	مراقبة التطورات التقنية المؤثرة على التعليم والإدارة.	استخدام تطبيقات ذكية لمتابعة تقدم الأطفال، وتقديم تقارير فورية لأولياء الأمور.
البعد التنافسي (Competitive Vigilance)	رصد استراتيجيات وخدمات المؤسسات المنافسة.	تطوير برامج تعليمية متميزة مثل إدخال أنشطة STEM أو توكاتسو اليابانية لتمييز المؤسسة.
البعد الاجتماعي والثقافي (Socio-Cultural Vigilance)	تحليل التغيرات في القيم والاتجاهات الاجتماعية والثقافية.	إدخال برامج لغرس القيم الحديثة (مثل المواطنة الرقمية) استجابة لتغير نظرة المجتمع.
البعد التنظيمي الداخلي (Internal Organizational Vigilance)	مراقبة الأداء الداخلي، والموارد البشرية، والعمليات الإدارية.	تقييم أداء المعلمين دورياً، وتحديث الدورات التدريبية بناءً على احتياجات التطوير.

٢-٥: مراحل اليقظة الاستراتيجية في بيئات الأعمال المتغيرة بمؤسسات رياض الأطفال

تمر عملية اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات رياض الأطفال بمجموعة من المراحل المتكاملة التي تهدف إلى تمكين المؤسسة من استباق التغيرات البيئية والتكيف السريع مع المتغيرات بما يحقق استدامة الأداء التربوي والإداري. وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

٢-٥-أ تحديد مجالات المراقبة الاستراتيجية (Defining Surveillance Fields)

في هذه المرحلة، تقوم المؤسسة بتحديد المجالات الحيوية التي تستدعي المتابعة الدقيقة، مثل:

- السياسات التعليمية الحديثة.
- التطورات التقنية في التعليم.
- احتياجات المجتمع المتغيرة.
- اتجاهات السوق التربوي.

• "تحديد المجالات ذات الأولوية يسمح بالتركيز على الإشارات ذات الأثر الاستراتيجي الحقيقي بدلاً من تشتيت الجهود". (العوادة وأبو سنية، ٢٠٢٠؛ Cheng & Chen, 2019)

٢-٥-ب جمع المعلومات ورصد الإشارات الضعيفة (Information Gathering and Weak Signal Detection)

تشمل هذه المرحلة:

- رصد الأحداث الصغيرة أو التحولات البسيطة التي قد تكون مؤشرات مبكرة لتغيرات كبرى.
 - استخدام أساليب متنوعة مثل البحث الميداني، استبيانات أولياء الأمور، التحليل الإعلامي، وحضور المؤتمرات التربوية.
 - اليقظة الفعالة تعتمد على النقاط الإشارات الضعيفة قبل أن تتبلور إلى تغيرات جوهرية".
- عبد الله وخطيب، ٢٠٢١؛ (Gupta & Bose, 2021)

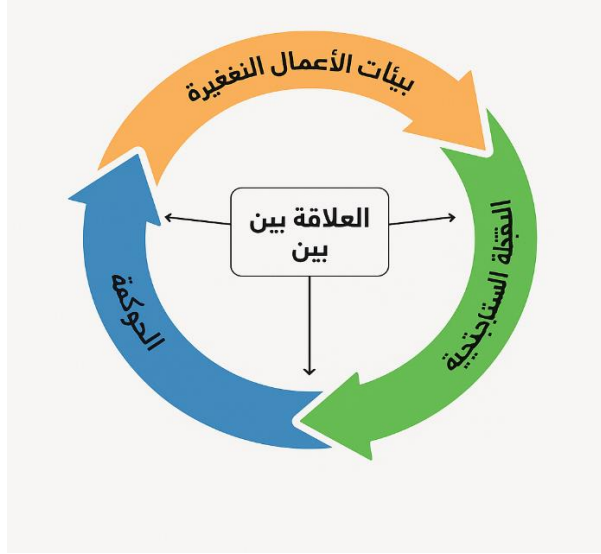
٢-٥-ج تحليل المعلومات وصياغة الرؤى الاستراتيجية (Analysis and Interpretation)

- بعد جمع المعلومات، يتم:
- تحليل البيانات للكشف عن الاتجاهات الناشئة.
 - تقييم الفرص والتهديدات المحتملة.
 - ربط النتائج بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.
- التحليل العميق للبيانات يمكن المؤسسات من التمييز بين الظواهر العابرة والتغيرات البنوية طويلة الأمد". (جاد الكريم، ٢٠٢١؛ (Bouzidi & Kriaa, 2020)

٢-٥-د اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Strategic Decision-Making)

استنادًا إلى التحليل، تتخذ الإدارة قرارات تتعلق بـ:

- تعديل البرامج التربوية.
 - إعادة تصميم الأنشطة التعليمية.
 - تطوير الخطط التدريبية للمعلمات.
 - التوسع أو التراجع في بعض الخدمات.
- القرارات المبنية على يقظة استراتيجية مدعومة بالبيانات تزيد فرص النجاح المؤسسي بنسبة كبيرة". (الشحات، ٢٠٢٢؛ Lalonde & Boiral, 2020)
- ٢-٥-هـ تنفيذ الإجراءات التصحيحية والتحسين المستمر (Implementation and Continuous Improvement)
- تشمل هذه المرحلة:
- تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة بشكل عملي داخل المؤسسة.
 - مراقبة الأداء لضمان تحقيق الأهداف.
 - إجراء مراجعات دورية لإعادة تقييم الاستراتيجيات بناءً على تغير البيئات.
- اليقظة الاستراتيجية ليست فعلاً لمرة واحدة، بل دورة مستمرة من الرصد والتحسين لمواكبة بيئات العمل الديناميكية". (أبو الحسن، ٢٠٢١؛ Abedin et al., 2020)
- ومما سبق نستنتج أن مراحل اليقظة الاستراتيجية تعد دورة ديناميكية مستمرة تُمكن مؤسسات رياض الأطفال من التحول من التفاعل السلبي مع التغيرات إلى التفاعل الاستباقي القائم على الرؤية المستقبلية والتحليل الواعي للبيئة المحيطة.
- والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوكمة واليقظة الاستراتيجية وبيئات الاعمال المتغيرة وتأثير كل منها على الآخر



الشكل (١): يوضح العلاقة بين الحوكمة واليقظة الاستراتيجية وبيئات الأعمال المتغيرة (إعداد الباحثة)

يعكس الشكل التوضيحي العلاقة الديناميكية بين الحوكمة واليقظة الاستراتيجية وبيئات الأعمال المتغيرة، حيث يظهر أن كل عنصر منها يؤثر ويتأثر بالآخر في دورة متكاملة. فالحوكمة الفعالة تهيئ بيئة تنظيمية تدعم قدرة المؤسسات على رصد المتغيرات ومتابعة الفرص والتهديدات، مما يعزز بدوره من فاعلية اليقظة الاستراتيجية. ومن خلال يقظة استراتيجية متطورة، تتمكن المؤسسات من التكيف مع بيئات الأعمال المتغيرة والاستجابة بمرونة وسرعة. في المقابل، فإن سرعة وتيرة التغيرات في بيئات الأعمال تفرض على المؤسسات تحسين آليات الحوكمة باستمرار لتعزيز قدرتها التنافسية وضمان استدامتها. ويوضح الشكل أن العلاقة بين هذه المحاور علاقة دائرية تفاعلية وليست خطية، مما يعكس الطبيعة المتغيرة والمتشابكة لعالم الأعمال الحديث.

ترى الباحثة انطلاقاً مما سبق عرضه، أن اليقظة الاستراتيجية لم تعد خياراً تكميلياً لمؤسسات رياض الأطفال، بل غدت ضرورة حيوية تفرضها طبيعة البيئة التربوية المتغيرة والمتسارعة. إذ إن التحديات التي تواجه تلك المؤسسات، سواء على الصعيد التنظيمي أو التربوي أو المجتمعي، تتطلب امتلاك منظومة رصد وتحليل وتفسير تمكنها من توقع التغيرات لا مجرد الاستجابة لها. وفي هذا السياق، فإن بناء نموذج شمولي لليقظة الاستراتيجية، يستند إلى أبعاد واضحة ومترابطة، ويُفَعَّل عبر مراحل ديناميكية مستمرة، من شأنه أن يسهم في تعزيز القدرة

الابتكارية للمؤسسات التربوية، ويدعم قراراتها الاستراتيجية بكفاءة ومرونة. وعليه، فإن تبني هذا المدخل سيساعد رياض الأطفال في تحقيق رؤاها التنموية، ويؤهلها لمواكبة متطلبات الجودة والاستدامة في بيئة تعليمية محفزة وآمنة.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية وتحليل واقع تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ظل بيئات الاعمال المتغيرة من وجهة نظر التربويين:

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.

١. منهج البحث:

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك للوقوف على واقع تطبيق مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط لمبادئ الحوكمة وذلك لتعزيز اليقظة الاستراتيجية في بيئات الاعمال المتغيرة من وجهة نظر التربويين.

٢. مجتمع وعينة البحث:

تكوّن مجتمع الدراسة من التربويين المتخصصين في مجال رياض الأطفال (موجه أول رياض أطفال - مجموعة من مشرفات بعض الروضات الرسمية، الرسمية لغات ومشرفات روضات خاصة) التابعات لإدارة أسيوط التعليمية بمدينة أسيوط والبالغ عددهن (١٠٢) تربوي.

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 (٥٤)

تربوي. جاء توزيعهم كالتالي:

جدول (٣): توزيع مجتمع وعينة البحث

الفئة	العدد الكلي	العينة	النسبة المئوية للعينة
موجه أول رياض أطفال	١٨	١٠	%٥٥.٥
مشرفة روضة رسمي حكومي	٦١	٣٤	%٥٥.٧
مشرفة روضة رسمي لغات	٩	٤	%٤٤.٤
مشرفة روضة خاص	١٤	٦	%٤٢.٨
المجموع	١٠٢	٥٤	%٥٣

٣. أداة البحث:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للكشف عن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ظل بيئات الاعمال المتغيرة، وبعد إطلاع الباحثة على كثير من المصادر ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، تم إعداد استبانة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تتكون من التالي:

المحور (١): وتناول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية- المساءلة- المشاركة بفعالية)

وتكونت من (٣٠) عبارة بواقع (١٠) عبارات لكل مبدأ من مبادئ الحوكمة.

المحور (٢)، وتناول أبرز التحديات التي قد تواجه التربويين في تطبيق مبادئ الحوكمة مثل

(تحديات تنظيمية- بشرية- مادية) واشتملت هذه الاستبانة على (٣٠) عبارة، بواقع (١٠) عبارات لكل تحدي.

- صدق وثبات الاستبانة:

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

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

للتعريف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه؛ قامت الباحثة بعرضها في صورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال رياض الأطفال 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 على مجتمع الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)؛ استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach'aAlpha)، والجدول رقم (٤) يوضح معاملات الثبات لمجاور الدراسة.

جدول (٤): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمجاور الدراسة

المجاور	الابعاد	العبارات	ألفا كرونباخ
المحور الأول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	البعد الأول: الشفافية	١٠	٠.٩٤٦
	البعد الثاني: المساءلة	١٠	٠.٩٤٦
	البعد الثالث: المشاركة بفعالية	١٠	٠.٩٤٦
المحور الثاني: أبرز المتطلبات التي قد تواجه التربويين في تطبيق مبادئ الحوكمة	متطلبات تنظيمية	١٠	٠.٩٤٦
	متطلبات بشرية	١٠	٠.٩٤٦
	متطلبات مادية	١٠	٠.٩٤٦
الثبات العام للاستبانة			٠.٩٤٦

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (٤)، يتبين أن معاملات الثبات لمجاور الدراسة مرتفعة؛ حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (٠.٩٤٦)، ومعامل الثبات للمحور الثاني (٠.٩٤٦)، كما بلغ معامل الثبات العام للاستبانة (٠.٩٤٦)، وجميعها قيم موجبة؛ ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

- مصادر جمع البيانات:

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة، وهما:

- **المصادر الثانوية:** اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث؛ لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية، من خلال استبانة كأداة رئيسة للبحث، صُممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد استهدفت التربويين المتخصصين في مجال رياض الأطفال بمدينة أسيوط.

إجراءات تطبيق البحث:

- قامت الباحثة بمجموعة من الخطوات لتطبيق أداة الدراسة، وهي كالتالي:
- قامت الباحثة ببناء أداة البحث في صورتها الأولية، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع المتوفرة والمُتعلّقة بموضوع البحث أو محور من محاوره.
- عرض أداة البحث في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في مجالي رياض الأطفال والإدارة التربوية.
- إجراء التعديلات اللازمة على أداة البحث والتي أوصى بها المحكمون.
- قامت الباحثة بتصميم ونشر الاستبانة إلكترونياً على (Google Drive)، ثم قامت بتوزيع الرابط عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي على التربويين المتخصصين في مجال رياض الأطفال بمدينة أسيوط.
- بعد الحصول على الردود، والبالغ عددها (٥٤) استجابة قامت الباحثة بمعالجة البيانات إحصائياً من خلال برنامج (SPSS)، ومن ثم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

- وفيما يلي تحليل لنتائج الدراسة، وتفسيرها

قامت الباحثة في هذا الجزء بعرض وتحليل بيانات البحث، ومناقشة نتائجها؛ لتحقيق أهدافه التي تمثلت في استعراض الأطر النظرية والفكرية للحوكمة وتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال في ظل بيئات الاعمال المتغيرة. ورصد واقع تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ظل بيئات الاعمال المتغيرة. من وجهة نظر التربويين. ومن ثم الكشف عن أبرز متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط.

- وفيما يلي ما توصل إليه البحث من نتائج في ضوء أهدافه وتسؤولاته:

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي نص على الآتي: استعراض "الأطر النظرية والفكرية للحوكمة وتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال في ظل بيئات الاعمال المتغيرة"، وقد تم تناوله تفصيلا بالإطار النظري والدراسات السابقة

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، والذي نص على الآتي: "ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ظل بيئات الاعمال المتغيرة. من وجهة نظر التربويين".

- قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المحور الأول، كما قامت بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بكل بعد وذلك على النحو التالي:

جدول (٥): واقع تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال

بمدينة أسيوط في ظل بيئات الاعمال المتغيرة. من وجهة نظر التربويين

أبعاد المحور الأول		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوظيف
١	البعد الأول: الشفافية	١.٨٥	٠.٦٥٥	٢	بدرجة قليلة
٢	البعد الثاني: المساءلة	٢.٥١	٠.٤٢٩	٣	بدرجة قليلة
٣	البعد الثالث: المشاركة بفعالية	١.٩٢	٠.٠٧٥٤	١	بدرجة قليلة
الدرجة الكلية للمحور الأول		٢.٢٤	٠.٨٣٤	بدرجة قليلة	

تشير نتائج الجدول إلى أن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط، من وجهة نظر التربويين، يتم بدرجة قليلة، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي للمحور الأول (٢.٢٤) بانحراف معياري (٠.٨٣٤)، مما يدل على وجود اتفاق نسبي بين أفراد العينة على تدني مستوى توظيف الحوكمة.

عند تحليل أبعاد الحوكمة الثلاثة:

- جاء بُعد المساءلة في المرتبة الثالثة بمتوسط (٢.٥١)، مما يدل على أن محاولات فرض آليات للمساءلة موجودة لكنها ضعيفة وغير مكتملة، وربما تقتصر على جوانب إدارية دون متابعة فعلية للأداء.

• احتل بُعد الشفافية المرتبة الثانية بمتوسط (١.٨٥)، مما يعكس ضعفاً واضحاً في إتاحة المعلومات وتوضيح آليات اتخاذ القرار للعاملين وأولياء الأمور، وهو مؤشر سلبي يؤثر على بناء الثقة المؤسسية.

• جاء بُعد المشاركة الفعالة في المرتبة الأولى من حيث الضعف (متوسط ١.٩٢)، مما يكشف عن محدودية إشراك الكوادر التربوية في اتخاذ القرارات، وضعف الاستفادة من خبراتهم في تطوير الأداء المؤسسي.

تعكس هذه النتائج بصورة عامة وجود قصور في تطبيق مبادئ الحوكمة الأساسية، مما يعيق تعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل هذه المؤسسات، ويحد من قدرتها على التعامل بكفاءة مع المتغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال التربوية. كما أن تدني مستوى الشفافية والمشاركة يعمق الإشكالية ويجعل المؤسسات أكثر عرضة لمخاطر بيئية مفاجئة دون استعداد كافٍ.

ويتسق هذا الواقع مع بعض الدراسات السابقة التي أكدت أن نجاح المؤسسات التربوية في التكيف مع المتغيرات يتطلب حوكمة قوية قادرة على ترسيخ المساءلة والشفافية والمشاركة كمرتكزات أساسية لأي يقظة استراتيجية فعالة. ومن هذه الدراسات دراسة كل من: العتيبي (2018) ، والتي أظهرت نتائجها أن تطبيق الحوكمة يتم بدرجة منخفضة، خصوصاً في بُعد الشفافية والمشاركة المجتمعية، مما أثر سلباً على قدرة رياض الأطفال على الاستجابة لمتغيرات البيئة التربوية. دراسة العجمي (2020) وأكدت النتائج أن تدني مستوى الحوكمة، لا سيما ضعف المساءلة والشفافية، يقلل من قدرة المؤسسات على ممارسة التخطيط الاستراتيجي الاستباقي، وبالتالي يضعف قدرتها على الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية والتعليمية. ودراسة أبو زيد وآخرون (2017) وأظهرت نتائج الدراسة أن ضعف المشاركة الفعالة للمعلمين والإداريين في اتخاذ القرار أثر سلباً على تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة مثل اليقظة الاستراتيجية والابتكار المؤسسي. ودراسة عبد الرحمن (2019) والتي أكدت نتائجها أن المؤسسات التي تغيب فيها مبادئ الحوكمة تكون أقل قدرة على رصد الفرص والتهديدات البيئية، وتتعرض لمعدلات أعلى من التدهور في الأداء النوعي. ودراسة محمد، فتحي (2021) وأشارت نتائجها إلى أن تدني الشفافية وضعف مشاركة المعلمين والإداريين يقلل من مرونة رياض الأطفال في مواجهة تحديات التعليم العصري.

وفيما يلي وصف مفصل لهذه الأبعاد:

أ- البعد الأول: الشفافية:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد الشفافية كأحد مبادئ

الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط

درجة التطبيق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات					العبارات
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
ضعيفة	٤	١.١٨	٢.١٤	١٩	١٨	١٢	٠	٥	١. يتم إطلاع العاملين بمؤسسة رياض الأطفال على السياسات واللوائح المعتمدة بشكل دوري.
ضعيفة	٧	١.١٣	١.٩٦	٢٤	١٦	٩	٢	٣	٢. يتم نشر القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل التربوي بطريقة واضحة وشفافة للجميع.
ضعيفة	٨	١.١٤	١.٩٦	٢٤	١٦	١٠	٠	٤	٣. يتم إبلاغ أولياء الأمور بالبرامج والخطط التطويرية للمؤسسة في الوقت المناسب.
متوسطة	١	١.٠٦	٢.٧٤	٤	٢٢	١٧	٦	٥	٤. توجد قنوات رسمية متاحة للعاملين لطلب توضيح القرارات والسياسات الإدارية.
ضعيفة	٥	١.٢٥	٢.٠٣	٢٢	٢١	٤	١	٦	٥. أراعي إشراك جميع الأطفال في الأنشطة بدون استثناء.
ضعيفة	٣	١.٢٥	٢.٣٨	١٨	٩	٢٠	٢	٥	٦. يتم الإعلان عن معايير تقييم أداء المعلمات والإداريات بشكل واضح قبل تطبيقها

العبارة	الاستجابات					الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
٧. تم إشراك الكادر التربوي في مناقشة التحديات البيئية المتغيرة التي تواجه المؤسسة.	٩	٤	٨	٢٦	١٠	١.٢٨	٢	متوسطة
٨. تتسم جميع المعاملات الإدارية بالوضوح في الإجراءات والمتطلبات دون غموض.	١	٤	٧	١٢	٣٠	١.٧٧	١٠	ضعيفة جدا
٩. يتم الإفصاح عن فرص التدريب المهني المتاحة لجميع العاملين بطريقة متساوية وعادلة.	٥	٢	٣	٢٤	٢٠	١.١٩	٦	ضعيفة
١٠. تعتمد المؤسسة مبدأ الشفافية عند توزيع الموارد والفرص داخل بيئة العمل التربوي.	٦	٤	٤	٤	٣٦	١.٨٨	٩	متوسطة
البعد ككل					٢.١٥	١.٢٠	ضعيفة	

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول (٦) يتبين ما يلي: تضمن بُعد الشفافية على (١٠) فقرات تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات ما بين (١.٨٨ إلى ٢.٧٤)، 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 الشفافية. وتشير نتائج تحليل البيانات إلى أن درجة تطبيق مبدأ الشفافية في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط جاءت ضعيفة من وجهة نظر التربويين. ويعكس هذا الضعف وجود قصور واضح في إتاحة المعلومات الإدارية والتعليمية، وفي آليات مشاركة العاملين وأولياء الأمور بالقرارات ذات الصلة بالعملية التربوية. ويتضح من ضعف الشفافية عدة آثار سلبية، أبرزها:

- ضعف اليقظة الاستراتيجية: حيث أن غياب تدفق المعلومات يحد من قدرة المؤسسات على التنبؤ بالتغيرات البيئية والاستجابة لها بشكل فعال.
 - انخفاض الثقة المؤسسية: ضعف الشفافية يؤدي إلى اهتزاز الثقة بين العاملين والإدارة، مما يقلل من روح الانتماء والتحفيز.
 - تباطؤ عمليات التكيف مع المتغيرات: غياب وضوح المعلومات يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر بطئاً وأقل فاعلية، خاصة في ظل بيئات أعمال متغيرة وسريعة.
- وتتسق هذه النتائج مع ما ذهبت إليه دراسات سابقة مثل دراسة العتيبي (٢٠١٨) ودراسة العجمي (٢٠٢٠)، التي أكدت أن الشفافية تعد ركيزة أساسية لنجاح الحوكمة، وأن غيابها يُضعف الأداء المؤسسي ويحد من القدرة على التكيف مع بيئات الأعمال المتغيرة. كما أن ضعف الشفافية قد يُعزى إلى عدة أسباب محتملة، مثل:
- مركزية اتخاذ القرار وعدم مشاركة العاملين فيه.
 - غياب نظم رسمية للإفصاح عن المعلومات.
 - ضعف الثقافة المؤسسية الداعمة للوضوح والمصارحة.
- وترى الباحثة أن ضعف الشفافية يؤكد على الحاجة الملحة إلى بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الإتاحة المنتظمة للمعلومات، وإشراك جميع الأطراف المعنية في الحوار واتخاذ القرار، بما يدعم بناء مؤسسات تعليمية أكثر يقظة وقدرة على مواكبة التحولات المستجدة.
- ب- البعد الثاني المساءلة:**

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد المساءلة كأحد

مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط

درجة التطبيق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات					العبارات
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
ضعيفة	٥	٠.٩٨	١.٩٦	٢٢	١٦	١٣	٢	١	١. يتم تحديد مسؤوليات جميع العاملين بالمؤسسة بشكل واضح ومعلن.
ضعيفة	٢	٠.٩٢	٢.٨٣	٣	١٨	١٩	١٣	١	٢. توجد آلية رسمية لمحاسبة العاملين على الأخطاء أو التقصير في العمل التربوي.

العبارة	الاستجابات					الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
٣- تخضع القرارات الإدارية للمراجعة والتقييم المستمر من جهات إشرافية مختصة.	١	٢	١٠	١٤	٢٧	٠.٩٩	٨	ضعيفة
٤- يتم تقييم أداء الكادر التربوي وفق معايير موضوعية ومعلنة مسبقاً.	١	٢	٣	١٧	٣١	٠.٨٩	٩	ضعيفة جداً
٥- تُتاح للعاملين الفرصة لعرض تظلماتهم وملاحظاتهم على القرارات الإدارية.	٣	١١	١٦	١٦	٨	١.١٢	٣	متوسطة
٦- يتم محاسبة الإداريين والمعلمين بناءً على نتائج أدائهم الفعلي وليس على اعتبارات شخصية.	١٢	٨	١٥	١٦	٣	١.٢٤	١	متوسطة
٧- يتم توثيق كافة الإجراءات الإدارية والتربوية لسهولة المراجعة والمساءلة.	١	٢	١١	١٩	٢١	٠.٩٥	٦	ضعيفة
٨. توفر نظم واضحة لمتابعة تنفيذ خطط العمل وتصحيح الانحرافات عند الحاجة	٣	٤	١٥	٢١	١١	١.٠٧١	٤	ضعيفة
٩. حرص الإدارة على تقديم تقارير دورية تبين مدى تحقيق الأهداف التربوية ومحاسبة المقصرين.	١	١	١١	١٦	٢٥	٠.٩٤	٧	ضعيفة
١٠. شجّع العاملون على تحمل المسؤولية عن نتائج أعمالهم والمبادرة بتصحيح الأخطاء.	١	١	٤	١٤	٣٤	٠.٨٦	١٠	ضعيفة
البعد ككل					٢.١٧	١.٠٠	ضعيفة	

تشير نتائج الجدول التحليلي (٧) إلى أن درجة تطبيق مبدأ المساءلة كأحد مبادئ الحوكمة في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط جاءت ضعيفة من وجهة نظر التربويين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (٢.١٧) بانحراف معياري (١.٠٠)، وهو ما يعكس عن قصور واضح في ترسيخ ممارسات المساءلة المؤسسية. حيث احتلت فقرة "يتم محاسبة الإداريين والمعلمين بناءً على نتائج أدائهم الفعلي" المرتبة الأولى بمتوسط (٣.١٨) بدرجة تطبيق متوسطة، مما يدل على وجود بعض الجهود الفردية نحو العدالة في التقييم. وجاءت فقرة "تُتاح للعاملين الفرصة لعرض تظلماتهم وملاحظاتهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط (٢.٧٢)، مما يشير إلى محاولات محدودة لتحقيق المشاركة والشفافية في المساءلة. وفي المقابل، أظهرت الفقرات المتعلقة بتحديد المسؤوليات، مراجعة القرارات،

- توثيق الإجراءات، تقديم التقارير، وتشجيع تحمل المسؤولية، متوسطات تراوحت بين (١.٥٣) - (١.٩٦)، وهو مؤشر سلبي على ضعف أنظمة الحوكمة المؤسسية.
- وتدل هذه النتائج على أن مؤسسات رياض الأطفال تفتقر إلى:
- آليات واضحة لمحاسبة العاملين بناءً على أدائهم الفعلي.
 - نظم فعالة لمراجعة القرارات الإدارية وتصحيح مسارات العمل.
 - تحديد دقيق للمسؤوليات بما يتيح تفعيل المساءلة وتحقيق العدالة التنظيمية.
 - ثقافة مؤسسية داعمة للمساءلة، سواء عبر الإبلاغ عن الأداء أو التصحيح الذاتي للأخطاء.
- وهذا الضعف يدل على: ضعف المساءلة يؤدي إلى ترسيخ الممارسات الإدارية العشوائية، ويعوق القدرة على تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة. كما يحد من تعزيز اليقظة الاستراتيجية، حيث تضعف القدرة على اكتشاف المشكلات مبكراً واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة في ظل بيئات الأعمال المتغيرة. مما يؤدي إلى انخفاض روح المبادرة والمسؤولية بين الكادر التربوي، ما يؤثر سلباً على أداء المؤسسات التعليمية وجودة خدماتها.
- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات مثل: دراسة الحربي (2020) التي بينت أن ضعف المساءلة التنظيمية يعيق تطوير المؤسسات التربوية. ودراسة عبد الله (2019) التي أوضحت أن فعالية الحوكمة في المؤسسات التعليمية ترتبط ارتباطاً مباشراً بتفعيل مبادئ الشفافية والمساءلة. ودراسة السديري (2020) التي أوضحت أن غياب المساءلة الواضحة يؤدي إلى إضعاف الأداء المؤسسي في رياض الأطفال. كما أكدت دراسة المزروعى (2019) أن تدني ثقافة المساءلة ينعكس سلباً على مستويات الإبداع والاستجابة للتغيرات البيئية.
- وهذه النتائج تؤكد على ضعف بنية المساءلة المؤسسية: حيث تفتقر المؤسسات إلى آليات فاعلة وواضحة لمحاسبة الأفراد عن أدائهم. وقصور في الشفافية والعدالة التنظيمية: ضعف الإبلاغ عن الأدوار، وعدم وضوح قنوات التظلم، يعكس غياب الشفافية اللازمة لتعزيز المساءلة. مما يؤثر تأثيراً سلبياً على اليقظة الاستراتيجية: فضعف المساءلة يحد من قدرة المؤسسات على رصد الانحرافات ومعالجتها بفعالية، ما يؤدي إلى ضعف مرونتها تجاه بيئات الأعمال المتغيرة.

ج- البعد الثالث المشاركة بفعالية:

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد المشاركة بفعالية كأحد

مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
١. يتم إشراك الكادر التربوي في وضع الأهداف والخطط التربوية للمؤسسة.	١٠	١٢	١٦	١٢	٤	٣.٢٢	١.٢٠	٤	متوسطة
٢. تؤخذ آراء المعلمات والمشرفات بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإدارية.	٣	٤	١٥	٢١	١١	٢.٣٨	١.٠٧	٢	ضعيفة
٣. تتيح إدارة المؤسسة الفرصة للعاملين للمساهمة في مناقشة المشكلات وإيجاد الحلول.	٤	٥	١٧	١٩	١١	٢.٣٨	١.٠٧	٣	ضعيفة
٤. يتم تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة المستجدات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	١	١	١٤	٢٨	١٠	٢.١٦	٠.٨١	٩	ضعيفة
٥. يُشجع العاملون على تقديم اقتراحات تطويرية لتحسين الأداء المؤسسي.	٥	٦	١٧	٢٢	٤	٢.٧٤	١.٠٦	١	متوسطة
٦. طلب رأي الكادر التربوي في تقييم البرامج التعليمية المعتمدة بالمؤسسة.	١	١	١٤	٢٨	١٠	٢.١٦	٠.٨١	١٠	ضعيفة
٧. تحرص الإدارة على إشراك المعلمات في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.	٦	٧	١٣	٢٤	٤	٢.٧٥	١.١٣	٧	متوسطة
٨- تم إشراك الكادر التربوي في تحديد أولويات العمل وفقاً للتغيرات في بيئة العمل.	١٢	٨	١٥	١٦	٣	٣.١٨	١.٢٤	٥	متوسطة
٩- توفر المؤسسة قنوات رسمية لاستقبال آراء ومقترحات العاملين ومتابعتها بجدية.	١	١٣	١٩	١٨	٣	٢.٨٣	٠.٩٢	٦	متوسطة
١٠- تضمن إدارة المؤسسة توفير بيئة مفتوحة تشجع على الحوار والمناقشة البناءة بين جميع الأطراف.	٥	٦	١٧	٢٢	٤	٢.٧٤	١.٠٦	٨	متوسطة
البعد ككل						٣.٠٧	٠.٩٨		متوسطة

تشير نتائج الجدول (٨) إلى أن مستوى تطبيق المشاركة بفعالية كأحد مبادئ الحوكمة في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٠٧) وانحراف معياري (٠.٩٨)، وهو ما يعكس توافر بعض الممارسات الإيجابية، مع استمرار وجود جوانب قصور تستدعي التحسين. وهو ما يدل على وجود توجه إداري نسبي نحو تعزيز المشاركة، لكنه لا يزال دون المستوى المأمول في المؤسسات الفعالة. كما أظهرت النتائج:

- مستويات مقبولة نسبياً، خاصة فيما يتعلق بـ:
 - إشراك الكادر التربوي في تحديد أولويات العمل (متوسط = ٣.١٨).
 - إشراكهم في وضع الخطط والأهداف (متوسط = ٣.٢٢).
 - تشجيعهم على تقديم اقتراحات تطويرية (متوسط = ٢.٧٤ - ٢.٨٣).
- في المقابل، كشفت فقرات أخرى عن ضعف واضح، مثل:
 - عدم الانتظام في عقد الاجتماعات الدورية لمناقشة المستجدات (متوسط = ٢.١٦).
 - ضعف أخذ آراء العاملين بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات الإدارية (متوسط = ٢.٣٨).
 - محدودية إشراك العاملين في تقييم البرامج التعليمية.

وقد تم تفسير النتائج على النحو التالي:

- يبدو أن هناك اتجاهاً إدارياً جزئياً نحو المشاركة، إلا أن هذه المشاركة غالباً ما تكون شكلية أو محصورة في جوانب محددة دون تفعيل حقيقي للحوكمة الشاملة.
- ضعف ثقافة الحوار والتشاور داخل المؤسسات يؤثر سلباً على بناء بيئة عمل محفزة تسهم في تعزيز اليقظة الاستراتيجية.
- في ظل بيئات الأعمال المتغيرة، تظل درجة المشاركة غير كافية لدعم مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف السريع.
- جاءت بعض الفقرات في مستوى متوسط من التطبيق، مثل إشراك الكادر التربوي في تحديد الأولويات ووضع الخطط وتقديم الاقتراحات، مما يعكس وجود محاولات لإشراك العاملين في بعض العمليات الإدارية الأساسية.

- ومع ذلك، أظهرت فقرات أخرى ضعفاً واضحاً، خاصة فيما يتعلق بتفعيل الاجتماعات الدورية وأخذ آراء العاملين في القرارات الإدارية، مما يشير إلى أن المشاركة قد تكون محدودة الشكل أو قاصرة على نخب معينة دون شمول جميع العاملين.

الدلالات التربوية والإدارية لهذه النتائج:

- المؤسسات التي لا تفعل المشاركة الحقيقية تفقد فرصة تحقيق التمكين الوظيفي للعاملين، مما ينعكس على مستويات الرضا الوظيفي، والإبداع، والاستجابة السريعة للتغيرات.
- محدودية المشاركة تؤثر على تنمية التفكير الاستباقي الضروري لبناء منظومة يقطعة استراتيجية فعالة.
- إن تحقيق المشاركة بفعالية يتطلب أن تكون مشاركة حقيقية وليست شكلية أو موسمية. فالمشاركة تعزز من الشعور بالانتماء والمسؤولية الجماعية تجاه أهداف المؤسسة، وهو ما يؤدي بدوره إلى رفع درجة اليقظة الاستراتيجية والاستجابة لتغيرات بيئات الأعمال.
- وجود درجة متوسطة للمشاركة يعني أن المؤسسات ما زالت بحاجة إلى مأسسة آليات المشاركة عبر قنوات رسمية ومنظمة، تضمن للعاملين القدرة على التأثير في مجريات العمل التربوي.
- وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة جاويش (٢٠٢٢) والتي أشارت نتائجها إلى ضرورة تفعيل المشاركة بين مديري الروضات للتخطيط الاستراتيجي ووضع حلول للمشكلات المختلفة، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز المشاركة الفعالة كجزء من الحوكمة الرشيدة. ودراسة على (٢٠٢١) أظهرت نتائج الدراسة أن مبدأ "المشاركة الفعالة" جاء في المرتبة الأخيرة بين مبادئ الحوكمة من حيث التطبيق، مما يشير إلى ضعف في تفعيل هذا المبدأ داخل مؤسسات رياض الأطفال. ودراسة الربيعي (2020) التي أكدت أن المشاركة الفعالة تظل قاصرة في كثير من مؤسسات الطفولة المبكرة. كما دعمت دراسة الشمري (2019) أن ضعف إشراك العاملين في العمليات الإدارية يؤدي إلى تدني مستوى الحوكمة المؤسسية.

ارتباط النتائج بالحوكمة واليقظة الاستراتيجية:

- المشاركة الفعالة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجوهر الحوكمة الجيدة، فهي تعزز من الشفافية، والمساءلة، وتمكين الأفراد.
 - كما تُعد المشاركة وسيلة أساسية لرفع مستوى اليقظة الاستراتيجية، إذ أن العاملين يكونون أكثر قدرة على رصد التغيرات البيئية والمبادرة بالتكيف معها حينما يشعرون بأنهم جزء فاعل في اتخاذ القرار.
- وترى الباحثة أن هذه الدراسات تتفق في نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية في أن مبدأ "المشاركة بفعالية" لا يزال يواجه تحديات في التطبيق داخل مؤسسات رياض الأطفال. تشير الأبحاث إلى أن هناك حاجة ملحة لتعزيز هذا المبدأ من خلال استراتيجيات واضحة ومحددة، مثل تفعيل قنوات التواصل بين الإدارة والمعلمين، وتنظيم اجتماعات دورية لمناقشة الخطط والأهداف، وتشجيع المعلمين على تقديم مقترحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
١. المحور الثالث: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث من أسئلة البحث ومناقشته وتفسيره والذي نصه: "ما هي أبرز متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات محور المتطلبات التي قد تواجه التربويين خلال تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط في ظل بيئات الاعمال المتغيرة.

وقد تم تحديد أبرز التحديات في: "تحديات تنظيمية- بشرية- مادية"

مناقشة المتطلبات في ضوء بيئات الأعمال المتغيرة:

في ضوء التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال المعاصرة، تبرز أمام مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط مجموعة معقدة من المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية عند السعي لتطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيز مستويات اليقظة الاستراتيجية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذه التحديات تتوزع بين غموض الأدوار والمسؤوليات وضعف البنية المؤسسية، إلى جانب قصور الموارد البشرية من حيث التدريب والتأهيل، فضلاً عن محدودية التمويل والتجهيزات اللازمة لتطبيق أنظمة الحوكمة

الحديثة. ويعكس هذا الواقع الحاجة الملحة إلى استراتيجيات شاملة ومتكاملة لمعالجة أوجه القصور في مختلف أبعاد العمل المؤسسي، بما يضمن الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام. وتدعم هذه النتائج مجمل ما توصلت إليه الأدبيات العربية والأجنبية، والتي أكدت أن نجاح تطبيق الحوكمة يرتبط بدرجة جاهزية المؤسسة على المستويات الإدارية، البشرية، والمالية معاً.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالمتطلبات التنظيمية

لتطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط

درجة التوافر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات					العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
كبيرة جدا	٢	٠.٦٣	٤.٦٨	٠	١	٢	١٠	٤١	٥. غموض الأدوار والمسؤوليات بين العاملين داخل المؤسسة.
متوسطة	٩	١.٢٠	٣.٢٢	٤	١٢	١٦	١٢	١٠	٦. ضعف البنية المؤسسية اللازمة لتطبيق مبادئ الحوكمة
كبيرة جدا	٤	٠.٦٠	٤.٥٥	٠	٠	٣	١٨	٣٣	٧. مقاومة التغيير من قبل بعض الكوادر الإدارية والتعليمية.
كبيرة	٦	٠.٨٠	٤.٢٠	٠	٢	٧	٢٣	٢٢	٨. قلة الوعي بأهمية ربط الحوكمة باليقظة الاستراتيجية.
متوسطة	١٠	١.٢٤	٣.١٨	٣	١٦	١٥	٨	١٢	٥. قصور أدوات وأساليب الاتصال الداخلي بالمؤسسة..
كبيرة جدا	١	٠.٤٢	٤.٨٣	٠	٠	١	٧	٤٦	٦. تحديات التمويل والموارد المالية لدعم مشروعات التطوير المؤسسي.
كبيرة	٨	٠.٩٥	٤.١٢	٢	٠	٩	٢١	٢٢	٧. بطء الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال المحلية والعالمية.
كبيرة جدا	٥	٠.٦٦	٤.٥٣	٠	١	٢	١٨	٣٣	٨. غياب سياسات واضحة لتقييم الأداء وفق معايير الحوكمة.

درجة التوافر	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	الاستجابات					العبارات
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
كبيرة جدا	٣	٠.٦٣	٤.٥٩	٠	٠	٤	١٤	٣٦	٩. تدني مستوى تدريب وتأهيل العاملين على مبادئ الحوكمة واليقظة الاستراتيجية.
كبيرة	٧	٠.٧٨	٤.١٤	٠	١	١٠	٢٣	٢٠	١٠. ضعف الشفافية والمساءلة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية.
كبيرة		٠.٧٩٥	٤.٢٠	البعد ككل					

تشير نتائج تحليل الاستبانة إلى وجود متطلبات تنظيمية بارزة وكبيرة تواجه مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط عند السعي إلى تطبيق مبادئ الحوكمة بغرض تعزيز اليقظة الاستراتيجية في ظل بيئات الأعمال المتغيرة.

وقد دل متوسط البعد الكلي للاستبانة (٤.٢٠) بدرجة كبيرة على أن التربويين يدركون أهمية هذه المتطلبات وتأثيرها المباشر على الأداء المؤسسي.

تصدرت متطلبات التمويل والموارد المالية قائمة التحديات بمتوسط مرتفع (٤.٨٣)، مما يشير إلى أن القصور المالي يعد عقبة رئيسية تحول دون دعم عمليات التطوير المؤسسي التي تتطلبها الحوكمة الفعالة.

كما جاء غموض الأدوار والمسؤوليات في المرتبة الثانية (٤.٦٨)، مما يعكس وجود ضعف في البناء الإداري والتنظيمي، وهو ما قد يؤدي إلى تداخل الصلاحيات وتباطؤ الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية.

ولم تغب المتطلبات البشرية والسلوكية، إذ أظهرت النتائج أن مقاومة التغيير من بعض الكوادر، بالإضافة إلى تدني مستوى تدريب العاملين وتأهيلهم على مبادئ الحوكمة واليقظة، كان لها حضور قوي بمتوسطات مرتفعة (٤.٥٥)، ٤.٥٩ على التوالي). هذا يعكس أن مقاومة التغيير وضعف التأهيل المهني يعدان من المتطلبات الأساسية لأي تحول استراتيجي أو تحسين في منظومة الحوكمة بالمؤسسات.

في المقابل، أظهرت بعض المتطلبات متوسطات متوسطة، مثل ضعف الاتصال الداخلي (3.18) وضعف البنية المؤسسية (3.22)، وهو ما يوحي بإمكانية تحسين هذه الجوانب عبر استراتيجيات دعم إداري وتربوي موجهة.

وفي ظل بيئات الأعمال المتغيرة تبرز بطء الاستجابة للمتغيرات (متوسط ٤.١٢) كأحد مظاهر القصور التنظيمي الخطير، خاصة أن الحوكمة الفاعلة واليقظة الاستراتيجية تتطلبان مرونة وقدرة على التكيف السريع مع المتطلبات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. مما تقدم فإن النتائج تشير بوضوح إلى أن تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال في أسبوط يحتاج إلى:

- معالجة جذرية لمشكلات التمويل والموارد.
 - إعادة بناء الهيكل الإداري لتنظيم الأدوار والصلاحيات.
 - رفع وعي الكوادر التربوية بمفاهيم الحوكمة واليقظة الاستراتيجية عبر التدريب المتخصص.
 - تفعيل أنظمة تقييم الأداء المبنية على الشفافية والمساءلة.
- كل ذلك يجب أن يتم في ضوء استراتيجية استباقية تراعي حركية وتغير بيئات الأعمال المحيطة. وترى الباحثة أن نتائج هذه الاستبانة تعكس إدراكًا عميقًا لخطورة المتطلبات التنظيمية التي تعوق تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال في مدينة أسبوط، خاصة في ظل بيئات الأعمال المتغيرة. وتبرز الحاجة الملحة إلى تبني استراتيجيات تطويرية تركز على بناء هياكل تنظيمية واضحة، وتوفير الموارد المالية اللازمة، وتعزيز ثقافة التغيير، والارتقاء بمهارات الكوادر التربوية في مجالات الحوكمة واليقظة الاستراتيجية، بما يساهم في رفع قدرة المؤسسات على التكيف والمنافسة ومواكبة التطورات المستقبلية بكفاءة وفعالية".

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة المتطلبات البشرية لتطبيق

مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط

العبارة	الاستجابات					الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
١. ضعف وعي العاملين بأهمية مبادئ الحوكمة واليقظة الاستراتيجية.	٩	٤٢	٢	١	٠	١.٠٦	١	كبيرة
٢. نقص الكفاءات التربوية القادرة على دمج الحوكمة بالعمل اليومي	٢٢	١٨	٢	١	٢	٠.٥٩	٥	كبيرة
٣. مقاومة التغيير من قبل بعض الكوادر الإدارية والتعليمية.	١٩	١٦	١٢	٤	٣	٤.٠٤	٢	كبيرة
٤. تدني مستوى التدريب والتأهيل المستمر في مجالات الحوكمة الحديثة.	١٣	٢١	١٤	٢	٤	٠.٥٤	٤	كبيرة
٥. غياب ثقافة العمل الجماعي القائم على الشفافية والمساءلة.	١٣	٢٣	١٢	٢	٤	٠.٧٩	٣	كبيرة
٦. قصور مهارات التفكير الاستراتيجي لدى بعض العاملين بالمؤسسة.	٤	٢	٦	١٩	٢٣	٠.٦٧	٨	متوسطة
٧. ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي مما يؤثر على استدامة تطبيق مبادئ الحوكمة.	٥	٣	٢٩	١٧	٦	٠.٨٩	٦	متوسطة

العبارة	الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
٨. ضعف مهارات التواصل والإقناع لدى القيادات التربوية	٢٨	٥	٣	١٤	٤	٢.١٨	٠.٧٢	٧	ضعيفة
٩. التردد في اتخاذ قرارات حاسمة تدعم مبادئ الشفافية والمساءلة.	٢	٤	٣	٣٥	١٣	٢.٠٥	١.٠٨	٩	ضعيفة
١٠. تأثير الضغوط الوظيفية والنفسية على التزام العاملين بتطبيق مبادئ الحوكمة.	٣	٢٠	٢٢	٨	٢	٢.٩٧	٠.٧٦	١٠	متوسطة
البعد ككل					٣.١٤	٠.٩١	متوسطة		

أظهرت نتائج الجدول (١٠) أن المتطلبات البشرية التي تواجه التربويين في تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط تتباين من حيث درجة التأثير والأهمية.

وقد جاء في مقدمة المتطلبات ضعف وعي العاملين بأهمية مبادئ الحوكمة واليقظة الاستراتيجية بمتوسط (٤.٠٨) وانحراف معياري (١.٠٦)، مما يدل على أن نقص الإدراك بأهمية هذه المفاهيم يمثل عائقاً رئيسياً أمام جهود التحديث المؤسسي.

كما كشفت النتائج عن أهمية تحديين إضافيين وهما:

- مقاومة التغيير من قبل بعض الكوادر الإدارية والتعليمية بمتوسط (٤.٠٤)، مما يؤكد وجود معوقات ثقافية ومجتمعية حيال تبني أنماط إدارة حديثة قائمة على الحوكمة.
- غياب ثقافة العمل الجماعي القائم على الشفافية والمساءلة بمتوسط (٣.٨٩)، ما يشير إلى قصور في بناء فرق العمل المؤسسي الفعال.

في المقابل، أظهرت بعض المتطلبات البشرية انخفاضاً ملحوظاً، إذ جاء ضعف مهارات التواصل والإقناع لدى القيادات التربوية، والتردد في اتخاذ قرارات حاسمة بدرجات "ضعيفة"، مما يعكس أنها أقل إلحاحاً مقارنة بالتحديات الأخرى المطروحة.

أما فيما يتعلق بالبُعد الكلي للمتطلبات البشرية، فقد جاء متوسطه العام (٣.١٤) بدرجة متوسطة، مما يدل على أن التحديات البشرية قائمة ولكن يمكن معالجتها من خلال تدخلات إدارية وتربوية مناسبة.

هذه النتائج تعكس الحاجة إلى اعتماد برامج تدريبية نوعية تستهدف تطوير وعي العاملين وتعزيز مهاراتهم في إدارة التغيير والعمل الجماعي، إلى جانب ترسيخ ثقافة الحوكمة لضمان تحقيق أهداف اليقظة الاستراتيجية.

تتسق النتائج الحالية مع ما أكدته العديد من الدراسات السابقة حول دور المتطلبات البشرية في عرقلة تطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسات التربوية. فقد أشارت دراسة (طلّاح، ٢٠٢٥) إلى أن ضعف وعي العاملين بمفاهيم الحوكمة يعد من أبرز المعوقات التي تحد من فعالية النظم الإدارية الحديثة، وهو ما يتوافق مع تصدر "ضعف الوعي بأهمية الحوكمة واليقظة الاستراتيجية" لقائمة التحديات في هذه الدراسة.

كما تتطابق النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (يوسف، ٢٠١٨) أن قصور ثقافة العمل الجماعي المرتكزة على الشفافية والمساءلة يشكل حاجزاً أمام تعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة، وهو ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة التي أظهرت أهمية هذا التحدي.

وعلى الرغم من تراجع تأثير بعض التحديات البشرية مثل ضعف مهارات التواصل أو التردد في اتخاذ القرارات الحاسمة، فإن هذه النتيجة تتفق مع ما ذكره (سالم، ٢٠٢١) من أن أثر العوامل البشرية يختلف بحسب السياق التنظيمي ومدى نضج المؤسسات التربوية إدارياً. وبوجه عام، تعزز هذه النتائج ما ذهب إليه الأدبيات من أن التغلب على التحديات البشرية يتطلب تطوير رأس المال البشري عبر التدريب والتأهيل المستمر، وبناء ثقافة مؤسسية داعمة لمبادئ

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة المتطلبات المادية لتطبيق

مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط

العبارة	الاستجابات					الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
١. نقص الموارد المالية المخصصة لدعم برامج الحوكمة واليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة.	١٠	٦	٤٢	٣٢	١٢	٢.٧١	١	كبيرة
٢. قصور البنية التحتية التقنية اللازمة لتنفيذ نظم الحوكمة الحديثة.	٤١	١٠	٢	١	٠	٤.٦٨	٢	كبيرة
٣. ضعف ميزانية التدريب والتطوير المهني للعاملين بمجال الحوكمة.	٢٥	٦٤	١٠	٢	١	٤.٠٨	٧	متوسطة
٤. غياب التمويل الكافي لتوفير أدوات القياس والتقويم المرتبطة بمبادئ الحوكمة.	٢٨	٣١	١٨	١٧	٨	٣.٥٣	٥	كبيرة
٥. تقادم التجهيزات والمرافق مما يعيق التكيف مع متطلبات بيئات الأعمال الحديثة	١٠	٦	٤٢	٣٢	١٢	٢.٧١	٦	كبيرة
٦. ارتفاع تكاليف التعاقد مع خبراء استشاريين لدعم تطبيق مبادئ الحوكمة.	٢٩	٤٧	١٦	٦	٤	٣.٨٩	٣	متوسطة
٧. محدودية الموارد المالية لتحديث النظم الإدارية والرقمية بالمؤسسة.	١٨	٤٥	٣٠	٣	٦	٣.٦٥	٤	متوسطة

العبارة	الاستجابات					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق				
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
٨. التأخر في تخصيص موازنات مستقلة لدعم مشاريع الحوكمة واليقظة الاستراتيجية.	١٣	٢٤	٢٣	٣١	١١	٢.٩٧	٠.٧٦	٨	متوسطة
٩. ضعف الإنفاق على أنشطة التقييم الذاتي والتحسين المستمر للأداء المؤسسي.	٢	٤	٣	٣٥	١٣	٢.٠٥	١.٠٨	٩	ضعيفة
١٠. التباين الكبير في الموارد المالية بين مؤسسات رياض الأطفال مما يؤدي إلى تفاوت في تطبيق الحوكمة.	٣	٢٠	٢٢	٨	٢	٢.٩٧	٠.٧٦	١٠	متوسطة
البعد ككل					٣.١٤	٠.٩١	متوسطة		

تشير نتائج الجدول (١١) إلى أن المتطلبات المادية تمثل عائقاً متوسطاً بشكل عام أمام تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط، حيث بلغ المتوسط الكلي (٣.١٤) بانحراف معياري (٠.٩١). مما يدل على أن هذه التحديات ما تزال تشكل عائقاً حقيقياً لكنه متفاوت الشدة بين مؤسسة وأخرى.

وقد حازت بعض الفقرات على تقييم "كبيرة"، مما يدل على إدراك التربويين لأهمية الجانب المادي في نجاح أو تعثر جهود الحوكمة، بينما تراجعت بعض الفقرات الأخرى إلى درجة "متوسطة" أو "ضعيفة"، مما يكشف عن تباين في حدة الإشكالات. وأوضحت النتائج أبرز المتطلبات المادية التي تصدرت الترتيب تمثلت في:

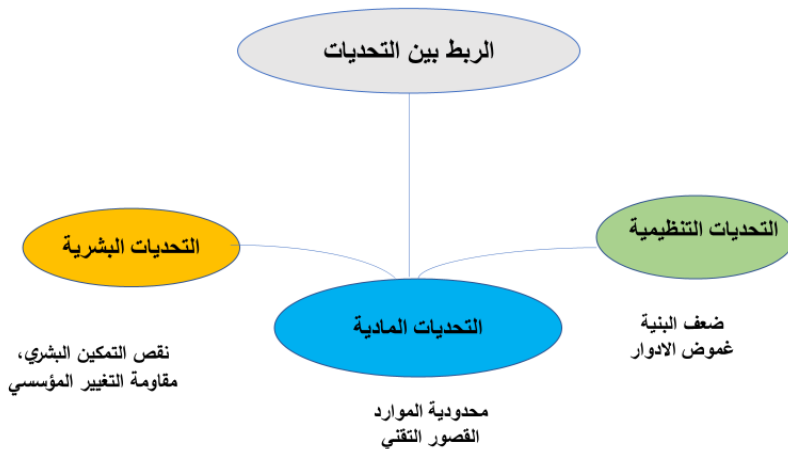
- **قصور البنية التحتية التقنية** (متوسط ٤.٦٨)، ما يعكس وجود فجوة رقمية قد تعيق تطبيق آليات الحوكمة الحديثة. مما يدعو إلى الحاجة الملحة إلى تحديث الأدوات التكنولوجية بما يتلاءم مع متطلبات بيئات الأعمال المعاصرة.
- **ارتفاع تكاليف التعاقد مع الخبراء** (متوسط ٣.٨٩)، مما يشير إلى ضعف الإمكانيات لدعم الاستشارات التخصصية اللازمة.
- **غياب التمويل الكافي لأدوات التقييم** (متوسط ٣.٥٣)، بما يؤثر سلباً على أنظمة التقييم والمساءلة. مما يشير إلى أن ضعف الإمكانيات المالية لا يقتصر فقط على البنية الأساسية بل يمتد ليشمل دعم الخبرات والاستشارات اللازمة لضمان تطبيق فعال للحوكمة.
- **وفي المقابل، سجلت بعض المتطلبات درجات منخفضة مثل: ضعف الإنفاق على التقييم الذاتي** (متوسط ٢.٠٥)، وهو مؤشر خطير يدل على قصور واضح في ثقافة التحسين المستمر، مما يبرز ضعف ثقافة التقييم والتطوير الداخلي بالمؤسسات، وهو أمر حاسم لتحقيق يقظة استراتيجية فعالة. بالإضافة إلى التأخر في تخصيص الموازنات والتباين المالي بين المؤسسات، مما يهدد تكافؤ فرص تطبيق الحوكمة بين مختلف المؤسسات.
- **كما سبق يتضح أن ضعف التمويل وعدم استدامة الموارد يشكلان متطلباً محورياً يتطلب من صناع القرار إعادة النظر في سياسات دعم مؤسسات رياض الأطفال لتعزيز قدرتها على تحقيق مبادئ الحوكمة والتكيف مع بيئات الأعمال المتغيرة.**
- **وتعكس هذه النتائج في مجملها واقعاً حرجاً يتمثل في أن تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات رياض الأطفال يظل مرتفعاً بتوافر موارد مالية مستقرة وكافية، قادرة على دعم مشروعات التطوير المؤسسي، لا سيما في ظل التحولات المتسارعة التي تفرضها بيئات الأعمال المحلية والعالمية.**
- **تتسق نتائج البحث الحالي مع ما أوردته الدراسات السابقة التي أكدت على أن المتطلبات المادية تُعد من أبرز المتطلبات أمام تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية. فقد أشارت دراسة طلائع (2025) إلى أن نقص الموارد المالية يؤثر سلباً على القدرة المؤسسية لتبني نظم الحوكمة الفعالة، وخاصة في ظل المتغيرات السريعة في بيئات الأعمال.**

كما أظهرت دراسة عبد الله بن مسعود الجهني (2021) أن ضعف البنية التحتية التقنية وارتفاع تكلفة التحديث التكنولوجي يمثلان من أبرز العوامل التي تؤدي إلى بطء تطبيق استراتيجيات الحوكمة في المؤسسات التعليمية.

أما الدراسة الأجنبية التي أجرتها (OECD (2016 فقد أكدت أن المؤسسات التي تعاني من ضعف التمويل لا تستطيع الاستثمار الكافي في أدوات التقويم والمراجعة الدورية، مما يضعف قدرتها على تحقيق يقظة استراتيجية مستدامة.

وتدعم هذه النتائج مجمل ما توصل إليه البحث الحالية، حيث أوضحت أن قصور البنية التحتية التقنية، وارتفاع تكاليف الاستشارات، وضعف التمويل المخصص للتطوير الداخلي، من أهم المتطلبات التي تقف عائقاً أمام جهود ترسيخ مبادئ الحوكمة وتعزيز اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسبوط.

وترى الباحثة استناداً إلى تحليل المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسبوط في تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية، يرى الباحث أن نجاح هذه المؤسسات في مواجهة بيئات الأعمال المتغيرة يتطلب التعامل مع هذه المتطلبات بطريقة تكاملية لا جزئية. فالمتطلبات التنظيمية المرتبطة بغموض الأدوار وضعف البنية المؤسسية، والمتطلبات البشرية المتعلقة بنقص التأهيل ومقاومة التغيير، والمتطلبات المادية المرتبطة بمحدودية الموارد والتقنيات الحديثة، تشكل في مجموعها منظومة متداخلة ينبغي التعامل معها برؤية استراتيجية شاملة. ويؤكد الباحث أن بناء ثقافة مؤسسية داعمة للحوكمة، وتطوير الكفاءات البشرية، وتعزيز الاستثمارات في البنية التحتية والمالية، هي خطوات أساسية لضمان تحقيق مستويات عالية من اليقظة الاستراتيجية، وتمكين مؤسسات رياض الأطفال من التكيف بمرونة مع متغيرات بيئة الأعمال المستقبلية.



شكل (٢): يوضح الربط بين التحديات (إعداد الباحثة)

وفي ضوء ما توصل إليه هذا البحث من نتائج بشأن متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط، يتضح أن نجاح هذه المؤسسات في مواكبة بيئات الأعمال المتغيرة مرهون بمدى توافر بنية تنظيمية مرنة، وموارد بشرية مؤهلة، ودعم مادي مستدام، مما يستوجب تطوير سياسات تعليمية تتبنى الحوكمة كنهج إداري وثقافي شامل. كما أظهرت آراء التربويين أهمية إعادة النظر في منظومة العمل المؤسسي داخل رياض الأطفال لتصبح أكثر شفافية واستجابة وفاعلية في مواجهة التحديات المتسارعة. وعليه، فإن تعزيز اليقظة الاستراتيجية يتطلب تمكين القادة التربويين، وتطوير نظم المعلومات التربوية، وتكامل الجهود بين مختلف الجهات المعنية لتفعيل الحوكمة المؤسسية على نحو يحقق جودة التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة ويؤسس لممارسات مستدامة في المستقبل.

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج، وفي إطار الهدف الأساسي المتمثل في تطوير السياسات الداخلية لمؤسسات رياض الأطفال بمدينة أسيوط، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار واليقظة الاستراتيجية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للأطفال، ويعزز من قدرة المؤسسات على الاستجابة الفعالة لمتغيرات بيئات الأعمال شديدة وسريعة التغير، تقترح الباحثة التوصيات الآتية:

أولاً: توصيات تنظيمية وإدارية

١. تشكيل لجان حوكمة داخلية في رياض الأطفال تضم ممثلين من الإدارة، المعلمات، وأولياء الأمور، لضمان الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات.

٢. تحديث اللوائح والسياسات الداخلية بما يواكب المتغيرات البيئية والتحديات المستقبلية،

خاصة في مجالات الجودة، الأمن، التعاون المجتمعي، والرقمنة.

٣. وضع مؤشرات أداء KPI واضحة تقيس درجة اليقظة الاستراتيجية، مثل مدى التنبؤ

بالتغيرات، سرعة الاستجابة، وفعالية اتخاذ القرار.

ثانياً: توصيات متعلقة بالموارد البشرية

١. توفير برامج تدريب دورية للقيادات والمعلمات حول مفاهيم الحوكمة، إدارة المخاطر،

واليقظة الاستراتيجية.

٢. تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم التنظيمي من خلال تحفيز المعلمات على تقديم أفكار تطويرية،

مع تقديم حوافز معنوية أو مادية.

٣. تبني أساليب تشاركية في القيادة تعتمد على الاستماع لآراء الموظفين ودمجهم في عمليات

التخطيط واتخاذ القرار.

ثالثاً: توصيات متعلقة بالبنية التحتية والتكنولوجيا

١. رقمنة نظم الإدارة والمراقبة لتسهيل تتبع الأداء، ومراقبة جودة الخدمات، وتحسين سرعة

التفاعل مع التغيرات.

٢. بناء قواعد بيانات تحليلية حول اتجاهات الأطفال، رضا أولياء الأمور، وتقييم الأداء،

لاستخدامها في التخطيط الاستراتيجي.

٣. تأمين بنية تحتية مرنة تتيح التكيف السريع مع التغيرات، مثل المرونة في جداول الأنشطة

أو إعادة توجيه الموارد حسب الأولويات.

رابعاً: توصيات ثقافية ومجتمعية

١. نشر ثقافة الحوكمة واليقظة داخل المجتمع المحلي من خلال ورش توعية لأولياء

الأمر حول أهمية الشفافية والمشاركة في تطوير المؤسسات التربوية.

٢. تعزيز الشراكات المجتمعية مع منظمات المجتمع المدني والجامعات والمؤسسات

الاقتصادية، لدعم رياض الأطفال بالأفكار، الموارد، أو الاستشارات.

٣. تبني قيم التغيير الاستباقي والتفكير المستقبلي كجزء من الهوية المؤسسية، عبر إدخال

أنشطة تعليمية للأطفال تتضمن حل المشكلات والخيال الابتكاري.

خامسًا: توصيات لصناع القرار والمسؤولين

١. دعم رياض الأطفال بسياسات حكومية داعمة للحوكمة واليقظة، مثل تخصيص ميزانيات للتطوير، أو إصدار تشريعات تنظم العلاقة بين القطاعين العام والخاص.
٢. إطلاق مبادرات تقييمية دورية تقيس مدى التقدم في تطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيز اليقظة الاستراتيجية على مستوى المؤسسات التعليمية.
٣. ربط منح التراخيص وتجديدها بمستوى التزام المؤسسات بمبادئ الحوكمة وتطبيق أدوات التقييم الاستراتيجي المستمر

سادسًا: توصيات مالية لدعم الحوكمة واليقظة الاستراتيجية:

إن تمكين مؤسسات رياض الأطفال ماليًا لا يعني فقط توفير الأموال، بل بناء عقلية مالية استراتيجية تواكب التغير، وتوظف الموارد بكفاءة لتحقيق أقصى أثر تربوي، وذلك من خلال:

١. وضع نظام مالي شفاف ومعتمد على مبادئ الحوكمة
 - يشمل إعداد ميزانيات سنوية تفصيلية، نشر تقارير مالية دورية، وتطبيق آليات رقابة مالية داخلية وخارجية.
 - يساهم ذلك في بناء الثقة مع المجتمع المحلي والجهات المانحة.
٢. تخصيص جزء من الميزانية السنوية لبند “إدارة التغير والتطوير”
 - لتمويل برامج التدريب، التحديث التكنولوجي، واستحداث مبادرات استشراف المستقبل.
٣. تبني موازنة مرنة قائمة على الأداء
 - أي ربط الصرف بتحقيق أهداف واضحة وقابلة للقياس (KPIs)، ما يساعد في توجيه الموارد نحو الأنشطة ذات القيمة الاستراتيجية العالية.
٤. تنويع مصادر التمويل
 - مثل إنشاء صناديق دعم مجتمعية، الحصول على منح من الجهات الحكومية أو المؤسسات الدولية، أو تشجيع الشراكات مع القطاع الخاص.

٥. استثمار الفوائض المالية الصغيرة

- في مشاريع مصغرة (مثل أنشطة رياضية داخل الروضة) لدعم موارد المؤسسة وزيادة الاستقلال المالي.

٦. إنشاء وحدة مالية مستقلة للرقابة والتخطيط

- تتولى تقييم كفاءة الإنفاق، مراجعة أولويات الصرف، وتقديم توصيات استباقية في ظل تغير الظروف الاقتصادية.

٧. اعتماد أدوات التحليل المالي الاستراتيجي

- مثل تحليل SWOT المالي، ونسب الربحية والكفاءة، لتحديد نقاط القوة والضعف المالية واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

٨. تشجيع ثقافة الترشيح دون الإخلال بالجودة

- من خلال مراجعة العقود، ضبط المصروفات التشغيلية، والاستفادة من تقنيات التعليم منخفضة التكلفة ولكن عالية التأثير.

٩. إدخال برامج توعية مالية للقيادات والمعلمات

- لتدريبهم على المبادئ الأساسية للإدارة المالية والموازنة، مما يعزز الوعي المالي في اتخاذ القرار.

١٠. ربط الحوافز والمكافآت بالنتائج المالية المحققة

- وذلك لتعزيز الالتزام الجماعي بتحقيق أهداف الاستدامة والفعالية المالية.

بحوث مقترحة:

١. دراسة تقييمية لمستوى الوعي بمبادئ الحوكمة لدى القيادات التعليمية برياض الأطفال في صعيد مصر.
٢. أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على رفع كفاءة اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم المبكر.
٣. بناء نموذج مقترح لحوكمة رياض الأطفال في ضوء التجارب الدولية الناجحة (مثل فنلندا واليابان).

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، هدوء السيد (٢٠٢٠) معوقات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية - دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، ع (١٠٩)، مجلد ٥، ٨٧٩-٩٠٨
- أبو الحسن، ياسمين. (2021). *اليقظة الاستراتيجية كدعامة لقرارات الإدارة المدرسية في مؤسسات الطفولة المبكرة*. مجلة الإدارة التربوية، ٣(١)، ٧٨-٩٤.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥) الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو جربوع، يوسف علي (٢٠٢٢). أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: (دراسة حالة جامعة غزة) *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (76), 76-92.
- أبو حمور، (٢٠٢٣) أثر اليقظة الاستراتيجية على التميز التنظيمي بشركات الاتصالات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج ٣، ع ٢، ٣٧-٤٩.
- أبو زيد، مروة، وآخرون. (2017). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٤١(٢)، ٣٥٥-٣٧٨.
- بوعزيز، خولة (٢٠٢٣) دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الجابري، فاطمة. (2020). *العوامل المؤثرة على فاعلية تطبيق الحوكمة في المدارس الخاصة بمدينة الرياض*. مجلة التربية المعاصرة، جامعة عين شمس، ٣٧(٢)، ٢٠١-٢٢٩.
- جاد الكريم، سامي. (2021). *أثر اليقظة الاستراتيجية على التنافسية المؤسسية في قطاع التعليم الخاص*. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥(٣٤)، ٨٨-١٠٤.
- الjasم، فهد. (2021) *العوامل المؤثرة على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية الخاصة*. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.

جاويش، سامية محمد (٢٠٢٢) الحوكمة الرشيدة مدخلا للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال " رؤية مقترحة، مجلة كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنصورة، المجلد ٨، ع (٣)، ٢٠٣-٢٥٢.

الجعدي، نبيل واسيمو، مختار محمد (٢٠١٥) نحو رؤية حديثة لنموذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة وصفية تحليلية لنموذج الحوكمة في نظام التعليم العالي في ليبيا، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، جامعة مصراته، ليبيا، ٣(٢)، ١-٢٤.

الجهني، عبد الله بن مسعود ٢٠٢١. أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس في اتخاذ القرارات في إدارة الازمات المدرسية، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، ع (٦٠)، ٤٥-٦٤.

حسين، نادية. (2019) *الحوكمة التربوية: مفهوما وأهميتها وآليات تطبيقها*. مجلة دراسات تربوية ونفسية، جامعة بغداد.

الحميدي، منال بنت حسين بن حسن. (٢٠١٧) واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، مجلة كلية التربية (جامعة بنها) مصر 28K (١١٠)، ١٥٥-٢١٠.

الحوالدة، نسرين. (2019) *معوقات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية*. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ٢٠(٥)، ٣٣٣-٣٥٩.

الدرعان، مشاعل. (2022) *واقع تحديات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠*. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ٦(٢)، ٤٥-٧٢.

رعيان، سحر عبد الله ٢٠٢٤، مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية لدى بعض القيادات الاكاديمية جامعة الملك عبد العزيز، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، ع (٣٥)، ٢٦٤-٢٨٥.

شاهين، عبد الحميد أحمد؛ وشحاتة، محمد موسى (٢٠١٩) دور تفعيل آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز مبادئ الشفافية الحكومية وانعكاساتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ج.م.ع.

الشحات، أسماء. (2022) *دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير رياض الأطفال: دراسة ميدانية*. مجلة دراسات الطفولة العربية، ٥(٢)، ١٠١-١٢٠.

الشويخ، كارم فاروق (٢٠١٩) "آليات حوكمة اقتصاديات الذكاء الاصطناعي بالدول العربية"، المؤتمر العربي: حوكمة الإدارة العامة: الطريق لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في العالم

العربي، ١٦ - ١٨ ديسمبر، مسقط، سلطنة عمان

ضحاوي، بيومي محمد والمليجي، رضا ابراهيم. (٢٠١١ م). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب افريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية التعليم والتنمية البشرية في دول افريقيا)، مصر، ٤١-١١٧.

طلايع، محمد السعيد ٢٠٢٥ الحوكمة المؤسسية في التعليم قبل الجامعي (خبرات دولية: دروس مستفادة)، المجلة العربية للإدارة، مج ٤٥، ع ١ - فبراير) شباط (٢٠٢٥، ٢٣٠-٢٠٩. عبد الجواد، وداد سامي (٢٠٢٣) الحوكمة الالكترونية للتنمية المهنية في ضوء معايير الجودة، المجلة الدولية للمعلوماتية وامن المعلومات، (١٠)، ٧٧-١٤٠.

عبد الرحمن، أماني. (2019). أثر بيانات الأعمال المتغيرة على أداء رياض الأطفال ودور الحوكمة في التكيف مع هذه التغيرات. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٨(٩)، ٢٥-٤٦.

عبد اللاه، عبد التواب عبد اللاه وكدواني، لمياء أحمد ومرسي، سحر خلف الله (٢٠٢٤) واقع إدارة الأزمات التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية للطفولة المبكرة جامعة أسيوط، ع (٣٠)، ج ٢، ١٨٠-٢٠٤.

عبد الله، نسرين، وخطيب، محمود. (2021). دور النقطة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المؤسسية. المجلة العربية لضمان الجودة، ١٤(١)، ٨٩-١١٢.

العتيبي، سعاد. (2018). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في رياض الأطفال بالمملكة العربية السعودية وأثرها على جودة الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.

العجمي، فيصل. (2020). الحوكمة ودورها في تعزيز جودة التعليم بالمؤسسات التربوية. مجلة دراسات تربوية، ٤٥(٣)، ١١٢-١٣٥.

عطوة، محمد وعلي، فكري. (٢٠١٢) حوكمة النظام التعليمي (مدخل لتحقيق الجودة في التعليم).
مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر، ٢(٧٩)، ٤٤٩-٥٣٢.

علي، زينب علي "استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مبادئ
الحوكمة (2021) "مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية جامعة حلوان، ٢٣، ع
(٣)، ٥٦١-٦١٦.

العواودة، خالد، وأبو سنينة، أحمد. (2020). *النقطة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية
في مؤسسات التعليم العالي*. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث الإنسانية والاجتماعية،
(٥٣)، ١٤٥-١٧٠.

القحطاني، محمد بن باني (٢٠١٩) أخلاقيات الوظيفة العامة: مدخل للحوكمة المؤسسية»، المؤتمر
العربي حوكمة الإدارة العامة: الطريق لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في العالم العربي،
١٦ - ١٨ ديسمبر، مسقط، عمان.

القرني، عبد الله بن محمد. (2021). *أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء المؤسسي في
القطاع الحكومي السعودي*. المجلة السعودية للإدارة، ٤٤(١)، ٢٥-٤٨.
محمد، فتحي. (2021). *ممارسات الحوكمة في مؤسسات الطفولة المبكرة وعلاقتها بالمرونة
التنظيمية*. مجلة دراسات الطفولة، جامعة القاهرة، ١٧(١)، ٨٨-١٠٩.

ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠٢٢) الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة، ط٣، عمان، جامعة
الشرق الأوسط.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Abedin, B., Babar, M. A., & Molla, A. (2020). *Strategic use of big data to drive digital innovation*. Information Systems Frontiers, 22(2), 361–378.

Al Helih, M. Mohamed & Nasereddin, T. Yacoub. (2019). "The Application of Quality Assurance Criteria in light of Governance Principles (the Middle East University as a Model) A Future Outlook", International Journal of Management, August, Vol. 10 (4), 182–195.

- Alabdullah, T. T. Y. (2019). *Corporate Governance and Financial Reporting Quality: Evidence from Saudi Arabia*. Academy of Accounting and Financial Studies Journal, 23(5), 1-9.
- Al-Baidhani, A. M. (2021). *Challenges of Corporate Governance Practices in Developing Countries: A Systematic Review*. Journal of Governance and Regulation, 10(1), 120-132. [DOI:10.22495/jgrv10i1art11]
- Al-Faryan, M. A., & Al-Saleh, N. (2020). *Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from the Kingdom of Saudi Arabia*. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 11(3), 508-522.
- Alzoubi, E. S. S. (2020). *The Effect of Corporate Governance on Organizational Performance: Evidence from Jordan*. International Journal of Business and Management, 15(2), 100-112. [DOI:10.5539/ijbm.v15n2p100]
- Bouzidi, L., & Kriaa, M. (2020). *Strategic vigilance and decision-making in changing environments*. Journal of Intelligence Studies, 29(4), 422-437.
- Bratianu, C., & Pinzaru, F. (2015). "University governance as a strategic driving force". Management Dynamics in the Knowledge Economy, 3(3), 409-429. [theaustralian+2Frontiers+2Hoover Institution+2](#)
- Braun, V. and Clarke, V. (2023) Thematic Analysis: A Practical Guide. Sage, London. *Open Journal of Preventive Medicine*, Volume 13, Number 2, February 2023, p. 23-57.

- Cheng, C. C., & Chen, J. S. (2019). *Strategic vigilance and organizational responsiveness*. Industrial Marketing Management, 83, 22–31.
- Cheng, C. C., & Chen, J. S. (2019). *Strategic vigilance and organizational responsiveness*. Industrial Marketing Management, 83, 22–31.
- Claude Müller, Thoralf Mildenerberger & Daniel Steingraber (2023) Learning effectiveness of a flexible learning study program in a blended learning design: why are some courses more effective than others? *International Journal of Educational Technology in Higher Education* volume 20, p.2–25.
- David, J. (2018). *Strategic Human Resource Management and Governance*. Journal of Human Resource Management.
- Grant, R. M. (2016). Contemporary Strategy Analysis (9th ed.). Wiley
- Gupta, M., & Bose, I. (2021). *Strategic vigilance and competitive intelligence: Enhancing firm performance through analytics*. Journal of Business Research, 124, 430–441.
- <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375425>
- IFAC (2013). *Good Governance in the Public Sector—Framework*. International Federation of Accountants.
- International Federation of Accountants (IFAC) and Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA). (2021). *International Framework: Good Governance in the Public Sector*. IFAC Publications.
- Lalonde, C., & Boiral, O. (2020). *Managing risks through organizational resilience*. Risk Management, 22(2–3), 135–154.

- leung , yan wing & yuen , timothy wai wa .(2014). Is student participation in school governance a “mission impossible” journal social science education, 13(26).
- Mzenzi, S. I. (2022). "Governance practices and challenges in higher education institutions: Evidence from Tanzania". International Journal of Public Administration, 45(2), 123–135. Frontiers
- OECD (2015). *Governance in Education: Organisational Structures and Management*. Paris: OECD Publishing.
<https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>
- Siraj, Iram, Woodhead, Martin, (2009). Effective early Childhood Programmer, Early Childhood in focus (4). Milton Keynes: open university, 1–52.
- Tricker, Bob, (2019). Corporate Governance " Principle, Policies, and Practices", Fourth Edition, 1–527.
- UNESCO. (2021). *Strengthening early childhood care and education governance: policy brief*. Paris: UNESCO.
- Ure, odd Bjorn. (2015). Governance for learning outcomes in European policymaking qualification frameworks pushed through the open method of coordination, international journal for research in vocational education and training, 2(4), 268– 283.
- World Bank. (2020). *Enhancing Early Childhood Education Systems Governance*. Washington, DC: World Bank.
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33785>
- Yirdaw, A. (2016). "Quality of education in private higher institutions in Ethiopia: The role of governance". SAGE Open, 6(1), Journals+1Frontiers+1InderScience Online+1