

## متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر

إعداد

هند قطب حسان

أ.د / رشيدة السيد أحمد

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة حلوان

أ.د / يوسف عبد المعطي مصطفى

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

مستخلص البحث

هدف البحث إلي القاء الضوء علي الأسس النظرية للميزة التنافسية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأسس التي تقوم عليها ، ومصادر واستراتيجيات وأنواع الميزة التنافسية وكذلك توضيح أهمية مرحلة ومؤسسات رياض الأطفال في مصر وأهدافها وتحليل واقع هذه المؤسسات علي ضوء مؤشرات الميزة التنافسية وذلك في محاولة للوصول إلي بعض المقترحات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بها، واستخدام المنهج الوصفي ، وتوصل البحث لبعض النتائج منها ضعف قدرة مؤسسات رياض الأطفال علي تحقيق الميزة التنافسية وذلك لغياب الهيكل التنظيمي بها وافتقارها لسد العجز في أعداد المعلمات وما يترتب عليه من قلة العمل الجماعي وغياب روح الفريق ، قلة استخدام الأجهزة التكنولوجية المتطورة في مؤسسات رياض الأطفال خاصة في المناطق النائية، ما يناسب مؤسسات رياض الأطفال من أنواع الميزة التنافسية هو تميز المنتج، ومن المشكلات التي تواجه الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال الفوضى الإدارية واتخاذ قرارات متتالية غير مدروسة وغير مترننة بالواقع الفعلي لهذه المؤسسات .

**الكلمات المفتاحية :** مؤسسات رياض الأطفال، الميزة التنافسية.

### Summary

The aim of the research is to shed light on the theoretical foundations of competitive advantage in terms of concept, importance, objectives and foundations on which it is based, sources, strategies and types of competitive advantage, as well as clarifying the importance of the

stage and institutions of kindergartens in Egypt and their objectives and analyzing the reality of these institutions in the light of indicators of competitive advantage, in an attempt to reach some The proposals that contribute to achieving the competitive advantage in it, and the descriptive approach was used, and the research reached some results, including the weak ability of kindergarten institutions to achieve the competitive advantage, due to the absence of the organizational structure in them and their lack of filling the deficit in the number of teachers and the consequent lack of teamwork and the absence of team spirit, lack of The use of advanced technological devices in kindergarten institutions, especially in remote areas, What suits kindergarten institutions from the types of competitive advantage is product excellence, and one of the problems facing the competitive advantage in kindergarten institutions is administrative chaos and successive decisions that are not studied and are not associated with the actual reality of these institutions.

**Keywords:** kindergarten institutions, competitive advantage

#### المقدمة :

تعد إدارة رياض الأطفال من أهم العناصر التربوية الأساسية القائمة علي تفعيل العملية التعليمية والتربوية وتعد من أهم المرتكزات التي تساعد علي تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية وتعمل علي تسيير العناصر البشرية المشاركة فيه والتي تتمثل في العاملين داخل الروضة والمشاركين من خارجها، كما ترتبط جودة الأداء في مؤسسات رياض الأطفال بمدى توافر الإدارة الفاعلة التي تمتلك من المهارات والكفايات ما يؤهلها لقيادة عمليات التطوير وتمشيًا مع التوجهات الجديدة في رياض الأطفال كمرحلة حرجة في عمر النشء وحتى تتمكن من الارتقاء والنهوض بهذه المؤسسات؛ فكانت الحاجة إلى تعزيز استراتيجيات جديدة توضح الجهود المبذولة للتطوير.

لقد ألفت طبيعة القرن الحادي والعشرين بآثارها علي النظم التعليمية وأصبح لزاما عليها أن تواكب التغيرات والتحولات في العصر الحالي ولا يمكن للنظام التعليمي أن يحقق ذلك إلا من خلال تعزيز مختلف أنواع الإصلاح والتطوير حيث ما يشهده إدارة النظام التعليمي من

تغييرات هائلة وهو ما يلحق بمجال رياض الأطفال ويشكل التطوير والإصلاح تحديا في ظل الاتجاهات الإدارية الحديثة . فإدارة رياض الأطفال هي المحتوى الرئيسي لتطوير هذه المرحلة ( Zahang, 2019,p1 ) .

والميزة التنافسية أضحت من الموضوعات الحديثة في الإدارة ، وهي القوة الدافعة وعامل نجاح أساسي لأي مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها ورفعة قياداتها نظرا للدور الذي تقوم به في الارتقاء بمستوى الأداء بها .ولكي تتمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية ومن ثم تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها فإن عليها فهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها، ومعرفة مكوناتها الرئيسية وأبعادها المستقبلية من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة لها، وكذلك تجنب آثارها السلبية ولو نسبياً(الزهيري ،ابراهيم عباس، ٢٠١٨،٢)

ولكي تصبح سياسة التعليم ذات تأثير قوي على مناهج ومخرجات التعليم، فإنه من الضرورة أن تتفاعل هذه السياسة مع المستجدات التربوية والمتغيرات الحضارية ومن هنا تزداد أهمية ميزة تنافسية للقيادات الإدارية بها؛ نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه في تحقيق الأهداف التربوية وتنفيذ السياسات التعليمية وصياغة ووضع رؤية مشتركة للمؤسسات التعليمية بالتعاون مع العاملين بها ، وهو ما يسعى إليه البحث الحالي تحقيق مستويات عالية من الأداء تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال.

#### مشكلة البحث :

تعاني مؤسسات رياض الأطفال من وجود مشكلات تؤثر سلبا على الجهود المبذولة من الدولة بهدف التطوير وهذه المشكلات تتطلب وضوحًا في السياسات التي تحكم العملية التعليمية، والأنماط الإدارية المتبعة بهذه المؤسسات الهامة، الأمر الذي يحتاج لتضمين آليات فاعلة تسهم في تحسين كفاءتها ، وقد أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة إلي هذه المشكلات منها عدم وجود استقلالية لإدارة رياض الأطفال بالمديريات التعليمية فهي خارج السلم التعليمي الرسمي وتتبع إدارة التعليم الابتدائي بكل مديرية تعليمية بمحافظات الجمهورية كما ذكرته دراسة ( فاروق، أحمد ٢٠١٨ ) ، غياب الهيكل الإداري الملائم

للروضة وقلة استخدام التكنولوجيا الحديثة، قلة الميزانيات وضعف الاتصال بين العاملين داخل الروضات وهذا ما ورد في نتائج دراسة (شحاته، تهاني ٢٠١٧)، غياب الجودة والكفاءة بالنظام الإداري مما يجعله في حاجة مستمرة للتطوير والتجديد كما أشارت إليه (الشرقاوي، سعدية، السماحي، زينب، ٢٠٢١م) وتحتاج المدارس الابتدائية بما فيها من روضات حتى تحقق الميزة التنافسية إلي التصدي لعدد من المشكلات والتغلب عليها كضعف الهياكل التنظيمية، غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الادارية، وانخفاض مستوى الموارد البشرية، غياب روح الفريق وحلقات الجودة، تدهور المناخ والسلوك التنظيمي وغياب الأداء الأفضل، والفشل في التعرف علي تهديدات البيئة المحيطة. AI (dakeel ,Almannie,2015,p16)

ولا شك أن الإدارة الفعالة هي مفتاح النجاح لأي جهد جماعي إذ لابد من وضع الأهداف الواضحة والمحددة للاستفادة من مجموعة الموارد والإمكانات البشرية والمادية والمعنوية المتاحة فوجود الأموال والأفراد والموارد والمعلومات لا يضمن لنا تحقيق أهدافنا إلا إذا كانت إدارة حكيمة تعمل وفق منهج علمي (أحمد دياب، فتحي، ٢٠١٢م، ص ١٩)

وقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية كردة فعل للتقدم الهائل في المعرفة والتكنولوجيا الحديثة لتحقيق أهداف المؤسسات من خلال المنافسة المحلية والعالمية بما يتطلب منها تعديل سياساتها واستراتيجياتها ورفع كفاءة العاملين بها وتنمية قدراتهم وابتكاراتهم وتنمية مهاراتهم المعرفية ومستوياتها (القاضي، فؤاد، ٢٠١٢م، ص ١١)، وبذلك أصبحت الطرق التنافسية التقليدية التي كانت تستخدمها المؤسسات أقل فعالية؛ وخاصة مع تعقد الحياة، لهذا السبب تحتاج المؤسسات إلى البحث عن مصادر أحدث للميزة التنافسية (ŞendoğduAslan, Ayşe Kocabacak, &ŞukruGüven, 2013, 818)

وبذلك تتضح مشكلة البحث في ضعف قدرة مؤسسات رياض الأطفال في مصر علي تحقيق الميزة التنافسية نظرا لما تواجهه من معوقات وتحديات تؤثر علي تقديمها خدمات تعليمية مميزة وعلى هذا تكمن مشكلة البحث في السؤال الرئيس.

## كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة:

١. ما الأسس النظرية للميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية؟
٢. ما واقع مؤسسات رياض الأطفال في مصر علي ضوء مؤشرات الميزة التنافسية ؟
٤. ما أهم المقترحات لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال المصرية؟  
أهداف البحث :يسعي البحث الحالي إلي تحقيق الأهداف التالية :

١. تعرف الأسس النظرية للميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية.

٢. تحليل واقع مؤسسات رياض الأطفال في مصر علي ضوء مؤشرات الميزة التنافسية.

٣. طرح مقترحات لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال في مصر.

أهمية البحث : تنقسم أهمية البحث إلى:

الأهمية النظرية: وتتمثل في:

١. تنطلق أهميته من أهمية مؤسسات رياض الأطفال هذه المرحلة الهامة والمؤثرة في حياة الانسان بغاية تحسينها لتمكنها من اللحاق بركب التقدم وتساعدنا في مواكبة التغيرات السريعة في العصر الحالي .

٢. أنه يلقي الضوء على الأسس النظرية للميزة التنافسية ومعرفة أهم المداخل والمؤشرات ومن ثم معرفة كيفية الاستفادة منها في رفع كفاءة مؤسسات رياض الأطفال.

الأهمية التطبيقية: وتتمثل في

١- تساعد العاملين علي تطويرمؤسسات رياض الأطفال ومتخذي القرار والباحثين والمهتمين بمجال رياض الأطفال عن طريق تقديم مقترحات لتحقيق الميزة التنافسية.

٢- يعد تلبية لتوصيات كثير من الدراسات التي تؤكد على ضرورة إعادة النظر في أداء مؤسسات رياض الأطفال لما يشوبها من ضعف وما تواجهه من مشكلات تؤثر على كفاءتها.

٣- يأتي هذا البحث متزامن مع الجهود المبذولة من الدولة المصرية لتطوير مرحلة مؤسسات رياض الأطفال كأول وأهم المراحل في حياة الانسان .

٤- قد يفتح المجال أمام الباحثين لتناول الميزة التنافسية في مراحل تعليمية أخرى .  
**منهج البحث:**

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، فهو من أنسب المناهج العلمية لطبيعة البحث الحالي وهو المنهج الذي لا يتوقف عند الحالة الراهنة للظاهرة، بل يتعداها إلى وصف نشاطات وعمليات وأشخاص، وتحديد ملامح المشكلات ووصفها، كما يهتم بالعلاقات السائدة بين الظواهر الجارية، مع محاولات للتنبؤ بالمستقبل (Gay ,L., R) ٢٠١٠، ٢٦٤) عن طريق تحليل واقع مؤسسات رياض الأطفال علي ضوء الميزة التنافسية.

**حدود البحث:**

**الحدود الموضوعية:** يتناول البحث الحالي واقع مؤسسات رياض الأطفال في مصر علي ضوء الميزة التنافسية ومن خلال كل من المؤشرات الآتية (المؤسسات ، البنية التحتية ، الاعتماد علي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، المهارات ، القدرة علي الابتكار ) وتم اختيارهم تحديدا باعتبار أنهم المؤشرات المناسبة للمؤسسات التعليمية بشكل عام والتي تلائم مؤسسات رياض الأطفال بشكل خاص حيث أن باقي المؤشرات تتعلق أكثر بالصناعات والشركات وما إلي ذلك من مؤسسات اقتصادية .

**الحدود المكانية:** يقتصر البحث الحالي علي مؤسسات رياض الأطفال المصرية.

**الحدود الزمنية:** تم إعداد هذا البحث خلال الفترة من ٢٠/٥/٢٠٢١م حتي ٢٧/٧/٢٠٢١م.

مصطلحات البحث :

## الميزة التنافسية Competitive Advantage

والميزة التنافسية لغويًا: ميز تعني الصفة التي تميز الشيء عن غيره ، والميزة التنافسية هي القيمة التي تحدثها الشركة لعملائها تجعلها في وضع بالنسبة لمنافسيها أسعار أرخص أو منتج أفضل . (معجم المعاني الجامع)  
الميزة من الميز وهو يعني الرفعة وتميز الشيء أي امتاز وبدا فضله علي مثله .(المعجم الوسيط ، ٨٩٣)

كما تعني الميزة العينية أو النقدية التي تقدم للأفراد أو المؤسسات طبقًا لأحكام قانونية أو اتفاقية تهدف إلى تحسين أحوالهم الاجتماعية أو المادية. ( زكي بدوي ، أحمد، د.ت ، ٣٢).  
وهي الوسيلة التي تستطيع المؤسسة بها الفوز على المنافسين ( Macmillan, H. & Tampoe, M ، 2012 ، 17 ) .

الميزة التنافسية اصطلاحًا : تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين الذين يتقبلون الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق عما يقدمه الآخرون . ( السلمي ، علي ، ٢٠٠٢م ، ٨٢-٨٣)

كما تعني مشاركة جميع الموارد بما في ذلك القوي العاملة للتفوق علي المنافسين ، وتحسين أداء العمل والسمعة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة . ( Amegashie,A, 2018,p6) كما تعرف بأنها مدي قدرة المؤسسة علي التفوق في الأداء علي المؤسسات المنافسة نتيجة تقديم خدمات بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ، والقدرة علي أداء الأعمال بشكل متميز وبطريقة أفضل من المنافسين . ( معجم مصطلحات الحكامة التربوية ، الحكم الرشيد ، ٢٠١٢، ص٥١)

ويعرفها البحث الحالي إجرائيا : قدرة مؤسسات رياض الأطفالعلي تقديم خدمات تعليمية مميزة من خلال توظيف الاستراتيجيات والمداخل لتحقيق الميزة التنافسية بها .

**مؤسسات رياض الأطفال :** كل مؤسسة تربوية للأطفال قائمة بذاتها وكل فصل أو فصول ملحقة بمدرسة رسمية وكل دار تقبل الأطفال بعد سن الرابعة، تخضع رياض الأطفال لخطط وبرامج وزارة التعليم وإشرافها الإداري والفني، وتحدد اللائحة التنفيذية مواصفاتها وكيفية إنشائها وتنظيم العمل فيها وشروط القبول ومقابل الالتحاق بها (قانون الطفل ، مادة رقم ٥٦،٥٨)

وهي:ثاني المؤسسات التربوية الهامة بعد الأسرة مباشرة كمؤسسة أولي ، والتي تساعد في تربية الطفل سواء من حيث المكانة الهامة لها أو من جهة الإعداد الجيد للطفل سواء جسديا ومعرفيا وأخلاقيا واجتماعيا ويتم ذلك من خلال الأنشطة التي تقوم بتقديمها .(أحمد الأزهري،مني ، سامح ابوهشيمة ، مني ، ٢٠٢٠م، ١٦)

والتعريف الإجرائي لها في هذا البحث: هي مؤسسات تربوية تنموية تكمل دور الأسرة وتؤكد عليه ففيها يكتسب الأطفال المهارات والقيم التي تحقق النمو المتكامل لشخصياتهم من جميع الجوانب ومن ثم تؤهلهم للاندماج في المجتمع والحياة .

#### الدراسات السابقة:

في حدود علم الباحثة لاتوجد دراسات سابقة تناولت متغيري البحث الحالي بشكل مباشر إلا أنه تم الوصول إلي بعض الدراسات ذات الصلة غير المباشرة والتي اقتصر علي تناول أحد متغيري البحث فقط وبالجزء التالي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الميزة التنافسية ومؤسسات رياض الأطفال وقد ترتيبها تصاعديا من الأقدم للأحدث كما يلي :

#### ١.دراسة (بهاء الدين عربي ، ٢٠١٩م) :

هدفت الدراسة إلي تعرفالميزة التنافسية ومؤشرات التنافسية العالمية بالتعليم الابتدائي وموقع مصر بين الدول عربيا وعالميا ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وتوصلت إلي مجموعة من النتائج منها : التحسن الذي حققته مصر في بعض المؤشرات كان تحسن وهمي لم يحدث في القيمة الحقيقية وأن التعليم مازال بعيدا عن منافسة النظم العالمية ، لكي تتحقق



التنافسية في التعليم المصرى يتطلب ذلك تطوير البنية المؤسسية للمدارس ، وأن تدنى التنافسية يرجع إلى تأخر مشاريع البنية التحتية والبيروقراطية ، ولابد من أن يمتلك التعليم المصرى قدرات تؤهله للمنافسة مثل التفكير الاستراتيجى كما تساعد تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تهيئة المناخ للتنافسية .

#### ٢.دراسة (عبير علي أحمد ٢٠١٩م) :

هدفت الدراسة إلى الوصول لتطبيقات الإصلاح التربوي لمؤسسات رياض الأطفال في كندا وأستراليا والإفادة منها في مصر بما يتناسب مع المجتمع المصرى ظروفه وامكانياته لمؤسسات رياض الأطفال في مصر ، وأهم المعوقات التي تحول بينها وبين تنفيذ مسؤولياتها ، واعتمدت على المنهج المقارن ، وتوصلت إلى أهم تطبيقات الإصلاح تركزت في المنظمة المتعلمة . الحوكمة . الإدارة الذاتية . وقدمت تصور مقترح لإصلاح مؤسسات رياض الأطفال في مصر .

#### ٣-دراسة (ولاء السيد أبو رجب ٢٠٢٠م):

هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور الإدارة بمرحلة رياض الأطفال في تحقيق التميز المؤسسي ، والكشف عن المعوقات التي تعوق التميز المؤسسي بمرحلة رياض الأطفال محاولة الوصول إلى استراتيجية مقترحة لتفعيل دور الإدارة في تحقيق التميز ، واستخدمت المنهج الوصفي وتوصلت إلى رصد بعض المعوقات منها قلة الكفاءات البشرية المؤهلة للعمل بالروضات ، قلة التمويل المخصص لرياض الأطفال وقلة التوسع في إنشاء روضات جديدة ، وأوصت بأهمية الاستقلال بمرحلة رياض الأطفال ماديا وإدارياً ، وتكثيف الجهود للحصول على منح من الهيئات المهتمة بالطفولة مثل اليونيسيف وتشجيع رجال الأعمال للاشتراك في بناء روضات جديدة والعمل على جعل مرحلة رياض الأطفال ضمن السلم التعليمى.

#### ٤.دراسة (عبير شوق أنور، ٢٠٢١م) :

هدفت الدراسة إلى أهم متطلبات استخدام الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في مصر على ضوء استراتيجية التميز ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي كضرورة لتبني استراتيجية التميز والاختلاف بهذه

المدارس، أهمها: مكافأة الأداء المتميز، ومتطلبات خاصة بالموارد، والقدرات، والمهارات، وضرورة تزويد المتعلمين بتعليم وخدمة تعليمية متميزة، بالإضافة إلى دعم المعلمين وتشجيعهم بما يمكنهم من تحقيق الأداء المتميز وفق معايير الجودة، والتأكيد على توفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع، والعمل على تصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى كافة أطراف العملية التعليمية.

#### ٥- دراسة (مروة محمد راغب ٢٠٢١م) :

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

#### الدراسات الأجنبية :

#### ١. ( دراسة 2017 Rebecca, B, Shih-Ying,Y,Lynn,Ng )

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

#### ٢- دراسة (Nkundabanyanga,S.K.; Muhwezi) M.&Tauringana,2018

(٧،

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استخدام ممارسات المحاسبة الإدارية في المدارس الثانوية الأوغندية، من خلال دراسة أثر حجم مجلس الإدارة، والتنوع بين الجنسين، وأثر اجتماعات المجلس على تحقيق ميزة تنافسية في هذه المدارس ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك

اختلافات واضحة في مدى استخدام المدارس لتقنيات المحاسبة الإدارية، وأن المحاسبة الإدارية ومدى تفعيل المجالس الإدارية يؤثر تأثير قوي في تحقيق الميزة التنافسية بالمدارس، بالرغم من ذلك لا يؤثر حجم مجلس الإدارة على تحقيق الميزة التنافسية، كما أنه بالرغم من أن ملكية المدارس الحكومية له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية إلا أن حجم المدرسة ذاتها ليس له أي تأثير في تحقيق الميزة التنافسية.

### ٣. دراسة (Erichsen, J. &Waldow, F.2020)

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

### التعليق العام علي الدراسات السابقة

تبين من خلال عرض بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت الميزة التنافسية ومؤسسات رياض الأطفال أن الدراسات السابقة هدفت إلى بلورة الإطار النظري لهما، وقدمت معظمها مقترحات إما لتطوير مؤسسات رياض الأطفال أو لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية باختلاف مراحلها ، كما كشفت عن المشكلات وأوجه القصور التي تعاني منها مؤسسات رياض الأطفال والتي قد تحول بينها وبين تحقيق التنافسية وعليه فيمكننا القول بأنه:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في: المساعدة في تحديد المشكلة بالاطلاع علي نتائج هذه الدراسات, وإثراء الإطار النظري له، وبيان أهمية البحث. ويتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في : المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي عدا دراسة (علي أحمد ،عبيد ٢٠١٩م) فقد استخدمت المنهج المقارن . كما اتفق البحث مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية تحقيق الميزة التنافسية ووضع مقترحات لذلك، إلي جانب أهمية مرحلة رياض الأطفال وضرورة تطويرها والارتقاء بها إلي أفضل مستوى من الجودة والكفاءة.

وختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في :تناول تحليل واقع مؤسسات رياض الأطفال في مصر علي ضوء مؤشرات الميزة التنافسية ، وكذلك المداخل والاستراتيجيات الخاصة بالميزة التنافسية وكيفية استثمارها وتحقيقها في رفعة مستوي هذه المؤسسات ،قد ورد الاختلاف أيضا في الحدود ومجتمع البحث.

**محاور البحث :** ويسير البحث الحالي وفق المحاور التالية :

**المحور الأول:** الإطار العام للبحث والذي يشمل كل من (المقدمة، المشكلة، الأهداف، الأهمية، المنهج، حدود البحث، المفاهيم والمصطلحات، الدراسات السابقة والتعليق عليها، محاور البحث )

**المحور الثاني :** الأسس النظرية للميزة التنافسية.

**المحور الثالث:** تحليل واقع مؤسسات رياض الأطفال في مصر علي ضوء مؤشرات الميزة التنافسية.

**المحور الرابع :** تقديم مقترحات لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال في مصر

وبعد عرض المحور الأول وما يشتمل عليه من عناصر نقوم بعرض المحاور تباعا

**المحور الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية .**

تحقيق الميزة التنافسية وإن كان يحتاج إلى جهود كثيرة، لكنها البداية، لأن المحافظة عليها هو المطلوب، وهذا يتطلب رؤية استراتيجية وخطط واضحة، تتضمن الدعم المستمر من الإدارة العليا، والتدريب المستمر للعاملين، وتوفير المتطلبات اللازمة البشرية والمادية

وتطوير الثقافة التنظيمية باستمرار لمواكبة التغيرات المعاصرة ومن أجل ذلك سوف سنعرض الأسس النظرية للميزة التنافسية من أهمية وأهداف واستراتيجيات والأسس التي تقوم عليها والأنواع ومصادر هذه الميزة فيما يلي :

#### أولاً : أهمية الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، ولا تخلو الدراسات والأبحاث خلال السنوات القليلة الماضية من القرن الحادي والعشرين من مفهوم الميزة التنافسية، فبروز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات جعله مهمًا بالنسبة للمنظمات، بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة فالمنافسة تهدف علمياً على مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالمستفيدين (وفيق رضوان ، وائل ، ٢٠٢٠م ، ص١٤٧)

وتأتي أهمية الميزة التنافسية من الدور الحاسم الذي تلعبه في المؤسسات فتميز المؤسسة دليل على قدرتها وجودتها والوفاء بمتطلباتها، حيث إن ميزتها تمكنها من البقاء والاستمرارية، وتحقيق أهدافها متمثلة في زيادة قيمتها في المجتمع الخارجي(حلمي مصطفى، أميمة ، ٢٠١٩م، ٦٠٥)

وبالنسبة لأهمية التنافسية في التعليم فتتمثل في أنها تؤدي إلى تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف الإنتاج مع المحافظة على ذلك، وتحسين جودة المنتجات، وتقديم كل ما هو جديد، وحفز روح الإبداع(أحمد خلف ،ايمان ، ٢٠١٨م، ٥٨٣)

بالإضافة إلي تعزيز قدرة المؤسسات على تقديم خدمات تلبي حاجات المستفيدين وبشكل أكبر من نظيرتها، وتدعيم أداء المؤسسات انطلاقاً من أدائها اليوم لابد أن يكون أفضل من الأمس، وتزويد المتعلم بخبرات أقرب إلى الدافع العملي من أي وسيلة تعليمية أخرى وكذلك تطوير بيئة العمل المدرسي وتشجيع التحديث في كل وحدات هذه المدارس عن طريق توظيف كافة المستجدات العصرية سواء التكنولوجية أو المعلوماتية في الإعداد والتدريب(محمد عثمان ، رواء ، ٢٠١٨م ، ٣٧٤) .

كما تظهر أهمية تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات التعليمية من أجل رفع كفاءة الموارد البشرية المؤهلة للعمل مستقبلا ، حيث أن العنصر البشري المؤهل جيدا هو الذي يخدم تحقيق الميزة التنافسية لأنه مصدر التخطيط واتخاذ القرار، وهو مصدر العمل المنقن الذي يتسم بالجودة والتميز بتكلفة أقل وتحقيق الابتكار والابداع وانتاج المعرفة التي تحسن من القدرة التنافسية(الشخبي، علي السيد، ٢٠١٢م ، ٣١٩)

ويعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة التي يكتنفها الغموض؛ حيث إن المتطلبات المعاصرة الآن تستوجب التغيير والتطوير السريع وتحتاج للبحث باستمرار عن صيغ وأساليب إدارية أكثر ملاءمة، لتحقيق التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي للمواقف بفاعلية وكفاءة(17-1, Betlis R.A. & Hill, M.A2010 )

تحرص الإدارة الناجحة على تحقيق التنافس للوصول إلى التميز في وظائفها وفق تنظيم واضح واتصال فعال، وقرارات سليمة، وتقويم موضوعي، ورقابة مستمرة، إذا لم تعتمد هذه الأسس في وظائف الإدارة التعليمية على أسلوب وتخطيط إداري ومالي سليم، فإنها ستقش في وتحقيق أهدافها ، لذا سعت المؤسسات الحديثة والرائدة إلى إحداث تغييرات جوهرية لدعم عملية اتخاذ القرار، ومواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، ولا شك أن التغيير يهدف بالدرجة الأولى لإكساب المؤسسات المرونة والقدرة اللازمة لتحقيق أهدافها، وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبلية وخطتها الاستراتيجية، ويعزز ميزتها التنافسية (حسين علي ، حسين، ٢٠١٥، ١١٧)

وتتمثل الميزة التنافسية في المعارف والخبرات والإنجازات، التي يمتلكها كل أو بعض أفراد المؤسسة، وتمكنهم من المساهمة في تطوير الأداء بها، وإعطائها ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها، وبالتالي الإسهام في تطوير مجتمعاتهم المحيطة بل والمجتمع الإنساني بأكمله (محمد سعد ، نشوة ، ٢٠١٧، ٣٢٠).

وعلى هذا أصبحت الميزة التنافسية هدفا للمؤسسات لتحدي الحفاظ على بقائها واستمراريتها وتحقيق النجاح والتميز على المدى البعيد، حيث تعتمد الميزة على تحقيق الإبداع والابتكار في استغلال الموارد المتاحة وليس فقط وفرتها، وقد سعت المؤسسات التعليمية مع تزايد حدة المنافسة لاكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والمنافسة أطول مدة ممكنة ولتحقيق هذا

الغرض رغبت المؤسسة في امتلاك رسالة واضحة تبلور وتنظم العمل باتجاه الهدف الذي تتمركز كل الجهود لتحقيقه ، وبمعني أدق تسعى لتخطيط مواردها من أجل الحصول على تلك الميزة التنافسية .

#### ثانيا : أهداف الميزة التنافسية:

تهدف الميزة التنافسية إلي :

١- تطوير بيئة العمل بالمدرسة، وتوظيف المستجدات في سوق العمل عن طريق تشجيع الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص لإعداد طالب قادر على المنافسة في سوق العمل، لديه خبرات ومهارات علمية وعملية تؤهله للعمل بسهولة سواء محليا أو عالميا(محمد عثمان ، رواء ، ٢٠١٨ ، ص ٣٧٤) .

٢. أن تكون السلاح الأساسي للمدارس لمواجهة التقدم التكنولوجي، والانفجار المعرفي المتنامي، ويأتي ذلك من خلال قيامها بتنمية قدرتها على تلبية احتياجات الطلاب وأولياء أمورهم، كما تعد معيارًا هامًا لتحديد المدارس الناجحة عن غيرها، لأن المدارس الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة، ويصعب تقليدها ومحاكاتها(عربي ، بهاء الدين ، ٢٠١٩، ص ٢٥٣)

ولكي تتمكن المؤسسة التعليمية من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها، وبين البيئة التي تنشط فيها، ومعرفة المكونات الرئيسية لها وأبعادها المستقبلية قصد الاستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب آثارها السلبية ولو نسبيا، خاصة ما يتعلق بالبيئة التنافسية.(الزهيري ، ابراهيم عباس ، ٢٠١٨ ، ص ٢)

وبناء على ما سبق من سرد لأهداف وأهمية الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية ومن بينها رياض الأطفال والتي تسعى للوصول إليه، ولا سيما في ظل ظروف البيئة المتغيرة والمتنافسة عن طريق امتلاك المتطلبات التي تحقق لها التميز، لذلك سوف نعرض وأسس واستراتيجيات الميزة التنافسية للنظر في امكانية تحقيقها في مؤسسات رياض الاطفال المصرية من خلال تقديم بعض المقترحات في نهاية هذا البحث.

### ثالثاً أسس الميزة التنافسية :

بما أنه لا بديل للمؤسسات من بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة من أجل التفوق، من خلال توفير رؤية واضحة، وسياسات واستراتيجيات مدروسة تمكنها من الوصول لأفضل سبل لتحقيق الميزة خاصة في ظل التغيرات والتحولات في هذا العصر فإن المنافسة الحقيقية تلك التي تتجه لإيجاد وتنمية أسواق جديدة، وهي مواجهة شاملة تستخدم فيها المؤسسة كل قدراتها لتحقيق تفوق ساحق، تعتمد على العمل المترابط، كعملية تراكمية، والوقت عامل حاسم في كسب المعركة التنافسية (محمد أحمد ، رجائي ، ٢٠١٨م ، ١٤٩).

### ومن أهم الأسس التي تقوم عليها :

١. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل.
  ٢. أن تتسم بالنسبية مقارنة مع المنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار منطلق صعب التحقق.
  ٣. أن تكون محدودة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى. (أبو القاسم ، محمد ، ٢٠٢٠، ص ص ٢٠٩-٢١٠)
  ٤. تحقيق التفوق والأفضلية على المؤسسات المنافسة بذات المجال.
  ٥. الميزة التنافسية مرنة ومتجددة، بمعنى أنه يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق معطيات البيئة الخارجية (محمد سعد ،نشوة ، ٢٠١٧م، ص ٣٥٦).
- رابعا مصادر الميزة التنافسية :

تم تصنيف مصادر الميزة التنافسية لأكثر من تصنيف وهم كالتالي:

١. مصادر داخلية : وهي تتعلق بموارد المؤسسة التعليمية الملموسة وغير الملموسة ، وقد تأتي من النظام الإداري المستخدم وأساليب التنظيم الإداري ،الأجهزة التكنولوجية المطورة ، وطرق التحفيز والابداع .

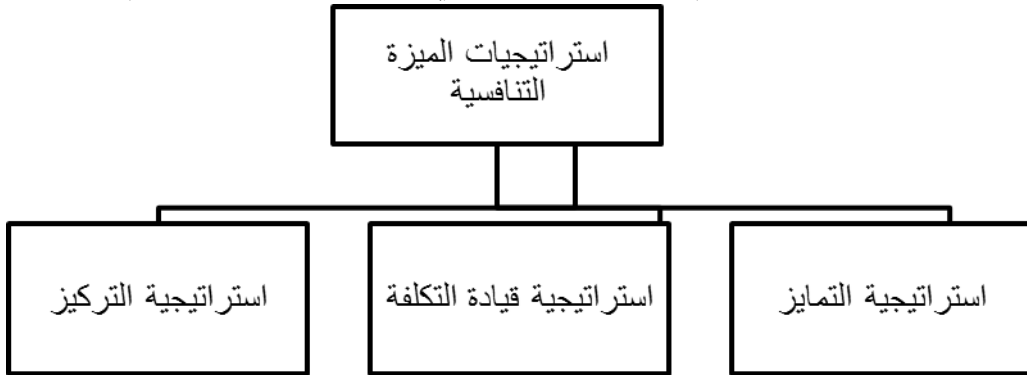


٢ . مصادر خارجية : وتتمثل في مستجدات البيئة الخارجية والتي يمكن للمؤسسة أن تستغلها لتحقيق التميز مثل الموارد البشرية المؤهلة . ( Eryesil, K., Esmen, O., & Beduk, A, 2015,p3457 )  
كما تم تصنيف مصادر الميزة إلي :

١- التفكير الاستراتيجي: ويقصد به التفكير الايجابي للمؤسسة الذي يضمن لها التفوق والاستمرارية ويتمثل في تبني المؤسسة أحد استراتيجيات التنافسية من ( التكلفة . التميز . التركيز).

٢- الموارد : كوجود الكفاءات العلمية لضمان نجاح استراتيجية التنافس واستمرار التطوير وتجديد الطاقات المبدعة بالمؤسسات وتنقسم إلي كفاءات فردية وكفاءات جماعية .(الزهيري ، ابراهيم عباس ، ٢٠١٢م ، ٤٠) و ( خاطر ، محمد ، ٢٠١٥ ، ٢٤٦ ) .  
خامسا : استراتيجيات الميزة التنافسية :

توجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات تم ادراجها في شكل توضيحي من عمل الباحثة بعد الرجوع إلي .( عبد العظيم ، أماني ، ٢٠١٨م ، ص ٥٠) وهي :



شكل رقم (١) يوضح استراتيجيات الميزة التنافسية من إعداد الباحثة

١. استراتيجية التمايز : وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريدا وخدمات على مستوى عال من الأداء والتطور .

٢. استراتيجية قيادة التكلفة : وهي تعني قدرة المؤسسة علي تصميم وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى ، وبالتالي تحقيق عائد أكبر مع المحافظة علي الجودة .

٣. استراتيجية التركيز : عن طريق توجيه جهود المؤسسة لتكون أكثر كفاءة لخدمة قطاع معين ، وتحديد أهداف معينة لتحقيق الريادة فيها ، وهي تختص بتقديم مزيج ضيق من حيث الاتساع ولكنه يتصف بالعمق، حيث يتيح مدى واسع من الخيارات ويعتمد على الفهم الدقيق لحاجات وخصائص المستهلكين فيها كما يوجد نوعان من الميزة التنافسية هما :

١. ميزة التكلفة الأقل :وهي القدرة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة.

٢. تميز المنتج: وهي القدرة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل(محمود سيد ، محمد، ٢٠١٧م، ص١١٣)

سادسا مؤشرات الميزة التنافسية :

تتنوع مؤشرات الميزة التنافسية العالمية منها: مؤشرات شاملة لكافة مجالات المجتمع كما في تقرير التنافسية العالمية الذي يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، وهناك أيضا تقارير تخصصية: مثل تقارير الحوكمة، والحكومة الإلكترونية، والتعليم، والتنمية البشرية، وغيرها من التقارير الدولية (كمال محمد ، جيهان ، ٢٠١٦م، ص٢) .

ويشتمل مؤشر التنافسية العالمي عدد من المحاور التي يمكن عليها قياس الميزة التنافسية بالمؤسسات وتحديد مدى إمكانية تحقيقها (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية ، مؤشر التنافسية العالمي ، ٢٠٢٠م، ص ٦-١٧)، وتتضمن هذه المحاور كل من :

١. المؤسسات :فترتسم حدودها من خلال الهيكل الإداري الذي تتفاعل فيه وهناك العديد من العوامل التي تؤثر علي تباطؤ عملية التنمية منها الافتقار إلي الشفافية وعدم الاستقلالية.

٢. البنية التحتية :ويعكس هذا المحور مدى توفر البنية التحتية الجيدة في المؤسسات التعليمية فلها دوراً هاماً في تقليل الآثار السلبية عن طريق تقليل المسافات في المناطق البعيدة .

٣. الاعتماد علي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: يقيس القدرة على الاستفادة الكاملة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأنشطة اليومية لزيادة الكفاءة وتحفيز الابتكار ويعد الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها من عوامل التمكين الرئيسية للجاهزية والتكنولوجية الشاملة للمؤسسات .

٤. المهارات :مجموعة مهارات مكتسبة من التعليم الأساسي والتدريب المهني الذي يتلقاه العاملون في مؤسسات رياض الأطفال ويعد دائما وجود تعليم جيد ذي جودة مرتفعة عاملاً ضروريا للتنمية، ويجب أن يكون التعليم الجيد مصحوبا بتدريب مهني مستمر كشكل من أشكال دعم مستوى الجودة التي تم الوصول إليها، والبقاء على دراية دائمة بأحدث التكنولوجيات المطورة، فهذا المحور يشير إلي عاملين قادرين علي القيام بالمهام ومهيئين جيدا للتكيف بسرعة مع المتغيرات السريعة، كما يتناول بشكل أساسي الجوانب المتعلقة بمعدلات التوظيف ،وجودة ونوعية التعليم، وعدد سنوات التعليم، ونطاق التدريب المهني لضمان التحديث المستمر لمهارات العاملين

٥. القدرة علي الابتكار :يقصد به البيئة الداعمة للابتكار الذي يمكن أن ينشأ من المعرفة الجديدة، التكنولوجية وغير التكنولوجية .

وسوف يتم تحليل مدي تحقيق هذه المؤشرات في مؤسسات رياض الأطفال في مصر بشئ من التفصيل في المحور التالي .

**المحور الثالث : تحليل واقع مؤسسات رياض الأطفال في مصر علي ضوء مؤشرات الميزة التنافسية .**

تحتل مرحلة رياض الأطفال مكان الصدارة بالنسبة لمراحل التعليم الأخرى ، فهي مرحلة يحصل فيها المتعلم علي الحد الأدنى من المعلومات والمهارات في إعداد جيل متعلم ومدرك لمسئوليته في مواجهة التحديات المستقبلية ومن ثم لا بد من وجود إدارة جيدة تحقق الأداء الفعال والنواتج المتميز. ( Joshua Furgeson and others, 2012,208 )

، ولاشك أن مؤسسات رياض الأطفال تعد مطلب قومي للمجتمعات الواعية ، وضرورة هامة لتحقيق أهداف مجتمع متطور متحضر يبني شخصيات أفراده في مؤسسات تربية

متخصصة تكون شخصياتهم وفق ما يسعى إليه من مواطنة وانتماء قادرين علي مواكبة التغير السريع في هذا العصر .

ومن بين الأهداف المتعلقة بمحور التعليم في استراتيجية التنمية المستدامة: تحسين القدرة التنافسية للمنظومة التعليمية ومؤسسات رياض الأطفال الملحقة بها والتي هي موضوع البحث الحالي وهنا يمكننا القول بأن الأهداف الموضوعية تدعم وتشجع التنافسية وتسعي لتحقيق الميزة بمؤسسات رياض الأطفال ، ورؤية مصر في تحسين جودة التعليم لما له من دور أساسي في اقتصاد المجتمع حتى يصبح التعليم المحرك الدافع لتطور الاقتصاد وتقديم المجتمع . ، تميز كفاءة المعلمين والقادة التربويين ، تميز عالمي في صناعة المناهج والوسائل التعليمية . (وثيقة استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ ، ص ص ٣٣-٤٠) .

بناء علي ما ورد في الإطار النظري بعرض مجموعة من المؤشرات تبناها البحث الحالي، فيما يلي عرض هذه المؤشرات لمعرفة مدي توفرها أو مرتكزات تحقيقها في مؤسسات رياض الأطفال في مصر: (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية ، مؤشر التنافسية العالمي ٢٠٢٠، ص ص ٦-١٧)

١. المؤسسات: لا يوجد هيكل تنظيمي نمطي في رياض الأطفال في مصر ولذلك فكل روضة لها هيكلها التنظيمي الخاص بها وفقا لظروف المنطقة التي توجد بها الروضة وعلي ذلك فالهيكل التنظيمي قد يتحقق في بعض الرياض وقد لا يتحقق في البعض الآخر، هذا ما توصلت إليه الباحثة من خلالها عملها في الميدان ومن خلال البحث والتقصي والاطلاع علي نتائج دراسات سابقة أكدت ذلك مثل دراسة (حسين ، ياسمين ٢٠٢١ م ) ودراسة (مصطفى، سلوي ٢٠١٦م) ودراسة (شحاته ،تهاني ٢٠١٧م) ودراسة (فتحي ،أمل ٢٠١٢م) ودراسة (الشرقاوي، سعدية ،السماحي، زينب، ٢٠٢١، ص ٣٨١) .وأشار إليه (فاروق ،أحمد ،٢٠١٨م، ص ص ٢٢-٢٤) .

٢. البنية التحتية : يوجد عدد من المشكلات التي تتعلق بمؤسسات رياض الأطفال منها

نقص الدراسات العلمية لتحديد الأماكن الأكثر احتياجاً لوجود روضات ، قلة عدد الروضات في الأماكن ذات الكثافة العالية وكثرتها في الأماكن النائية مما يؤثر علي نسب الالتحاق بهذه الروضات (أيمن محمد ، راندا ، ٢٠١٤م، ص ص ٥٩٧-٥٩٨) ومن بين جهود الدولة واهتمامها بمؤسسات رياض الأطفال فتداركت ذلك في الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي إذ أن الهدف العام لبرنامج مرحلة رياض الأطفال في هذه الخطة هو التوسع كما وكيفا في هذه المرحلة لضمان تقديم تعليم عالي الجودة لتنمية الطاقات الابداعية والمعرفية والبدنية للأطفال في الشريحة العمرية ٤-٥ سنوات وخاصة في المناطق المحرومة ،رفع كفاءة وتحسين جودة رياض الأطفال ، تحسين القدرة المؤسسية بما يحقق المرونة والاستقلال بمرحلة رياض الأطفال في إطار الاصلاح المتمركز علي الروضة. (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ، ص ٦٨) .

٣. الاعتماد علي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات : يمكن القول بأن أنشطة المنهج الجديد ( 2.0 ) تعتمد في معظمها علي بنك المعرفة ودمج التكنولوجيا ومصادر المعرفة والتعليم الالكتروني بشكل مؤثر وفعال خاصة في نافذة الرياضيات واللغة الانجليزية ولكن تقتصر بعض الروضات خاصة التي تقع في المناطق النائية إلي الأجهزة التكنولوجية المتطورة التي تحقق هذا المحور وعليه فإن القصور في الموارد يعد معوق يحول دون تحقيق الميزة ، وانفتقت مع نفس الرأي دراسة (شحاته،تهاني،٢٠١٧م).

٤. المهارات : لقد نالت مؤسسات رياض الأطفال نصيبا كبيرا من التدريب المهني لكل من القيادات والمعلمات كل في تخصصه فقد تلقى المديرون تدريبات علي اتجاهات إدارية مختلفة كما خضعت المعلمات للتدريب عن المنهج الجديد لاسابهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وتطوير منظومة التدريب هو ما نادى به دراسة ( علي ، سمية ، ٢٠١٢م )

٥. القدرة علي الابتكار: ونظراً لأن الابتكار غير التكنولوجي يرتبط بدرجة وثيقة بالمهارات والخبرات وظروف العمل التي سبق ذكرها في المحور السابق فهذا المحور يهتم بشكل أساسي بالابتكار التكنولوجي للحفاظ على القدرة التنافسية وتعزيز الإنتاجية. ويتعلق الابتكار التكنولوجي بفتح أبواب وامكانيات لتقديم خدمات أفضل بمستوى الموارد المتاحة وتشمل

متطلبات توافر هذه البيئة المحفزة للابتكار وجود مؤسسات بحث علمي عالية الجودة قادرة على إنتاج المعرفة الضرورية لبناء التكنولوجيا الجديدة، والتعاون المكثف بين مختلف القطاعات ، وقد يظهر ذلك من وجهة نظر الباحثة في المسابقات التي تقوم بتنفيذها المديرية التعليمية بشكل دوري بين مؤسسات رياض الأطفال في مختلف محافظات الجمهورية بحثا عن الابتكار والتجديد في عرض الأنشطة وتقديمها ومدى استخدام التكنولوجيا بها.

وبعد عرض أنواع الميزة التنافسية في الإطار النظري فترى الباحثة أن الأنسب لمؤسسة تعليمية كرياض الأطفال هو النوع الثاني من الميزة التنافسية وهو تميز المنتج والمقصود به الطفل فيصبح دور الروضات هو بناء شخصيات متكاملة لأطفال اليوم ورجال الغد منتمين لوطنهم معتزين بذواتهم، يتحلوا بسمات شخصية ومهارية عالية متقبلين للاختلاف وواعيين وقادرين علي التنافس ، نافعين لمجتمعهم قادرين علي تحقيق أهداف الروضة العامة والأساسية ثم المرجو والمأمول من الطفل المصري تجاه دولته ووطنه وبذلك يمكننا القول أن تلك هي الميزة والقدرة التنافسية للروضات التي هي أول وأهم المراحل في حياة الانسان.

وتأسيسا علي ما سبق نجد أن الميزة التنافسية في حد ذاتها هدف يراد الوصول إليه من جانب مؤسسات رياض الأطفال ، ويتحقق من خلال الاستغلال الأمثل لمجموعة من العوامل في مناخ وظروف تشجع علي التنافس وهي ممثلة في موارد بشرية، ومالية، ومادية، وتكنولوجية، ومهارت إدارية، وغيرها، جميعها تمثل القدرة التنافسية للروضات ، سوف تقدم الباحثة بعض المقترحات أملا في تحقيقها بمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

#### المحور الرابع: أهم نتائج البحث ومقترحاته

أولا نتائج البحث : توصل البحث الحالي إلي مجموعة النتائج التالية :

١. ضعف قدرة مؤسسات رياض الأطفال علي تحقيق الميزة التنافسية وذلك لغياب الهيكل التنظيمي بها وافتقارها لسد العجز في أعداد المعلمات وما يترتب عليه من قلة العمل الجماعي وغياب روح الفريق ، قلة استخدام الأجهزة التكنولوجية المتطورة في مؤسسات

رياض الأطفال خاصة في المناطق النائية وما يترتب علي ذلك من تأخر وهدر للجهود المبذولة .

٢. ما يناسب مؤسسات رياض الأطفال من أنواع الميزة التنافسية هو تميز المنتج والمقصود به الطفل فالهدف العام لهذه المرحلة بناء شخصية متكاملة لمواطن معتز بذاته ومستتير ومبدع ومسئول ويحترم الاختلاف وفخور بوطنه وقادر علي التعامل التنافسي مع الكيانات إقليمية وعالميا .

٣. من المشكلات التي تواجه الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال الفوضي الإدارية واتخاذ قرارات متتالية غير مدروسة وغير مقترنة بالواقع الفعلي لهذه المؤسسات.

٤. هناك اهتمام كبير بالميزة والقدرة التنافسية للمؤسسات حيث أن تميز المؤسسة دليل على قدرتها وجودتها وتحقيق أهدافها بكفاءة .

٥. للميزة التنافسية مجموعة مؤشرات عامة تصلح لجميع المؤسسات التعليمية والاقتصادية وغيرها إذ أنها متنوعة ومتداخلة وشاملة لجميع جوانب المؤسسات وتتمثل في المؤسسات والبنية التحتية والقدرة علي الابتكار وغيرها من المؤشرات التي تبنتها تقارير دولية وعالمية. ثانيا مقترحات لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

١. تعزيز التعاون بين الجهات المعنية لمؤسسات رياض الأطفال من خلال تقريب وجهات النظر وعمل زيارات ولقاءات تطوعية عن أهمية الميزة التنافسية ودورها في تحفيز العاملين نحو الابتكار والابداع لضمان استمراريتها .

٢. تهيئة كل من العاملين برياض الأطفال وأولياء الأمور والاستعداد للتنافسية وايضاح ما لديهم من قدرات وامكانات لاستثمارها في تحسين وضع الروضات وزيادة مواطن القوة ومعالجة جوانب الضعف .

٣. تطوير قدرات القيادات هذه المؤسسات حتي يتسنى لهم توظيف مهارات العاملين معهم بما فيه النفع للروضات

٤. دمج ونشر التنافسية في البرامج التدريبية التي يتلقاها القيادات والعاملين بمؤسسات رياض الأطفال بهدف تطوير قدراتهم واكسابهم مهارات التفوق والتألق .

٥. محاولة توفير الموارد المالية والمادية التي تدعم التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال وتسهم في توفير كافة الاحتياجات اللازمة لتحقيقها بالروضات .
٦. تشجيع المشاركة والتعاون من مؤسسات المجتمع المدني وقبول المقترحات مادامت لصالح الروضات وتساهم في التطوير والرفي .
٧. دعم اللامركزية وتعديل القوانين والتشريعات التي تشجع التنافسية وتحقق التميز .
٨. إمداد مؤسسات رياض الأطفال بالوسائل التكنولوجية المتطورة .
٩. الاستفادة المثلي من مصادر الميزة التنافسية ومحاولة تبني استراتيجياتها في مؤسسات رياض الأطفال.
١٠. العمل علي مواكبة التطورات المتسارعة عن طريق وضع خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ ومتابعتها علي أن يكون مفادها تعزيز التنافسية .
١١. الاهتمام بتنمية وتنقيف الكوادر البشرية بمؤسسات رياض الأطفال بدور الميزة التنافسية في تفرد وقدرة المؤسسات في التغلب علي كافة التحديات التي تواجهها .
١٢. توجيه القيادات إلي الأنظمة والانماط الإدارية الحديثة التي تدعم أفكار ابداعية كالميزة التنافسية .

### قائمة المراجع :

١. ابراهيم عباس الزهيري (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج ٥٢، ص ص ١ - ٣٩.
٢. ابراهيم عباس الزهيري (٢٠١٢): رأس المال الفكري ، الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة ، إدارة المعرفة وإدارة رأسالمال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي ، القاهرة ، كلية التربية النوعية جامعة المنصورة ، في الفترة من ١٢.١١ أبريل .
٣. أحمد زكي بدوي (د.ت).معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة، دار الكتاب المصري.



٤. أحمد فاروق علي(٢٠١٨) : تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض اتجاهات التطوير بانجلترا واليابان ، مجلة كلية التربية جامعة المنوفية ، مج٣٣، ع٤٤، ص ٢٢-٢٤.
٥. أماني عبد العظيم (٢٠١٨): متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة المنصورة .
٦. أمل فتحي عبد الرسول(٢٠١٢): تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء الإدارة الاستراتيجية ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية جامعة سوهاج .
٧. أميمة حلمي مصطفى(٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة طنطا في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا - كلية التربية، مج ٧٣، ع ١٤، ص ٦٠٥.
٨. إيمان أحمد خلف(٢٠١٨). تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديري مدارس الثانوية الفنية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ١٩، ص ٥٨٣ .
٩. بهاء الدين عربي(٢٠١٩). تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع ١٠٢ ، ص ٢٥٣.
١٠. تهاني شحاته أحمد (٢٠١٧): تصور مقترح لتطوير المنظومة الإدارية برياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية رياض الأطفال جامعة المنيا.
١١. جمهورية مصر العربية : وزارة التربية والتعليم ، الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠ ، ص ٦٨.

١٢. جيهان كمال محمد (٢٠١٦) : تصور مقترح للنهوض بالتعليم في ضوء تقارير التنافسية العالمية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص ٢
١٣. حسين حسين علي (٢٠١٥). نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارات التعليمية، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع ١٧٠، ص ص ١١٧ - ١٤٣.
١٤. راندا أيمن محمد (٢٠١٤) : واقع إعداد طفل ما قبل المدرسة في مصر في ضوء معايير الجودة الشاملة، بحث منشور في مجلة التربية جامعة بورسعيد، العدد السادس عشر، ص ص ٥٩٧ - ٥٩٨.
١٥. رجائي محمد أحمد العيسوي (٢٠١٨): الإبداع والابتكار الإداري، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ص ١٤٩.
١٦. رواء محمد عثمان (٢٠١٨): الخبرة الفنلندية وإمكانية الاستفادة منها في تحقيق التنافسية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٩، ع ١١٦، ص ٣٧٤.
١٧. زينب محمد أحمد الشويخ: (٢٠٢٠) "متطلبات دعم الميزة التنافسية لمدارس التربية الخاصة بمصر في ضوء بعض معايير التميز العالمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط،
١٨. سعدية الشرقاوي ، زينب السماحي (٢٠٢١): سيناريو مقترح لهندسة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ظل الثورة الصناعية الرابعة ، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ، جامعة بورسعيد ، ع ٢٠ أول يوليو - اخر سبتمبر ، ص ٣٨١.
١٩. سلوي مصطفى محمد (٢٠١٦) : استخدام مدخل القيادة والحوكمة في تطوير إدارة رياض الأطفال، رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة بورسعيد ، ٢٠١٦م.
٢٠. سمية علي أحمد (٢٠١٢): تصور مقترح لتطوير بعض برامج تدريب قيادات رياض الأطفال عن بعد في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة المنيا .

٢١. عبير شوق أنور (٢٠٢١): متطلبات استخدام الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في مصر على ضوء استراتيجية التميز، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ١، ص ٣١٧-٣٤٤.
٢٢. عبير علي أحمد (٢٠١٩): تطبيقات الإصلاح التربوي بمؤسسات رياض الأطفال في كندا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة السويس
٢٣. علي السلمي (٢٠٠٢): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، ص ٨٢-٨٣.
٢٤. علي السيد الشبيخي (٢٠١٢): آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٣١٩.
٢٥. فتحي أحمد دياب (٢٠١٢): إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، ص ١٩.
٢٦. فؤاد محمد القاضي (٢٠١٢): التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية وكيفية المحافظة عليها، مجلة المدير الناجح، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع ١٣٦.
٢٧. قانون الطفل المصري رقم ١٢ لسنة ١٩٩٦ والمعدل بالقانون ١٢٦ لسنة ٢٠٠٨م، الباب الرابع، مادة رقم ٥٨، ٥٦.
٢٨. محمد ابراهيم خاطر (٢٠١٥): تدويل التعليم أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية جامعة الزقازيق، الجزء الاول، ع ٨٧.
٢٩. محمد أبو القاسم محمد حسنين (٢٠٢٠).فاعلية الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من ٢٠١٣-٢٠١٨، دراسة حالة، مجلة رماح للبحوث والنشر، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ع ٣٩٤، ص ٢٠٩ - ٢١٠.

٣٠. محمد محمود سيد محمد حسن (٢٠١٧). الإبداع الإنتاجي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالاسماعيلية، مج ٨، ص ١١٣
٣١. مروة محمد راغب : (٢٠٢١) متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الفنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية جامعة سوهاج .
٣٢. ٣٢. معجم المعاني الجامع، متوفر من خلال  
<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>
٣٣. معجم مصطلحات الحكامة التربوية ، الحكم الرشيد ، المنظمة العربية للثقافة والعلوم والتربية، ٢٠١٢م ، ص ٥١ .
٣٤. مني أحمد الأزهرى ، مني سامح أبو هشيمة (٢٠٢٠): التربية الحركية لطفل ما قبل المدرسة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة . ص ١٦ .
٣٥. نشوة محمد سعد بسطوسي(٢٠١٧).متطلبات تحسين الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، ع١٧٤، ج٣، ص٣٢٠
٣٦. وائل وفيق رضوان(٢٠٢٠). المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، ع ٧٤، ص ١١٤٧ .
٣٧. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية : المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة ، مؤشر التنافسية العالمي ، المنتدى الاقتصادي العالمي، أغسطس ٢٠٢٠م ، ص ٦-١٧ .
٣٨. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري : وثيقة استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ ، ص ٣٢ .
٣٩. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري : وثيقة استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر ٢٠٣٠ ، ص ص ٣٣-٤٠ .

٤٠. ولاء السيد أبو رجب (٢٠٢٠) : استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة دمياط.

٤١. ياسمين حسين محمد سرور: القرارات واللوائح المنظمة لإدارة مرحلة رياض الأطفال وانعكاساتها علي الحالة النفسية لمعلمات رياض الأطفال ،رسالة ماجستير، كلية التربية قسم رياض الأطفال،جامعة طنطا ٢٠٢١م

42. Betlis R.A. & Hill, M.A(2010). The New Competitive Land Scape, Strategic, Management Journal, Vol., 16,pp 1-17.

43. Erichsen, J. & Waldow, F, (2020).: Fragile Legitimacy: Exclusive Boarding Schools between the Meritocratic Norm and Their Clientele's Desire for a Competitive Advantage, European Education, Vol., 52, N., 2. pp102-116.

44. Eryesil, K., Esmen, O., & Beduk, A. (2015). The role of strategic

45. flexibility for achieving sustainable competition advantage and its Creativity in the Process of Competitive Teacher Training Subject to effect on business performance. International Journal of Industrial . Contemporary Education , 8 (2), 348-356

46. Gay ,L., R. (2010). Educational Research Competencies, For Analysis and Application , 4<sup>th</sup> ED ,New York ,Macmillan Publishing Company.

47. Joshua Furgeson and others(2012) : Charter-School Management Organizations : Diverse Strategies and Diverse Student Impacts, Mathematical Policy Research , p.208.

48. Macmillan H. & Tempo M(2012). Strategic Management: Process Content, and Implementation, *Business Management Journal*, Vol. 1, No. 2, pp 80-110.

49. Nkundabanyanga, S. K.; Muhwezi, M.& Tauringana, V.(2018): Management Accounting Practices, Governing Boards and Competitive Advantage of Ugandan Secondary Schools, International Journal of Educational Management, Vol., 32, N., 6, p958-974.

50. Rebecca, B, Shih-Ying,Y,Lynn,Ng (2017); Assessing Quality Of Kindergarten Classrooms in Singapore; Pyschometric Properties Of The Early Childhood Environment Rating Scale –Revised ,International Journal Of Early Childhood,49, pp 1-20.
51. Şendoğdu, Aslan, Ayşe, Kocabacak, &şukru, Guven(2013). The Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: A field study, 9th International Strategic Management Conference Mevlana University, Konya Turkey, Procardia - Social and Behavioral Sciences, Vol.,99 818 – 827.
52. Taghreed, Al dakeel , Mohammed Almannie,;Achieving Competitive Advantege in Human Resource Management in Genral School District of Riyadh in Saudi Arabi, Journal of Education and Practice ,King Saud University,2015, No23, Vol 6, p16.
53. Zahang, GuangRong ; A Strategy Study of Kindergarten Teacher Management , Normal University (people 's Republic of China) RequestDissertations Publishing, 2019,p1.