

تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر في ضوء مدخل الترافصف الاستراتيجي

إعداد:

أ.م.د/ سحر سامي صلاح منصور*

ملخص البحث باللغة العربية:

هدف البحث الحالي إلى رصد واقع تطبيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال، والتعرف على واقع امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد الترافصف الاستراتيجي من وجهة نظر عينة البحث، وكذلك توضيح طبيعة العلاقة بين مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد الترافصف الاستراتيجي ومستوى تطبيق الميزة التنافسية بتلك المؤسسات من وجهة نظر عينة البحث، والتعرف على أثر تطبيق الترافصف الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال، وتقديم تصور مقترح يتضمن مجموعة من الإجراءات التطبيقية التي يمكن أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية برياض الأطفال في مصر في ضوء الترافصف الاستراتيجي، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة البحث في استبانة دور الترافصف الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال، وتألّفت عينة البحث من (١٥٦٧) معلمةً برياض الأطفال على مستوى (٧) محافظات تم التطبيق بها؛ بحيث تغطي معظم البيئات التي تمثل قطاعات جمهورية مصر العربية إلى حد مقبول، وهي (القاهرة، والمنوفية، والإسكندرية، وأسيوط، وسوهاج، والدقهلية، والشرقية)، واشتملت العينة على الدرجات الوظيفية كافة (معلم، ومعلم أول، ومعلم أول أ، وخبير، وكبير)، وطُبق البحث خلال الفصل الدراسي الأول لعام ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م، وأشارت نتائج البحث إلى أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك أبعاد الميزة التنافسية بدرجة تحقق "ضعيفة"، وأنها تمتلك أبعاد الترافصف الاستراتيجي بدرجة "ضعيفة" أيضًا، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، كما توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١) بين

*أستاذ أصول تربية الطفل المساعد بكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنوفية

مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد الترافف الاستراتيجي ومستوى تطبيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر عينة البحث، ووجود علاقة انحدارية دالة إحصائياً بين تطبيق الترافف الاستراتيجي (بأبعاده: الاتصالات، الحوكمة، البنية التحتية، المهارات، الشراكة) وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال، وهذا ما يؤكد صلاحية نموذج تحليل الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)، وفي ضوء هذه النتائج وكذا نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، تم وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية برياض الأطفال في ضوء الترافف الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية:

الميزة التنافسية - الترافف الاستراتيجي.

A proposed vision for achieving competitive advantage in Egyptian kindergarten institutions in light of strategic alignment approach

Summery:

The current research aims to monitor the reality of achieving competitive advantage in kindergarten institutions from the research sample point of view, and to reveal the reality of which kindergarten institutions achieve the dimensions of strategic alignment from the research sample point of view. It also aims to clarify the nature of the relationship between the extent to which kindergarten institutions possess the dimensions of strategic alignment and the level of applying of competitive advantage in kindergarten institutions from the research sample point of view. To identify the impact of applying strategic alignment on achieving competitive advantage in kindergarten institutions, and to present a proposed vision that includes a set of applied procedures that can contribute to achieving competitive advantage in Egyptian kindergarten institutions in light of strategic alignment. The research used the descriptive correlational method, and the research tool was a questionnaire on the role of strategic alignment in achieving competitive advantage in kindergarten institutions. The research sample consisted of (1567) kindergarten teachers in (7) governorates where the tools were applied, covering most of the environments that represent the sectors of the Arab Republic of Egypt to an acceptable extent, these are (Cairo, Menoufia, Alexandria, Assiut, Sohag, Dakahlia, and Sharkia). The sample included all job grades

(teacher, senior teacher, senior teacher A, expert, senior), and the tools were applied during the first semester of the academic year 2024/2025. The research results indicated that kindergarten institutions possess the dimensions of competitive advantage at a “weak” degree, from the research sample point of view, and that kindergarten institutions have a “weak” degree of strategic alignment dimensions, from the research sample point of view. The results also showed that there is a positive correlation, statistically significant at the level of (0.01), between the extent to which kindergarten institutions possess the dimensions of strategic alignment and the level of applying of competitive advantage in kindergarten institutions from the research sample point of view. There is a statistically significant regressive relationship between the applying of strategic alignment (with its dimensions: communications, governance, infrastructure, skills, partnership) on achieving competitive advantage in kindergarten institutions. This confirms the validity of the regression analysis model in predicting the dependent variable (competitive advantage). In light of these results as well as the results of previous related studies, a proposed vision was developed to achieve competitive advantage for kindergartens in light of strategic alignment.

Keywords:

Competitive Advantage – Strategic Alignment.

مقدمة:

لقد شهدت مؤسسات رياض الأطفال اهتمامًا بالغًا خلال العقود الأخيرة؛ كونها تعني بالأطفال في أهم مراحل بناء الشخصية وتطوير القدرات، وهي مرحلة الطفولة التي يتم فيها تنمية مهارات الطفل الاجتماعية، واللغوية، والحركية، إضافة إلى تعزيز الاستقلالية والتفكير الإبداعي لديه، فتعد مؤسسات رياض الأطفال البيئة الأولى التي يتفاعل فيها الطفل مع معلومات مؤهلات ومع أقرانه، مما يساعد على اكتسابه القيم الأخلاقية والسلوكيات الإيجابية، ويسهم في إعدادة نفسيًا وأكاديميًا للانتقال إلى المراحل التعليمية اللاحقة بثقة وسلاسة، لذا، فإن الاستثمار في جودة التعليم والرعاية في مؤسسات رياض الأطفال يعد استثمارًا حيويًا في مستقبل الأجيال القادمة.

وقد شهد العالم تطورات كثيرة، تمثلت في تطور تكنولوجيا المعلومات وتنامي الاختراعات والابتكارات، وهو ما فرض المنافسة على المؤسسات؛ لمحاولة الحفاظ على البقاء، والتفوق، ومواكبة تلك التطورات، والعمل على تحقيق الميزة التنافسية (صديقي، ٢٠٢٢، ص. ٤٢٢)^(١)، حيث أضحت التنافسية تحديًا يتطلب من المؤسسات مراجعة أوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية، والاهتمام باستثمار مواردها (أكبر، ٢٠١٧، ص. ٣٧٤).

وهذه المستجدات كالعولمة، والتغيرات الاقتصادية، وانفتاح السوق، والمنافسة الحادة، شكلت تحديات كبيرة، مما دفع عديد من المؤسسات التعليمية إلى البحث عن استراتيجيات ومداخل جديدة للتعامل معها ومواجهتها، وتبني أنماط جديدة من التعليم أكثر مرونة بتكلفة أقل وفعالية أعلى لتحقيق مزيد من التميز والتفوق (حسن، ٢٠١٥، ص. ٣٩١؛ العجمي والعبابنة، ٢٠٢٠، ص. ٢٤).

ولم تكن مؤسسات رياض الأطفال بمنأى عن هذه التغيرات؛ حيث واجهت العديد من التحديات كمعايير الجودة، والأنظمة التشريعية، والمتطلبات الإدارية، مما يُوجب على القادة التربويين في تلك المؤسسات استثمار الفرص، وصنع السياسات، واتخاذ القرارات، وتطوير الاستراتيجيات التنظيمية لتحقيق النتائج المرجوة. (Taylor & Green, 2019, p. 14)

وقد حثت هذه التغيرات كثيرًا من القيادات الإدارية على تحسين سمعة الروضة وإدارتها، ومحاولة كسب ثقة أولياء الأمور، الأمر الذي أدى إلى تغيير دور الإدارة التقليدي وإيجاد منظومة

(١) يتبع البحث الحالي توثيق المراجع وفق الإصدار السابع من نظام الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA7).

إدارية لرياض الأطفال تهتم بالجوانب التدريسية والإدارية في آن واحد، وتؤدي أدوارًا متعددة أكثر تركيبًا وتعقيدًا لتحقيق الميزة التنافسية (إغبارية والمومني وعاشور، ٢٠٢٠، ص. ١٦).

فالميزة التنافسية هي ما تسعى إليه مؤسسات رياض الأطفال لتحقيق التميز على المنافسين، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية؛ لإنجاز أنشطتها ببراعة ودقة وتكلفة أقل، مما يحقق منافع كثيرة وقيمة مضافة لمخرجاتها في ظل المناخ الذي يساعد على التميز والتفرد (عمر، ٢٠٢١، ص. ٤٩٠).

إلا أنه هنالك العديد من معوقات الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال، ومنها الإدارة المتساهلة، وغياب المحاسبية والمساءلة، لتتحول ثقافة الإدارة المتساهلة إلى ثقافة التواكل، إضافة إلى غياب الإلتقان في المؤسسة، وعدم وجود علاقات إيجابية بين العاملين، فهذا المناخ المؤسسي لا يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (القاعود، ٢٠٢٤، ص. ٦٦٣).

لذا وجب على مؤسسات رياض الأطفال السعي نحو مواجهة التحديات المجتمعية والتنافسية، من خلال إعداد جيل جديد يستوعب متغيرات العصر، ومن ثم فإن الدعوة إلى تطوير مؤسسات رياض الأطفال لتكون قادرة على المنافسة لا تقتصر على تحديث أو تغيير المناهج الدراسية، بل تتعداه لتبني مداخل جديدة تعزز قدرات مؤسسات رياض الأطفال التنافسية، وتستهدف عناصر العملية التعليمية جميعها، ويعد الإداريون والقادة بمؤسسات رياض الأطفال العنصر الحيوي الذي يسهم في تعزيز القدرات التنافسية بها (أحمد، ٢٠١٩، ص. ٤٥٤).

فقد بات اهتمام المؤسسات بالميزة التنافسية أمرًا حتميًا؛ وذلك حتى تتمكن من التكيف مع البيئة التنافسية؛ فهناك عدة تحديات تواجهها مؤسسات رياض الأطفال وتحد من قدرتها التنافسية، بعضها تغيرات خارجية تتمثل في تقادم وانفجار المعرفة، والثورة التكنولوجية العلمية، والتغيرات الاقتصادية، وزيادة حدة المنافسة، وبعضها الآخر يتمثل في انخفاض كفاءة مخرجات تلك المؤسسات، وعدم ملاءمتها للعصر الحالي. وفي ضوء ما سبق، فإنه لا بد لمؤسسات رياض الأطفال من استهداف تعزيز قدرتها التنافسية، ويتطلب هذا الهدف امتلاكها بعض الفوارق المميزة البارزة عن منافسيها والاستعانة بقدراتها الاستراتيجية لتعزيز مواردها، لذا يعد التراصف الاستراتيجي خيارًا يسهم في تخفيف التهديدات والمخاطر وتحقيق المكاسب.

والتراصف الاستراتيجي مفهوم نشأ من فكرة أن المؤسسات يجب أن تسعى نحو إحداث التوافق بين الموارد المتاحة والسياق التنافسي الذي توجد فيه (Kamandı et al., 2021, P. 40)، وهو مفهوم يشير إلى تمكن المؤسسات من تنظيم إمكانياتها وتعزيز قدرتها على تحقيق خططها الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة (عبد اللاه، ٢٠٢٣، ص. ٥٥١).

فيعد التراصف الاستراتيجي أحد سبل التطور الفكري في فلسفة الإدارة الاستراتيجية؛ فمن خلاله تستطيع المؤسسات التعليمية مواجهة التحديات للاستمرارية في ظل التغيرات الحالية؛ فإذا أرادت المؤسسات الريادة والتميز يجب على قياداتها إيجاد طرق لقراءة التغيرات التي تطرأ عليها مستقبلاً، وأن تضع نصب أعينها المحافظة على القيادات المتميزة، وتسعى نحو الريادة من خلال استغلال الموارد المتاحة لديها وابتكار القيمة المضافة (عبد اللاه، ٢٠٢٣، ص. ٥١٩).

وانطلاقاً من أهمية مؤسسات رياض الأطفال؛ باعتبارها اختياراً استراتيجياً أمام الأجيال القادمة، ومع تزايد تحديات العصر الحالي، فقد أصبحت التنافسية أمراً حتمياً يستدعي من مؤسسات رياض الأطفال تبني استراتيجيات إدارية تعزز من قدرتها على التكيف، وفي السياق نفسه، يعد مدخل التراصف الاستراتيجي أحد المداخل الحيوية التي تمكن مؤسسات رياض الأطفال من تحقيق التكامل بين إمكانياتها ومواردها، بما يضمن استمراريته في بيئة تنافسية، لذا ينبغي على القادة اعتماد نهج إداري قائم على التميز والابتكار، مع التركيز على الكفاءة والجودة في الأداء.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

تؤكد استراتيجية التنمية المستدامة لرؤية مصر ٢٠٣٠ في محور التعليم ضرورة تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية ومؤسسات رياض الأطفال؛ لما لها من دور أساسي في جعل التعليم المحرك الدافع لتقدم المجتمع، وتطور الاقتصاد، وزيادة كفاءة القادة والمعلمين التربويين، وتحقيق تميز عالمي في صناعة التعليم (وثيقة استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر، ٢٠٣٠، ص. ٣٣-٤٠).

إلا أن الناظر في أوضاع مؤسسات رياض الأطفال الراهنة يدرك أنها تقف عاجزة عن بلوغ الميزة التنافسية المنشودة، في ظل ما تعانيه من تحديات ومحددات تعيق تطورها وتقدمها، وقد شعرت الباحثة بوجود هذه المشكلة من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي أكدت وجود جملة من المعوقات التي تعترض سبيل تحقيق الميزة

التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال في ظل عديد من التحديات، ومنها دراسة (أحمد، ٢٠١٠؛ أحمد، ٢٠١٩؛ إسماعيل، ٢٠١٦؛ حلاوة، ٢٠١٥؛ شبكة، ٢٠٢٣؛ شحاتة، ٢٠١٧؛ الشرقاوي وآخرين، ٢٠٢١؛ الشيباني، ٢٠١٠؛ عدس وآخرين، ٢٠١٣؛ علي، ٢٠١٨؛ القاعد، ٢٠٢٤؛ هيبة وآخرين، ٢٠٢١) والتي أشارت إلى أن هذه المعوقات والتحديات تتمثل فيما يلي:

- الإدارة المتساهلة، وغياب المحاسبية والمساءلة.
- قلة الصلاحيات، وزيادة الأعباء الإدارية والكتابية.
- خضوع مؤسسات رياض الأطفال لإدارة المدارس الابتدائية.
- العشوائية التنظيمية، وغياب التخطيط السليم في إدارة مؤسسات رياض الأطفال.
- عدم قدرة مؤسسات رياض الأطفال على ملاحقة التغيرات السياسية والاقتصادية.
- زيادة الضغط الاجتماعي على الروضة مع قلة الإمكانيات المتاحة.
- ضعف مهارات القادة الإداريين في الروضة.
- ضعف البرامج التطويرية في إدارة الروضة، وقلة الموارد المالية المخصصة لصيانة مرافق الروضة.
- العجز في أعداد الإداريات العاملات بمؤسسات رياض الأطفال.
- عدم وضوح التعليمات واللوائح.
- نقص الوعي لدى القادة والعاملين في رياض الأطفال.
- عدم جاهزية العنصر البشري في مؤسسات رياض الأطفال لاستخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات.
- ارتفاع كثافة الفصول.

وللوقوف على حجم مشكلة البحث أجرت الباحثة دراسة استكشافية؛ حيث أجرت مقابلة مقننة مع عدد (٥٣) معلمة من معلمات مؤسسات رياض الأطفال الحكومية، إذ قابلت تلك المعلمات ووجهت إليهن بعض الأسئلة حول قدرة مؤسسات رياض الأطفال على تحقيق الميزة التنافسية في ظل الإدارة الحالية، وأسفرت نتائج المقابلة عن اتفاق حوالي (٩٢%) من المعلمات بواقع (٤٩)

معلمة من العينة على وجود العديد من التحديات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال، ومنها ما يأتي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي مرن، الأمر الذي ترتب عليه تداخل الأدوار الإدارية والفنية.
 - غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لتلك المؤسسات لتحقيق التميز والتنافسية.
 - ضعف مهارات القادة الإداريين في التخطيط واتخاذ القرار.
 - عدم وجود خطط مدروسة طويلة المدى تُواكب التطورات التعليمية والعالمية.
 - العشوائية في إدارة الموارد والبرامج؛ حيث تُدار دون دراسات جدوى واضحة.
 - عدم وجود معايير واضحة لتقييم الأداء الفردي والمؤسسي.
 - قصور الرقابة الإدارية مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والجودة.
 - تداخل الصلاحيات بين الإدارات والموظفين.
 - غموض اللوائح وتناقضها، مما يعرقل سير العمل بسلاسة.
 - البطء في تطوير وتحديث القوانين لتتماشى مع التغيرات الحديثة.
 - غياب الحوافز المادية والمعنوية لتحفيز المعلمات على الإبداع.
 - غياب المنافسة الصحية بين الروضات أو المؤسسات الأخرى.
 - قلة التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتعزيز الثقة ودعم المؤسسة.
 - غياب الشراكات مع القطاعات الأخرى لدعم العملية التعليمية.
- والمستشرف لهذه المعوقات يستنبط بوضوح أن غياب الإدارة الرصينة وضعف التراصف الاستراتيجي في مؤسسات رياض الأطفال وراء تفاقم هذه التحديات؛ فغياب المحاسبية والمساءلة، وانعدام التخطيط السليم، ونقص الوعي القيادي يعكس خللاً هيكلياً يتطلب إعادة النظر في أساليب الإدارة والممارسات التنظيمية.
- ويُبرز هذا الاستشراف الحاجة الملحة إلى إدارة استراتيجية واعية تُوازن بين القدرات الداخلية والتحديات الخارجية، وتعمل على تطوير قدرات المؤسسات لمواكبة المتغيرات السياسية والاقتصادية، وتُعزز من فاعليتها في تقديم خدماتها التربوية والاجتماعية بكفاءة ومرونة، وتتميز بوجود رؤية مستقبلية واضحة تُعبر عن تطلعات المؤسسة وأهدافها طويلة المدى، وتصيغ رسالة تحدد دور المؤسسة في تحقيق التميز التعليمي وخدمة المجتمع، وهو ما يحققه التراصف الاستراتيجي؛ فمن

خلال تعزيز التراصف الاستراتيجي في مؤسسات رياض الأطفال، يمكن لهذه المؤسسات تعزيز الابتكار التربوي لتلبية احتياجات الأطفال وأسرها بطرق إبداعية، ورفع كفاءة العاملين من خلال التدريب المستمر، وتطوير مهارات القيادة الإدارية، وتحسين جودة الخدمات عبر إدارة الموارد بشكل أكثر كفاءة واستدامة، ومواكبة المتغيرات السياسية والاقتصادية عبر التخطيط المرن والرؤية المستقبلية، وتبني سمعة مؤسسية قوية تميزها عن المؤسسات الأخرى وتضمن ولاء المستفيدين، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال.

وفي هذا الصدد، يذكر محمد وآخرون (٢٠٢٠، ص. ١٥١) أنه في ظل التحديات المعاصرة تتوقف قدرة المؤسسات على المنافسة على ما لديها من مخزون الفكر والقيادة والمعرفة، مما يتطلب دعم القدرات التنافسية لهذه المؤسسات؛ لتحسين منظومة التعليم بها فيما يخص أساليب الإدارة المرنة، والمتعلم، والمعلم، والمنهج، كما يؤكد المسعود ودرويش (٢٠٢٣، ص. ٢) أن تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية يستلزم وجود قيادة ذكية تهتم باستثمار قدرات وطاقات كوادرها، ومختلف الإمكانيات الفنية والمادية، واستثمار مميزات الإدارة من كفاءات معرفية؛ حيث تسهم الإدارة الفعالة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

كما أكدت الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) ضرورة الإعداد الإداري المتميز لقيادات العمل الإداري والتربوي وتنمية مهاراتهم، من خلال نظام يدعم التمكين، ويشجع سياسات التحسين والإصلاح، ويعمل على بناء قدرات العاملين على تطبيق اللامركزية (وزارة التربية والتعليم المصرية، ٢٠١٤، ص. ٢-٣).

ومن المشكلات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال كما توصلت إليها نتائج دراسة (حسان وجوهر والظاهر، ٢٠٢٢، ص. ١١٩١) الفوضى الإدارية، واتخاذ القرارات المتتالية غير المدروسة وغير المقترنة بالواقع الفعلي لهذه المؤسسات.

وبناءً عليه، فقد أوصت دراسة (أحمد، ٢٠١٩، ص. ٤٦١) بضرورة تدريب القيادات بمؤسسات رياض الأطفال على متطلبات تعزيز القدرات التنافسية، والسعي نحو نشر ثقافة تعزيز القدرات التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال، كما أكدت دراسة (عمر، ٢٠٢٤، ص. ٥٧٠) ضرورة إحداث تغييرات جذرية في منظومة رياض الأطفال، ووجود هياكل تنظيمية بها، والابتعاد عن البيروقراطية والروتين، وتشجيع الإبداع الإداري لتحقيق التميز والتنافسية؛ حيث أكدت عديد من

الدراسات أهمية القيادة الإدارية الفعالة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، ومنها دراسة (حسن، ٢٠٢٤؛ صديقي، ٢٠٢٢؛ عمار، ٢٠١٩؛ عمر، ٢٠٢١؛ مسعود، ٢٠١٥؛ المنيع، ٢٠٢٠؛ هشام، ٢٠١٧؛ Nurlaili, 2023).

فيؤكد عمر (٢٠٢١، ص. ٤٨٣) أنه في ظل التغيرات التي تشهدها مؤسسات رياض الأطفال تغيرت وظيفة الإدارة التربوية؛ فلم تعد عملية روتينية لتيسير العملية التربوية وفقاً لقواعد جامدة كصيانة الأبنية والتجهيزات، والإشراف على المؤسسات التعليمية التابعة لها، وحصر غياب المعلمين والموظفين، وتوزيع المقررات الدراسية، بل أصبح الاهتمام في هذه الإدارة يدور حول المتعلم والعملية التعليمية، والسعي نحو توفير الإمكانيات التي تساعد على النمو الشامل للمتعلم وإعداده لتولى مسؤولياته، لذا أصبح الترافف الاستراتيجي ضرورة مهمة؛ لتواجه مؤسسات رياض الأطفال التغيرات المتلاحقة والتنافسية الشديدة.

فقد أصبح الترافف الاستراتيجي من أهم التوجهات التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية وغير التعليمية، وظهر هذا المصطلح بوصفه حجر الزاوية لتنمية عمل المؤسسات وتطويره، فاعتمدت المؤسسات عليه حتى تحظى بهيكلية إدارية جديدة تقوم على النزاهة والشفافية والعدالة، خاصة حينما تواجه هذه المؤسسات تحديات تعصف بعملها وموقعها بين المؤسسات الأخرى، وتحول دون قيامها بمهامها، مما يستدعي وجود برامج وآليات إدارية تنهض بالمؤسسة لتواكب ركب التنافس من خلال استخدام الموارد بكفاءة، ووجود قوانين ونظم تضبط العمل وتحسن المخرجات، بما يحقق الميزة التنافسية بين مؤسسات رياض الأطفال.

ويعد مفهوم الترافف الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة التي أثارت جدلاً بين المؤسسات التي تسعى إلى التنافس؛ فمن خلاله تستطيع تلك المؤسسات تحسين مستوى أدائها لتحقيق رغبات العملاء. (Khudair & Ibrahim, 2022, P. 72).

وقد توصلت نتائج دراسة (الشمري وآخرون، ٢٠٢٣) إلى أن الترافف الاستراتيجي أدى إلى رفع مستوى أداء العاملين وتعزيز قدرات المؤسسة بشكل عام، كما أكدت عديد من الدراسات أهمية تحقيق الترافف الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية لجعلها قادرة على التنبؤ بالتهديدات، وإيجاد بيئة عمل منسجمة، ومواكبة التكنولوجيا، واستثمار الفرص، مما يسهم في نجاحها، ومنها دراسة

(عبد العال ويوسف، ٢٠٢٣، ص. ٢٣٩؛ مندور، ٢٠٢٣، ص. ٣١٣، Audretsch& Belitski, 2022, P. 305 ؛ Jonathan, 2021, P. 159).

وعلى الرغم من أهمية التراصف الاستراتيجي في إدارة المؤسسات التعليمية إلا أنه من الموضوعات التي لم تحظ بالاهتمام الكافي في مؤسسات رياض الأطفال؛ فبالنقصي والبحث لوحظ عدم وجود دراسات عربية تناولت التراصف الاستراتيجي في رياض الأطفال - في حدود علم الباحثة - وهو ما يدفع البحث التربوي للتقدم في دراسة دور مداخل الإدارة المتبعة في مؤسسات رياض الأطفال كمدخل التراصف الاستراتيجي في تعزيز قدرة مؤسسات رياض الأطفال على تحقيق الميزة التنافسية، حيث وجدت الباحثة ندرة في الأبحاث التي تناولت ذلك الجانب. واتساقاً مع ما تقدم، تمت بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي؟

وتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع تطبيق أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر عينة البحث؟
- ما واقع امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد التراصف الاستراتيجي من وجهة نظر عينة البحث؟
- ما طبيعة العلاقة بين مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد التراصف الاستراتيجي ومستوى تطبيق الميزة التنافسية بتلك المؤسسات من وجهة نظر عينة البحث؟
- ما درجة إسهام التراصف الاستراتيجي في التنبؤ بالميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال؟.
- ما التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية برياض الأطفال في مصر في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي؟

أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- رصد واقع تطبيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر عينة البحث.

- التعرف على واقع امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد الترافصف الاستراتيجي من وجهة نظر عينة البحث.
- توضيح طبيعة العلاقة بين مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد الترافصف الاستراتيجي ومستوى تطبيق الميزة التنافسية بتلك المؤسسات من وجهة نظر عينة البحث.
- التعرف على درجة إسهام الترافصف الاستراتيجي في التنبؤ بالميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال .
- تقديم تصور مقترح يتضمن مجموعة من الإجراءات التطبيقية التي يمكن أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية برياض الأطفال في مصر في ضوء الترافصف الاستراتيجي.

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية للبحث مما يأتي:

- يتواكب البحث الحالي مع التطورات السريعة في العصر الراهن وما تفرضه من صيغ جديدة في مجال الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية بصفة عامة ومؤسسات رياض الأطفال بصفة خاصة.
- هذا فضلاً عما يضيفه متغير الترافصف الاستراتيجي من أهمية للبحث الحالي؛ فدراسة هذا المتغير ستكون مفيدة للقادة التربويين لضمان توافق الأهداف التشغيلية مع الرؤية العامة للمؤسسة، وللمعلمات لضمان أن الأنشطة اليومية والبرامج التعليمية تتماشى مع الأهداف الشاملة لتلك المؤسسات، كما يزود أولياء الأمور برؤية واضحة عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق رؤية واضحة تنعكس إيجاباً على تعليم أطفالهم، والذين يبحثون عن مؤسسات ذات استراتيجيات متماسكة تركز على جودة التعليم وتنمية مهارات الأطفال، لينعكس ذلك بشكل غير مباشر على الأطفال من تطبيق الترافصف الاستراتيجي الذي يضمن تقديم بيئة تعليمية متوازنة تلبي احتياجاتهم النفسية، والاجتماعية، والتعليمية.
- عدم وجود أبحاث عربية سابقة- في حدود علم الباحثة- تناولت متغير الترافصف الاستراتيجي في مؤسسات رياض الأطفال ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بها؛

وهو ما دفع الباحثة إلى ملء تلك الفجوة بدراسة هذا المتغير، وإضافة أداة جديدة لقياسه قد تساعد الباحثين في مجال الطفولة على كشف ارتباطه بمتغيرات أخرى، وتوضيح ملامح مدخل التراصف الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، مما يجعل البحث تمهيداً لدراسات أخرى في تطوير مؤسسات رياض الأطفال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية للبحث:

- قدم البحث الحالي من خلال نتائج الدراسة الميدانية مؤشرات حقيقية عن مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد التراصف الاستراتيجي، وكذا عن مستوى تطبيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال، ورصد طبيعة العلاقة بين مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد التراصف الاستراتيجي ومستوى تطبيق الميزة التنافسية بها، ومن ثمّ قدم البحث تصوراً مقترحاً لتحقيق الميزة التنافسية برياض الأطفال في مصر في ضوء التراصف الاستراتيجي.
- قد يفتح البحث آفاقاً جديدة للبحث ودراسة متغيرات جديدة غير تقليدية في مجال رياض الأطفال، خاصة في ظل ندرة الدراسات العربية (في حدود علم الباحثة) التي تناولت التراصف الاستراتيجي رغم أهميته في شحذ الجهود لتحسين الأداء.
- لا تزال الدراسات حول التراصف الاستراتيجي فقيرة، وبالنسبة لمؤسسات رياض الأطفال على وجه الخصوص؛ لذلك استهدف البحث الحالي التأسيس النظري لهذا المتغير بما يفتح الباب أمام الباحثين لدراسة ارتباطات هذا المتغير بغيره فيما بعد؛ ممّا يثري مجال تربية الطفل، هذا إضافة إلى النتائج المحتمل أن يصل إليها البحث والتي ستقدم صورة عن مستوى التراصف الاستراتيجي في مؤسسات رياض الأطفال ودوره في تعظيم الميزة التنافسية لها؛ بما سيسهم في وجود قاعدة مفيدة للباحثين عند إعدادهم برامج للقادة التربويين.

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** الميزة التنافسية- مؤسسات رياض الأطفال- التراصف الاستراتيجي.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية بمؤسسات رياض الأطفال الرسمية على مستوى (٧) محافظات؛ بحيث تغطي معظم البيئات التي تمثل قطاعات جمهورية مصر

العربية إلى حد مقبول، وهي (القاهرة، المنوفية، الإسكندرية، أسيوط، سوهاج، الدقهلية، الشرقية).

➤ **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة البحث الحالي خلال الفصل الدراسي الأول لعام ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م.

➤ **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال في الدرجات الوظيفية كافة (معلم، معلم أول، معلم أول أ، خبير، كبير).

منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي الارتباطي؛ لمناسبته لطبيعة مشكلة البحث؛ حيث يهتم بدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر ومدى الارتباط بينهم، وبدراسة نوع وحجم العلاقة بين هذه المتغيرات، كما يستهدف فهم العلاقة بين المتغيرات عن طريق الوصف والملاحظة العلمية الدقيقة وجمع البيانات والمعلومات بالأدوات والطرق العلمية، ويقوم هذا البحث بدراسة العلاقة الارتباطية بين تطبيق أبعاد التراصف الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال.

مصطلحات البحث:

١- الميزة التنافسية Competitive advantage:

يمكن تعريف الميزة التنافسية إجرائيًا في البحث الحالي بأنها "قدرة مؤسسات رياض الأطفال على التميز والتفوق على منافسيها، من خلال تقديم خدمات تربوية وتعليمية ومجتمعية مبتكرة بكفاءة وذات جودة عالية، ويتجلى هذا التميز في تحقيق مخرجات تعليمية متميزة تلبي احتياجات الأطفال وأولياء الأمور، وتستجيب لاحتياجات المجتمع، ويتحقق ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية بشكل استراتيجي، مع اعتماد أنظمة وسياسات ولوائح مرنة ومبتكرة تدعم استمرارية المؤسسة وتعزز ثقة المستفيدين بها، مما يحقق لها موقعًا رياديًا ومتميزًا".

٢- التراصف الاستراتيجي Strategic Alignment:

يعرف البحث الحالي التراصف الاستراتيجي إجرائيًا بأنه "عملية تكامل وتنسيق بين جميع عناصر مؤسسات رياض الأطفال وأهدافها، بما في ذلك الموارد البشرية، والبرامج التعليمية، والبنية التحتية، والسياسات التشغيلية، مع الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمؤسسة؛ وذلك لضمان تحقيق ميزة تنافسية، ويتجسد هذا التراصف في تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية، تلبي توقعات أولياء

الأمر، وتعزز قدرات الأطفال على الإبداع والابتكار، مع الحفاظ على الكفاءة في استخدام الموارد، والتكيف مع المتغيرات والاحتياجات البيئية والتعليمية".

عينة البحث:

تكونت العينة الأساسية للبحث من (١٥٦٧) معلمة برياض الأطفال على مستوى (٧) محافظات طبقت بها أداة البحث؛ بحيث تغطي معظم البيئات التي تمثل قطاعات جمهورية مصر العربية إلى حد مقبول، وهي (القاهرة، المنوفية، الإسكندرية، أسيوط، سوهاج، الدقهلية، الشرقية).

أداة البحث:

استبانة دور الترافف الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال.

خطوات السير في البحث:

تم عرض ومناقشة الإطار النظري للبحث من خلال الأسس الفكرية والفلسفية للميزة التنافسية والترافف الاستراتيجي في مؤسسات رياض الأطفال، وتخلل ذلك توظيف بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، كما تم عرض مجموعة الإجراءات التي قامت بها الباحثة خلال الدراسة الميدانية للبحث الحالي، ومناقشة وتحليل نتائج تطبيق أداة الدراسة الميدانية بالاستعانة أيضاً ببعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وأخيراً تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال الرسمية في مصر في ضوء الترافف الاستراتيجي.

الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة:

تم تناول قضية البحث الحالي من خلال عرض مبحثين هما الميزة التنافسية والترافف الاستراتيجي في مؤسسات رياض الأطفال، وقد تم مناقشة وتحليل عناصر ومكونات هذين المبحثين استناداً إلى بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بهما، وذلك على النحو التالي:

➤ المبحث الأول: الميزة التنافسية Competitive advantage

في وقتٍ تتعدد فيه التحديات ويتسارع فيه التطوير، أصبحت الميزة التنافسية محوراً جوهرياً لأي مؤسسة تطمح للتميز والاستدامة. والحديث عن الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال يتجاوز مجرد تقديم خدمات تعليمية، وإنما تقدم الخدمات والرعاية التعليمية برؤية أعمق تسعى لخلق

بيئة إدارية تفاعلية مفعمة بالإبداع، مما يجعل هذه المؤسسات قادرة على التواجد والتميز، من خلال النقاء الرؤية بالرسالة لتشكيل شخصية الطفل في إطار من الرعاية المتكاملة والتميز التعليمي. وفي هذا الإطار، سيتم عرض وتحليل مبحث الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال من خلال العناصر التالية:

(١-١) نشأة وتطور الميزة التنافسية:

بدأ ظهور مفهوم الميزة التنافسية من خلال كتابات العالم شومبر لاين Chamberlain عام ١٩٥٩م، ثم حدث توسع وانتشار لهذا المفهوم على يد عالم الاقتصاد ريكاردو Ricardo الذي أطلق على المفهوم مصطلح الميزة أو الموازنة النسبية، ويعني تميز دولة ما مقارنة بأخرى في الإنتاج والتجارة في منتج ما دولياً (البارقي، ٢٠٢١، ص. ٢٣٠).

ثم تحول مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية الذي يشير إلى التحدي في تحويل النسبية إلى تنافسية لتحويل موقع المؤسسة الاستراتيجي إلى مركز تجميع مكونات المنتج نتيجة عدة مزايا، كالقرب من بقية الأسواق الدولية (العجمي، ٢٠٢٠، ص. ٢٤٠).

وقد زاد الاهتمام بالتنافسية في المنظمات العامة، من خلال الأبحاث الحديثة للإدارة العامة التي تتشغل بالبحث عن أسئلة الكفاءة والفعالية؛ بهدف تحسين أداء المؤسسات والمنظمات العامة، مما أبرز أهمية الفهم الشامل لتوقعات المواطنين العملاء لعمل هذه المنظمات ووعيها بالاحتياجات العامة (Eran, Vigada, 2000, P. 72).

وخلال العقدين الأخيرين أصبح مصطلح التنافسية Competitiveness من المصطلحات الشائعة في الدراسات الإدارية والاقتصادية، والتي لها أهمية كبرى بالنسبة للسياسة الاقتصادية. ويختلف هذا المصطلح على المستوى الكلي للتنافسية وهو تنافسية الدولة، وعلى مستواها المتوسط وهو تنافسية القطاع، كالقطاع الاقتصادي أو قطاع التعليم، وكذا على المستوى الجزئي للتنافسية وهو تنافسية المنظمة أو المؤسسة التعليمية (الصالح، ٢٠١٢، ص. ٢٩٧).

وتزايد الاهتمام بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينيات من القرن الماضي؛ كنتاج لانتشار العولمة، وللنظام الاقتصادي العالمي الجديد، والتوجه نحو تطبيق السوق الحر الاقتصادي، وبذلك مثلت التنافسية تحدياً تتزايد خطورته، ولا يقتصر أثره على المؤسسات في قطاعات الأعمال فقط، وإنما يمتد تأثيره ليهدد المؤسسات التعليمية والخدمية أيضاً، لذا فإن التعامل مع قضية التنافسية

يستلزم قيام الفكر الإداري بتحفيز المؤسسات على استثمار ما لديها من مزايا وقدرات تنافسية، وهي تلك الخصائص والمهارات التي تميزها عن غيرها من المؤسسات بالمجال ذاته، وتمكنها من إنتاج مختلف عما تقدمه المؤسسات المنافسة لها بالمجال (Srivastava, Franklin & Martinette, 2013, p. 48).

وبذلك ظهر موضوع الميزة التنافسية في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها كأحد الموضوعات التي شكلت محوراً للبحث والاهتمام، ثم انتقلت إلى المؤسسات التعليمية في ضوء تحول التعليم إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة؛ إذ إن المعرفة والتكنولوجيا أصبحتا تسهمان بشكل كبير في صقل المهارات التي يحصل عليها المتعلمون، مما يمكنهم من الانخراط في سوق العمل وتحقيق الميزة التنافسية (العجمي وعبابنة، ٢٠٢٠، ص. ٢٥).

وتعني التنافسية بالإجراءات والجهود والفعاليات الإدارية والإنتاجية والتسويقية التي تمارسها المؤسسات التعليمية؛ من أجل الحصول على مجال أكبر ورقة أكثر اتساعاً عن منافسيها؛ لتحقيق رغبات المستفيدين بعمليات أكثر كفاءة وضمان بقائها (العجمي وآخرون، ٢٠٢٠، ص. ٢١٤).

وبهذا أصبح مصطلح الميزة التنافسية جزءاً أساسياً من العملية التعليمية؛ حيث يُستخدم لوصف العوامل التي تسهم في تميز المؤسسات التعليمية عن غيرها؛ من حيث التركيز على المناهج المميزة، وتطوير الأداء الأكاديمي، وتوظيف أحدث التقنيات في العملية التعليمية، ورفع مهارات المتعلمين.

(٢-١) مفهوم الميزة التنافسية:

من خلال الاطلاع على الأدبيات التي تناولت الميزة التنافسية استخلصت الباحثة أن هناك تعددًا في مصطلحات الميزة التنافسية؛ حيث تناولها الباحثون بمفاهيم متنوعة تعتمد على السياق الذي تُناقش فيه وطبيعة المجال المدروس، ولكن يُعد من أكثر مصطلحات الميزة التنافسية شيوعاً في الأدبيات الأجنبية مصطلح "Advantage Competitive" فهو المصطلح الأكثر استخداماً وانتشاراً للإشارة إليها، كما يشير مصطلح "Strategic Advantage" إلى التفوق الذي يتحقق من خلال الاستراتيجيات الفريدة والمتميزة، ويُستخدم مصطلح Sustainable Competitive Advantage "للدلالة على ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها أو التفوق عليها، بينما يركز مصطلح "Distinctive Competence" على الكفاءات الفريدة التي تميز مؤسسة ما عن

منافسيها، وتعدد هذه المصطلحات يعكس ثراء الأبحاث التي تناولت الميزة التنافسية واختلاف زوايا النظر إليها، سواء من حيث التركيز على القدرات الداخلية للمؤسسة، أو على علاقتها بالمنافسين. وينقسم مصطلح الميزة التنافسية لغوياً إلى مصطلحي الميزة (Advantage) وتعرف بأنها التفوق في حالة ما لتحقيق بعض الإجراءات، والتنافسية (Competitive) وتعرف بأنها الاتصاف بأمر ما، أو الاستناد إلى المنافسة والأداء الخاص بقطاع ما، وقدرته على تقديم الخدمات في النطاق نفسه (Webster, 2016, p. 1).

ولغوياً: الميزة من "الميز" وهو يعني الرفع، وتميَّز الشيء أي امتاز وبدا فضله على مثله (المعجم الوسيط، ٢٠١١، ص. ٨٩٣)، والتنافسية لغوياً: من الفعل نَفَسَ، ونفس الشيء نفاسة: كان عظيم القيمة، فهو (نفيس)، وتنافس القوم في كذا: تسابقوا فيه وتباروا دون أن يلحق بعضهم الضرر ببعض، (التنافس): نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق، و(المُنَافَسَةُ): التنافس (مجمع اللغة العربية، ٢٠١٠، ص. ٦٢٧).

وتُعرف الميزة التنافسية اصطلاحاً بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل، أو عنصر تفوق، أو قدرة أعلى قياساً بمنافسيها الذين يعلمون في النشاط نفسه، وقد تحقق المؤسسة ذلك من خلال استغلال الفرص الخارجية، والحد من أثر التهديدات، واستغلال مواردها المادية والبشرية والفكرية، والاهتمام بالجودة وبالتقانة (التكنولوجيا)، والقدرة على تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة التسويقية (القاموس الموحد مصطلحات الحوكمة التعليمية، ٢٠٢٠، ص. ٢٩-٣٠).

هذا، وقد ركزت بعض التعريفات على عنصر التميز؛ من حيث تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين في المجال نفسه، مما يحقق لها الظهور؛ فعرفها (صديقي، ٢٠٢٢، ص. ٤٢٥) بأنها ذلك التميز والاختلاف الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها ويؤهلها لتحقيق عدة مزايا، كما عرف (Adams & Lamant, 2003, P. 149) الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تقديم أعلى عوائد الاستثمار في المحافظة على تقدمها، وعرفها (حسن، ٢٠١٥، ص. ٤٠١) بأنها قدرة المنظمة على تحقيق خصائص فريدة للمنتج، مما يزيد من موقعها التنافسي الذي يميزها عن منافسيها، واستهدافها إشباع رغبات واحتياجات العملاء.

بينما ركزت تعريفات أخرى على الآليات التي يمكن من خلالها أن تحقق المؤسسة ذلك التميز والاختلاف وجوهره، فيعرفها حنتوش (٢٠٢١، ص. ١٦٧) بأنها قدرة المنظمة على العمل بكفاءة عالية تفوق ما تقوم به المنظمات الأخرى، وكذلك قدرتها على العمل بعدة أساليب لا تستطيع المؤسسات الأخرى منافستها في قيمة مخرجاتها، ويضيف (المسعود ودرويش، ٢٠٢٣، ص. ٥) أن الميزة التنافسية أحد عناصر تفوق المؤسسة التعليمية، والتي تتحقق من خلال اتباعها مجموعة من الاستراتيجيات المحددة التي تدعم مكانتها وتجعلها في مركز أفضل بالنسبة لمنافسيها، عن طريق استثمارها للفرص، والحد من المعوقات الخارجية، والسعي نحو الجودة مع قلة التكلفة.

بينما أوضحت تعريفات أخرى الجوانب التي يمكن أن تدعمها المؤسسة التعليمية لتحقيق هذا التميز على منافسيها، مثل جودة الخدمة التعليمية، وكسب ثقة أولياء الأمور، واستثمار الموارد البشرية والمالية، وامتلاك السياسات والأنظمة واللوائح والتقنيات لتحقيق قيمة مميزة؛ حيث عرف (محمد وآخرون، ٢٠٢٠، ص. ١٥٧) الميزة التنافسية بأنها عنصر تفوق للمؤسسة التعليمية، يتحقق من خلال توفير قيمة مضافة للمتعلمين، تتمثل في جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية بالشكل الذي يكسبها ثقة أولياء الأمور، وهو ما يضمن بقاءها واستمراريتها، ويحقق لها عوائد مادية مناسبة - إذا كانت مؤسسة خاصة هادفة للربح - وأضاف (أحمد، ٢٠١٨، ص. ٣٤٥) أنها الخصائص التي تميز المؤسسات التعليمية، من خلال توظيف استراتيجيات وطرق جديدة في استثمار مواردها البشرية والمالية، بما يسهم في تحقيق جودة المؤسسة لتصبح الأفضل بين المؤسسات التعليمية الأخرى. وأجمل (الشلاحي، ٢٠٢٤، ص. ٣٨٧) تلك الجوانب في تعريفه للميزة التنافسية بأنها امتلاك المؤسسة التعليمية لمزايا كالسياسات، والأنظمة، واللوائح، وكذلك الموارد البشرية والمادية، والأساليب والتقنيات التي تمكنها من تحقيق قيمة مضافة تساعد على التقدم والتفوق على منافسيها من المؤسسات الأخرى.

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة التعليمية على التفوق والتميز في تقديم خدماتها التعليمية والمجتمعية بجودة عالية لتحسين جودة مخرجاتها، وذلك من خلال قدرتها على توظيف القدرات البشرية والموارد إستراتيجياً، بما ينعكس على تقديم خدماتها للمستفيدين وللمجتمع في ضوء حاجات سوق العمل، ويدعم ثقة المستفيدين في التعاون معها، مما يؤدي إلى تحقيقها تميزاً وتوقفاً على غيرها من المؤسسات التعليمية، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. (العجمي،

٢٠٢٠، ص. ٧٣)، وبأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تواجدها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في النشاط نفسه (الجهجاه، ٢٠٢٠، ص. ٢٣٥).

وتعرفها حسن (٢٠٢٤، ص. ٦٠٢) بأنها قدرة المؤسسة على اكتساب صفات تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، من خلال إنتاج سلع وخدمات بنوعية جيدة في الوقت المناسب، ويمكن قياس هذه القدرة من خلال جودة الخدمات، والابتكار، والكفاءة، والمرونة، والتكلفة التنافسية. وعرف (Sigalas, Economou & Georgopoulos (2013, p. 7) الميزة التنافسية بأنها الأداة التي يمكن أن تتفوق بها المؤسسات في المنافسة على الآخرين في المجال نفسه، من خلال الاستغلال الأمثل لمجموعة عوامل، ممثلة في الموارد المادية، والبشرية، والإدارية، التكنولوجية، حيث تشكل هذه العوامل القدرة التنافسية للمؤسسة، وتسمى العملية التي يتم من خلالها الوصول إلى الهدف عن طريق الاستعداد والاستغلال بـ"التنافسية".

مما سبق، نجد أنه بغض النظر عن تعدد تعريفات الميزة التنافسية إلا أن هناك اتفاقاً بينها على سعي المؤسسات إلى تحقيق التميز على بقية المؤسسات في المجال نفسه، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية كافة، والحرص على وجود لوائح وقوانين تحقق هذا التميز، الذي يتضح من خلال تحسين خدماتها وكسب ثقة العملاء.

(١-٣) أهمية الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال:

تعد التنافسية مدخلاً لاستمرارية القوة الاقتصادية للمجتمعات، ويرجع اهتمام الدول بها إلى حاجتها لمواكبة التطورات العالمية، وانتشار التكنولوجيا والاتصالات، ومواجهة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، الأمر الذي يحتم على هذه الدول الاهتمام بالتنافسية في قطاع التعليم (محمد وكمال والسعيد، ٢٠٢٠، ص. ١٥٠).

والميزة التنافسية هي جوهر أداء المؤسسة التعليمية، كما أنها قاعدة لتحقيق النجاح في مجال التنافس في العملية التعليمية؛ حيث تعبر عن قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على المنافسين تقليده أو محاكاته (عمر، ٢٠٢١، ص. ٤٩٧).

وبذلك أضحت الميزة التنافسية من أهم الموضوعات في الإدارة؛ كونها تمثل قاعدة ترتكز عليها مؤسسات رياض الأطفال لإيجاد قوة دافعة للعمل، ولتحقيق أهدافها، وتحقيق أفضلية في

الميدان التنافسي (الزهيري، ٢٠١٨، ص. ٢)، ويشير (حسن، ٢٠١٥، ص. ٤٣٤) إلى أن الميزة التنافسية تحقق عدة مزايا من بينها: أنها تمكن المؤسسة من تحقيق ربحاً أكبر، وتضفي على المؤسسة حالة من التميز، وتضمن بقاءها واستمراريتها، وتساعد المؤسسة على إنجاز أنشطتها مما يحقق قيمة مضافة لدى العملاء، ويضيف (محمد وآخرون، ٢٠٢٠، ص. ١٥٧) ويتفق معه (السلحي، ٢٠٢٣، ص. ٣٨٩) أن الميزة التنافسية تعطي صورة أكثر وضوحاً عن المؤسسة التعليمية؛ حيث تعكس مدى توافر المهارات والقدرات والموارد بالمؤسسة، ومدى قدرتها على استغلالها، كما تصور مدى قدرة المؤسسة على الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات التعليمية، وعلى مواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي، مما يزيد من قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المتعلمين وذوهم بفاعلية، وتحقيق ربح أعلى، عن طريق ضمان ولاء المستفيدين واستمرار تعاملهم مع المؤسسة، مما يعني أن الميزة التنافسية تعد انعكاساً لقدرة المؤسسة التعليمية على استحداث قيمة مضافة لتعلم الأطفال، ولقدرتها على تلبية الاحتياجات التعليمية لهؤلاء الأطفال وذوهم بفاعلية أكبر من نظيراتها.

يتضح مما سبق اتفاق الرؤى على أن الميزة التنافسية أضحت مصطلحاً ترتكز عليه مؤسسات رياض الأطفال لتعزيز قوتها وتأثيرها في الميدان التربوي، وأنها تعد منظومة متكاملة تحمل في طياتها رؤية واضحة لتحقيق التميز؛ فمن خلالها تتمكن المؤسسات من تحقيق ربح مستدام؛ إذ تُضفي طابع التميز على جميع أنشطتها وأعمالها، مما يضمن بقاءها واستمراريتها في بيئة مليئة بالتحديات.

والتزام مؤسسات رياض الأطفال بمتطلبات الميزة التنافسية يسهم في تعزيز قيمتها لدى أولياء الأمور؛ إذ تُترجم إلى أنشطة تُحقق قيمة مضافة لدى المتعلمين وأولياء أمورهم؛ فهي انعكاس لكفاءة المؤسسة في إدارة قدراتها ومواردها باحترافية، مما يمنحها القدرة على الإبداع ومواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية، وبذلك، تصبح الميزة التنافسية دافعاً حقيقياً للنجاح المستدام، ودعامة تُرسخ مكانة المؤسسة في صدارة المشهد التربوي.

(١-٤) دواعي تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال:

في ظل التحديات المتسارعة تلجأ المؤسسات لتحسين مخرجاتها وتطوير إدارتها؛ كي تستطيع منافسة المؤسسات المناظرة، وقد فُرض ذلك على المؤسسات نتيجة عدة دواعي منها:

١- الجودة الشاملة التي ارتكزت عليها معظم المؤسسات؛ باعتبارها خيارًا استراتيجيًا للتحسين والتطوير بصورة مستمرة، والوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاءة في ظل تنافسية المؤسسات، وباعتبارها ضمانًا لاستمرار المواكبة؛ من خلال السعي نحو تطبيق معايير الاعتماد لرفع مستوى المؤسسة التعليمية (Issa& Siddiek, 2012, P. 105).

٢- تزايد أعداد المقبلين على التعليم في رياض الأطفال، مما ترتب عليه زيادة النفقات على ميزانية الدولة العامة، ومن ثمَّ عجز المؤسسات عن الوفاء بمتطلباتها بطريقة فعالة، الأمر الذي يستدعي البحث عن مصادر للتمويل للحفاظ على الكفاءة (عمر، ٢٠٢١، ص. ٤٩٨).

٣- الثورة الصناعية الرابعة التي أدت إلى تحقيق معدلات نمو اقتصادي واجتماعي وإنساني هائل، وهو ما يستلزم من مؤسسات رياض الأطفال بعض المتطلبات لمواكبة هذه التحديات، ومنها صياغة استراتيجية مشتركة تراعي التغيرات المتوقعة، وتصميم برامج تدريبية للوظائف الإدارية والإشرافية، وتوظيف التقنيات في الأنشطة وطرق التدريس (زكى، ٢٠٢٠، ص. ٢٤١).

٤- التواجد القوي للاقتصاد القائم على المعرفة، وهو الاقتصاد الذي يطبق المعلومات ويستخدمها بكثافة في جميع القطاعات لتحسين الإنتاجية، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال عمليات البحث والابتكار، والذي يكون له أثر جوهري على المؤسسات التعليمية التي تحتاج دائمًا إلى مواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية في البيئة العالمية الناشئة من المعرفة، والابتكارات، وتطبيق التكنولوجيا، وتحقيق الميزة التنافسية (خليل ودياب ومحمد، ٢٠٢٣، ص. ٢١٨).

٥- تسارع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها الكبير في تحسين العملية التعليمية وتسهيل العملية الإدارية، مما أدى إلى زيادة التنافسية بين المؤسسات التعليمية؛ حيث إن زيادة سرعة التغيير في نظم تكنولوجيا المعلومات وفي احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم يستلزم استشعار التغيير والاستجابة له، من خلال تعزيز القدرات

والاستراتيجيات التنظيمية والإدارية؛ فلا يمكن للمؤسسات مواجهة هذه التحديات بالأساليب الإدارية السائدة نفسها، ومن هنا برزت الضرورة لتغيير الفكر الإداري بهدف تحقيق المواءمة بين الموارد والأولويات الاستراتيجية؛ لمواجهة التحديات، واقتناص الفرص لتقديم خدمات تعليمية ومجتمعية بجودة عالية تميز المؤسسة عن غيرها، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية وحفاظها على الميزة التنافسية، ويضمن بقاءها (العجمي والرشيدي وأبو العلا، ٢٠٢٠، ص. ٢١٧؛ العجمي وعبابنة، ٢٠٢٠، ص. ٢٤؛ مندور، ٢٠٢٣، ص. ١٦٣).

٦- الثورة الصناعية، والتي تستلزم التحرك السريع من قبل المؤسسات التعليمية؛ فنتيجة لهذه الثورة الهائلة لن يتواجد على الساحة إلا المؤسسات المتميزة القادرة على التنافسية، وهو الأمر الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تغيير النظم الإدارية القائمة (الشرقاوي والسماحي ونور الدين، ٢٠٢١، ص. ٤٠٥)

٧- اختلاف الميزة التنافسية في المؤسسات العامة عنها في المؤسسات الخاصة؛ نظراً لتقيدها بشكل أكبر برقابة المواطنين؛ على اعتبارهم شركاء في تقييم إنجازات المؤسسات العامة والمستفيدين من خدماتها، مما يجعلهم جزءاً كبيراً ومؤثراً في تحديد قدرتها التنافسية، وخضوعها للضغوط السياسية، وهو أمر ضروري في كل الديمقراطيات؛ فالحكومات يتم اختيارها لخدمة المواطنين وقد لا يتم اختيارها مرة أخرى عندما تفشل في إشباع الحد الأدنى من احتياجاتهم (العجمي وآخرون، ٢٠٢٠، ص. ٢١٩)

في ضوء المبررات والدواعي السابقة، تظهر الحاجة الملحة لتعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال كضرورة استراتيجية؛ لمواجهة التحديات الراهنة وتحقيق التفوق والتميز؛ حيث تأتي الجودة الشاملة في مقدمة هذه الدواعي؛ إذ تمثل خياراً استراتيجياً لضمان التطوير المستمر ولتحسين الأداء، ويضاف إلى ذلك تزايد أعداد الأطفال المقبلين على التعليم، وهو ما يشكل ضغطاً متزايداً على الموارد المالية والبشرية، ويستلزم ذلك البحث عن مصادر تمويل لدعم استمرارية الفاعلية والكفاءة في مؤسسات رياض الأطفال، ومع الثورة الصناعية الرابعة والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المصاحبة لها، بات من الضروري صياغة استراتيجيات ديناميكية لتلبية متطلبات أولياء الأمور واحتياجات الأطفال التي تتوافق مع العصر الحالي، بما في ذلك توظيف التقنيات الحديثة

وتطوير الكوادر التعليمية والإدارية والإشرافية، علاوة على ذلك، يشكل الاقتصاد القائم على المعرفة عاملاً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية من خلال البحث والابتكار واستثمار التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات التعليمية في رياض الأطفال، كما أن التسارع المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتطلب من المؤسسات تبني فكر إداري جديد يتسم بالمرونة والإبداع؛ لضمان التكيف مع التغييرات واستغلال الفرص الناشئة في تقديم خدمات تعليمية متميزة، وباستقراء ما سبق، نجد أن تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال يمثل حجر الزاوية لضمان ديمومتها واستمراريتها في بيئة متغيرة، مع الحفاظ على جودة التعليم، وتعزيز قيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

(١-٥) استراتيجيات الميزة التنافسية:

يشير كلٌّ من (الرشدي وأحمد وشعلان، ٢٠١٩، ص. ٣٩٨-٤٠٠؛ السيد، ٢٠٠٤، ص. ٢٣٠؛ كافي، ٢٠١٣، ص. ٨) إلى أن استراتيجيات الميزة التنافسية حسب porter تُقسم إلى ثلاث استراتيجيات عامة تستهدف تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، وهي:

- **إستراتيجية التمايز أو التميز:** حيث تستطيع المؤسسة إيجاد مركزاً تنافسياً لها من خلال توليد درجة تمايز عالية لمخرجاتها عن المنافسين، ومثل هذا التميز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، ومن الحفاظ على مكانتها، وكذلك الاحتفاظ بولاء العملاء والمستفيدين، وبذلك فإن هذه الاستراتيجية تبني الميزة التنافسية عن طريق جعل العملاء أكثر إخلاصاً وأقل حساسية للسعر، ويوجد أشكال للتمييز ومنها التميز في المنتج، والتمييز في أسلوب وتقديم الخدمة، والتمييز في التسويق.
- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** وهي قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها بتكلفة أقل من المنافسين الآخرين، على ألا يكون ذلك على حساب جودة المخرج أو مستوى المنفعة المتوقع، وطبقاً لها يتم التحكم في التكاليف بما يسمح بتفوق الأسعار على أسعار المنافسين على أساس وجود عوامل محفزة كال توفير، أو فرص مشجعة لخفض التكاليف وتحسين الكفاءة كمرونة الطلب، والإجراءات المرنة في التحصيل.
- **إستراتيجية التركيز:** وتعني تركيز المؤسسة على جانب معين من المجتمع باستخدام إحدى الاستراتيجيات، إما استراتيجية قيادة التكلفة، أو إستراتيجية التمايز، أو الاثنين معاً، ووفق هذه الاستراتيجية تتوجه جهود المؤسسة نحو مجال تنافسي

محدد؛ لكي تحصل على مزايا تنافسية في جزء مستهدف، وهذا التركيز يكون من خلال التأكيد على تحقيق التميز، أو من خلال الحفاظ على التكلفة المنخفضة، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى خلق التفوق التنافسي والوصول إلى موقع أفضل، من خلال التركيز على إشباع حاجات خاصة للعملاء.

ويضيف مصطفى وآخرون (٢٠١٩، ص. ٦٦٤) استراتيجيات أخرى للميزة التنافسية كما يلي:

- استراتيجية النمو والتوسع (SO): وتعني استخدام نقاط القوة الداخلية للروضة في الاستفادة من الفرص المتاحة ببيئتها الخارجية.

- استراتيجية التطوير والتحسين (WO): وتعني سعي الروضة إلى الحد من نقاط الضعف الداخلية عن طريق استثمار الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية.

- استراتيجية الثبات والاستقرار (ST): وتعني استخدام نقاط القوة الداخلية للروضة في تقليل تأثير التحديات الخارجية.

- استراتيجية الانكماش (WT): وهي تسعى إلى تقليل نقاط الضعف الداخلية للروضة، وتجنب تأثير التحديات الخارجية.

وقد هدفت دراسة مسعود (٢٠١٥) إلى الكشف عن استراتيجيات دعم الميزة التنافسية، وأوضحت نتائجها أن وجود رؤية استراتيجية وأداء إداري متقن يحققان معاً الميزة التنافسية للمؤسسة، وأن من الاستراتيجيات التي تدعم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ما يلي:

- الاستراتيجيات الداخلية التي تتعلق بالموارد البشرية.

- الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة المؤسسة.

- الاستراتيجيات الخارجية التي تتحقق بمساعدة الوزارة.

- الاستراتيجيات الخارجية التي تتحقق بمساعدة الجهات والأفراد.

وفي ضوء تصنيف دراسة (Lee, Chen& Chen (2015) لأبعاد الاستراتيجيات التنافسية، يمكن تطبيقها على مؤسسات رياض الأطفال كما يلي:

١- استراتيجية الجودة وتحسين أداء الأطفال: وتركز على تحسين نتائج الأطفال التعليمية بما يعكس أداء الروضة، وعلى إيجاد منظومة معايير لتعلم الأطفال، مثل وضع أهداف التعلم، وتوفير إرشادات للمعلمات.

- ٢- استراتيجية القيادة التكنولوجية: وتعتمد على الاعتماد على التكنولوجيا في العمليات الإدارية والأكاديمية في الروضة، كاستعمال تكنولوجيا التدريس المتقدمة، أو اتباع ممارسات تدريسية متطورة من قبل معلمات رياض الأطفال.
 - ٣- استراتيجية السعر: وتشير إلى محاولة الروضة تخفيض الرسوم، واستخدام معايير محددة لجذب أولياء الأمور.
 - ٤- استراتيجية السيطرة على التكاليف: وتتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض تكاليف الإدارة والعاملين؛ من أجل زيادة إيرادات المؤسسة.
 - ٥- استراتيجية التسويق: تتمثل في سعى المؤسسة نحو جذب أولياء الأمور لإرسال أطفالهم للروضة، من خلال وجود منظومة للتسويق.
 - ٦- استراتيجية التنوع: وتتمثل في التطوير، والدخول في أنشطة مشابهة لأنشطة الروضة، أو إضافة أنشطة ومجالات عمل مختلفة تمامًا عند أنشطة الروضة الحالية.
 - ٧- استراتيجية التحالفات الاستراتيجية: وتتمثل في تفعيل شراكات مع مؤسسات أخرى لمنفعة الأطفال وأولياء الأمور، وكذلك لمصلحة أطراف التحالف، وتطوير أسواق جديدة، وإيجاد ميزات تنافسية.
 - ٨- استراتيجية الماركة: وتتضمن إيجاد علامة تسويقية بارزة للروضة، وتعتمد على سمعة وصورة الروضة التي تدفع أولياء الأمور للتحدث كثيرًا حولها وإبراز مزاياها، وتعتبر هذه الاستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات التي تُكسب المؤسسة مزايا تنافسية كبيرة.
 - ٩- استراتيجية التجزئة: والتي تهتم بتصنيف وتجزئة احتياجات أهالي الأطفال، وتوفير خدمات تُرضى احتياجاتهم وتشبع رغباتهم.
- (١-٦) معوقات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال ومقومات التغلب عليها:
- تعاني مؤسسات رياض الأطفال من مشكلات متعددة يترتب عليها ضعف قدراتها التنافسية، منها نقص الإمكانيات التكنولوجية والمادية، وعدم امتلاك المؤسسة للقيادة الفعالة وللمعلمات ذات التأهيل المتميز (أحمد، ٢٠١٩، ص. ٤٥٤).

وقد استهدفت دراسة (عمار، ٢٠١٩) التعرف على الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية ومؤشراتها، وتوصلت نتائجها إلى أن التحسن الذي حققته مصر في بعض مؤشرات التنافسية العالمية هو تحسن وهمي، وأن تدني التنافسية يعود إلى تأخر مشاريع البنية التحتية وإلى البيروقراطية، وأن امتلاك المؤسسات للتفكير الاستراتيجي والموارد المالية والبشرية يؤهلها للمنافسة، إضافة إلى أن للتكنولوجيا دوراً فاعلاً في تهيئة البيئة التنافسية، وفي سياق متصل أشارت نتائج دراسة (شحاتة، ٢٠١٧) إلى بعض المشكلات المتعلقة برياض الأطفال كغياب الهيكل الإداري الفعال، وقلة الميزانيات، وقلة استخدام التكنولوجيا، وضعف الاتصال بين العاملين داخل الروضات، مشيرة إلى أن عدم استقلالية إدارة رياض الأطفال بالمديريات التعليمية - حيث تتبع إدارة التعليم الابتدائي بكل مديرية تعليمية بالمحافظات المختلفة - يعد من أهم معوقات الميزة التنافسية أو المعوقات الإدارية في المؤسسات التعليمية. ويدعم ذلك ما أشار إليه (إسماعيل، ٢٠١٦، ص. ٣٣٢) من أن اقتناع الإدارة بأن دورها يتوقف عند اتخاذ القرارات، وعدم قدرة المؤسسة على التخلص من القواعد الإدارية السائدة والمفاهيم التقليدية، وعدم استفادتها من تجارب الآخرين، ومقاومة العاملين بها للتغيير يعد من أهم معوقات تحقيق الميزة التنافسية.

ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (سعد، ٢٠١٨) أن من أهم معوقات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية: نقص التشريعات الداعمة للتنافسية التعليم بها، ونقص التمويل اللازم لتطوير أدائها المؤسسي، وغموض مفهوم ومؤشرات الميزة التنافسية بالتعليم، وعدم تخصيص حوافز لذوي الأداء المتميز.

مما سبق، يمكن القول إن مؤسسات رياض الأطفال تواجه العديد من المعوقات التي تحد من قدرتها على التنافسية، منها ما يتعلق بالطفل، والمؤسسة، والمعلمة، والإدارة، ويمكن عرضها كما يأتي:

١. المشكلات التي تتعلق بالطفل: ومنها تأثر طفل الروضة بالتغيرات والأحداث الاقتصادية والسياسية التي تسود العالم، وعدم قدرة التربية الموازية على تزويد الطفل بالمفاهيم والعادات المرغوبة (حلاوة، ٢٠١٥، ص. ٨٦-٨٧).
٢. المشكلات التي تتعلق بمؤسسات رياض الأطفال: منها زيادة الضغط الاجتماعي على الروضة مع قلة الإمكانيات المتاحة، وضعف مهارات القادة الإداريين في الروضة، وزيادة

عدد الأطفال، وعدم ملائمة موقع بعض الروضات لتأدية وظائفها، وافتقار الروضة إلى بعض الملحقات المهمة مثل المكتبة، ووسائل التدفئة والتبريد، وقاعة نوم للأطفال (عدس وآخران، ٢٠١٣، ص. ٧٢-٧٣).

٣. مشكلات تتعلق بمعلمة الروضة: مثل تدني المستوى العلمي لبعض معلمات الروضة، وعدم وجود حوافر ومكافآت كافية للمعلمات، ونظرة المجتمع المتدنية لمعلمة الروضة، وعدم رغبة بعض المعلمات في العمل في الروضة (هيبه وآخرون، ٢٠٢١، ص. ١٦٦).

٤. مشكلات تتعلق بإدارة الروضة: وتتمثل في ضعف البرامج التطويرية في إدارة الروضة، وقلة الموارد المالية المخصصة لصيانة مرافق الروضة، وقلة عدد المعلمات والمشرفات في الروضة، وكثرة تغيب بعض المعلمات، وكثرة تدخل بعض أولياء الأمور في أنشطة الروضة (الشيباني، ٢٠١٠، ص. ١٢٥-١٢٦).

مقومات تحقيق الميزة التنافسية:

أصبح من الجلي أن الميزة التنافسية باتت ضرورة لمواجهة التغيرات والتحديات التي تواجهها مؤسسات رياض الأطفال، ولتحقيق هذه الميزة لا بد من توافر مقومات محددة تُعزز من مكانة المؤسسة وتدعم استمراريته؛ حيث يشير (أحمد، ٢٠١٠، ص. ٦٩) أنه يجب تغيير الهيكل الإداري المعتاد، والذي كان يتمتع العاملون فيه بقدر متوسط من المهارة إلى هيكل يفرض على العاملين فيه امتلاك المهارة الفاعلة والحرص على القيام بمهام إضافية، وضرورة تواجد نُظم لإدارة المعلومات معتمدة على الكمبيوتر؛ لإمداد العاملين بالمعلومات الموثوقة بدقة وسرعة عالية، واتخاذ القرارات للإسهام في تحسين الأداء؛ وذلك لمواجهة تحديات الميزة التنافسية.

كما حددت دراسة حسن (٢٠٢٤، ص. ٦٢٤) بعض المقومات لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، ومنها استحداث خدمات جديدة تتميز بالجودة والترويج لها عبر وسائل الإعلام، مع ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم، والحرص على انتقاء العاملين من ذوي الخبرات المتميزة، والاطلاع على خبرات المؤسسات المناظرة، واستكمال المنظومة الإدارية، وتقوية شبكة الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة.

وفي سياق متصل، حددت دراسة عمر (٢٠٢١، ص. ٥٤٧-٥٤٨) عدة مقومات لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال، وهي: الاقتصاد الرشيد في استخدام جميع الموارد

المتاحة، والتعاون بين جميع العاملين بالمؤسسة لتخفيض التكاليف التي تتعلق بأنشطة المؤسسة مع الحفاظ على الكفاءة والجودة، وتحقيق الجودة فيما يتعلق بخدمات المؤسسة التعليمية، مع ضرورة أن تتوافق البرامج التدريبية الجديدة التي تقدمها إدارة التدريب مع احتياجات العصر، والارتقاء بالخدمات التي تُقدم إلى الأطفال، والسماح بتبادل الزيارات الميدانية، وزيادة التنافسية الإيجابية لاكتساب خبرات جديدة، وتشجيع الابتكار في إنجاز الأعمال الإدارية بما يتلاءم مع متغيرات العصر، والتأكيد على تدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين وأعضاء المجتمع المحلي، وإيجاد نظام متطور لتلقي المقترحات، وإدارة الشكاوى والتعامل معها بجدية، ودعم النماذج الإدارية الناجحة داخل المؤسسة.

بينما حدد (أحمد وسعيد، ٢٠١٥، ص. ٦٧٣) هذه المقومات في:

- الإمكانات التنظيمية: ويقصد بها المداخل والاتجاهات الإدارية المتطورة في إدارة المؤسسة من أجل الوفاء بمتطلبات العملاء.
- الموارد المادية: أي حصول المؤسسة على التمويل الذي يساعدها على تقديم خدماتها، من وسائل تكنولوجية، ومعدات، ومن استثمار أمثل لهذه الموارد.
- الموارد البشرية: ويقصد بها امتلاك المؤسسة للكفاءات البشرية المتفردة والمؤهلة، التي تمتلك المعارف والمهارات التي تدعم تحقيق تميز المؤسسة، من خلال قدرتها على استثمار الموارد المادية.

ويضيف حسن (٢٠١٥، ص. ٤٣٩) أن التنافسية تتحقق من خلال مراعاة التكلفة القليلة والمنتج المتميز، وأن الموارد والمهارات تعد عناصرًا أساسية في الميزة التنافسية، وأنه لكي تتسم الميزة التنافسية بالاستمرارية لا بد أن تبحث المؤسسة عن ميزة جديّة وتعمل على اكتسابها بسرعة عن بقية المنافسين.

كما أشارت دراسة (المسعود ودرويش، ٢٠٢٣، ص. ٥-٦) إلى أن مقومات تحقيق الميزة التنافسية تتمثل في المقومات المادية التي لها أهميتها الكبرى في زيادة قدرة المؤسسة على تهيئة الظروف المناسبة وتوفير الإمكانات التي تحقق لها قيمتها التنافسية؛ والمقومات التكنولوجية والتي تمنح المؤسسة فرصًا لتحسين العمل والارتقاء بالأداء بما يحقق لها الميزة التنافسية؛ والمقومات الإدارية لتنظيم وتسهيل العمل الإداري بالمؤسسة بما يحقق لها الميزة التنافسية بين نظيراتها؛ والمقومات البشرية المتمثلة في استثمار مهارات منسوبيها وقدراتهم في تحقيق الميزة التنافسية.

وقد حددت دراسة (الشرقاوي وآخرون، ٢٠٢١، ص. ٤٢٥-٤٢٧) بعض المقومات فيما يلي: تجديد البنى التنظيمية التي تدعم آليات العمل، واستحداث آليات ولوائح من خلال صيغ رسمية محدد فيها الواجبات والحقوق، والمراجعة المستمرة لهيكل مؤسسات رياض الأطفال، وتطوير اللوائح بما يعزز الإدارة الذاتية ويحقق اللامركزية، وإيجاد نظام مرن وفعال للمحاسبية التعليمية والإدارية، والاعتماد على النظم المتقدمة في الاتصال، والبعد عن الازدواجية والروتين.

وفي السياق ذاته، أوصت دراسة (سعد، ٢٠١٨) بضرورة استقطاب كفاءات بشرية من قادة ومعلمين ذوي مؤهلات علمية وخبرات نوعية وتدريبية متميزة، مع ضرورة توفير برامج تدريبية متميزة لهم وفقاً لاحتياجاتهم، كما أوصت دراسة (المسعود ودرويش، ٢٠٢٣، ص. ١٩) بضرورة منح العاملين مزيداً من اللامركزية في اتخاذ القرارات بما يحقق القيادة التشاركية بدرجة أكبر، وتعزيز توزيع المهام بعدالة بين العاملين بما يسهم في قيادة فرق العمل بكفاءة، ومنح العاملين قدرًا من الاستقلالية بما يحسن الثقافة التنظيمية بدرجة أعلى، وتطوير بيئة ملائمة للإبداع، وتوفير المتطلبات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية للإدارة بدرجة أكبر.

ومن مجمل ما سبق، يُمكن التعبير عن مقومات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال على النحو التالي:

- تعزيز الفكر الاستراتيجي، وامتلاك استراتيجية ورؤية واضحة وشاملة، مع التركيز على تحسين البنية المؤسسية، ومواجهة تحديات البيروقراطية.
- توفير بيئة عمل مناسبة تدعم تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم، مع التركيز على اختيار كوادرات ذات خبرات متميزة.
- إدارة الموارد بكفاءة، وتخفيض التكاليف مع الحفاظ على جودة الخدمات المقدمة.
- الارتقاء بالخدمات التعليمية وتحسين جودة البرامج والخدمات المقدمة للأطفال، وتطوير البرامج التدريبية للمعلمين بما يتناسب ومتطلبات العصر.
- استحداث خدمات تعليمية جديدة بجودة عالية والترويج لها عبر الوسائل المختلفة.
- السعي نحو تحقيق منتج تعليمي متميز بتكلفة تنافسية، مما يدعم استمرارية الميزة التنافسية.
- تعزيز الابتكار في إدارة الأعمال المؤسسية بما يتماشى مع متغيرات العصر.
- اعتماد نظام متطور لتلقي المقترحات وإدارة الشكاوى بفاعلية.

(٧-١) مؤشرات التنافسية في المؤسسات التعليمية:

هناك مؤشرات يتم من خلالها الحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية منها رضا أولياء الأمور عن الخدمة المقدمة، وما يعتبره بعضهم عنصر تفوق بالنسبة للمؤسسة التعليمية، قد لا يعتبره آخرون كذلك؛ نتيجة ضعف المنفعة أو القيمة المضافة، كما أن الميزة التنافسية تختلف باختلاف العوامل الاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي تؤثر على مفهوم العملاء عن الميزة التنافسية (محمد وكمال والسعيد، ٢٠٢٠، ص. ١٥٩).

وتتعدد مؤشرات التنافسية في المؤسسات التعليمية، ويرى Porter وهو أحد رواد الاستراتيجية التنافسية كما ذكر في (Jessop & ling-Sum, 2013, P. 30) أن تحقيق المؤسسة الميزة التنافسية يعتمد على أربعة مؤشرات رئيسة تتمثل في:

- اعتماد المؤسسة على استراتيجية تنافسية محددة والسعي نحو تطبيقها بفاعلية، مما يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية.
- توفر وتهيئة عوامل الإنتاج، والتي تتمثل في رأس المال، والبنية التحتية، والموارد البشرية، والعوامل المعرفية، والمستحدثات التكنولوجية، والكفاءات والخبرات الإدارية.
- الإقبال على المنتج أو الخدمة: وهي مجموعة الخصائص التي تميز الخدمات والمخرجات للمؤسسة التعليمية وتشجع رغبات أولياء الأمور.
- المؤسسات والجهات الداعمة، ويقصد بها المؤسسات التعليمية التي تشترك في قطاع المؤسسة نفسه، وكذلك الجهات التي تدعم المؤسسة من حيث المدخلات والتكنولوجيا المستخدمة.

كما اتفق كلٌّ من (العجمي والرشيدي وأبو العلا، ٢٠٢٠، ص ٢١٤-٢١٥؛ محمد وكمال والسعيد، ٢٠٢٠، ص ١٥٨-١٥٩) أنه يمكن الحكم على نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق الميزة التنافسية إذا توافر لديها عدد من المؤشرات، وهي:

- تقديم خدمة تعليمية يقدرها العملاء، بحيث تلبي رغباتهم في حصول أبنائهم على تعليم جديد، وإعدادهم للمستقبل، ومواكبتهم للتغيرات والتطورات في المجتمع.
- قدرة المؤسسة على استثمار وحسن إدارة مواردها كافة بفعالية، بما ينعكس على أدائها وما تقدمه لعملائها من خدمات.

- استمرارية التميز، وحرص المؤسسة على استحداث مزايا تنافسية وعناصر تفوق جديدة بشكل مستمر.
 - تعقيد عناصر التميز وتفردتها، بحيث لا يستطيع المنافسون تقليد هذه المزايا.
 - استغلال نقاط القوة الداخلية لأداء الأنشطة الخاصة بها، فهي تنبع من داخل المنظمة.
 - تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لغرض التقدم التنافسي.
 - واستخلاصًا مما سبق، يمكن الحكم على الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال من خلال المؤشرات التالية:
 - رفع كفاءة الكوادر البشرية من خلال التدريب المستمر.
 - تبني نظم إدارية فعالة تضمن كفاءة العملية الإدارية وسهولة الاتصال بين الأطراف المعنية.
 - تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي ومع أولياء الأمور؛ لتعزيز سمعة الروضة ودعم استدامتها.
 - وجود بيئة تعليمية محفزة تعتمد على أساليب تفاعلية حديثة، بما يعزز تعلم الأطفال ويجذب أولياء الأمور.
 - تبني مناهج تعليمية متكاملة تضمن إعداد الأطفال على وفق قدرات تنافسية.
- (٨-١) أبعاد الميزة التنافسية:

تتحقق الميزة التنافسية من خلال تفوق المؤسسة التعليمية على منافسيها في استثمار الفرص المتاحة وجوانب القوة، وتقليل فرص الضعف والتهديدات، وذلك من خلال استغلال الموارد البشرية ومصادر الجودة، عن طريق الالتزام بالجودة، والاعتماد على الابتكار، واستخدام التكنولوجيا، وتطوير كفاءتها الداخلية، وتحسين مخرجاتها وأساليب الأداء بأدنى قدر من التكلفة، مما يسهم في تحقيق التفوق على المنافسين والتميز عن مثيلاتها من مؤسسات رياض الأطفال وزيادة الطلب عليها (أحمد، ٢٠١٩، ص. ٤٥٧)، ومن ثمَّ تقوم الميزة التنافسية على عدة أبعاد تستطيع من خلالها المؤسسة تحقيقها، وهذه الأبعاد قد أشارت إليها عدة دراسات، كدراسة (حسن، ٢٠٢٤؛ عبد اللطيف، ٢٠٢١؛ العجمي، وعبابنة، ٢٠٢٠؛ الشلاحي، ٢٠٢٣) كما يأتي:

(١-٨-١) جودة الخدمات :Quality of services

تعد الجودة من أهم العوامل التي تعزز الميزة التنافسية في المؤسسات وهي من أهم أبعادها؛ حيث إنه عندما تراعي المؤسسات الجودة وتهتم بتطبيقها في الخدمات المقدمة والعمليات كافة فإنها تحقق السمعة الطيبة للمؤسسة التعليمية وتحسن مستوى الإنتاجية، من خلال تقديم خدماتها بتكلفة أقل وبجودة مناسبة، وتهدف الجودة إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيز مكانتها باستمرار، وتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية مع الارتقاء بمهاراتهم (صالح، ٢٠٢٢، ص. ٣٤٧-٣٤٨).

وتتخذ المؤسسات التعليمية إجراءات جادة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في أدائها التعليمي، ويتطلب ذلك توافر استراتيجيات تعليمية واضحة تعكس مدى الالتزام بالمعايير الأكاديمية في مجالات العمل كافة، إضافة إلى وجود سياسات متطورة تحكم سلوكيات الأفراد تجاه تحسين جودة الأداء التعليمي، والعمل بروح الفريق، مع توافر نظم متابعة ومساءلة لنقويم هذا الأداء (أكبر، ٢٠١٧، ص. ٣٩٣).

وتتمثل أهمية الجودة في تقديم الخدمات التعليمية للمؤسسة في أنها تساعد على فرض أعلى سعر مقابل ما تحققه من جودة في تلك الخدمات والقيمة مضافة للأطفال، بالإضافة إلى خفض التكاليف التي تتحملها المؤسسة (محمد وآخرون، ٢٠٢٠، ص. ١٦٢).

وتتجلى جودة المؤسسة من خلال تحليلها لمصادر التميز بها، والتعرف على نقاط قوتها الداخلية، وكذا نقاط الضعف التي تعاني منها، وبذلك تستوعب المؤسسة متطلبات البيئة الداخلية، وتكشف عن التهديدات والفرص في البيئة الخارجية، مما يجعلها قادرة على تحقيق الجودة في خدماتها المقدمة إلى المجتمع المحلي الذي تعيش فيه (ساطوح وزوى، ٢٠٢٢، ص. ٣١٩). وامتلاك المؤسسة التعليمية لهذه العوامل يعني أنها تمتلك أحد العوامل الأساسية في بناء الميزة التنافسية.

وقد هدفت دراسة (Seely, Mary& Lauren, 2015) إلى تحديد عناصر التنافسية عالية الجودة برياض الأطفال، وتحديد طرق التعليم والبرامج ذات الجودة العالية التي تقدم للأطفال، وقد أجريت هذه الدراسة بالولايات المتحدة باستخدام استبانة ومحادثات هاتفية، واستهدفت سبعة عشر مختصاً في مجال التعليم المبكر بالمعهد الوطني للبحوث، وقد أكدت هذه العينة الدور الفعال الذي

تقوم به البرامج عالية الجودة في تحسين عملية التعلم بمرحلة الطفولة المبكرة وتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات رياض الأطفال، وأنه يجب أن تتناسب هذه البرامج مع الفئة المقدمة لهم.

وقد توصلت نتائج دراسة (هيبه وآخرون، ٢٠٢١، ص. ١٦٨-١٦٩) إلى بعض المشكلات التي تواجه جودة مؤسسات رياض الأطفال، وما يعوق تحسين مستوى هذه الجودة، وتتفق معها نتائج عديد من الدراسات كدراسة كل من (السيد وحفني وأحمد، ٢٠١٩؛ سليمان وقاعود والشاهد، ٢٠٢٠؛ عابدين وسليمان وعبد النعيم، ٢٠٢١)، في تحديد هذه التحديات في عدم الوعي بثقافة الاعتماد لدى العاملين، وقلة التواصل مع المجتمع المحلي، وضعف مشاركتهم في حل المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال، وأن هناك تحديات تؤثر على تلبية مؤسسات رياض الأطفال لمتطلبات المعايير القومية، ومنها: العشوائية التنظيمية، وغياب التخطيط السليم في إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر؛ وذلك نتيجة لتعدد الجهات المشرفة والمسئولة عنها، بالإضافة إلى عدم وضوح الفلسفة والأهداف والرؤية للقائمين على تلك المؤسسات، وعدم قدرة مؤسسات رياض الأطفال الحالية على قبول كل الأطفال ممن بلغوا سن الالتحاق بالرياض، وكذلك القصور الواضح في المناهج والمتمثل في إغفالها بعض جوانب نمو شخصية الطفل، وعدم الاهتمام بتنمية المواهب لدى طفل الروضة، فضلاً عن الفجوة البارزة بين أهداف رياض الأطفال المحددة والبرامج؛ نتيجة القصور الواضح في الإمكانيات المادية والبشرية، والمعلمات غير المتخصصات، وإغفال المنهج الحالي أساليب ملاحظة وتقييم الطفل، وتكرار المفاهيم في كتب الأنشطة، وتباين الفلسفة التي بنيت عليها كتب الأطفال عنها في كتب المعلمة، وعدم مرونة الأنشطة التي حددتها برامج مناهج رياض الأطفال، وإغفال أنشطة اللعب بها، وعدم مشاركة الوالدين في الأنشطة والبرامج والممارسات اليومية بالروضة.

ولمواجهة هذه التحديات يجب على مؤسسات رياض الأطفال الأخذ بجملتها من الإجراءات، ومنها تنظيم ورش عمل للعاملين بالروضة حول أهمية السعي للحصول على الاعتماد وتنمية وعيهم بالممارسات اللازمة لذلك، وتحفيز العاملين من خلال المكافآت والحوافز لبذل الجهد للحصول على الاعتماد، وإعداد خطة استراتيجية موحدة لمؤسسات رياض الأطفال تركز على معايير الجودة وتحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة، وإنشاء منظومة إلكترونية لدعم العمل الإداري والأكاديمي، وتجهيز مباني الروضة بأعلى المستويات بما يهيئ بيئة تعليمية أفضل، والاهتمام بالأنشطة الصفية

واللاصفية التي تقابل استعداد الأطفال وتشبع ميولهم وتحقيق رغباتهم، والاستعانة بمعلومات على مستوى عالٍ من الإعداد، تراعى الفروق الفردية بين الأطفال، وتنوع في استخدام إستراتيجيات التدريس، والاهتمام بانخفاض الكثافة في الروضة؛ مما يزيد فرص المشاركة وتنمية مهارات الأطفال بصورة أكثر تركيزاً، وتنمية طرق البحث والتفكير لدى الأطفال، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن ذواتهم، واكتساب اللغة الأجنبية بشكل مميز وبطريقة صحيحة.

(١-٨-٢) التكلفة The Cost:

يأخذ مفهوم إدارة التكلفة في الاعتبار المراحل التي تمر بها العمليات الداخلية للمؤسسة، مع التركيز على العوامل الخارجية التي تؤثر على الميزة التنافسية لها، وتعتمد إدارة التكلفة على المعلومات في دعم الأهداف العامة وترشيد القرارات للتغلب على الصعوبات؛ للوصول إلى الحد الذي يتلاءم مع جودة العمليات ويلبي احتياجات المستفيدين، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال التوصل إلى المعلومات الدقيقة التي تساعد الإدارة العليا في ترشيد اتخاذ القرارات السليمة في التوقيت المناسب؛ حيث تركز إدارة التكلفة على المقاييس المالية وغير المالية، وتبني عمليات التحسين لخفض التكلفة، وتقديم مخرجات متميزة مع عدم هدر التكلفة والوقت، ورفع الجودة، وهو ما يتوافق مع هدف المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية (الجبوري وأغا، ٢٠٢٣، ص. ٢٦٩).

وتشير التكلفة المنخفضة إلى البعد الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه؛ في سبيل تقديم خدمة جيدة بسعر مناسب للعملاء والحصول على مكانة أكبر، ومن ثمَّ يتحقق هذا البعد عندما تقل تكاليف الأنشطة والعمليات وكذلك الأخطاء بالمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، على ألا يؤثر ذلك على الكفاءة (محمد ومصطفى وعبد الرحمن، ٢٠٢٠، ص. ٣٦٢).

ويذكر الزهراني (٢٠١٢، ص. ١٤٤) أن المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية تستهدف خفض التكلفة، من خلال الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية والموارد المتاحة لها، ومحاولتها للتحسين المستمر لجودة المخرجات، والإبداع في تنفيذ الإجراءات والعمليات.

وهو ما يؤكد عبد العال (٢٠١٧، ص. ٢٢٢) من أن خفض التكاليف يكون من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، والسعي نحو الحصول على الموارد بأقل كلفة، وبذلك تتحقق للمؤسسة عدة مزايا تنافسية، منها المرونة، والتوسع في سوق العمل، ومواجهة المنافسين، وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة.

ويجب على المؤسسة أن تعتمد خفض التكاليف، والاستغلال الأمثل للموارد، وكذلك نظام محاسبية يضمن تقليل الهدر؛ حيث أكدت دراسة Kahn, Peter & Anderson, Lorraine (2019) أن التميز المالي للمؤسسات يعطي انطباعاً إيجابياً عن مستوى التقدم والنجاح، وأن عملية المحاسبية المالية على مر العصور تمثل نظاماً للقياس وترجمةً عملية لمؤشرات الميزة التنافسية، من خلال الإفصاح والوضوح حول جوانب الصرف والتمويل للأنشطة كافة، كما أكدت الدراسة أن الثورة الصناعية التي اجتاحت العالم أدت إلى رفع مستوى الاهتمام بتوافر نظم محاسبية أكثر حداثة وتطوراً؛ كون النظم المالية الحديثة للمؤسسات التعليمية تعد مؤشراً وبياناً للحكم على مدى فعالية المؤسسة وكفاءتها بصورة أكثر شمولية.

مما سبق، يمكن القول إن إدارة التكلفة بفاعلية في مؤسسات رياض الأطفال يتطلب الموازنة بين تقديم خدماتها وخفض التكاليف دون الإخلال بجودة تلك الخدمات المقدمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إعادة تدوير المواد التعليمية القابلة لإعادة الاستخدام، وترشيد استهلاك الموارد كالكهرباء والماء من خلال أنظمة موفرة للطاقة، واستخدام الوسائل الرقمية بدلاً من الوسائل الورقية، وإعداد وتنفيذ برامج لتدريب العاملين على أساليب تقليل الهدر وتحسين الإنتاجية، وكذلك تدريب المعلمات بشكل مستمر لتحسين أدائهن، وتوظيف الكوادر متعددة المهارات للقيام بأكثر من دور داخل مؤسسات رياض الأطفال، وتعزيز الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني لتقديم خدمات للروضة، واستخدام نظام محاسبي دقيق لتحديد وتقنين مجالات الهدر.

(١-٨-٣) المرونة Flexibility:

لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق التكلفة الأقل لخدماتها أو تحقق جودة عالية دون وجود قدر من المرونة يجعلها تستجيب لاحتياجات المجتمع وتلبي تنوع الرغبات به، وبذلك يعد بعد المرونة بعداً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية؛ حيث يشير إلى قدرة المؤسسة على التغيير استجابةً لمتطلبات المستفيدين داخل المؤسسة وخارجها، وتقديم خدمات بكفاءة عالية، من أهمها إعداد خريج قادر على مواجهة التحديات، مع تغيير طرق العمل، واستخدام طرق تدريس حديثة، والمرونة في استخدام التكنولوجيا وتحقيق متطلبات تطبيقها (محمد وآخرون، ٢٠٢٠، ص. ٣٦٥).

وتؤكد غنيم (٢٠٢٣، ص. ٢١٨-٢١٩) أن المرونة التنظيمية أساس لحصول المؤسسات التعليمية على الميزة التنافسية، وتشير إلى أن هناك عدة متطلبات لتحقيق المرونة التنظيمية، وهي:

ثقافة المرونة: والتي يجب أن تكون جزءًا من ثقافة المؤسسة؛ ليدرك القادة والموظفون أهمية التكيف والتغيير في بيئة العمل، **والتخطيط الاستراتيجي المرن:** فيجب أن يكون لدى المؤسسة استراتيجية مرنة تمكنها من التكيف مع التحولات السريعة في السوق، **وتوفر هيكل تنظيمي مرن:** يشجع على التعاون والتواصل الفعال داخل المؤسسة، مع إزالة العوائق التنظيمية التي تحول دون التكيف والتغيير، **وتكنولوجيا معلومات مرنة:** إذ يجب أن تتبنى المؤسسة التقنيات الحديثة لتمكين التعاون والتواصل وتسريع عمليات اتخاذ القرار، **والابتكار والتعلم المستمر:** فيجب على المؤسسة تجريب نماذج ومبادرات جديدة، وتطوير أفكار جديدة، والاستفادة من ذلك.

وتكمن المرونة في قدرة المؤسسة على تغيير طرق أداء العمليات داخلها لتحقيق التنافسية، وتشتمل على عدة جوانب، منها: مرونة العمليات في تقديم خدمات جديدة، ومرونة العمليات في تقديم خدمات إضافية، ومرونة العمليات في تغيير مستوى النشاط والفاعلية (شلبي، ٢٠١٨، ص. ٣٦).

وقد هدفت دراسة (Ionescu et al., 2012) إلى دراسة كيفية تبني الشركات والمؤسسات العالمية للهياكل التنظيمية المرنة من أجل التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وركزت الدراسة على استراتيجيات الإدارة الحديثة التي تعزز القدرة التنافسية، وتحسن الكفاءة التشغيلية، وتدعم الابتكار في ظل العولمة والتحولات الرقمية، وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى الهياكل التنظيمية المرنة تحقق أداءً أعلى من حيث الإنتاجية والابتكار، كما توفر المرونة التنظيمية استجابة أسرع لتغيرات السوق، مما يسهل على الشركات دخول أسواق جديدة والتعامل مع الأزمات، وأن المرونة تسهم في خلق بيئة عمل أكثر ديناميكية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين؛ فقد تمكنت الشركات التي تبنت التنظيم المرن من تحسين علاقاتها مع العملاء والموردين، مما منحها ميزة تنافسية في الأسواق العالمية.

ويمكن تحقيق المرونة في مؤسسات رياض الأطفال من خلال وضع خطط مرنة تسمح بتعديل الأهداف وفقًا للتغيرات البيئية، وتطبيق نموذج إدارة التغيير لتحديث الأنشطة والأهداف وفقًا للتغيرات المجتمعية، وتقليل التسلسل الهرمي للسلطة من خلال تفويض الصلاحيات، وإعادة تشكيل فرق العمل على وفق التحديات الجديدة، والعمل على وجود أنظمة اتصال بين المعلمين والإدارة

وأولياء الأمور لتسهيل تبادل المعلومات، والاعتماد على أنظمة تكنولوجية لمتابعة وتقييم وتطوير الأداء، وتقبل الآراء والمقترحات، والتعاون مع المنظمات المجتمعية لدعم أنشطة الروضة.

(١-٨-٤) الإبداع والابتكار Creativity and Innovation:

تمنح المؤسسات التعليمية في العصر الحالي الابتكار والإبداع اهتمامًا واسعًا في ظل التغييرات المحيطة، وهو ما يدفعها إلى اقتناء الوسائل التكنولوجية، وكذلك المعرفة التي تعزز من قدرتها على الابتكار، وسعيها نحو تقديم خدمات تميزها عن المنافسين وتسمح لها بالتفرد (عمار، ٢٠١٩، ص. ٢٦٩)، وقد أكد الزهراني (٢٠١٢، ص. ١٤٤) هذا المعنى في قوله إن المؤسسات من خلال الإبداع يمكنها تطوير وتنمية مزايا تنافسية جديدة؛ عن طريق إدراكها وسعيها لاكتشاف طرق أفضل للمنافسة من خلال التحسين المستمر في التكنولوجيا، وفي المنتج، وفي أساليب الدعاية، والإبداع في العمليات الإدارية، ولا يتم ذلك إلا بتنمية القدرات والمهارات الإبداعية للأفراد. وبذلك يعد الإبداع أحد الأسس التي تُبنى عليها الميزة التنافسية؛ حيث يُمكن الإبداع المؤسسة التعليمية من امتلاك عنصر متميز لا يمتلكه المنافسون، مما يؤدي إلى تدعيم القيمة المضافة للتلاميذ وأولياء الأمور، وبالتالي يمكنها من خفض تكاليفها مقارنة بالمنافسين، أو فرض السعر المناسب مقابل المنتجات والخدمات التي تقدمها (المعلول والأعور، ٢٠٢٢، ص. ١٠٥).

وتكمن قيمة الإبداع في تحقيقه للميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية من أن الأفكار الإبداعية لا يكفي أن تبقى مجرد أفكار إنما يجب تنفيذها على أرض الواقع حتى تصبح ذات قيمة، لذا وجب على المؤسسات أن تمكن العاملين من تحويل الأفكار إلى واقع، وتوجد دوافع عدة تدفع العاملين للإبداع، كالدوافع المادية والمعنوية المتمثلة في الحصول على التقدير والثناء والمكافآت المالية، وكذلك الدوافع الخارجية من بيئة العمل، إلا أنه لا يمكن أن يحدث الإبداع من دون وجود دوافع داخلية لدى العاملين، كالرغبة في تحقيق الأهداف الشخصية، وتقديم إسهامات وقيمة جديدة مبتكرة للمؤسسة، والتمتع برضا النفس، وتحقيق الذات (مسلم، ٢٠١٥، ص. ٢١، ٢٢).

وبذلك، يُلاحظ أن اتصاف المؤسسة التعليمية بالإبداع يعني تبنيها فكرة جديدة أو سلوكًا جديدًا لتمييز المؤسسة، كما يعني امتلاكها أساليب إدارية تؤدي إلى التوصل لحلول ابتكارية، وقدرتها على استثمار إمكانات المؤسسة استثمارًا أمثل بهدف تطوير أدائها، مما ينعكس على جودة الخدمة التي

تقدمها، فالإبداع من أهم العوامل المؤثرة في امتلاك المؤسسة الميزة تنافسية؛ حيث إنها المسؤولة عن جودة القرار وتطبيقه (المرسي وأبكر وجبة، ٢٠٠٢، ص. ٦٥).

والنفرد والإبداع في رياض الأطفال لا يتوقف فقط على استخدام التكنولوجيا، وإنما يحتاج إلى إيجاد حلول غير تقليدية لتقديم خريج بمواصفات قادرة على مواجهة التحديات، الأمر الذي يتطلب زيادة فرص قبول المبدعين وتحفيزهم لتطوير المؤسسة، وتشجيع الأعمال التي تتسم بالإبداع، ودعم مناخ عمل يثري الابتكار.

ويمكن تحقيق الإبداع والابتكار في مؤسسات رياض الأطفال من خلال نشر ثقافة الإبداع، عن طريق الحث والتوعية بها، وتطوير مهارات وقدرات المعلمين والعاملين في الروضة عبر التدريب المستمر، وتقديم الحوافز لتشجيع المبادرات الإبداعية، وتهيئة بيئة مرنة تشجع على التجريب والابتكار، وتوظيف التكنولوجيا في عمليات وخدمات الروضة.

(١-٨-٥) الكفاءة Efficiency:

يعرف سعيد (٢٠٢٤، ص. ٢٨٠) الكفاءة بأنها الاستخدام المنظم والكفاء للموارد من خلال تدريب العاملين وتطوير قدراتهم بهدف زيادة الإنتاجية، وبأنها ترشيد استخدام المدخلات بما ينعكس على زيادة قيمة المخرجات وتخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

وتتمثل كفاءة المؤسسات التعليمية في استغلالها للموارد المتاحة الاستغلال الأمثل، وتقاس هذه الكفاءة بحجم المدخلات المستخدمة للوصول إلى الخدمة في شكلها النهائي؛ فالمؤسسة التعليمية تعتبر أداة لتحويل المدخلات من الموارد البشرية والمالية والمعرفية والتكنولوجية إلى مخرجات تتمثل في طلاب تم إعدادهم إعدادًا جيدًا للالتحاق بالمرحلة التعليمية التالية، وكلما زادت كفاءة المؤسسة قلت المدخلات المطلوبة بها للوصول إلى المخرجات، وبذلك تزداد تنافسية المؤسسة، ويمكن زيادة كفاءة المؤسسة من خلال عدة عوامل، منها: تخفيض التكاليف، وتعليم الأطفال بطريقة أكثر كفاءة لأداء مهامهم، وإجراء أنشطة البحوث لزيادة كفاءة المؤسسة في تخفيض التكلفة (المعلول والأعور، ٢٠٢٢، ص. ١٠٤).

كما تشمل كفاءة المؤسسة التعليمية على كفاءة كل العناصر البشرية القائمة على العملية التعليمية، والتي تتولى تنفيذ البرامج التعليمية والمناهج الدراسية والأنشطة المصاحبة لها، وكذا الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة (المرسي وآخرون، ٢٠٠٢، ص. ٦٨).

وتحاول معظم دول العالم تحسين الأداء وتقييمه، وتطوير البنية التعليمية ونظم المحاسبية، وتسعى نحو الاستثمار الأمثل لإمكانياتها المادية والبشرية، وتحرص على وجود قيادة فعالة تمتلك مهارات تؤهلها للمشاركة بفاعلية في تحقيق الميزة التنافسية (المليجي، ٢٠١١، ص. ٣٨٨).

وقد استهدفت دراسة (صديقي، ٢٠٢٢) تحديد طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية؛ حيث إن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بشكل قوى بتطبيق المنظور الاستراتيجي المتعلق بالموارد البشرية؛ لأنه يمكن أن يكون نقطة قوة أو مأخذ ضعف لها، ولهذا أصبحت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مرتكزاً أساسياً للمؤسسات الناجحة التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المستمرة والدائمة، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

ويذكر محمد وآخرون (٢٠٢٠، ص. ١٦٢) أن كفاءة المؤسسات التعليمية تشتمل على كفاءة جميع العناصر البشرية التي تتولى تحقيق الأنشطة الإدارية والداخلية في العملية التعليمية، والتي تنفذ البرامج التعليمية والمناهج الدراسية والأنشطة المصاحبة لها.

ولتحقيق الكفاءة لا بد من أن تقوم المؤسسة بتقييم ما تم إنجازه خلال فترة زمنية محددة مقارنة بالمعايير والأهداف التي تم وضعت مسبقاً، وتعمل على توفير ما يلزم من معلومات لاتخاذ قرارات صحيحة بشأن السياسات والعمليات والاستراتيجيات المرتبطة بها في الوقت الحالي ومستقبلاً، وتقديم أدلة إلى الجهات المعنية لإثبات فاعلية أداء المؤسسة ومدى توافقها مع النتائج المتوقعة والمتطلبات المالية والقانونية (كرنكة، ٢٠١٨، ص ١٧).

ولتتميز مؤسسات رياض الأطفال بالكفاءة، يذكر عمر (٢٠٢٤، ص. ٥٩٩) أن الروضة المتميزة يجب أن تصمم وتدير وتحسن من مستوى العمليات التطويرية التي تقوم بها، وكذا من مستوى الخدمات المقدمة للأطفال والمجتمع؛ حتى تنال رضا جميع الفئات المستفيدة من تلك الخدمات، ويتطلب ذلك الإعلان عن خدماتها، وإجراء عمليات تحسين مستمرة للعلاقات بينها وبين أفراد المجتمع المحلي، وهو ما يتطلب توافر خطة واضحة ومحددة لتحقيق الميزة التنافسية يشارك في وضعها كل المعنيين، على أن تكون تلك الخطة محددة المهام والمسؤوليات؛ حتى يتم تنفيذها بأكبر قدر من الكفاءة، ويُراعى خلالها الأولويات في تنفيذ العمليات، بحيث تستهدف تحقيق أكبر قدر من

التميز في إنجاز عملياتها، على أن تقوم بإجراء عمليات التقييم المستمر بطريقة علمية لتحقيق أهداف التميز المنشودة.

➤ المبحث الثاني: التراصيف الاستراتيجي Strategic Alignment

(١-٢) نشأة مصطلح التراصيف الاستراتيجي:

بنتبع مصطلح التراصيف الاستراتيجي، نجد أنه مصطلح ظهر في الأدبيات الأكاديمية؛ للتعبير عن الممارسات المتشابهة الصادرة عن المنظمات التي تواجه تحديات خارجية، ويرتكز على ترابط استراتيجيات المؤسسات في سياق محدد كاستجابة منها للتحديات التنافسية، ويذكر (Jansson & Karlsson, 2016, P.10) أن مدرسة التصميم التجريبي هي أول من تناول مصطلح التراصيف الاستراتيجي في ثمانينيات القرن العشرين؛ للتعبير عن مدى التوافق والتناسق بين هيكل المؤسسة الداخلي والبيئة الخارجية، لذلك انطلق أصل التراصيف من فكرة أن المؤسسات تسعى إلى تحقيق التطابق بين الموارد والأهداف؛ في سبيل تحقيق ميزة تنافسية مستقبلية.

وقد تناول (Porter (1980, P. 120-130) المصطلح في كتابه المعنون بـ"الاستراتيجية التنافسية" وركز على التنافسية والاستراتيجيات المتنوعة التي يمكن أن تنتهجها المنظمات في مواجهة بيئة تنافسية معينة، وأبرز تناول مفاهيم التراصيف الاستراتيجي في بعض الحالات حيث تتشابه الاستراتيجيات بشكل توافقي بين الشركات في الصناعة نفسها، وعبر DiMaggio, Powell (1983, PP. 147-160) عن مصطلح التراصيف الاستراتيجي بالتماثل المؤسسي (Isomorphism Institutional)؛ حيث تتخذ المنظمات في المجال نفسه استراتيجيات متشابهة كنمط استجابي للتوجهات المؤسسية.

وفي أوائل التسعينيات أصبح المصطلح أكثر شيوعاً في أبحاث الإدارة الاستراتيجية، وتم ربطه بمفاهيم مثل نموذج الموارد (RBV)، والتكيف الديناميكي، وتعد الدراسة التي قام بها (Barney, 1991) من أبرز الدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية؛ حيث تشكل أساساً لنظرية الموارد، والتي تناولت فكرة التفوق التنافسي المستدام، وكيف أن المنظمات تقوم باصطفاف الجهود والموارد، والقدرات، والعمليات التنظيمية، والمعرفة والتي تمكّنها من تصميم وتنفيذ استراتيجيات تعزز كفاءتها وفعاليتها وتحقق لها التنافسية، ثم تطور المصطلح؛ حيث تناوله (Teece, Pisano &

Shuen, 1997) كمترادف لمصطلح التكيف الديناميكي (Dynamic Capabilities) والذي يشير إلى أن الشركات الناجحة ليست فقط تلك التي تمتلك موارد قيمة، بل تلك التي تستطيع تكيف وتطوير مواردها بمرور الزمن، وبذلك نجد أن القدرة الديناميكية للشركة تشير إلى التعلم والتكيف واصطفاف الموارد وتزويدها بقيم مضافة، بما يضمن لها النجاح في الأسواق التنافسية.

وفي الألفية الجديدة توسع المفهوم ليشمل مجالات تحليل البيانات، وإدارة الأداء، واستراتيجيات التحول الرقمي؛ فقد ركزت الدراسات كدراسة (الشمري وآخرون، ٢٠٢٣؛ العبادي وآخرون، 2016؛ عبد العال ويوسف، ٢٠٢٣؛ محمد، ٢٠٢٣؛ Al-Sharifi, Bannay, 2019؛ Haniff& Galoway, 2022) على أهمية تحقيق توافق شامل بين مختلف استراتيجيات المؤسسة مع البيئة المحيطة، مع التركيز على أدوار القيادة والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا، كما سلطت الضوء على التحديات التي تواجه المؤسسات في بيئة متغيرة باستمرار، وقدمت نماذج وأطر قياس تساعد في تقييم وتحسين مستوى التراصف لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وقد نشأ مفهوم التراصف الاستراتيجي من منظور أن درجة التراصف بين قدرة المؤسسة وأهدافها التنظيمية والظروف البيئية لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي، وقد تم تطوير نماذج متعددة من التراصف لإحداث التوافق بين استراتيجيات المؤسسات والبيئة الخارجية لمواجهة التحديات (Haniff& Galloway, 2022, P. 8). فالفرضية الأساسية له تركز على التوافق بين العناصر الاستراتيجية والهيكل (أي على جميع المستويات التنظيمية)؛ من أجل الوصول لمستوى أداء أعلى بكثير (الغزالي والناجي، ٢٠٢٢، ص. ٣٤٠).

(٢-٢) مفهوم التراصف الاستراتيجي:

لغويًا: يرجع مصطلح التراصف إلى الفعل "رَصِفَ" أي الوقوف في صف واحد، وهو مصدر مرصوف أي ملصق ببعضه ببعض، ومن الأمثلة على ذلك تراصف الناس أي انضم بعضهم إلى بعض (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ص. ٣٤٩).

ويتضمن مفهوم التراصف الاستراتيجي كلمتين؛ وهما التراصف وتعني عملية التوافق والتكامل بين الموارد المؤسسية، والاستراتيجية وهي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة

بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة، وتطبيقها وتقويمها (Isal et al., 2016, P. 4).

ويعرف التراصف الاستراتيجي - اصطلاحاً - بأنه عملية ديناميكية تشتمل على مجموعة من الأساليب والآليات؛ لتجد المنظمة نظام استراتيجي يضبط أنشطة المؤسسة على مختلف المستويات التنظيمية، ويساعد على تجنب حدوث تضارب بين التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وأهدافها (الشمري وآخرون، ٢٠٢٣، ص. ١٤٧)، وعبر (Hailan, 2021, P. 34) عن المعنى نفسه في تعريفه للتراصف الاستراتيجي بأنه توافق تام ما بين رؤية المنظمة واستراتيجيتها، وتناسق وتكامل بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة كافة، والتي تؤدي إلى أداء الأعمال بما يتلاءم مع تحقيق أهداف المنظمة.

ويرتبط التراصف الاستراتيجي بمستويات من النشاط التنظيمي والشخصي؛ فعلى المستوى الشخصي يعكس تراصف أنشطة وسلوكيات العاملين مع الاستراتيجية التنظيمية ومع أنشطة الإدارات والعاملين الآخرين (Tourani & Khatibi, 2020, P. 47)، وكذلك يهتم التراصف الاستراتيجي بدراسة العلاقات بين الوحدات التي تركز على تحقيق هدف محدد، ويساعد على تعزيز الفوائد واكتساب ميزة تنافسية، وإيجاد المرونة لمواجهة التهديدات؛ حيث يشير التراصف إلى تكيف المؤسسة مع العوامل الداخلية والخارجية لزيادة كفاءة الأعمال (AL Suwaidi et al., 2021, P. 3).

والتراصف الاستراتيجي عملية تتسم بالاستمرارية، تتطلب دعم الإدارة العليا ومحاولة تهيئة بيئة عمل مناسبة لإيجاد علاقات عمل جيدة بين جميع العاملين، لذلك تستلزم وجود قيادة قوية، وتحديد الأولويات، وفهم طبيعة العمل وطبيعة التغييرات البيئية، فضلاً عن ضرورة توافر التواصل الفعال (الزعيرات، ٢٠٢٢، ص. ١٣).

(٢-٣) أهمية التراصف الاستراتيجي:

يحظى التراصف الاستراتيجي باهتمام من قبل المتخصصين؛ بسبب آثاره التي تستهدف تحسين عمليات وأنشطة المؤسسة، وتتمثل أهميته في دوره في تحقيق التوافق بين موارد المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وفي زيادة الكفاءة، وخفض التكاليف، وتحسين العلاقات بين العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة (Al-Taie & Salman, 2020, P. 63).

وفي سياق متصل، يؤكد (Antypas, Miller, 2018, p.6) أن التراصف الاستراتيجي يسعى إلى تعزيز الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين، وتحقيق رؤية المؤسسة، وسرعة تنفيذ التغيير الاستراتيجي.

كما يسهم التراصف الاستراتيجي في تحقيق الرؤى المستقبلية، ويساعد المؤسسات على تحديد إجراءات العمل المناسبة؛ حيث يساعدها على رسم أهدافها ووضع الخطط اللازمة، ومتابعة إجراء المراجعات الضرورية، مما يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المحيطة (العبادي والغزاي والذبحاوي، ٢٠١٦، ص. ٢٢٢).

ويضيف عبد اللاه (٢٠٢٣، ص. ٥٥٢-٥٥٣) أن التراصف الاستراتيجي يعمل على تنشيط الإدارة الفاعلة للرقمنة والمعرفة، مما يجعلها ذات تأثير على القرارات الاستراتيجية، كما أن للتراصف الاستراتيجي أهمية في ترصيف وتناسق مكونات المؤسسة من (أعضاء هيئة التدريس، والعاملين، والطلاب، والأنظمة، والهيكل الإداري)، وتوحيد الموارد والجهود والعمليات وتكاتفها من أجل تحقيق أهدافها، كما أنه يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مقارنة بمؤسسات أخرى لا تحقق التراصف الاستراتيجي بداخلها، وهو ما يزيد من احتمالية تطوير أنظمتها، ويعمل على إيجاد مناخ تنظيمي متعاون، وينظم العلاقات بين القيادات الإدارية وبين العاملين، ومن ثمّ يضمن توفر بيئة عمل مستقرة خالية من التفكك المؤسسي.

وقد استهدف بحث عيسى (٢٠٢٤) التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي، واعتمد في ذلك على المنهج الوصفي لمناسبته لموضوع البحث؛ حيث عرض الأسس النظرية لتطوير الأداء المدرسي، وكذلك الأسس النظرية للتراصف الاستراتيجي، وأيضاً تشخيص واقع الأداء المدرسي بالمرحلة الثانوية العامة باستخدام أسلوب التحليل البيئي الرباعي تحليل سوات، ثم قامت الباحثة بتحديد البدائل الاستراتيجية باستخدام تحليل سوات، واختارت البديل الاستراتيجي المناسب وهو استراتيجية التراصف الاستراتيجي، وقامت بصياغة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي في ضوءها.

أهمية التراصف الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية:

يؤكد (Shamekh, 2008, P. 27) أن التراصف الاستراتيجي ضروري لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات؛ حيث يستهدف تحقيق التوازن والتناسب والتكامل الوظيفي بين استراتيجية

المؤسسة والبنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات، ويهتم بتقنية المعلومات التي تدعم تحقيق أهداف وخطط المؤسسة، وفي هذا الصدد، يؤكد (الشلاحي، ٢٠٢٤، ص. ٣٨٥) أنه كلما استطاعت المؤسسة التعليمية تبني أساليب وأنظمة إدارية جديدة وتغيير أساليبها التقليدية استطاعت تحقيق الميزة التنافسية، والتي أضحت مطلباً مهماً في ظل المتغيرات التي تفرض تحديات تتعلق بالتميز والمنافسة، وهو ما أكدته دراسة (Alsayah, 2022) أن المؤسسات التي تهتم بتحقيق الترافف بين بيئتها الخارجية ومكوناتها الداخلية تتمتع بسمعة طيبة، بينما المؤسسات التي لا تهتم بالمواءمة تتمتع بسمعة سيئة.

كما أكدت دراسة (عيسى، ٢٠٢٤، ص. ٣٣٧-٣٣٨) أن الترافف الاستراتيجي يسهم في تطوير أداء المؤسسة ويعزز من قدراتها التنافسية، من حيث تطوير الجانب البشري؛ حيث يحث المؤسسة إلى الاستعانة بالكوادر الماهرة، وتدريبها للقيام بعملها بكفاءة، ويسعى نحو تبادل الخبرات، وتطوير الأداء التكنولوجي، من خلال تحديث البنية التكنولوجية، وتوفير الوسائل الرقمية للقيام بالمهام الإدارية والتعليمية، وتقديم الدعم التكنولوجي لكل وحدات المؤسسة.

كما يعزز الترافف الاستراتيجي القدرات التنافسية في الأداء التنظيمي للمؤسسة، من خلال وجود رؤية واضحة لتطبيق القرارات والقوانين لتحقيق الأهداف، والاعتماد على النزاهة والمساءلة عند تطبيق القوانين، والمساواة بين العاملين، وتفعيل سياسة اللامركزية بما يشجع على إطلاق الطاقات الإبداعية، ووجود نظام للاتصال الإداري؛ للربط بين الأداء الفردي والوحدات التنظيمية والمؤسسة ككل، ولضمن تبادل المعلومات (الغزالي والناجي، ٢٠٢٢، ص. ٣٥٧).

وقد هدفت دراسة أبو ردن وعبد الرحمن (٢٠٢٠) التعرف على دور الترافف الاستراتيجي في تحقيق التفوق المنظمي، واتبعت لذلك المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على (٩٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ومعنوية بين الترافف الاستراتيجي والتفوق المنظمي؛ فكلما ازداد تركيز المؤسسة على الترافف الاستراتيجي ارتقت بمستوى تفوقها المنظمي نحو ما تقدمه من جهود تعليمية متميزة، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا وتوعيتها بأهمية ودور الترافف الاستراتيجي في الحد من الصراعات التنظيمية ومقاومة العاملين للتغيير، وتشجيع العمل بروح الفريق من أجل تعزيز التفوق المنظمي.

كما هدفت دراسة (على وحمد، ٢٠٢١) إلى معرفة أثر التراصف الاستراتيجي في تعزيز الاستراتيجية الرقمية، واتبعت لهذا الغرض المنهج الوصفي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة، وتطبيقها على (١٢٠) عينة من أعضاء اللجان الامتحانية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد التراصف الاستراتيجي والاستراتيجية الرقمية، فأوصت بضرورة معالجة جوانب القصور في المعدات الحديثة، وتهيئة الأجواء المناسبة، وتوفير تكاليف إضافية ممكن أن تفرضها التغيرات من أجل إيجاد القيمة، وبحث إدارة المؤسسات عن أفضل الفرص.

كما استهدفت دراسة (الشمري وآخرون، ٢٠٢٣) استكشاف الدور الوسيط للتراصف الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز العلاقة بين تبني السلوك الاستراتيجي بأبعاده والأداء العالي بأبعاده، واعتمدت الدراسة على استبانته تم تطبيقها على (١١٠) أجهزة من الجهاز الإداري للمديريات التعليمية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين السلوك الاستراتيجي والتراصف الاستراتيجي والأداء العالي في المؤسسات التعليمية.

وهدف دراسة (محمد، ٢٠٢٣) إلى التعرف على تأثير التراصف الاستراتيجي في إدارة الأزمات في الكليات التقنية في مدينة السلیمانیة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث ومصدر للبيانات، وتم التوصل من خلالها إلى مجموعة من النتائج، ومنها وجود مستوى جيد من التراصف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات - الحوكمة - الشراكة - البنية التحتية)، وكذلك إدارة الأزمات بأبعاده (استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة، استراتيجية وقف نمو الأزمة)، وأوصت بضرورة العمل على تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع التراصف الاستراتيجي لأهميته وندرة المصادر التي تناولته وخاصة المصادر العربية، فضلاً عن ضرورة إجراء دراسات تتعلق بالعوامل المؤثرة على قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات والتعامل معها، والاهتمام بتوفير المناخ المناسب للعاملين وتوفير احتياجاتهم المادية والمعنوية كافة، علاوة على العمل على توفير البرامج والدورات التدريبية التي من شأنها زيادة قدرات وإمكانيات العاملين في مواجهة الأزمات والتقليل من مخاطرها.

كما استهدفت دراسة (العبادي وآخرون، ٢٠١٦) دراسة طبيعة العلاقة بين التراصف الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الاتصالات، المهارات، الحوكمة، الشراكة، البنى التحتية) والنجاح التنظيمي بأبعاده (الهيكل، الموارد، وإدارة المعرفة، والإدارة العملية)، وتمثلت العينة في مجموعة من

الموظفين في كلية التخطيط العمراني - جامعة الكوفة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الترافف الاستراتيجي والتوافق في بيئة العمل يؤدي إلى أداء الأعمال بانسيابية يصاحبها شعور بالمتعة والسعادة، مما ينعكس على زيادة مستوى أداء الموظفين، وقد أوصت الدراسة بضرورة خلق بيئة عمل صالحة يسودها التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، وأهمية إتاحة حرية إبداء الرأي للعاملين، مما يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات وبين الإدارة العليا، والذي ينعكس إيجابياً بالنتيجة على أداء المؤسسة المتميز.

وهدف دراسة (Al-Sharifi & Bannay, 2019) إلى التعرف على دور الترافف الاستراتيجي من خلال أبعاده (الاتصالات- الحوكمة - الشراكة- البنى التحتية - المهارات) في تحقيق التميز المؤسسي من خلال البراعة التنظيمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة لجمع البيانات، وكشفت النتائج عن أن اعتماد المؤسسات على الترافف الاستراتيجي قد مكنها من امتلاك عدة اتجاهات وصفات جعلتها تسعى إلى الابتكار والتغيير وتحاول إيجاد مسارات جديدة في استثمار الطاقات المتاحة، والتغلب على التناقضات والصراعات؛ بتوفير أجواء تساعد على الحرية الفردية والعمل التعاوني للاستفادة من القدرات الحالية.

كما استهدفت دراسة (حميد، ٢٠٢٠) الكشف على دور الترافف الاستراتيجي بأبعاده الستة (القيمة- الاتصالات-الحوكمة- البنى التحتية- الشراكة- المهارات) في تحقيق التفوق المنظمي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط بين الترافف الاستراتيجي والتفوق المنظمي، وأنه كلما زاد تركيز المؤسسة التعليمية على الترافف الاستراتيجي تم تعزيز التفوق المنظمي تجاه ما تقدمه المؤسسة من خدمات تعليمية متميزة للمستفيدين من خدماتها.

أهمية الترافف الاستراتيجي في تعزيز قدرة مؤسسات رياض الأطفال على تحقيق الميزة التنافسية:
يتضح مما سبق عرضه أن الترافف الاستراتيجي يمكن أن يسهم في تطوير مؤسسات رياض الأطفال، وفي تعزيز قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية؛ من خلال مساعدتها على إحداث التكامل والتناسق بين جميع مكوناتها، وتحقيق أعلى مستويات الأداء الإداري والتعليمي، وتطبيق الأساليب الحديثة والتكنولوجيا الرقمية كما يأتي:

- ١- تحقيق التوافق بين الهيكل التنظيمي للروضة ومواردها، مما يضمن توزيع المسؤوليات والمهام بما يتناسب مع القدرات الأكاديمية للمعلمات والقدرات الإدارية للموظفين، ويعزز بيئة العمل بشكل إيجابي، وذلك من خلال تحديد الأدوار ودعم التعاون بين الأفراد.
- ٢- السعي نحو زيادة كفاءة الخدمات التعليمية والترفيهية المقدمة للأطفال، مع محاولة خفض التكاليف، وذلك من خلال ترشيد استخدام الموارد المادية والمالية، ودمج التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ العمليات الإدارية والتعليمية لتوفير الجهد والوقت.
- ٣- سرعة تحقيق التغيير الاستراتيجي، وتحقيق الرؤى المستقبلية من خلال وضع خطط تطويرية مرنة تواكب المستجدات التربوية والتكنولوجية في تعليم الأطفال، وإيجاد نظام للمراجعة الدورية للخطط الاستراتيجية؛ للتأكد من توافقها مع أهداف الروضة.
- ٤- تعزيز الإحساس بالانتماء والمسؤولية، عبر الحرص على إشراك الإداريين والمعلمات في اتخاذ القرارات.
- ٥- الحرص على استقطاب الكفاءات من المعلمات، وتقديم برامج تدريبية تخصصية لهن باستمرار.
- ٦- تطوير الأداء التكنولوجي للروضة، من خلال تحديث البنية التحتية التكنولوجية، واتباع وسائل تكنولوجية حديثة مع الأطفال، وتقديم منصات إلكترونية للتواصل مع بعضهن ومع أولياء الأمور.
- ٧- تعزيز الأداء التنظيمي، من خلال خلق نظام للشفافية والنزاهة عند اتخاذ القرارات، والحد من الصراعات التنظيمية.

(٢-٤) خصائص التراصف الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية:

يُستنتج مما سبق أن التراصف الاستراتيجي يمكن المؤسسات التعليمية من تراصف مكوناتها المختلفة (أنظمتها، وهيكلها، وأفرادها)، ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مقارنة بالمؤسسات غير المترصفة.

وذلك من خلال تمتع التراصف الاستراتيجي بعدة خصائص، ومنها:

- أنه أداة فاعلة تسهم في تحقيق الاستقرار والتوافق في بيئة العمل.
- يؤدي إلى توافر معلومات التخطيط الاستراتيجي بالتزامن مع تخطيط الأنشطة لدعم استراتيجيات الأعمال على نحو أفضل.

- يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

- يمكن الاستراتيجيون من تطوير مهاراتهم التحليلية (عبد اللاه، ٢٠٢٣، ص. ٥٥١).

ويضيف عبد العال ويوسف (٢٠٢٣، ص. ١٦٧) أن:

- التراصف عملية ديناميكية لتحقيق أهداف المؤسسة؛ فهو لا يعد مجرد نشاط تقوم به الإدارة.

- يشير التراصف الاستراتيجي إلى تحقيق التوافق الاستراتيجي والتكامل الوظيفي؛ بهدف توحيد وتوجيه الجهود نحو الأهداف، وتقليل الصراع، ومنع التضارب بين أهداف المؤسسة.

- التراصف الاستراتيجي يستلزم التوافق بين المكونات الداخلية للمؤسسة، وكذلك توافق المؤسسة مع البيئة الخارجية بما تحتويه من فرص وتهديدات.

وبذلك يمكن القول إن التراصف الاستراتيجي يتسم بالاستمرارية؛ إذ إنه ليس إجراءً مؤقتاً، ويعد عملية تطويرية تستهدف تنمية القدرات المختلفة للقيادات الاستراتيجية في الروضة، وهو مفهوم توافقي لإحداث الانسجام بين الوظائف المختلفة في الروضة وأهدافها الاستراتيجية، كما أنه عملية تستهدف تحسين التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة لاتخاذ القرارات الفعالة.

(٢-٥) متطلبات التراصف الاستراتيجي:

تتمثل متطلبات تحقيق التراصف الاستراتيجي في عدة عناصر يجب توافرها حتى يمكن تحقيق المواءمة بين أهداف المؤسسة الاستراتيجية والأهداف التشغيلية الخاصة بالإدارات، وكذلك تحقيق التوازن بين النتائج قريبة الأجل وبعيدة المدى، وبين مصلحة المؤسسة ومصالح العاملين بها، وهذه العناصر هي: التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، ووجود معايير محددة، وربط الأهداف بالأفراد (عبد الرحيم، ٢٠١٩، ص. ٦١).

كما يرى (Antypas & Miller (2018, p. 4) أن التراصف الاستراتيجي الناجح يستلزم توافر ما يأتي:

١. رؤية واضحة وفهم مشترك: بحيث يكون القادة على وعي وفهم كامل لاستراتيجية التراصف الاستراتيجي وأهميتها للمؤسسة وتحقيق التقدم لها؛ فالرؤية والفهم الواضح يدفع القادة إلى حشد الجهود والموارد لتوجيه الفرق التنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

٢. السرعة والفعالية في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية: يحتاج الترافف الجيد داخل المؤسسة إلى القدرة الفائقة على التنبؤ بالتحديات والمتغيرات، مما يساهم في اغتنام الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر، ويعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

٣. تعزيز المرونة التنظيمية: إذ يتعين على المؤسسة التي تتبع الترافف الاستراتيجي أن تغير نهجها؛ حيث تعد المرونة التنظيمية عاملاً حاسماً في المؤسسات لتحقيق التكيف المستمر؛ إذ تدفع المؤسسة إلى إعادة تشكيل عملياتها وهياكلها وفقاً للمتغيرات، وكلما زادت مرونة المؤسسة زادت قدرتها على الصمود أمام الأزمات وتحقيق التميز؛ حيث تعتمد المرونة على الابتكار واتخاذ القرارات السريعة.

وقد استهدفت دراسة (Haniff & Galoway, 2022) التعرف على التحديات التي تواجه المنظمات مشتركة الأهداف عند محاولة مواءمة أهدافها الاستراتيجية، وقد أظهرت النتائج أن الترافف الاستراتيجي لمواءمة الأهداف يتطلب فهماً عميقاً لها، مع ضرورة تطوير نماذج تتيح تطبيق هذا الترافف بفاعلية، بما يساهم في تحقيق التعاون الاستراتيجي وتحقيق النتائج بصورة أكثر نجاحاً.

وقد أوصت دراسة (الغزالي والناجي، ٢٠٢٢، ص. ٣٥٧) بتوفير مجموعة من الآليات والمتطلبات لتفعيل الترافف الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وهي: السعي نحو تبادل الخبرات التي تساعد على تقديم الخدمات وتهيئة الأجواء اللازمة لذلك، وتشجيع الأفراد على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتنظيم ورش عمل لتبادل الرؤى والأفكار، والتواصل مع البيئة الخارجية للتعرف على الخدمات المنافسة، وضرورة تهيئة البنية التحتية للمؤسسة لتتوافق مع الواقع التنافسي، والحرص على توفير الأجواء المناسبة للعمل كالتهوية ومراعاة أوقات الراحة.

كما أوصت دراسة (رضوان وعمرى، ٢٠٢٠، ص. ١١٧٢) بضرورة اختيار القيادات المدرسية على أساس توافر المهارات لديها، والاهتمام بصقل وتنمية تلك المهارات لدى العاملين لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

وقد أظهرت نتائج دراسة (Adam & Sorley, 2012) أن الترافف الاستراتيجي يحدث عندما تتكاتف الجهود داخل المؤسسة بما يساهم في توافق العمليات الداخلية مع البيئة الخارجية للمؤسسة، ويعزز قدرتها على التكيف مع التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما توصلت إلى

أن غياب التراصف الاستراتيجي يُفقد المؤسسة قدرتها على التنافسية، ويؤدي إلى ضعف الريادة، كما يفقدها التوجه الاستراتيجي نحو تحقيق الأهداف التي تسعى الوصول إليها. واستخلاصًا مما سبق، يمكن القول إنه يمكن تحقيق التراصف الاستراتيجي في مؤسسات رياض الأطفال إذا توافرت المتطلبات التالية:

■ أولاً: المتطلبات التنظيمية والإدارية:

ومنها وجود هيكل تنظيمي مرن في الروضة يدعم التنسيق بين الوظائف، ووجود رؤية ورسالة واضحة للروضة، وتعزيز نظام الحوكمة الرشيدة لضمان النزاهة والشفافية في الروضة، وتدعيم ثقافة العمل الجماعي بين الإدارة والمعلمات وبين المعلمات وبعضهن.

■ ثانيًا: المتطلبات البشرية والمهنية:

وتتمثل في الاستعانة بالمهارات الإدارية والأكاديمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتوفير برامج تدريبية لهم بصفة مستمرة لمواكبة المستجدات الإدارية والأكاديمية، وتشجيع الابتكار في أساليب التعليم والتعلم وتعزيز التحفيز المهني للمعلمات.

■ ثالثًا: المتطلبات المادية والمالية:

تخصيص ميزانية مناسبة لتحقيق أهداف الروضة ودعم استراتيجياتها، ومحاولة تقليل التكاليف، والبحث عن سبل تمويل مستدام للأنشطة.

■ رابعًا: المتطلبات الاجتماعية والبيئية:

تعزيز الشراكة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي؛ وذلك لدعم تقديم الأنشطة والخدمات التعليمية والترفيهية للأطفال، وإيجاد بيئة آمنة وجذابة لدعم تعليم ونمو الأطفال.

■ خامسًا: المتطلبات التكنولوجية:

دعم وتسهيل العمليات التعليمية، وتحسين طرق التدريس، من حيث استخدام الشاشات الذكية والألعاب التفاعلية لجذب الأطفال، وكذلك تسهيل العمليات الإدارية لإدارة الموارد بفاعلية، وتسهيل التخطيط والتقييم وتعزيز جودة تعلم الأطفال.

(٦-٢) صعوبات تحقيق التراصف الاستراتيجي في مؤسسات رياض الأطفال:

يذكر (Antypas & Miller (2018, p. 2-3 أن عدم إحساس جميع أفراد المؤسسة بالمسؤولية عن عملية التغيير نحو تحقيق الأهداف يعيق تحقيق التراصف الاستراتيجي في المؤسسة،

كما أن شعور القادة بالقلق والتوتر حيال إنجاز سريع للأهداف يفقدهم القدرة على التركيز وعلى حشد الجهود والموارد، بالإضافة إلى أن عدم قناعة القادة بالاستراتيجية الجديدة يؤدي إلى ضعف التزامهم بها وعدم نقلها إلى فرق العمل لتنفيذها، وأن اضطراب وتناقض فهم التراصف الاستراتيجي ومتطلبات تحقيقه بين العاملين يعيق تحقيقه داخل المؤسسة.

وفي هذا الصدد، توصلت نتائج دراسة (رضوان وعمرى، ٢٠٢٠، ص. ١١٦٩-١١٧٠) إلى بعض التحديات، ومنها جمود اللوائح والأنظمة، ونقص الموارد المالية، وقلة تفويض الصلاحيات، وعدم وضوح معايير التقييم، وعدم القدرة على الاستفادة من التقنيات المتوفرة، وقلة الدعم من الإدارة العليا، ومقاومة العاملين للتغيير في شتى المراحل الإدارية، ونقص الكفاءات البشرية.

كما تضيف علي (٢٠١٧، ص. ٦٠٨) بعض المعوقات، ومنها التشريعات البيروقراطية والروتين السائد في النظام الإداري، والمركزية في اتخاذ القرارات، ونمطية الإدارة، ومقاومة القيادات الإدارية للتغيير والتطوير، وقصور الدعم المالي للروضة، وضعف مشاركة أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي في اتخاذ القرار، وضعف البنية التحتية لمؤسسات رياض الأطفال بشكل عام، وضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في تلك المؤسسات.

وبذلك يمكن القول إن تحقيق التراصف الاستراتيجي في مؤسسات رياض الأطفال يعد تحديًا كبيرًا؛ نظرًا لوجود العديد من الصعوبات التي تمتد لجميع عناصر المنظومة التعليمية في الروضة، مما يؤثر على تحقيقها لأهدافها وعلى قدرتها التنافسية.

واستنتاجًا مما سبق، يمكن تحديد هذه الصعوبات على النحو التالي:

- **صعوبات تتعلق بالإدارة والقيادة:** ومنها قصور الإحساس بالمسؤولية عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للروضة عند الجميع واعتقادهم بمسؤولية المعلمات فقط عن تحقيقها، مما يعيق تكامل الجهود وتحقيق الأهداف، وكذلك نمطية ومركزية الإدارة وقلة تفويض الصلاحيات، مما يعيق الابتكار والمرونة في تنفيذ الاستراتيجيات والتكيف مع المتغيرات.
- **صعوبات تنظيمية:** ومنها عدم مرونة اللوائح والأنظمة، والبيروقراطية في دعم التغيير والتطوير، مما يعطل تنفيذ الاستراتيجيات الحديثة، وعدم وضوح معايير التقييم مما يعيق قياس نجاح الروضة في تحقيق التراصف الاستراتيجي بين أبعادها ومقوماتها.

- **صعوبات مادية ومالية:** ومنها نقص الموارد المالية المخصصة للروضة من الحكومة أو المؤسسات الخاصة، والاعتماد على المصروفات الدراسية كمصدر وحيد للتمويل، مما يعيق تنفيذ الأنشطة والخدمات المقدمة للأطفال، ومن ثمَّ يعيق تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى قلة توافر المواد الخام لدعم تقديم الأنشطة الإبداعية، وقلة توافر الوسائل التعليمية الحديثة، كما أن ضعف البنية التحتية لمؤسسات رياض الأطفال بشكل عام يؤثر على بيئة التعلم.
- **صعوبات تكنولوجية:** وتتمثل في نقص أجهزة الحاسوب والأجهزة الذكية داخل القاعات، وعدم توافر شبكة الإنترنت في الروضة، وعدم وجود صيانة للأجهزة الإلكترونية، وعدم وجود إدارة رقمية، وغياب معايير تقييم استخدام الروضة للمستحدثات التكنولوجية، وتفضيل القائمين على التدريس استخدام الطرق التقليدية في تعليم الأطفال، وعدم وجود منهجية محددة لاستخدام التكنولوجيا في التعليم، وعدم قناعة أولياء الأمور باستخدام التكنولوجيا في التعليم المبكر، وعدم تقديم تدريب فعال للمعلمات لاستخدامها.

(٧-٢) طرق وأساليب تحقيق الترافف الاستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال:

يعد الترافف الاستراتيجي في مؤسسات رياض الأطفال من العوامل الأساسية لضمان تحقيق الرؤية والأهداف التربوية بشكل متكامل وفعال، ويعني هذا المفهوم مواءمة جميع عناصر العملية التعليمية - من خطط وأهداف إلى الممارسات اليومية - مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ولتحقيق الترافف الاستراتيجي في الروضة، يتم التركيز على ما يأتي:

١. الاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة: حيث يمكن تحقيق الترافف الاستراتيجي في المؤسسات من خلال الاعتماد على تقنيات التعلم الذكية، مثل البث عبر الإنترنت، ومنصات التعلم التي تستهدف الأعداد الكبيرة؛ فتشجع هذه التجارب القادة على الانغماس في تجارب حول تحقيق التغيير في المؤسسة، كما تعزز تلك القدرات الابتكار داخل المؤسسة وحشد الآراء لمواجهة التحديات.
٢. الاستفادة من الخبرات الخارجية والداخلية: حيث يمكن من خلالها التوصل إلى تفكير متقدم ومتطور حول تنفيذ أهداف المؤسسة، وتحدث الألفة مع الأطر المفاهيمية التي تحدد القدرات التي تميز العاملين لتنفيذ الترافف واستخلاص رؤى مفيدة لتطوير المؤسسة.

٣. توضيح معالم الاستراتيجية للعاملين من قبل القادة: حيث يساعد ذلك الأسلوب على توعية جميع المتعلمين بعلة وأسباب إتقان الترافف، ويعزز الشعور الجماعي بالمسؤولية نحو تحقيقه (Antypas & Miller, 2018, p. 4-6).

كما تعرض عيسى (٢٠٢٤، ص. ٤١٠-٤١١) مجموعة من الأساليب التي تمثل ضمناً قوياً لنجاح الترافف الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، ومنها:

١. المواءمة: أي ضرورة إحداث توافق بين استراتيجية عمل الإدارة والموارد التكنولوجية والمادية للمؤسسة التعليمية، وتأكيد الالتزام الاستراتيجي لكفاءة أفراد المجتمع المدرسي.

٢. التوعية: نشر الوعي بثقافة الترافف الاستراتيجي، وذلك من خلال ترجمة استراتيجياته إلى ممارسات فعلية عبر المستويات التنظيمية الرأسية والأفقية، والسعي نحو توضيح الإجراءات والمشاركات المطلوبة التي تمكن المؤسسة من مراجعة الأداء وتحسينه.

٣. التدريب: الاعتماد على التدريب الفعال لأعضاء المجتمع المدرسي كافة على اكتساب مهارات تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويستلزم ذلك إيجاد وحدة للتدريب والجودة بالمؤسسة.

(٢-٨) أبعاد الترافف الاستراتيجي:

يعد الترافف الاستراتيجي أحد الموضوعات التي تؤثر على أداء المنظمات؛ حيث إن توافر الترافف الاستراتيجي على المستوى الداخلي بين زملاء العمل وعلى المستوى الخارجي بين المنظمات المنافسة يساعد في تحسين بيئة العمل؛ فالترافف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، والشراكة، والحوكمة، والبنى التحتية، والمهارات) له أثر على المنظمة والعاملين؛ حيث يجد العامل في المنظمة بيئة عمل تمتلك معايير الاهتمام بالاتصالات الإدارية والتنظيمية، والتي تتمثل في الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة أو القادة أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وكذلك تتسم بالحوكمة، والتي تعد من المواضيع الضرورية لضمان المساءلة للقضاء على المشكلات بالمنظمة، وبالشراكة التي تكمن أهميتها في تحقيق الترافف الاستراتيجي في أشكال التعاون ما بين المنظمات لمدة معينة؛ بهدف تقوية فعالية العاملين في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، وذلك للحفاظ على استقلالية المنظمة، وتقييم المنظمة علاقات شراكة لتحقيق بعض الأهداف المشتركة، كما للبنى التحتية أهمية كبيرة في تعزيز بيئة الترافف الاستراتيجي من خلال تقوية الهياكل التنظيمية والمرافق اللازمة لكي تعمل المنظمة ضمن الهيكل الكلي للتطوير، لذا فإن

تنمية مهارات العاملين - ضمن مجال بيئة التراصف الاستراتيجي - أصبحت مطلبًا إداريًا مهمًا؛ ليتمكن القائمون على هذه الإدارة بأداء مهامهم بفاعلية وكفاءة وتحقيق الجودة في الأداء (الزعيرات، ٢٠٢٢، ص. ١٥-١٦؛ العبادي وآخرون، ٢٠١٦، ص. ٢٠٩-٢١٠)، وفيما يلي عرض مفصل لأبعاد التراصف الاستراتيجي:

(٢-٨-١) الاتصالات Communications:

ويقصد بها قدرة المنظمة على خلق تعاون بين العاملين، وإيجاد أجواء من الانفتاح، والثقة بين المستويات التنظيمية، والتشجيع على استخدام تكنولوجيا المعلومات لمواكبة التغيير (العبادي وآخرون، ٢٠١٦، ص. ٢٣٧)، وهي عملية مضمونها التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة لإحداث تغيير في السلوك، ولتبادل المعلومات على مختلف المستويات فيما يخص الاستراتيجيات التنظيمية؛ من أجل ضمان توصيلها جيدًا إلى المؤسسة بأكملها (الجبوري وآخرون، ٢٠٢١، ص. ١٠).

ويؤكد البدري ومخلوف وعبد الحفيظ (٢٠٢٠، ص. ١٦) أن الاتصالات هي شريان الفاعلية في المؤسسات التعليمية؛ حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها من دون وجود شبكة اتصالات إدارية يتم من خلالها نقل المعلومات بين العاملين، سواء كانوا مديرين أو موظفين داخل المؤسسة وخارجها، فالاتصالات ضرورية لتحديد المشاكل الإدارية ووضع الحلول المناسبة لها؛ حيث إن عملية اتخاذ القرار بدقة تعتمد على مجموعة من المعلومات الصحيحة، وعليه، فإن عدم القدرة على توصيل ونقل المعلومات بالدقة والسرعة المطلوبة يعد عائقًا أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ويهدف التراصف الاستراتيجي إلى بناء هيكل اتصالات لتطوير عمل المؤسسة من خلال الاتصالات الأفقية والرأسية؛ فالاتصال عملية فعالة تساعد على تبادل المعرفة والمعلومات، وتزيد من فهم الأنشطة المختلفة بداخل المؤسسة، إضافة إلى أن الاتصالات تساعد على تحسين عملية التعلم بداخلها، وتساهم في ازدهار العلاقات بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة وتبادل المعرفة بينهما (عبد اللاه، ٢٠٢٣، ص. ٥٥٤).

وتذكر باشري ومذكور وفهمي (٢٠١٧، ص. ٢٢٧-٢٢٨) أن أهمية الاتصالات للمؤسسات تتمثل في زيادة قدرة المؤسسة على الإنجاز، وأنها تعد وسيلة لتعزيز الروح المعنوية

وتضافر الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، وبالتالي، فإن وسائل الاتصال يتم الاعتماد عليها في تطوير سلوك الأفراد وأعمال المنظمة.

وقد هدفت دراسة (البديري وآخرون، ٢٠٢٠) التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتجميع البيانات، وقد كشفت نتائج الدراسة عن أنه يوجد تأثير لأبعاد الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية لدى مجتمع الدراسة، كما بينت أن مستوى فاعلية القرارات الإدارية متوسط إلى حد ما، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين العملية الاتصالية في المؤسسات التعليمية.

كما استهدفت دراسة (البديري، ٢٠١٧) الكشف على واقع كفاءة نظام الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي، وقد أظهرت نتائجها أن لكفاءة نظم الاتصالات الإدارية وتقنياتها المستخدمة أثراً كبيراً في حل المشكلات التي تواجه المديرين.

من العرض السابق، يمكن القول إن للاتصالات دوراً أساسياً في مؤسسات رياض الأطفال؛ حيث تسهم في تحسين التنسيق بين المعلمات، وتسهيل التواصل مع أولياء الأمور، وتعزيز تنفيذ الخطط الإدارية والتعليمية؛ والجدير بالذكر إن الاتصالات في مؤسسات رياض الأطفال تشمل الاتصالات الرأسية التي تتم بين المستويات الإدارية المختلفة في الروضة، ولها اتجاهان أو شقان صاعد وهابط؛ حيث يتضمن الاتجاه الصاعد إصدار التعليمات والتوجيهات الإدارية، بينما يتضمن الاتجاه الهابط رفع التقارير من المعلمات حول أداء الأطفال، ومناقشة المقترحات، وتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات؛ كما تشمل الاتصالات في الروضة الاتصالات الأفقية التي تتم بين المعلمات وبعضهن أو بين العاملين في الإدارة على المستوى نفسه، وتستهدف تنسيق الجهود، وتبادل المعلومات، وتنفيذ الأنشطة الجماعية.

(٢-٨-٢) الحوكمة Governance:

وهي المنهج الذي تتبعه الإدارة، ويزود المؤسسة بالممارسات والسياسات التي تساعد على تحديد أسلوب إدارة العمليات بكفاءة، من خلال تحديد أدوار العاملين بوضوح. (العبادي وآخرون، ٢٠١٦، ص. ٢٣٧)؛ حيث يعمل هذا المنهج على رسم

وتحديد إجراءات إدارة العمليات داخل المؤسسة، وتوزيع المهام ومسئوليات الأدوار بكل وضوح ونزاهة، مما يعمل على تقليل المشكلات (الزعيرات، ٢٠٢٢، ص. ١٨).

وقد ظهر مفهوم الحوكمة في المؤسسات التعليمية استجابةً للأزمة التي تمر بها المؤسسات في محاولة لإيجاد حلول لها، وتتمثل هذه الأزمة في فجوة الالتزام بالرؤية والتنفيذ؛ بسبب التعارض بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، وتقليل هذه الفجوة يستلزم التوجه نحو اللامركزية المنضبطة من خلال الحوكمة؛ وذلك لكونها الترتيب الذي يتم به نقل السلطة على مستويات النظام التعليمي، عن طريق إعادة توزيع المسئوليات والمهام لمستويات النظام الثلاث: وزارة التعليم، وإدارات التربية والتعليم، والمدارس (سليمان وآخرون، ٢٠١١، ص. ١٧٥)، وبذلك تعد الحوكمة مجموعة أطر تنظيمية تستهدف ضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية المؤثرة في أداء وممارسات مؤسسات رياض الأطفال، وتحديد المسئوليات لكل مسئول، وذلك من خلال اختيار الأساليب المناسبة التي تسهم في تحقيق التميز والجودة في الأداء (محمود، ٢٠١٦، ص. ١٠٧).

وتهتم الحوكمة بوضع آليات ومعايير حاکمة للأداء في المؤسسات التعليمية، من خلال وضع ضوابط للسلوك الخلقي والمهني، وتطبيق سياسة الإفصاح والشفافية عن المعلومات، ومحاربة الفساد المالي والإداري، وقياس الأداء، ومحاسبة المسؤولين والعاملين، ومشاركة أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات وتقييم نتائجها (علي، ٢٠١٧، ص. ٥٦٧).

وتذكر (محمود، ٢٠١٦، ص. ١٢٩) عدة متطلبات لحوكمة النظام التعليمي في مؤسسات رياض الأطفال، وهي:

- رسم خطة استراتيجية لمؤسسات رياض الأطفال ونشرها بين أعضاء الهيئتين؛ التدريسية والإدارية
- وضع مؤشرات أداء للإدارة التنفيذية
- متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال تقييم الأداء المتوازن، وغيرها من الوسائل المعروفة.
- وضع نظام حوافز مثير للإداريين والمديرين؛ مما يسهم في تحقيق الأهداف.

- وضع أنظمة للرقابة على أداء المديرين.

- التركيز على الضبط المالي.

- الديمقراطية في الإدارة والعمل الإداري.

- شفافية الإدارة.

- تحقيق أكبر مستوى ممكن من التوافق بين العاملين بمؤسسات رياض الأطفال والمجتمع.

وقد استهدفت دراسة (عمر، ٢٠٢١) التعرف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، واعتمدت لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على (١٢٠) قائدًا من القيادات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال، وقد كشفت نتائج الدراسة عن اتفاق القادة التربويين بدرجة مرتفعة على أهمية مبادئ الحوكمة الرشيدة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال في مصر، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة كأسلوب إداري جديد، وتدريب القيادات التربوية على تطبيق مبادئها، وإنشاء وحدات للرقابة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال، ومنح مؤسسات رياض الأطفال مزيدًا من الاستقلالية، واعتماد معايير الشفافية والنزاهة عند تعيين القيادات وعند الترقية.

كما استهدفت دراسة (محمود، ٢٠١٦) التعرف على طبيعة حوكمة التعليم في مؤسسات رياض الأطفال، وأهم متطلبات الجودة الشاملة، واستشرف الأدوار الجديدة التي تفرضها متطلبات الجودة الشاملة على مؤسسات رياض الأطفال لتطبيق حوكمة التعليم بها، وكذلك التعرف على تحديات حوكمة التعليم في مؤسسات رياض الأطفال، وسبل التغلب عليها، وتقديم تصور مقترح لتطبيق حوكمة التعليم في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة حول دور إدارة الروضة في حوكمة التعليم بمؤسسات رياض الأطفال (إعداد الباحثة) على (١٠٢) مدير ومديرة لمؤسسات رياض الأطفال، وكشفت النتائج عن أن تحديات حوكمة التعليم بمؤسسات رياض الأطفال تمثلت في بيروقراطية التشريعات التي تحد من اتخاذ القرارات ومن مشاركة أولياء الأمور، ومحدودية مواكبة الروضات للثقافات التنظيمية، وغياب عدالة توزيع المهام والصلاحيات في الروضة، وغياب نظم تحفيز العاملين، وضعف البنية التحتية للروضة، وقلة تمثيل المجتمع المحلي في تقديم الخدمات التعليمية في مؤسسات رياض الأطفال، كما تعرفت الدراسة على وجهات نظر مديري مؤسسات رياض

الأطفال حول سبل التغلب على تحديات حوكمة التعليم، وقدمت الباحثة تصوراً مقترحاً لتطبيق حوكمة التعليم في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.

وأوصت دراسة (الشمري وآخرون، ٢٠٢٣، ص. ١٦) بضرورة إتاحة الفرصة للعاملين في المؤسسات التعليمية لتعزيز فرص الحوار، والإصغاء لمقترحاتهم، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وضرورة تمسك القادة بالموضوعية في التعامل مع العاملين وعند تقييم أدائهم، وتقويض الصلاحيات على أساس الكفاءة والإنجاز، وضرورة تعزيز التواصل مع العاملين لتعميق فهمهم للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

استخلاصاً مما سبق، يمكن القول إن الحوكمة هي نظام رقابي على أداء مؤسسات رياض الأطفال، ولها دور حيوي في جودة وكفاءة مؤسسات رياض الأطفال؛ حيث تضمن تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة والمساءلة، من خلال وضع إجراءات وسياسات واضحة تُطبق بعدالة على جميع العاملين، ووجود نظام لمتابعة الأداء وتقييمه بصفة مستمرة، مما يساهم في اتخاذ القرارات بعدالة ونزاهة، كما تساهم الحوكمة في إدارة الموارد المالية بكفاءة واستغلالها الاستغلال الأمثل، وتقليل الهدر المالي، مما يساهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية للروضة، وكذلك تحقيق الأهداف المرسومة.

(٢-٨-٣) الشراكة Partnership:

تعتمد الشراكة على قدرة إدارة المؤسسة على توفير وخلق بيئة من الترافف بين زملاء العمل؛ من أجل تبادل الخبرات والمهارات والأفكار البناءة لتحقيق أهداف المؤسسة (العبادي وآخرون، ٢٠١٦، ص. ٢٣٨).

وتتمثل أهمية الشراكة في جعل المؤسسات التعليمية على تواصل مستمر مع المجتمع، من خلال البحث عن حلول للمشكلات التي تواجه المجتمع، ومحاولة الإسهام في حل مشكلة التمويل، وأنها تزيد من كفاءتها، وتبرز العاملين الأكفاء لديها، كما تتمثل أوجه الاستفادة من الشراكة بالنسبة للمؤسسات المجتمعية في إتاحة الفرصة لها لمتابعة تطبيق الاستراتيجيات التعليمية الحديثة، والوصول إلى المعرفة العلمية والتقنية المستقبلية، والاستفادة من الخبراء التربويين، وبالتالي زيادة العوائد المادية (درادكة ومعايعة، ٢٠١٤، ص. ١٦١)، وبهذا تكون الشراكة قد حققت أهدافها، وتحققت المصلحة المتبادلة بين المؤسسات التعليمية ومؤسسات المجتمع، مما يؤدي إلى تطوير وتحسين إمكانيات كل منهما، ويساهم في التقليل من اعتماد المؤسسات المجتمعية على الحلول

الجاهزة والخبرات الأجنبية المكلفة، إضافة إلى أن محاولة البحث عن حلول لمشكلات المجتمع وقضاياه تعمل على إكساب المؤسسات التعليمية مصداقية لدى مؤسسات المجتمع (الشهراني، ٢٠٢٢، ص. ٢٤٤).

فالشراكة نوع من العلاقات التعاونية بين الإدارة والموظفين، وبين المؤسسة ومؤسسات أخرى تعمل في المجال نفسه؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق المنفعة وتبادل الأفكار، ويؤكد هذا النوع من العلاقات التعاونية أهمية توزيع المسؤوليات، وأهمية العمل الجماعي بين الشركاء لتحقيق المصلحة (عيسى، ٢٠٢٤، ص. ٣٣٢).

مما سبق، يمكن القول إن الشراكة هي جملة العلاقات التي تستهدف تحقيق أهداف مؤسسات رياض الأطفال؛ لتحقيق امتيازات معينة متبادلة بينها وبين مؤسسات المجتمع المحلي؛ حيث تهدف إلى تعزيز التواصل مع المجتمع ودعم المبادرات التربوية، كما تسهم الشراكة في تطوير قدرات المعلمين والإداريين من خلال تبادل الخبرات، وتحقيق المصالح المشتركة لجميع الأطراف، مما يسهم في تحسين وتطوير إمكانيات كل منهم، وتتطلب الشراكة وضوح الرؤى والأهداف عند الأطراف المشتركة حتى يمكن تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار وضمان العمل الجماعي من أجل تحقيقها، وتتخذ الشراكة أشكالا كثيرة في رياض الأطفال:

- الشراكة مع أولياء الأمور في تنفيذ الأنشطة التربوية والترفيهية، وحضور ورش العمل والاجتماعات الدورية، وتقديم تغذية راجعة عن مستوى تقدم الطفل.
- الشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي، مثل تنظيم زيارات ميدانية للمؤسسات الاجتماعية المختلفة، والتعاون مع المؤسسات الثقافية لتنظيم ورش عمل أو توفير مواد تعليمية للأطفال، والاستعانة بالمتطوعين لتقديم أنشطة للأطفال، وتقديم دعم مادي لتطوير بيئة الروضة ودعم تعليم الأطفال.
- الشراكة مع الجهات الحكومية للحصول على الدعم المادي من الوزارات المختصة، أو الشراكة في برامج الصحة والتغذية وبرامج فحص الأطفال طبيًا.
- الشراكة مع مؤسسات رياض الأطفال وبعضها بعضًا لتبادل الخبرات والأنشطة، وتنظيم لقاءات لتعزيز تعلم الأطفال التفاعلي وتنفيذ مشاريع تعاونية.

(٢-٨-٤) البنى التحتية: Infrastructure

تعرف البنى التحتية بأنها مجموعة من العناصر الهيكلية المترابطة التي توفر إطار عمل يدعم التطوير في المؤسسة (أبو حماد، ٢٠٢١، ص. ١٩)، ولتميز المؤسسة يجب توافر بنية تحتية تتمتع بالجودة في القاعات والمعامل الدراسية، وخدمات التموين الغذائي، والتجهيزات والملاعب الرياضية، وتوافر البنية التحتية اللازمة لاستضافة الأنشطة الاجتماعية والثقافية (كاكولي، ٢٠١٥، ص. ٣٩٦).

وتذكر عيسى (٢٠٢٤، ص. ٣٣٤) أهمية توافر بنية تحتية بشرية ومادية وتكنولوجية لتحقيق الترافف الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية؛ حيث تمكنها من التحرك بمرونة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة الخارجية وتطوير أدائها؛ فالبنية التحتية تمكن المؤسسة من إعادة استخدام مواردها بكفاءة؛ لتتيح التعامل مع التحديات بمرونة، ومواءمة التغيرات (Isal et al., 2016, p. 7).

وتولي رياض الأطفال اهتمامًا كبيرًا ببيئة التعلم؛ حيث تؤثر على جودة تعليم ونمو الأطفال، وتعد البيئة التعليمية المعلم الثالث للطفل، لذا يجب أن تُصمم الروضة بشكل يدعم الاكتشاف الحر والتعلم النشط للطفل، وتنظيم البيئة يتمثل في تقديم هيكلية مستقرة وثرية تشجع عملية التعلم على وفق قواعد وأسس واضحة الأهداف ومخططة لكل دقائق تعلم الطفل، فيجب أن تشمل على مواد وأدوات تدعم هذه النشاطات، وأن تُصمم البنية التحتية مراعية حماية وسلامة الأطفال وتلبية احتياجاتهم (السويلم، ٢٠١٧، ص. ٢٥١).

وقد هدفت دراسة (عمار، ٢٠١٩) التعرف على الميزة التنافسية، وكشفت نتائجها عن أن التحسن الذي حققته مصر في بعض المؤشرات كان تحسناً وهمياً لم يحدث في القيمة الحقيقية، وأن التعليم ما زال بعيداً عن منافسة النظم العالمية، ولكي تتحقق التنافسية في التعليم في مصر، فإنه لا بد من تطوير البنية المؤسسية للمدارس، كما توصلت إلى أن تدني التنافسية يرجع إلى تأخر مشاريع البنية التحتية والبيروقراطية، وأنه لا بد من أن يمتلك التعليم المصري قدرات تؤهله للمنافسة مثل التفكير الاستراتيجي، كما تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تهيئة المناخ للتنافسية.

ومما سبق، يمكن القول إن البنى التحتية في مؤسسات رياض الأطفال يقصد بها الإمكانيات البشرية من إداريين، ومعلمات، وعاملات، والإمكانات المادية والمعرفية والفكرية والمعلوماتية بها، وفي حال اعتمدت مؤسسات رياض الأطفال على استراتيجيات التراصف في التخطيط العلمي لبنيتها التحتية، فإنها تحقق جودة في مخرجاتها، كما تحقق الأهداف المرسومة لفوزها بموقع متميز وتنافسي على قائمة أفضل الروضات في المنطقة؛ حيث تمثل البنى التحتية لمؤسسات رياض الأطفال كل ما من شأنه الإسهام في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، ومن ضمنها استراتيجية التراصف، والتي تعني بفعالية الهيكل التنظيمي، ونظم التخطيط والرقابة، وثقافة الشراكة، كما يمكن النظر إلى الإدارة العليا في الوزارة والمديريات التعليمية كونها جزءاً مهماً من البنى التحتية، رغم أن لها السلطة والنفوذ الكافي لتشكيل كل جوانب وأجزاء البنى التحتية في مؤسسات رياض الأطفال، من خلال القيادة القوية القادرة على توظيف كل جوانب البنى التحتية لتحقيق رؤية ورسالة وهدف المؤسسة.

(٢-٨-٥) المهارات The Skills:

تؤدي المهارات دوراً أساسياً في المؤسسات التعليمية؛ فالمهارات في المؤسسة ضمان لجودة التعليم وتطوير قدرات الأطفال، كما أنها عامل حاسم في توجيه الجهود وتحقيق الأهداف بكفاءة وبناء بيئة عمل إيجابية؛ حيث تسهم المهارات القيادية في تطوير قدرات العاملين وتمكينهم من تحمل المسؤولية.

ووفقاً للنهج الاستراتيجي تسعى المنظمات إلى تطوير أنظمة التعويضات والمكافآت؛ وذلك لتحفيز وتشجيع أصحاب المهارات من العاملين على تكثيف جهودهم لمصلحة العمل داخل المنظمة؛ إذ إن الفوائد المترتبة على اعتماد الإدارة على مهارات الأفراد الماهرين يتمثل في تحسين أداء المؤسسة وزيادة الإنتاجية وحل المشكلات بفاعلية (الزعيرات، ٢٠٢٢، ص. ١٩).

وتتمثل المهارات في المؤسسات التعليمية في قدرتها على تعيين ذوي المهارات العالية للتفوق على المنافسين، وتنظيم ورش عمل لتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين، والحرص على توزيع المهام على العاملين على وفق اختصاصاتهم، كما يجب أن تسعى المؤسسة إلى تطوير أساليب العمل والأدوات التي تسهم في تطوير كفاءة العاملين باستمرار (أبو حماد، ٢٠٢١، ص. ٢١).

ويستلزم وجود المهارات الفنية والقيادية في المؤسسات للتأكد من قدرة المؤسسة على النجاح في تحقيق أهدافها، وتعرف المهارات القيادية بأنها سلسلة من الممارسات القيادية المتمثلة في مهارات إدارية، وإنسانية، وفكرية، وذاتية يمارسها القادة مع العاملين والمجتمع المحلي؛ بقصد تشجيعهم والتأثير فيهم؛ لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية والوصول إلى التنافسية والتميز (رضوان وعمرى، ٢٠٢٠، ص. ١١٤١).

والمهارات الفنية هي المعرفة المتخصصة في فروع العلم، وكفاءة استخدام المعرفة، ويمكن صقل هذه المهارات بالدراسة والتدريب والخبرة، وترتبط المهارات الفنية بتحمل المسؤولية والفهم الشامل للأمور، والإيمان والسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة (هزيمة، ٢٠١٤، ص. ٤٢).

وتعد الموارد البشري من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، ويتم ذلك من خلال استثمار قدراتها بكفاءة، مما يعظم قيمتها، ويتم استثمار الموارد البشرية من خلال استراتيجيات تتبعها المؤسسة تركز على الحصول على أفضل الموارد والتي تمتلك مهارات وقدرات عالية لتأدية مهامها بكفاءة، مما يحقق عائداً كبيراً للمؤسسة (صديقي، ٢٠٢٢، ص. ٤٣٧).

ويذكر العساسفة (٢٠٢٣، ص. ١٨) أن إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في جذب أفضل الأفراد في المؤسسة والاحتفاظ بهم، وتطوير المهارات اللازمة والمواقف الصحيحة بين الموظفين، وذلك من خلال تقييم الأداء، والتدريب، والتطوير، وتشجيع التعاون بين الموظفين، عن طريق التحفيز، والمشاركة، ومعالجة الشكاوى، والاستخدام الفعال للموارد البشرية المتاحة، وضمان امتلاك المؤسسة في المستقبل فريق من الموظفين الأكفاء والمتفانين، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد أكدت عمر (٢٠٢١، ص. ٤٩٩) ضرورة امتلاك العناصر البشرية والقيادات التربوية في مؤسسات رياض الأطفال للفكر الاستراتيجي البناء، والمعارف والخبرات والكفاءات المتميزة؛ مما يحقق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال؛ حيث ترجع هذه الميزة إلى القيادة المتميزة والأداء القيادي المتميز للموارد البشرية، من خلال المبادئ والأساليب الفعالة، والاعتراف بالجهود الصادقة الساعية نحو التميز والجودة.

وقد أوصت دراسة (المسعود ودرويش، ٢٠٢٣، ص. ١٩) بضرورة منح القادة الإداريين مزيداً من اللامركزية في اتخاذ القرارات بما يحقق القيادة التشاركية بدرجة أكبر، وحث إدارة التعليم

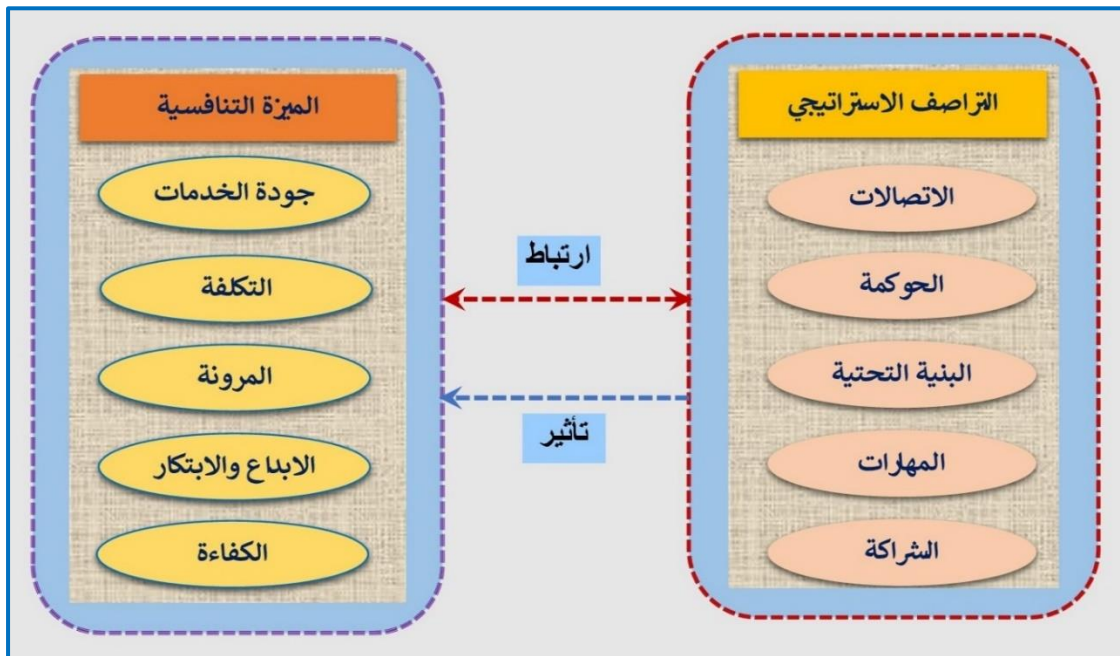
على التعامل مع منسوبيها عند توزيع المهام بعدالة بما يحقق قيادة فرق العمل على نحو أفضل، ومنح القادة الإداريين مزيداً من الاستقلالية بما يحقق الثقافة التنظيمية بدرجة أكبر، والحفاظ على التوافق بين العاملين، والعمل على توفير المتطلبات المادية التي تحقق الميزة التنافسية للإدارة بدرجة أعلى، وتوفير بيئة ملائمة للإبداع داخل الإدارة لتوفير المتطلبات الإدارية التي تحقق الميزة التنافسية للإدارة بدرجة أكبر.

الدراسة الميدانية للبحث:

سيتم خلال الصفحات التالية عرض إجراءات الدراسة الميدانية للبحث الحالي بالتفصيل، من حيث مجتمع البحث وعينته، وصدق أداة الدراسة الميدانية وثباتها، وأساليب التحليل الإحصائي، كما سيتم عرض ومناقشة إجراءات تطبيق أداة الدراسة الميدانية مدعومةً ببعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المخطط الافتراضي للبحث:

يوضح الشكل التالي المخطط الافتراضي للبحث:



شكل (١): المخطط الافتراضي للبحث

ثانياً: منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي الارتباطي؛ لمناسبته لطبيعة مشكلة البحث.

ثالثاً: إجراءات البحث:

- جمع الدراسات السابقة والأدبيات المتصلة بموضوعي البحث (الميزة التنافسية - والترافف الاستراتيجي) وتحليلها، وتحديد مشكلة البحث.
- إعداد الإطار النظري للبحث، والتأصيل النظري لمحاوره.
- إعداد وتصميم أداة البحث وتقنياتها وتعديلها حتى أصبحت قابلة للتطبيق الميداني.
- تطبيق أداة البحث وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية ووصفها وتحليلها.
- وضع التصور المقترح للبحث.
- وضع توصيات ومقترحات في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث.

رابعاً: مجتمع البحث وعينته:

تكونت العينة الأساسية للبحث من (١٥٦٧) معلمة رياض أطفال تم اختيارها عشوائياً على مستوى (٧) محافظات تم التطبيق بها؛ بحيث تغطي معظم البيئات التي تمثل قطاعات جمهورية مصر العربية إلى حد مقبول، وهي (القاهرة، والمنوفية، والإسكندرية، وأسيوط، وسوهاج، والدقهلية، والشرقية)، ويوضح الجدول التالي توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المحافظة:

جدول (١): توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المحافظة^٢

المحافظة	مجتمع البحث		عينة البحث		الإدارات التعليمية
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	
القاهرة	٢٨٥٢	%١٨.٥٢	٢٩٧	%١٨.٩٥	الدقي - الهرم - الصف - الوراق
المنوفية	٢٧١١	%١٧.٦٠	٢٨٨	%١٨.٣٨	شبين الكوم - تلا - الشهداء - منوف
الإسكندرية	١٣٢٠	%٨.٥٧	١٢٩	%٨.٢٣	المنتزه ثان - العجمي - العامرية
أسيوط	٢٠٢٢	%١٣.١٣	١٨٩	%١٢.٠٦	ديروط - أبنوب - أسيوط - الفتح - منفلوط
سوهاج	٢١٩٩	%١٤.٢٨	٢٢٩	%١٤.٦١	المراغة - طهطا - جرجا - ساقلنة
الدقهلية	٢٠٩٢	%١٣.٥٨	٢٠٥	%١٣.٠٨	ميت غمر - طلخا - شربين - نبروه
الشرقية	٢٢٠٥	%١٤.٣٢	٢٣٠	%١٤.٦٨	ديرب نجم - أبو كبير - كفر صقر - مشنول السوق
المجموع	١٥٤٠١	%١٠٠	١٥٦٧	%١٠٠	

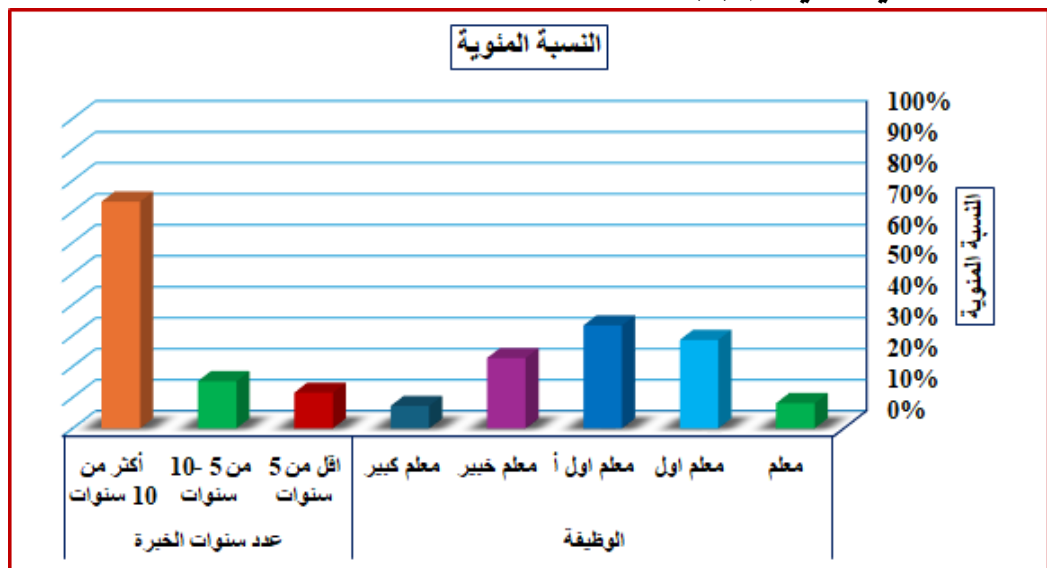
^٢ كتاب الإحصاء السنوى لوزارة التربية والتعليم متاح على

كما ضم المجتمع الأصلي الدرجات الوظيفية كافة (معلم، معلم أول، معلم أول أ، خبير، كبير)، ويوضح الجدول التالي توزيع العينة بحسب متغيري أداة البحث الميدانية:

جدول (٢): وصف أفراد العينة بحسب متغيري أداة البحث الميدانية (ن = ١٥٦٧)

المتغيرات	الفئات	العدد	%
الوظيفة	١ معلم	١٢٨	٨.١٧%
	٢ معلم أول	٤٤٨	٢٨.٥٩%
	٣ معلم أول أ	٥٢١	٣٣.٢٥%
	٤ معلم خبير	٣٥٦	٢٢.٧٢%
	٥ معلم كبير	١١٤	٧.٢٨%
	المجموع	١٥٦٧	١٠٠%
١- عدد سنوات الخبرة	١ أقل من ٥ سنوات	١٨١	١١.٥٥%
	٢ من ٥ - ١٠ سنوات	٢٣٩	١٥.٢٥%
	٣ أكثر من ١٠ سنوات	١١٤٧	٧٣.٢٠%
	المجموع	١٥٦٧	١٠٠%

ويعبر الشكل البياني التالي رقم (٢) عن وصف عينة البحث طبقاً لمتغيري أداة البحث الميدانية:



شكل (٢): يوضح وصف عينة البحث طبقاً لمتغيري أداة البحث الميدانية

خامسًا: أداة الدراسة الميدانية وخصائصها السيكمترية:

❖ استبانة دور التراصف الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض

الأطفال:

تمَّ إعداد هذه الاستبانة بعد الإحاطة النظرية بموضوعي الميزة التنافسية والتراصف الاستراتيجي؛ حيث قامت الباحثة بالاطلاع على الأدبيات والأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوعين، كدراسة كلٍّ من (أبو رذن وآخرين، ٢٠٢٠؛ حسن، ٢٠٢٤؛ زاير وإبراهيم، ٢٠٢٤؛ الشلاحي، ٢٠٢٤؛ عبد اللاه، ٢٠٢٣؛ عمر، ٢٠٢١؛ عمر، ٢٠٢٤؛ القاعود، ٢٠٢٤؛ محمد وآخرين، ٢٠٢٠؛ المسعود ودرويش، ٢٠٢٣؛ Ali& Hamed, 2021؛ Hailan, 2021؛ Jansson& Karlsson, 2016؛ Haniff, Galloway, 2022).

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في صياغة عبارات الاستبانة؛ حيث صممت الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (٩١) عبارة موزعة على محورين، هما:

- المحور الأول: واقع الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال، وشمل الأبعاد (جودة الخدمات، والتكلفة، والمرونة، والإبداع والابتكار، والكفاءة).
- المحور الثاني: مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد التراصف الاستراتيجي، وشمل الأبعاد (الاتصالات، والحوكمة، والبنية التحتية، والمهارات، والشاركة).

كما تضمنت الاستبانة سؤال مفتوح الاستجابة عن المقترحات المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي.

وتمَّ عرض الاستبانة بصورتها الأولية مكونة من (٩١) عبارة على السادة المحكمين في مجال تربية الطفل؛ للاسترشاد بأرائهم حول ما تضمنته الاستبانة، والتأكد من ملاءمة بنودها وعباراتها للأهداف المرجوة منها، والتأكد من السلامة اللغوية، واقتراح ما يروونه مناسبًا من تعديلات، وقد تمَّ تعديل القائمة في ضوء التعديلات المقترحة وفقًا لآراء السادة المحكمين، حيث تمَّ الأخذ بنسبة ٨٠% لاتفاق السادة المحكمين، وبناءً عليه تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٨٧) عبارة.

وتَمَّ حساب الخصائص السيكمترية للاستبانة؛ حيث تمَّ تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (١١٨) معلمة من معلمات رياض الأطفال، وبعد تقدير درجات العينة الاستطلاعية ورصدها، تمَّ حساب صدق الاستبانة، واتساقها الداخلي، وثباتها كما يأتي:

صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:

• صدق الاستبانة Questionnaire Validity:

تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال طريقتي الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، وذلك على النحو التالي:

أ. الصدق الظاهري Face Validity:

تم عرض الصورة الأولية للاستبانة على مجموعة من المحكمين الخبراء وعددهم (٩) محكمين؛ وذلك بهدف إبداء الرأي حول مدى وضوح الصياغة اللغوية والدقة العلمية لعبارات الاستبانة، ومدى انتماء كل منها للمحور الذي تمثله، وتعديل أو إضافة أو حذف ما يرونه مناسباً، وبناءً على آرائهم تم حذف (٤) عبارات وهي "تقوم الروضة بممارسات مدروسة لتطوير إجراءات العمل بما يحقق الفاعلية، وتقيّم الروضة بشكل دوري مستوى الخدمات التعليمية بها، تحرص الروضة على توثيق الخدمات التعليمية إلكترونياً تعبيراً عن كفاءة الأداء، تتبنى إدارة الروضة إستراتيجية التكلفة الأقل"، كما تم تعديل (٩) عبارات، ليصبح إجمالي عدد عبارات الاستبانة النهائية (٨٧) عبارة، ويوضح الجدول التالي العبارات التي عُدلت بالاستبانة:

جدول (٣): الفقرات التي تم تعديلها بالاستبانة وفقاً لآراء السادة المحكمين

رقم العبارة	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
٨	يوجد مستوى إنجاز عالٍ للأهداف وفقاً لنتائج تقييم الأطفال.	تشير نتائج تقييم الأطفال إلى مستوى إنجاز عالٍ للأهداف.
١١	يتم استخدام الأدوات التعليمية بفاعلية لتحقيق أقصى استفادة للأطفال.	الأدوات التعليمية تُستخدم بفعالية لتحقيق أقصى استفادة للأطفال.
١٤	توجد أنشطة ذات جودة عالية بمقابل مناسب.	يتم توفير أنشطة ذات جودة عالية بتكلفة مناسبة.
٢٢	تهتم الروضة بقياس رضا أولياء الأمور باستمرار لتحديد الاحتياجات.	تقوم الروضة بإجراء استبانات دورية لقياس رضا أولياء الأمور والمجتمع، وتحليل البيانات لتحديد الاحتياجات.

رقم العبرة	العبرة قبل التعديل	العبرة بعد التعديل
٢٣	تجدد الروضة من الأساليب الإدارية بما يتفق مع التغيرات المحيطة.	تحرص الروضة على تجديد أساليب التعامل الإدارية بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
٤٣	يتم استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات الإدارية في الروضة.	يتم تحسين العمليات الإدارية بالروضة باستخدام التكنولوجيا لتسريع الإجراءات وتقليل التكاليف.
٥٩	يتم تطبيق القوانين على الجميع دون تمييز.	تطبق إدارة الروضة القوانين على الجميع دون تمييز.
٧٠	تتوافق البنية التحتية للروضة مع الواقع الفعلي للسوق التنافسي.	تسعى إدارة الروضة إلى توفير البنى التحتية المنسجمة مع الواقع الفعلي للسوق التنافسي.
٧٩	تحتفظ الروضة بالكفاءات ولا يوجد تسرب للعاملين.	تستطيع إدارة الروضة الاحتفاظ بالكفاءات وتخفيف معدل تسرب العاملين.

ب. الاتساق الداخلي للاستبانة Internal Consistency:

للتحقق من مدى ارتباط درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تقيسه، والدرجة الكلية للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية على البعد الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول (٤): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "واقع الميزة التنافسية في مؤسسات رياض

الأطفال" (ن=١١٨)

العبرة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	العبرة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور
البعد الأول: جودة الخدمات					
١	***.٦٧٧	***.٥٥١	٦	***.٧١٧	***.٥٠٤
٢	***.٦٥٢	***.٦١٠	٧	***.٦٢٢	***.٤٨٨
٣	***.٦١٨	***.٥٥٤	٨	***.٥٩٦	***.٦٢٠
٤	***.٧٥٣	***.٦١٧	٩	***.٦٩٥	***.٥٠٥
٥	***.٦٠٩	***.٦٢٥			
البعد الثاني: التكلفة					
١٠	***.٦٧٩	***.٤٩٦	١٤	***.٦٧٢	***.٥٦١
١١	***.٦٥٧	***.٥٨٣	١٥	***.٧٣٦	***.٤٨٧
١٢	***.٦٣٦	***.٦٠٦	١٦	***.٦٨٨	***.٥٤٩

العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور
١٣	***.٦٨٤	***.٤٨١			
البعد الثالث: المرونة					
١٧	***.٦٤٤	***.٥٦١	٢١	***.٥٨٢	***.٤٩٦
١٨	***.٧٢٥	***.٦٢٧	٢٢	***.٧١٣	***.٥٢٢
١٩	***.٧٠٨	***.٤٨١	٢٣	***.٧١٧	***.٦٢٨
٢٠	***.٧٢٨	***.٥٨٩	٢٤	***.٦٤١	***.٦٠٧
البعد الرابع: الإبداع والابتكار					
٢٥	***.٦٨٣	***.٥٠٦	٣٢	***.٦٢٣	***.٤٧٨
٢٦	***.٦٥٠	***.٥٨٤	٣٣	***.٦٠٣	***.٥٦٧
٢٧	***.٦٠٦	***.٥٤١	٣٤	***.٦٠١	***.٥٩٣
٢٨	***.٥٩٧	***.٥٢١	٣٥	***.٦٧٢	***.٦٠١
٢٩	***.٦٠٩	***.٦٢٩	٣٦	***.٧٢٧	***.٥٣٥
٣٠	***.٧٣٢	***.٥٣٧	٣٧	***.٦٥٨	***.٥٧٢
٣١	***.٧٥١	***.٥٢٣			
البعد الخامس: الكفاءة					
٣٨	***.٦٤٧	***.٥٦٤	٤٤	***.٦٤٤	***.٤٩٥
٣٩	***.٦٤٤	***.٥٥٥	٤٥	***.٧٥٠	***.٦٢٩
٤٠	***.٦٨٩	***.٦٧٢	٤٦	***.٥٩٧	***.٥٧٠
٤١	***.٦٥٤	***.٥٧٣	٤٧	***.٦٧٢	***.٦١١
٤٢	***.٦٧٧	***.٥٨١	٤٨	***.٦٥٠	***.٥٦٢
٤٣	***.٧٣٩	***.٦١٣	٤٩	***.٦٣٢	***.٦١٣

**دالة عند مستوى (٠.٠١)

جدول (٥): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال

لأبعاد التراصيف الاستراتيجية" (ن=١١٨)

العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمحور
البعد الأول: الاتصالات					
٥٠	***.٧٤٥	***.٥٧٠	٥٤	***.٦٠٤	***.٤٨٤
٥١	***.٧٢٩	***.٥٦٤	٥٥	***.٧٥١	***.٦٢٥
٥٢	***.٦٥٢	***.٥٨٠	٥٦	***.٧١٩	***.٦١٧

الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	العبارة	الارتباط بالمحور	الارتباط بالبعد	العبارة
**٠.٥٦٤	**٠.٦٦١	٥٧	**٠.٥٩٧	**٠.٦٣٩	٥٣
البعد الثاني: الحوكمة					
**٠.٥٩٤	**٠.٦٣٣	٦٤	**٠.٥١٢	**٠.٦٦٢	٥٨
**٠.٥٨٦	**٠.٧١٩	٦٥	**٠.٦٤٣	**٠.٧٥٥	٥٩
**٠.٥٧٠	**٠.٦٠٧	٦٦	**٠.٥١٦	**٠.٦٩٣	٦٠
**٠.٥٣٥	**٠.٦١٣	٦٧	**٠.٤٩٠	**٠.٥٩٢	٦١
**٠.٦٢٦	**٠.٧٤٩	٦٨	**٠.٥٧٦	**٠.٧٣٥	٦٢
			**٠.٦٧٥	**٠.٥٩٩	٦٣
البعد الثالث: البنية التحتية					
**٠.٥٤٢	**٠.٦٤٨	٧٢	**٠.٦٢٣	**٠.٧٤٥	٦٩
**٠.٤٦٧	**٠.٦٣٢	٧٣	**٠.٥٠٣	**٠.٦٠٤	٧٠
**٠.٥٤٦	**٠.٧٣٣	٧٤	**٠.٥٣٦	**٠.٧١٨	٧١
البعد الرابع: المهارات					
**٠.٥٠٩	**٠.٦٤٩	٧٨	**٠.٦٠١	**٠.٦٩٨	٧٥
**٠.٥٦١	**٠.٧١٥	٧٩	**٠.٦٢٤	**٠.٦٦٠	٧٦
**٠.٤٩٥	**٠.٦٠٨	٨٠	**٠.٤٩٣	**٠.٦١٨	٧٧
البعد الخامس: الشراكة					
**٠.٦٢٤	**٠.٦٢١	٨٥	**٠.٦١٩	**٠.٧٥٢	٨١
**٠.٧٢٦	**٠.٦٠٢	٨٦	**٠.٥٢٢	**٠.٦٦٤	٨٢
**٠.٦٧٩	**٠.٥٤٨	٨٧	**٠.٥٩٥	**٠.٧٢٦	٨٣
			**٠.٤٨٢	**٠.٦٨٦	٨٤

**دالة عند مستوى (٠.٠١)

جدول (٦): معاملات الارتباط بين أبعاد استبانة دور التراصف الاستراتيجي في تعزيز الميزة

التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال والدرجة الكلية لها (ن=١١٨)

استبانة دور التراصف الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال		الارتباط بالمحور	الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	
المحور الأول: واقع الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال				
الأبعاد	١	جودة الخدمات	**٠.٧١٩	**٠.٦٨٤
	٢	التكلفة	**٠.٧١٦	**٠.٦٥٦
	٣	المرونة	**٠.٦٢٧	**٠.٥٩٩
	٤	الإبداع والابتكار	**٠.٧٣٨	**٠.٦٥٠
	٥	الكفاءة	**٠.٦٤٦	**٠.٦١٨
	الدرجة الكلية للمحور الأول		**٠.٧٤٤	
المحور الثاني: مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد التراصف الاستراتيجي				
الأبعاد	١	الاتصالات	**٠.٧٥١	**٠.٦٩٣
	٢	الحوكمة	**٠.٦٥٥	**٠.٥٩٤
	٣	البنية التحتية	**٠.٧٢٣	**٠.٧١٢
	٤	المهارات	**٠.٦٨٩	**٠.٥٩٨
	٥	الشراكة	**٠.٦٩٣	**٠.٧٢٦
	الدرجة الكلية للمحور الثاني		**٠.٧٥٥	

**دالة عند مستوى (٠.٠١)

يتبين من الجدولين السابقين ما يلي:

معاملات ارتباط عبارات المحور الأول بالأبعاد التي تنتمي إليها تراوحت بين (٠.٥٨٢ : ٠.٧٥٣) وتراوحت معاملات ارتباطها بمحاورها بين (٠.٤٧٨ : ٠.٦٧٢)، وتراوحت معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني بالأبعاد التي تنتمي إليها بين (٠.٥٤٨ : ٠.٧٥٥) وتراوحت معاملات ارتباطها بمحاورها بين (٠.٤٦٧ : ٠.٧٢٦)، كما يتبين أن قيم معاملات ارتباط أبعاد الاستبانة بالمحاور التي تمثلها تراوحت ما بين (٠.٦٢٧ : ٠.٧٥١)، ومعاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين (٠.٥٩٤ : ٠.٧٢٦)، وهذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يؤكد أن أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي، كما يتضح أن قيم

معاملات ارتباط محوري الاستبانة بدرجة الكلية بلغت (٠.٧٤٤، ٠.٧٥٥) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، مما يؤكد أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.

• ثبات الاستبانة Questionnaire Reliability:

للاطمئنان على ثبات استبانة دور التراصف الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية؛ حيث طبقت استبانة دور التراصف الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال على عينة استطلاعية قدرها (١١٨) معلمة، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلتني ألفا كرونباخ وسبيرمان- براون للتجزئة النصفية، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٧): معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لاستبانة دور التراصف الاستراتيجي

في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال (ن=١١٨)

معامل الثبات		استبانة دور التراصف الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال		
التجزئة النصفية		ألفا كرونباخ		
المحور الأول: واقع الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال				
٠.٨٦٢	٠.٩١٢	جودة الخدمات	١	الأبعاد
٠.٨٢٣	٠.٧٩٦	التكلفة	٢	
٠.٧٩٥	٠.٨٢٩	المرونة	٣	
٠.٧٩٤	٠.٨٥٦	الإبداع والابتكار	٤	
٠.٨٣٢	٠.٨٨١	الكفاءة	٥	
٠.٨٧٨	٠.٩٢٦	الدرجة الكلية للمحور الأول		
المحور الثاني: مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد التراصف الاستراتيجي				
٠.٨٧٦	٠.٨٧٢	الاتصالات	١	الأبعاد
٠.٨٤٧	٠.٨٩٨	الحوكمة	٢	
٠.٨٧٢	٠.٨٦٥	البنية التحتية	٣	
٠.٨٣٦	٠.٩١٨	المهارات	٤	
٠.٧٩٩	٠.٨٤٢	الشراكة	٥	
٠.٨٩٢	٠.٩١٧	الدرجة الكلية للمحور الثاني		
٠.٩١٦	٠.٩٣٨	الدرجة الكلية للاستبانة		

يتبين من الجدول (٧) ما يلي:

- معاملات ثبات أبعاد الاستبانة بمعادلة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (٠.٧٩٤ : ٠.٨٧٦)، وتراوحت بمعادلة "سبيرمان- براون" للتجزئة النصفية ما بين (٠.٧٩٦ : ٠.٩١٨)، وتؤكد هذه القيم أن أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات؛ حيث إن جميعها أكبر من (٠.٧).
- معاملات ثبات محوري الاستبانة بمعادلة ألفا كرونباخ بلغت (٠.٨٧٨، ٠.٨٩٢) على التوالي، وبمعادلة "سبيرمان- براون" للتجزئة النصفية بلغت (٠.٩٢٦، ٠.٩١٧) على التوالي، وتؤكد هذه القيم أن محوري الاستبانة يتمتعان بدرجة جيدة من الثبات؛ فجميع القيم أكبر من (٠.٧).
- معامل الثبات العام للاستبانة بمعادلة ألفا كرونباخ بلغ (٠.٩١٦)، وبلغ بمعادلة "سبيرمان- براون" للتجزئة النصفية (٠.٩٣٨)، وتؤكد هذه القيم أن الاستبانة ككل تتمتع بدرجة جيدة من الثبات؛ فهي قيمة أكبر من (٠.٧).

معيار الحكم على قيم المتوسطات:

تم استخدام مقياس ثلاثي لتحديد درجة التحقق، بحيث تُعطى الدرجة (٣) للاستجابة "يتحقق بدرجة كبيرة"، وتُعطى الدرجة (٢) للاستجابة "يتحقق بدرجة متوسطة"، وتُعطى الدرجة (١) للاستجابة "يتحقق بدرجة ضعيفة".

وتم الاعتماد على المحك التالي عند الحكم على قيم المتوسطات الحسابية في جداول النتائج:

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي بين (١.٠٠ : ١.٦٦) يكون الحكم بدرجة تحقق ضعيفة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (أكبر من ١.٦٦ إلى ٢.٣٣) يكون الحكم بدرجة تحقق متوسطة.
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (أكبر من ٢.٣٣ إلى ٣.٠٠) يكون الحكم بدرجة تحقق كبيرة.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل نتائج البحث الحالي:

لتحليل نتائج البحث الحالي أستخدم برنامج IBM SPSS v.27 وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات، والنسب المئوية، والأوزان النسبية.
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

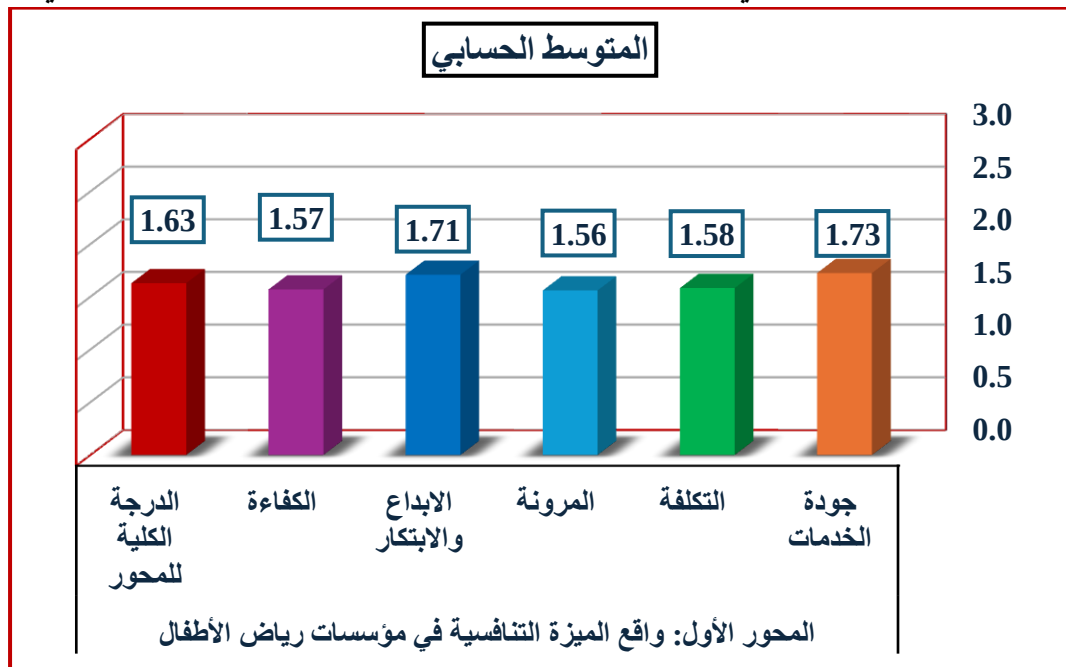
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient (PCC).
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لحساب ثبات الاستبانة.
- معادلة سبيرمان- براون Spearman-Brown للتجزئة النصفية؛ لحساب ثبات الاستبانة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression (MLR).

سابعاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

➤ أولاً: الإجابة عن السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على "ما واقع تطبيق أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر عينة البحث؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الكلي لوجهة نظر أفراد عينة البحث على المحور الأول من الاستبانة، والمتعلق بواقع الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال، وذلك بالاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد التي تضمنها هذا المحور، ويمكن توضيح قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد التي تضمنها محور أبعاد الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:



شكل (٣): يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد الميزة التنافسية

كما تم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج الإجمالية للمحور الأول كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (٨): النتائج الإجمالية حول تحديد درجة امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد الميزة

التنافسية (ن=١٥٦٧)

الترتبة	درجة التحقق	%	ع	م	عدد القفلات	المحور الأول: واقع الميزة التنافسية
١	متوسطة	٥٧.٥%	٠.٧١	١.٧٣	٩	جودة الخدمات
٣	ضعيفة	٥٢.٨%	٠.٦٢	١.٥٨	٧	التكلفة
٥	ضعيفة	٥٣.٤%	٠.٦٦	١.٥٦	٨	المرونة
٢	متوسطة	٥٨.٩%	٠.٧٠	١.٧١	١٣	الإبداع والابتكار
٤	ضعيفة	٥٢.٣%	٠.٦٤	١.٥٧	١٢	الكفاءة
	ضعيفة	٥٤.٣%	٠.٤٩	١.٦٣	٤٩	المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني

ملحوظة: م=المتوسط الحسابي، ع=الانحراف المعياري

ويتبين من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول "أبعاد الميزة التنافسية" بلغ (١.٦٣) ووزن نسبي قدره (٥٤.٣%)، وهي قيم تؤكد أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك أبعاد الميزة التنافسية بدرجة تحقق "ضعيفة"، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

وقد جاء البعد (جودة الخدمات) في المرتبة الأولى بين أبعاد الميزة التنافسية، وذلك بمتوسط حسابي (١.٧٣)، ووزن نسبي قدره (٥٧.٥%)، وبدرجة تحقق (متوسطة)، في حين جاء البعد (الإبداع والابتكار) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٧١)، ووزن نسبي قدره (٥٨.٩%)، وبدرجة تحقق (متوسطة)، تلاه البعد (التكلفة) الذي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٥٨)، ووزن نسبي قدره (٥٢.٨%)، وبدرجة تحقق (ضعيفة)، وحصل البعد (الكفاءة) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (١.٥٧)، ووزن نسبي (٥٢.٣%)، وبدرجة تحقق (ضعيفة)، بينما شغل البعد (المرونة) المرتبة الخامسة- والأخيرة - بمتوسط حسابي (١.٥٦)، ووزن نسبي قدره (٥٣.٤%)، وبدرجة تحقق (ضعيفة).

ويمكن القول إن هذه النتيجة تتوافق مع المنطق؛ فمن خلال عمل الباحثة- معلمة رياض أطفال- سابقاً، ومن خلال زياراتها المتعددة لمتابعة التدريب الميداني في مؤسسات رياض الأطفال، وصداقتها الشخصية للعديد من المعلمات والموجهات وأولياء أمور أطفال هذه المرحلة، وجدت

الباحثة أن مؤسسات رياض الأطفال تسعى إلى تحسين جودة خدماتها وتحاول تنفيذ أنشطة مبتكرة بأبسط الأدوات وبالاستعانة بخامات البيئة، ولكن يعوقها الإدارة غير المتخصصة التي لا تُولى اهتمامًا كبيرًا بالمرحلة، والبيروقراطية في تطبيق الأنظمة والقوانين مما يعوق المرونة التنظيمية، فضلًا عن الكثافة العددية في الفصول، وضعف الموارد المتاحة لتوفير بيئة تعليمية محفزة، وروتينية التدريب المُقدم للمعلمات، وهو ما يؤثر على تطوير قدراتهن بما يتفق مع المستجدات ويعيق قدراتهن على الإبداع؛ كل تلك الأسباب تشكل تحديًا أمام قدرة مؤسسات رياض الأطفال على إيجاد مزايا تنافسية وتقديم خدمات ذات جودة عالية بتكلفة قليلة؛ أي تعيق قدرة تلك المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية.

ولعرض وتحليل النتائج التفصيلية المرتبطة بكل بعد فرعي في الاستبانة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لوجهات نظر العينة على عبارات كل بعد، ثم ترتيب عبارات كل بعد تنازليًا في ضوء قيم متوسطاتها الحسابية، وجاءت النتائج كما يلي:

- نتائج البعد الأول: جودة الخدمات:

يوضح الجدول (٩) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات البعد الأول "جودة الخدمات":

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات البعد الأول

"جودة الخدمات"

العبارة	م	ع	%	درجة التحقق	الرتبة
البعد الأول - جودة الخدمات					
١ توجد خطة سنوية للخدمات التي تقدمها الروضة.	١.٥٧	٠.٦٤	٥٢.٣%	ضعيفة	٥
٢ يعبر أولياء الأمور عن رضاهم عن جودة خدمات الروضة وفقًا لتقارير تقييم الأداء.	١.٤٧	٠.٦٨	٤٩.٠%	ضعيفة	٨
٣ يوجد خطة استراتيجية للروضة.	١.٥١	٠.٦٧	٥٠.٣%	ضعيفة	٧
٤ تلتزم المعلمات بتنفيذ الأنشطة اليومية وفقًا للخطة التعليمية المحددة.	٢.٤١	٠.٧٩	٨٠.٤%	كبيرة	١
٥ تطبق الروضة ميثاقًا أخلاقيًا معلناً يتم مراجعته سنويًا، من خلال تقارير دورية.	١.٥٣	٠.٦٧	٥٠.٩%	ضعيفة	٦

العبارة	م	ع	%	درجة التحقق	الرتبة
٦	٢.٣٧	٠.٨٠	٧٩.٠%	كبيرة	٢
٧	١.٦٨	٠.٩٤	٥٦.٠%	متوسطة	٣
٨	١.٦١	٠.٦٣	٥٣.٦%	ضعيفة	٤
٩	١.٣٩	٠.٤٥	٤٦.٢%	ضعيفة	٩
المتوسط الحسابي العام للبعد الأول		١.٧٣	٥٧.٥%	متوسطة	

ملحوظة: م = المتوسط الحسابي، ع = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (٩) أن:

المتوسط الحسابي العام للبعد الأول "جودة الخدمات" بلغ (١.٧٣) بوزن نسبي (٥٧.٥%)، وهي قيم تؤكد أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك بعد "جودة الخدمات" بدرجة "متوسطة"، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث. وقد جاءت غالبية عبارات هذا البعد بدرجة تحقق "ضعيفة"، بينما جاءت عبارتان بدرجة كبيرة، وعبارة واحدة بدرجة متوسطة، وقد احتلت العبارة رقم (٤) ونصها "تلتزم المعلمات بتنفيذ الأنشطة اليومية وفقاً للخطة التعليمية المحددة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٤١) ووزن نسبي (٨٠.٤%) وبدرجة تحقق "كبيرة"، بينما حصلت العبارة رقم (٩) ونصها "تعمل إدارة الروضة على وضع خطة مستقبلية لإضافة خدمات جديدة" على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٣٩) ووزن نسبي (٤٦.٢%) وبدرجة تحقق "ضعيفة".

وتشير نتائج بعد "جودة الخدمات" إلى سعي مؤسسات رياض الأطفال تحقيق الجودة في تقديم خدماتها، إلا أنها تواجه أثناء ذلك بعض المشكلات منها بيروقراطية الإدارة، وعدم التخصص التربوي للقيادات في الروضة، مما يعيق وضع تلك المؤسسات للخطة السنوية، وصياغة الرؤية، ووضع الخطط المستقبلية، إضافة إلى ضعف نظام المتابعة وتقييم الأداء، وارتفاع كثافة الفصول، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (عمر، ٢٠٢٤) التي أشارت إلى أن الكفاءات القيادية لوضع الرؤى المستقبلية ما زالت في حاجة إلى دورات تدريبية متخصصة؛ لتعزيز الكفايات المهنية والتطوير

المهني باستمرار؛ باعتبار أن الرؤية المستقبلية لمؤسسات رياض الأطفال تتطلب مهارات وقدراً كبيراً من الوعي والمعرفة الحديثة لدى المديرين، وتتفق مع دراسة (محمد، ٢٠٢٤) التي توصلت نتائجها إلى ضعف تأهيل المديرين أثناء الخدمة على متابعة التغيرات المتلاحقة والمتسارعة، وعدم تدريبهم على وضع الخطة الاستراتيجية، الأمر الذي يحتاج إلى أكثر من شخص عالي الوعي والكفاءة لرفع مستوى خدمات الروضة، كما تتفق النتائج مع دراسة (سليمان وآخرون، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن عدم وجود فلسفة واضحة لتطوير وتحسين خدمات رياض الأطفال، وافتقار إدارة مؤسسات رياض الأطفال إلى المتخصصين ذوي الكفاءة، وندرة التدريبات المقدمة للمعلمات تمثل عوامل تعيق تطبيق الجودة في مؤسسات رياض الأطفال، كما تتفق كذلك مع نتائج دراسة (هيبه وآخرون، ٢٠٢١) التي توصلت إلى أن عدم وضوح الفلسفة والرؤية والأهداف لدى القائمين على مؤسسات رياض الأطفال في مصر، والفجوة البارزة بين أهداف رياض الأطفال وبرامجها وأنشطتها من أهم معوقات تحقيق الجودة في مؤسسات رياض الأطفال، كما تتفق مع نتائج دراسة (السيد وآخرون، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى وجود عديد من المشكلات التي تعيق تطبيق جودة خدمات مؤسسات رياض الأطفال، منها ما يعود إلى المعلمة أو القيادة، إضافة إلى عدم توافر التمويل المالي اللازم، كما تتفق مع نتائج دراسة (عابدين وآخرون، ٢٠٢١) التي أشارت إلى قصور جودة خدمات مؤسسات رياض الأطفال؛ نتيجة ضعف تدريب المعلمات، وضعف انتشار ثقافة الجودة، وقلة الموارد ومصادر التمويل لعمليات تطوير المؤسسة، كما تتفق كذلك مع نتائج دراسة (الزهراني، ٢٠٢٢) التي أكدت أن القيادة الأكاديمية تعد في مقدمة العناصر المؤثرة في تحسين جودة خدمات التعليم؛ حيث يتطلب التطوير في المؤسسات التعليمية وجود قيادة واعية بالتغيرات المحيطة وتسعى لمواكبتها، كما أكدت دراسة (محمد، ٢٠١٧) ضرورة وضع بدائل استراتيجية لحل المشكلات المالية برياض الأطفال؛ كونها من العوامل المؤثرة على جودة الخدمات المقدمة للطفل والمجتمع، وضرورة اتباع سياسة لامركزية من أجل تحسين توزيع الموارد المالية وتحقيق التكافؤ.

- نتائج البعد الثاني: التكلفة:

يوضح الجدول (١٠) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات البعد الثاني "التكلفة":

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات البعد الثاني

"التكلفة"

الرتبة	درجة التحقق	%	ع	م	العبارات
البعد الثاني - التكلفة					
١٠	ضعيفة	٥١.٠%	٠.٥٢	١.٥٣	تنفذ الروضة بعض السياسات مثل إعادة التدوير أو ترشيد الاستهلاك أو تحليل بيانات الإنفاق لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر.
١١	ضعيفة	٤٤.٤%	٠.٥١	١.٣٣	الأدوات التعليمية تُستخدم بفعالية لتحقيق أقصى استفادة للأطفال.
١٢	متوسطة	٦٥.٧%	٠.٦٨	١.٩٧	يتوافر للمؤسسة تمويل كافٍ يساعدها في تقديم خدماتها.
١٣	متوسطة	٥٦.٨%	٠.٦٤	١.٧٠	تقدم الروضة خيارات مرنة لأولياء الأمور فيما يتعلق بنظام تسديد المصروفات.
١٤	ضعيفة	٤٧.٠%	٠.٥٧	١.٤١	يتم توفير أنشطة ذات جودة عالية بتكلفة مناسبة.
١٥	متوسطة	٥٨.٧%	٠.٧٠	١.٧٦	توفر الروضة ميزانية مناسبة لتنفيذ أنشطة الروضة.
١٦	ضعيفة	٤٥.٧%	٠.٧٤	١.٣٧	تحاول الروضة جلب مستثمرين ورجال أعمال لدعم الخدمات التي تقدمها الروضة.
ضعيفة		٥٢.٨%	٠.٦٢	١.٥٨	المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني

ملحوظة: م = المتوسط الحسابي، ع = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (١٠):

أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني "التكلفة" بلغ (١.٥٨) بوزن نسبي (٥٢.٨%)، وهي قيم تؤكد أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك بعد "التكلفة" بدرجة "ضعيفة"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وقد جاءت بعض عبارات هذا البعد بدرجة تحقق "ضعيفة" وبعضها الآخر بدرجة تحقق "متوسطة"؛ حيث احتلت العبارة رقم (١٢) ونصها "يتوافر للمؤسسة تمويل كافٍ يساعدها في تقديم خدماتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٩٧) ووزن نسبي (٦٥.٧%) وبدرجة تحقق "متوسطة"، بينما حصلت العبارة رقم (١١) ونصها "الأدوات التعليمية تُستخدم بفعالية لتحقيق أقصى استفادة للأطفال" على المرتبة السابعة - والأخيرة - بمتوسط حسابي (١.٣٣) ووزن نسبي (٤٤.٤%) وبدرجة تحقق "ضعيفة".

فتكشف نتائج بعد "التكلفة" عن تحقيقه بدرجة ضعيفة في مؤسسات رياض الأطفال، ويعود ذلك إلى عدم قدرة مؤسسات رياض الأطفال على تبني استراتيجية التكلفة الأقل، والتي تعني توفير خدماتها بتكلفة أقل من منافسيها، حيث إن المصروفات الدراسية لمرحلة رياض الأطفال محددة وفق القانون ولا تستطيع الروضة تخطيها، كما أن ضعف ميزانية مرحلة رياض الأطفال يضعف المركز التنافسي للمؤسسة كما ذكر (عبد العال، ٢٠١٧، ص. ٢٢٢)، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (سليمان وآخرون، ٢٠٢٠) أن ميزانية الروضة غير كافية لسد احتياجات القاعات وتطبيق الأنشطة، وأنه لا توجد خطة واضحة لإدارة التمويل المخصص، وإن وجدت منحة فإنها لا تُوظف بكفاءة، كما يمكن أن يعود ضعف التحكم في التكلفة في مؤسسات رياض الأطفال إلى عدم وجود خطط مالية طويلة الأمد، وسوء تخصيص الموارد وعدم استغلالها بشكل فعال، والاعتماد الكلي على المصروفات الدراسية دون البحث عن بدائل، كما أن ضعف الترويج للروضة وعدم وجود خدمات جذابة يقلل من الإقبال عليها، مما يزيد العبء المالي، إضافة إلى أن الاعتماد على أساليب تقليدية في الإدارة يزيد من النفقات الإدارية، ويعود ذلك إلى ضعف مستوى التمويل الموجه للروضات، وهو ما يعد أكبر التحديات التي تواجه التطوير وتحقيق الميزة التنافسية برياض الأطفال، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (عمر، ٢٠٢٤)، كما تتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (Amelia, Salamah & Sofyan, 2019) التي تؤكد أن التميز المالي يعطي مؤشراً جيداً عن مستوى الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

وبناءً عليه، فإن التحديات والصعوبات التي تواجه الموارد المالية وتقديم الخدمات برياض الأطفال يجب أن توضع لها حلول وبدائل استراتيجية، من خلال تنفيذ برامج تبادل وظيفي مؤقت عن طريق نظام الانتداب؛ للاستفادة من الخبرات القيادية في الروضة لإدارة الموارد المالية، ووجود رؤية واضحة لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المخصصة، ومحاولة إيجاد خدمات جذابة بتكلفة أقل، والتفاوض مع الموردين للحصول على خصومات جماعية على التجهيزات التعليمية والأدوات المدرسية، وتفعيل المشاركة المجتمعية للحصول على دعم مالي لمقابلة توقعات أولياء الأمور والأطفال من خدمات الروضة، مما يحقق مؤشرات الأداء اللازم للوصول إلى التميز والتنافسية.

- نتائج البعد الثالث: المرونة:

يوضح الجدول (١١) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لعبارات البعد الثالث "المرونة":

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات البعد الثالث

"المرونة"

الرتبة	درجة التحقق	%	ع	م	العبارات
البعد الثالث-المرونة					
١٧	ضعيفة	٤٥.١%	٠.٤٨	١.٣٥	توفر الروضة خيارات متعددة للأنشطة تناسب اهتمامات الأطفال المختلفة.
١٨	متوسطة	٥٨.٤%	٠.٧٩	١.٧٥	يتم الاستجابة السريعة لطلبات واستفسارات أولياء الأمور.
١٩	ضعيفة	٤٥.٨%	٠.٤٨	١.٣٧	يتم تطوير الأنشطة بشكل مستمر لتلبية احتياجات الأطفال.
٢٠	متوسطة	٥٩.٣%	٠.٨٦	١.٧٨	تسعى رياض الأطفال إلى تطوير وتحديث طرق التدريس والتعلم بما يتوافق مع التحديثات والتطورات المستمرة في العلم والمعرفة.
٢١	ضعيفة	٤٢.٣%	٠.٧٠	١.٢٧	تستهدف الروضة تطوير الكادر الإداري والأكاديمي عن طريق البرامج والدورات التدريبية.
٢٢	متوسطة	٦١.٠%	٠.٧٣	١.٨٣	تقوم الروضة بإجراء استبانات دورية لقياس رضا أولياء الأمور والمجتمع، وتحليل البيانات لتحديد الاحتياجات.
٢٣	ضعيفة	٤٤.٠%	٠.٦٠	١.٣٢	تحرص الروضة على تجديد أساليب التعامل الإدارية بما يتفق مع التغييرات المحيطة.
٢٤	متوسطة	٦٠.٧%	٠.٦٢	١.٨٢	تتميز الروضة بقدرتها على الاستجابة للفرص والتحديات الخارجية.
المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث					
	ضعيفة	٥٢.١%	٠.٦٦	١.٥٦	

ملحوظة: م = المتوسط الحسابي، ع = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (١١):

أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث "المرونة" بلغ (١.٥٦) بوزن نسبي (٥٢.١%)، وهي قيم تؤكد أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك بعد "المرونة" بدرجة "ضعيفة"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. وقد جاءت بعض عبارات هذا البعد بدرجة تحقق "ضعيفة"؛ حيث احتلت العبارة رقم (٢٢) ونصها "تقوم الروضة بإجراء استبانات دورية لقياس رضا أولياء الأمور والمجتمع، وتحليل

البيانات لتحديد الاحتياجات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٨٣) وبوزن نسبي (٦١.٠%) وبدرجة تحقق "متوسطة"، بينما حصلت العبارة رقم (٢١) ونصها "تستهدف الروضة تطوير الكادر الإداري والأكاديمي عن طريق البرامج والدورات التدريبية" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٢٧) وبوزن نسبي (٤٢.٣%) وبدرجة تحقق "ضعيفة".

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن مؤسسات رياض الأطفال تعاني قصوراً في تحقيق المرونة، مما يعيق قدرتها التنافسية؛ حيث إن هناك علاقة وثيقة بين قدرة المؤسسة التعليمية على إدارة مواردها وتغيير أنشطتها والتكيف مع التحديات الخارجية وبين قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما أكدته (غنيم، ٢٠٢٣، ص. ٢١٨-٢١٩) من أن المرونة أساس لحصول المؤسسات التعليمية على الميزة التنافسية، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كل من (بن أحمد، ٢٠١٧؛ سعيد، ٢٠٢٤؛ الشريف، ٢٠١٥) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للمرونة في تحقيق الميزة التنافسية، كما يتفق ذلك مع ما ذكره (شريف، ٢٠٢٤، ص. ١٨١) من أن قيادة الروضة المرنة التي تتبنى إدارة التغيير؛ إيماناً منها بأهمية التغيير ومحاولة إيجاد مكانة متميزة ومرموقة، وتحاول مواكبة المستجدات، فإنها تحدث نقلة نوعية في مؤسسات رياض الأطفال.

وُتُرجع الباحثة ضعف المرونة في مؤسسات رياض الأطفال إلى جمود التشريعات، وبيروقراطية التطبيق الإداري، وكثرة الأعباء، وضعف التواصل مع البيئة الخارجية، وإهمال تحليل المتغيرات، وروتينية وشكلية تدريب المعلمات، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (محمود، ٢٠١٦) التي توصلت إلى بعض المعوقات التي تحول دون مرونة مؤسسات رياض الأطفال، ومنها انغلاق بعض مؤسسات رياض الأطفال على ذاتها ووجودها كنظام معزول، وكثرة الأعمال الإدارية الروتينية بها، ومقاومة التغيير من قبل بعض المديرين، إضافة إلى القصور في جمع البيانات عن البيئة الخارجية ومتغيراتها، وعزوف الإدارة عن تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، ومن ثمَّ تحد هذه المعوقات من قدرة مؤسسات رياض الأطفال على تحقيق الميزة التنافسية، كما تتفق مع نتائج دراسة (سعيد، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى معاناة المؤسسات التعليمية قصوراً في توليد خيارات استراتيجية لمواجهة التهديدات، وكذا قصوراً في دعم المبدعين في المؤسسة، مما يعيق الميزة التنافسية بها، كما تتفق مع نتائج دراسة (حسان وآخرون، ٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن أنشطة المنهج الجديد 0.2 تعتمد في تنفيذها على دمج التكنولوجيا ومصادر التعلم الإلكتروني، إلا أن بعض الروضات تقتصر إلى الأجهزة

الإلكترونية وشبكة الإنترنت، مما يعيق المرونة في تنفيذ الأنشطة ويحد من تمتعها بالميزة التنافسية، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبد اللطيف، ٢٠٢١) التي توصلت إلى أن الجامعة قادرة على الاستجابة للتغيرات في مجال العمل، وأنها تسعى إلى تبسيط الإجراءات، والتكيف مع المتغيرات، وعدم الجمود في التمسك باللوائح والقوانين، وهو ما ينعكس إيجابيًا على الأداء وتطويره، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية بها.

- نتائج البعد الرابع: الإبداع والابتكار:

يوضح الجدول (١٢) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات البعد الرابع "الإبداع والابتكار":

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات البعد الرابع "الإبداع والابتكار"

الترتبة	درجة التحقق	%	ع	م	العبارات
البعد الرابع- الإبداع والابتكار					
٢٥	متوسطة	٥٩.٧	٠.٦٨	١.٧٩	تقدم المعلمات أفكارًا وأنشطة مبتكرة تسهم في تطوير العملية التعليمية.
٢٦	متوسطة	٥٦.٢%	٠.٧٣	١.٦٨	تعقد الروضة ورش عمل لتحفيز التفكير الإبداعي لدى الأطفال.
٢٧	ضعيفة	٤٨.٣%	٠.٦٨	١.٤٥	يتم تطبيق الأفكار المبتكرة بشكل فعال داخل الروضة.
٢٨	متوسطة	٦٤.٦%	٠.٧٥	١.٩٤	يتم توظيف التكنولوجيا بفعالية لدعم الأنشطة التعليمية المميزة.
٢٩	متوسطة	٦٧.٧	٠.٨٤	٢.٠٣	تشارك الروضة بأنشطة مميزة في المسابقات أو الفعاليات التعليمية.
٣٠	متوسطة	٦٠.٦%	٠.٧٦	١.٨٢	يوجد بالروضة نظام لدعم وتحفيز الإبداع والابتكار لدى منسوبي الروضة من إداريين ومعلمات.
٣١	ضعيفة	٤٦.٠%	٠.٦٠	١.٣٨	يشجع النظام في الروضة على استخدام استراتيجيات تعليمية مبتكرة.
٣٢	متوسطة	٥٨.٧%	٠.٨١	١.٧٦	تُمنح شهادات تقدير للمعلمات اللاتي يساهمن في تقديم أفكار إبداعية.
٣٣	متوسطة	٦١.٣%	٠.٦٧	١.٨٤	تضع الروضة معايير دقيقة لقياس مخرجات الابتكار.

الترتبة	درجة التحقق	%	ع	م	العبارات
١٠	ضعيفة	%٥٢.٢	٠.٦٣	١.٥٧	٣٤ تحرص الروضة على تطوير خدماتها باستمرار لتواكب ما تقدمه الروضات الأخرى.
٣	متوسطة	%٦١.٨	٠.٦٩	١.٨٥	٣٥ تتمتع الروضة بوجود ثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص المبادرة والإبداع.
١٣	ضعيفة	%٤٥.٧	٠.٥٢	١.٣٧	٣٦ تمتلك الروضة إداريين يتميزون بالقدرة على الإبداع والابتكار.
٨	متوسطة	%٥٧.٧	٠.٧٢	١.٧٣	٣٧ يتوفر في الروضة أجهزة متصلة بالإنترنت في جميع قاعات الروضة، مما يسهل تنفيذ الأفكار الابتكارية.
متوسطة		%٥٦.٩٧	٠.٧٠	١.٧١	المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع

ملحوظة: م = المتوسط الحسابي، ع = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (١٢):

أن المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع "الإبداع والابتكار" بلغ (١.٧١) بوزن نسبي (٥٦.٩٧%)، وهي قيم تؤكد أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك بعد "الإبداع والابتكار" بدرجة "متوسطة"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وقد جاءت بعض عبارات هذا البعد بدرجة تحقق "ضعيفة"، وبعضها الآخر بدرجة تحقق "متوسطة"؛ حيث احتلت العبارة رقم (٢٩) ونصها "تشارك الروضة بأنشطة مميزة في المسابقات أو الفعاليات التعليمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٠٣) ووزن نسبي (٦٧.٧%) وبدرجة تحقق "متوسطة"، بينما حصلت العبارة رقم (٣٦) ونصها "تمتلك الروضة إداريين يتميزون بالقدرة على الإبداع والابتكار." على المرتبة الثالثة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٣٧) ووزن نسبي (٤٥.٧%) وبدرجة تحقق "ضعيفة".

ويمكن تفسير توافر بعد الإبداع والابتكار بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات بوجود كفاءات تمتلك العديد من القدرات الإبداعية، إلا أنها تواجه عوامل تمثل تحديات يعيق محاولتهم لتوظيف تلك القدرات، ومن أهم تلك التحديات جمود وبيروقراطية الإدارة، وعدم تخصص المديرين، وتتفق هذه النتائج مع ما ذكرته (أحمد، وعبد السلام، ٢٠٢٢، ص. ٨٣) من أن استكشاف الواقع التربوي أظهر غياب المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مما يحول دون تمسكها بالأفكار الابتكارية، ويُظهر تضارب التخصصات والتوزيع غير العادل للمسؤوليات، وعدم توثيق الإدارة

للأعمال الإبداعية أو الإعلان عنها على المواقع الإلكترونية، إضافة إلى افتقار المؤسسات إلى نظام يوفر الدوريات والنشرات المختلفة لتعريف العاملين بمهامهم؛ حيث يعتمد تحقيق الإبداع بشكل كبير على قيادة تربوية تمتلك أساليب التجديد وتسعى إلى الإبداع والابتكار، فالقيادة المبدعة تعد موجهاً للمعلمات لإطلاق طاقاتهم الإبداعية، وبذل أقصى جهد لصالح رياض الأطفال.

كما تتفق مع نتائج دراسة (محمد، ٢٠٢٤) والتي توصلت إلى أن دور مديرة الروضة في دعم القدرات الإبداعية لمعلمات رياض الأطفال جاء بدرجة ضعيفة، بالإضافة إلى عدم قدرتها على طرح أفكار إبداعية وخالقة، ويعود ذلك إلى قصور برامج تأهيل المديرات بعد الخدمة، ويتفق ذلك مع دراسة (Battah, 2017) التي أكدت أنه يجب توفير البيئة الصحية والمشجعة على الإبداع؛ فلكي تكون المؤسسات إبداعية يجب أن تُدار بطريقة إبداعية، وتتبنى طرائق ومناهج وأساليب إبداعية، وتوفر مستلزمات القيام بالأعمال الإبداعية، كما تتفق النتائج مع نتائج دراسة (Luo & Others, 2021) التي أكدت أن النظم الحالية لاختيار وتنمية الموارد البشرية مهنيًا بحاجة ماسة لحشد الطاقات نحو التغيير من حيث الكم والكيف؛ لتتناسب مع متطلبات العمل في القرن الحادي والعشرين، ومن ثمَّ الاهتمام بهم وتدريبهم وتطوير مساراتهم الوظيفية، وتنمية قدراتهم للوصول إلى الميزة التنافسية المبنية على عناصر الموارد البشرية المبدعة، كما تعود هذه النتائج إلى مركزية الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال، وعدم تخويل السلطات والصلاحيات للمعلمات مما يعوق تحركاتهن التربوية وأظهر قدراتهن الإبداعية.

كما تتفق النتائج مع دراسة (Abdul-Latif, Munastiwi, & Humaida, 2021) التي أكدت أن تمكين الأفراد ذوي القدرات والمهارات الإبداعية يزيد من قدرات المؤسسة التنافسية، ويسمح لهم بالتحرك في كل الاتجاهات، واستخدام الوسائل المختلفة لدراسة أوضاع المؤسسة سواء الداخلية منها أو الخارجية، مما يزيد من تفهمهم للأعمال المطلوبة والمهام التطويرية وإنجازها بطريقة إبداعية، ويتيح لهم تحديد المعوقات والصعوبات التي تواجه المؤسسة، ومن ثمَّ وضع خطط لمعالجتها بطرق مبتكرة ودقيقة وعلمية، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (أنور، ٢٠٢١) التي توصلت إلى أن من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية دعم وتشجيع الأداء المبدع والتميز، والتأكيد على توفير البيئة الداعمة للتفرد والإبداع.

- نتائج البعد الخامس: الكفاءة:

يوضح الجدول (١٣) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لعبارات البعد الخامس "الكفاءة":

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات البعد الخامس "الكفاءة"

الرتبة	درجة التحقق	%	ع	م	العبارات
البعد الخامس - الكفاءة					
٧	ضعيفة	٥٠.٣%	٠.٦١	١.٥١	٣٨ يتم توزيع الأدوار والمهام بشكل يضمن توظيف قدرات المعلمات بأعلى مستوى.
١١	ضعيفة	٤٦.٣%	٠.٥٧	١.٣٩	٣٩ تحرص الروضة على تبسيط الإجراءات الإدارية مثل تسجيل الأطفال، وتقديم التقارير، والتواصل مع أولياء الأمور.
٥	ضعيفة	٥٤.٨%	٠.٦٨	١.٦٤	٤٠ تشجع الروضة المعلمات على استكمال دراساتهم العليا.
٤	متوسطة	٥٧.٢%	٠.٧٧	١.٧٢	٤١ يتم التعامل مع الشكاوى والملاحظات المقدمة من أولياء الأمور بفعالية وفي الوقت المناسب.
٢	متوسطة	٥٩.٤%	٠.٦٧	١.٧٨	٤٢ يتم تقديم خدمات إضافية لأولياء الأمور والأطفال كتقديم ورش العمل وندوات توعوية تعزز من رضاهم وتجعل الروضة تنافسية.
١٢	ضعيفة	٤٢.٥%	٠.٤٥	١.٢٧	٤٣ يتم تحسين العمليات الإدارية باستخدام التكنولوجيا لتسريع الإجراءات وتقليل التكاليف.
٦	ضعيفة	٥١.٥%	٠.٦٧	١.٥٥	٤٤ تتم مراجعة وتطوير أساليب العمل بشكل دوري لضمان تحسين الأداء.
٣	متوسطة	٥٧.٥%	٠.٧٦	١.٧٣	٤٥ يتم تنظيم الأنشطة اليومية في الروضة بشكل يضمن الاستفادة المثلى من الوقت المتاح.
٨	ضعيفة	٤٩.٦%	٠.٥٤	١.٤٩	٤٦ يتم توزيع المهام بين أعضاء الفريق بطريقة تضمن الأداء الفعال وتقليل التداخل بين الأدوار.
١	متوسطة	٦١.٩%	٠.٦٦	١.٨٦	٤٧ يتم تدريب المعلمات بشكل مستمر لضمان تقديم خدمات تعليمية فعالة.

العبارة	م	ع	%	درجة التحقق	الرتبة
٤٨	١.٤٣	٠.٦١	٤٧.٧%	ضعيفة	١٠
٤٩	١.٤٧	٠.٦٦	٤٩.٠%	ضعيفة	٩
المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس	١.٥٧	٠.٦٤	٥٢.٣٢%	ضعيفة	

ملحوظة: م = المتوسط الحسابي، ع = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (١٣):

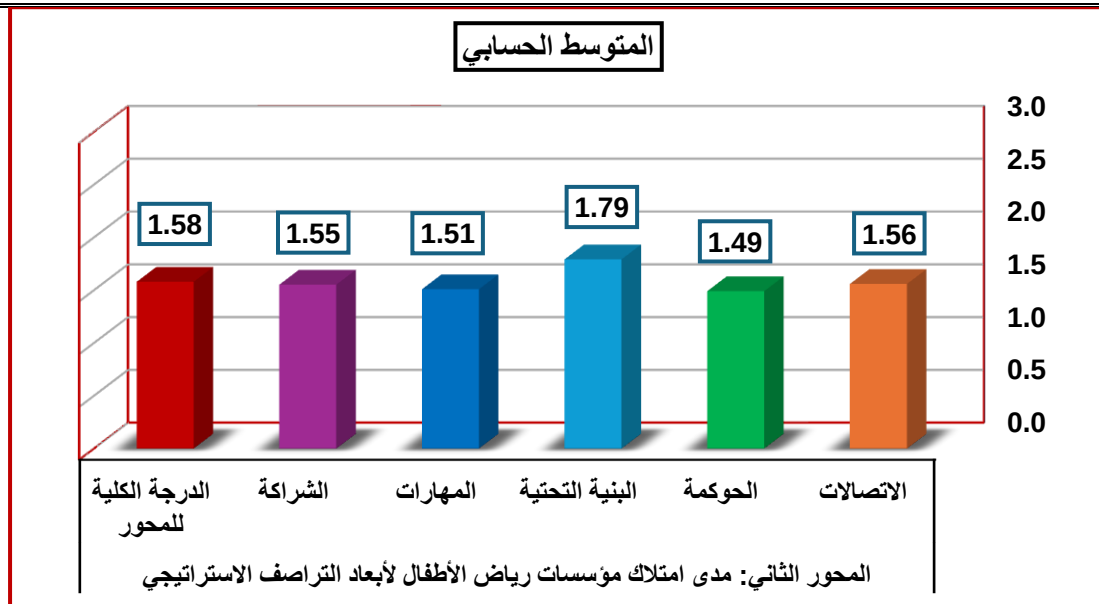
أن المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس "الكفاءة" بلغ (١.٥٧) بوزن نسبي (٥٢.٣٢%)، وهي قيم تؤكد أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك بعد "الكفاءة" بدرجة "ضعيفة"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة؛ فقد جاءت جميع عبارات هذا البعد بدرجة تحقق "ضعيفة"؛ حيث احتلت العبارة رقم (٤٧) ونصها "يتم تدريب المعلمات بشكل مستمر لضمان تقديم خدمات تعليمية فعالة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٨٦) ووزن نسبي (٦١.٩%) وبدرجة تحقق "متوسطة"، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمد، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن درجة تحقق وضع المؤسسة ببرامج لتحسين أداء المعلمات وتشجيعهم على الالتحاق ببرامج التدريب جاء بدرجة متوسطة، بينما حصلت العبارة رقم (٤٣) ونصها "يتم تحسين العمليات الإدارية باستخدام التكنولوجيا لتسريع الإجراءات وتقليل التكاليف" على المرتبة الثانية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٢٧) ووزن نسبي (٤٢.٥%) وبدرجة تحقق "ضعيفة"، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمد، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن المهارات الإدارية في استخدام التكنولوجيا الحديثة جاءت بدرجة منخفضة؛ نتيجة لعدم توافر البرامج والأدوات التكنولوجية الحديثة التي تساعد على القيام بالمهام الإدارية الرقمية، إضافة إلى أن معظم البرامج المعدة للتدريب لا ترتبط بالتدريب على ممارسة التطبيقات التكنولوجية، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة (عمر، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى وجود قصور في أنظمة التقويم الإلكتروني المستمر للعناصر البشرية الموجودة في الروضة، مما يؤثر على كفاءتها، وإلى أن العناصر البشرية في الروضة تعاني عديداً من التحديات، منها ضعف الكفايات المهنية ونقص الأعداد، كما يعود ضعف بعد الكفاءة إلى ضعف التدريب والكفاءات، وذلك بما يتفق ونتائج دراسة (التهامي، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى ضعف تقييم أداء عناصر الموارد البشرية وكذا عمليات التدريب والتنمية المهنية

المستدامة، وقصور توفير بيئة مشجعة توفر الاستقرار الوظيفي وتساعد على استقطاب أفضل العناصر، ومن ثمَّ ضعف الإحساس بالأمن والأمان والانتماء للروضة، فالعنصر البشري من أهم مرتكزات كفاءة المؤسسات، وهو ما أكدته نتائج دراسة (Karoly & Zellman, 2020) التي أشارت إلى ضرورة تطوير الموارد البشرية برياض الأطفال؛ باعتبارها أحد العوامل الحاكمة لنجاح الروضة المعاصرة وتعزيز قدراتها التنافسية، وكذا انتقاء المتميزين في الوظائف كافة؛ كي يشكلوا موردًا استراتيجيًا للروضات التي تسعى نحو التميز والتفرد، كما تتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى عدم قدرة مديرة الروضة على إدارة الزمان والمكان بفاعلية في مؤسسات رياض الأطفال، وتعود تلك النتيجة إلى ما توصلت إليه دراسة (الشرقاوي وآخرون، ٢٠٢١) من أن هناك ضعف تنسيق للمسئوليات والمهام رأسياً وأفقياً في الهيكل الإداري؛ فالشخص المناسب لا يُوضع المكان المناسب.

➤ ثانيًا: الإجابة عن السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على "ما واقع امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد التراصف الاستراتيجي من وجهة نظر عينة البحث؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الكلي لوجهة نظر أفراد العينة على المحور الثاني من الاستبانة، والمتعلق بواقع التراصف الاستراتيجي في مؤسسات رياض الأطفال، وتم ذلك بالاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد التي تضمنها هذا المحور. ويمكن توضيح قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد التي تضمنها محور أبعاد التراصف الاستراتيجي من خلال الشكل التالي:



شكل (٤): يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد الترافف الاستراتيجي

كما تم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج الإجمالية للمحور الثاني كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (١٤): النتائج الإجمالية حول تحديد درجة امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد

الترافف الاستراتيجي (ن=١٥٦٧)

الترتبة	درجة التحقق	%	ع	م	عدد الفقرات	المحور الثاني: الترافف الاستراتيجي	
٢	ضعيفة	٥٢.٠%	٠.٦٣	١.٥٦	٨	الاتصالات	١
٥	ضعيفة	٤٩.٧%	٠.٦٣	١.٤٩	١١	الحوكمة	٢
١	متوسطة	٥٩.٧%	٠.٦٧	١.٧٩	٦	البنية التحتية	٣
٤	ضعيفة	٥٠.٣%	٠.٦٤	١.٥١	٦	المهارات	٤
٣	ضعيفة	٥١.٧%	٠.٦٥	١.٥٥	٧	الشراكة	٥
	ضعيفة	٥٢.٧%	٠.٤٧	١.٥٨	٣٨	المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني	

ملحوظة: م = المتوسط الحسابي، ع = الانحراف المعياري

ويتبين من الجدول (١٤) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني "أبعاد الترافف الاستراتيجي" بلغ (١.٥٨) بوزن نسبي قدره (٥٢.٧%)، وهي قيم تؤكد أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك أبعاد الترافف الاستراتيجي بدرجة "ضعيفة"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد جاء البعد (البنية التحتية) في المرتبة الأولى بين أبعاد الترافف الاستراتيجي، وذلك بمتوسط حسابي (١.٧٩) ووزن نسبي قدره (٥٩.٧%) وبدرجة تحقق (متوسطة)، في حين جاء البعد (الاتصالات) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٥٦) ووزن نسبي قدره (٥٢.٠%) وبدرجة تحقق (ضعيفة)، تلاهما بعد (الشراكة) الذي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (١.٥٥) ووزن نسبي قدره (٥١.٧%) وبدرجة تحقق (ضعيفة)، واحتل البعد (المهارات) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (١.٥١) ووزن نسبي (٥٠.٣) وبدرجة تحقق (ضعيفة)، بينما شغل البعد (الحوكمة) المرتبة الخامسة - والأخيرة - بمتوسط حسابي (١.٤٩) ووزن نسبي قدره (٤٩.٧%) وبدرجة تحقق (ضعيفة).

ولعرض وتحليل النتائج التفصيلية المرتبطة بكل بعد فرعي بالبحور؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لوجهات نظر العينة على عبارات كل بعد، كما تم ترتيب عبارات كل بعد تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها الحسابية، وجاءت النتائج كما يلي:

- نتائج البعد الأول: الاتصالات:

يوضح الجدول (١٥) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات البعد الأول "الاتصالات":

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات البعد الأول

"الاتصالات"

العبارة	م	ع	%	درجة التحقق	الرتبة
البعد الأول - الاتصالات					
٥٠ تعزيز الروضة التواصل مع البيئة الخارجية من خلال المشاركة في الفعاليات التربوية، وإجراء زيارات ميدانية، ومتابعة الخدمات التعليمية المنافسة لتحسين جودة برامجها.	١.٤٤	٠.٦٢	٤٨.٠%	ضعيفة	٥
٥١ تسعى إدارة الروضة إلى إقامة ورش عمل داعمة لتبادل الأفكار بين العاملين.	١.٨٠	٠.٦٩	٦٠.١%	متوسطة	٢
٥٢ تنظم الروضة اجتماعات دورية وورش عمل تدريبية لتبادل الخبرات في العمل التنظيمي.	١.٧٨	٠.٧٢	٥٩.٤%	متوسطة	٣

العبارة	م	ع	%	درجة التحقق	المرتبة
٥٣	١.٥١	٠.٦٠	%٥٠.٢	ضعيفة	٤
٥٤	١.٢٩	٠.٥٧	%٤٣.٠	ضعيفة	٨
٥٥	١.٣٧	٠.٥٢	%٤٥.٨	ضعيفة	٧
٥٦	١.٤١	٠.٥٣	%٤٧.١	ضعيفة	٦
٥٧	١.٨٧	٠.٧٧	%٦٢.٣	متوسطة	١
المتوسط الحسابي العام للبعد الأول		١.٥٦	٠.٦٣	%٥٢.٠	ضعيفة

ملحوظة: م = المتوسط الحسابي، ع = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (١٥):

أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأول "الاتصالات" بلغ (١.٥٦) بوزن نسبي (٥٢.٠%)، وهي قيم تؤكد أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك بعد "الاتصالات" بدرجة "ضعيفة"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة؛ فقد تحققت بعض عبارات هذا البعد بدرجة "ضعيفة"، وبعضها الآخر تحققت بدرجة "متوسطة"؛ حيث احتلت العبارة رقم (٥٧) ونصها "يوجد لدى المعلمات فهم واضح عن الأهداف قصيرة الأجل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٨٧) ووزن نسبي (٦٢.٣%) وبدرجة تحقق "متوسطة"، بينما حصلت العبارة رقم (٥٤) ونصها "تتيح إدارة الروضة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٢٩) ووزن نسبي (٤٣.٠%) وبدرجة تحقق "ضعيفة".

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (محمود، ٢٠١٦) التي أكدت انغلاق بعض مؤسسات رياض الأطفال على ذاتها ووجودها كنظام معزول، وكثرة الأعمال الإدارية الروتينية بها، ومقاومة التغيير من قبل بعض المديرين، إضافة إلى القصور في جمع البيانات عن البيئة الخارجية ومتغيراتها، كما تتفق مع نتائج دراسة (عبد الوهاب وبوريشة، ٢٠٢٠) التي أكدت أن بعض المؤسسات التربوية يسودها نمط الاتصال الدكتاتوري في التيسير، وبعضها الآخر يسوده نمط

الاتصال الفوضوي التسيبي، وتضيف الباحثة أن هذه النتيجة يمكن أن ترجع إلى وجود قصور في البنية التحتية التكنولوجية، وعدم توافر شبكة إنترنت مركزية في المدارس، وإن وجدت فهي كثيرة الانقطاع أثناء البحث والتصفح؛ ويعود ذلك إلى ضعف الميزانية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم للمدارس، ويتفق ذلك مع دراسة كل من (علي، ٢٠١٩؛ لاشين، ٢٠٢٣؛ هلال، ٢٠٢١)، كما قد ترجع تلك النتيجة إلى ما ذكره (العزب، ٢٠٢٣، ص. ٧٨٤) من أن ضعف الاتصال في مؤسسات رياض الأطفال يعود إلى ضعف الوعي التربوي لدى القيادة التربوية، واعتمادها على الأنماط التقليدية للاتصال، ومقاومتها للتغيير والتطوير؛ فلا تستخدم تلك القيادة وسائل الاتصال الإلكترونية بصورة جيدة، مما يترتب عليه تأخر اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وتأخر حل المشكلات وضعف تداول المعرفة، ومن ثم وجود قصور في الأداء الوظيفي.

وتتفق هذه النتائج أيضًا مع دراسة (القرني والزالمل، ٢٠٢١) التي توصلت إلى أنه من أبرز التحديات التي تواجه الاتصال من وجهة نظر المشرفات التربويات: كثرة الإجراءات الإدارية والتي تؤدي إلى صعوبة الاتصالات الرسمية، والإجراءات الروتينية التي تحول دون إجراء التواصل الفعال، وجمود الإجراءات الإدارية التي تحول دون الاتصال المرن؛ فقد أكدت الدراسة أن الاتصال له دور عظيم في تكوين العلاقات بين الإدارات التعليمية ومؤسسات رياض الأطفال؛ حيث إنه يسهل عملية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتحقيق أهداف المؤسسة.

وتختلف نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة (الغزالي والناجي، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى تحسن مستوى الترافف الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وتوافر بُعد الاتصالات بمستوى مرتفع؛ حيث تمتلك المؤسسة أنشطة تربط الوحدات مع بعضها بعضًا، وتحرص على تبادل للمعلومات وتشارك المعرفة في مختلف أنشطتها، مما يعزز الخدمات المقدمة بها، إضافة إلى أنها تبذل أقصى جهد للتواصل مع البيئة الخارجية؛ للاطلاع على خدمات المنافسين، وكذا التواصل مع مركز الوزارة لاتخاذ القرارات المستقبلية، وإقامة ورش عمل تدعم تبادل الأفكار بين أفرادها؛ لتهيئة الأجواء المناسبة لتبادل الخبرات وتقديم الخدمات بشكل أكثر كفاءة.

- نتائج البعد الثاني: الحوكمة:

يوضح الجدول (١٦) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات البعد الثاني "الحوكمة":

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات البعد الثاني

"الحوكمة"

العبارة	م	ع	%	درجة التحقق	الرتبة
البعد الثاني - الحوكمة					
٥٨	١.٧٨	٠.٨٠	٥٩.٣%	متوسطة	١
٥٩	١.٣٩	٠.٥٦	٤٦.٤%	ضعيفة	٨
٦٠	١.٤٨	٠.٦٠	٤٩.٣%	ضعيفة	٥
٦١	١.٧٤	٠.٧١	٥٨.٠%	متوسطة	٢
٦٢	١.٧٠	٠.٧٥	٥٦.٨%	متوسطة	٣
٦٣	١.٤٥	٠.٥٣	٤٨.٣%	ضعيفة	٦
٦٤	١.٣١	٠.٦٣	٤٣.٧%	ضعيفة	١٠
٦٥	١.٣٧	٠.٥٦	٤٥.٧%	ضعيفة	٩
٦٦	١.٤٩	٠.٦٧	٤٩.٦%	ضعيفة	٤
٦٧	١.٤٣	٠.٥٤	٤٧.٧%	ضعيفة	٧
٦٨	١.٢٦	٠.٦١	٤٢.٠%	ضعيفة	١١
المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني		١.٤٩	٠.٦٣	٤٩.٧%	ضعيفة

ملحوظة: م = المتوسط الحسابي، ع = الانحراف المعياري

ينتضح من الجدول (١٦):

أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني "الحوكمة" بلغ (١.٤٩) بوزن نسبي (٤٩.٧%)، وهي قيم تؤكد أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك بعد "الحوكمة" بدرجة "ضعيفة"، وذلك من وجهة

نظر أفراد العينة، وقد جاءت بعض عبارات هذا البعد بدرجة تحقق "ضعيفة" وبعضها الآخر بدرجة تحقق "متوسطة"؛ حيث احتلت العبارة رقم (٥٨) ونصها "تلتزم إدارة الروضة بتطبيق القوانين التي تحكم بيئة العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٧٨) ووزن نسبي (٥٩.٣%) وبدرجة تحقق "متوسطة"، بينما حصلت العبارة رقم (٦٨) ونصها "تبنى الروضة حلولاً مبتكرة لمواجهة التحديات دون المساس بمبادئ النزاهة والعدالة" على المرتبة الحادية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٢٦) ووزن نسبي (٤٢.٠%) وبدرجة تحقق "ضعيفة".

وتعود هذه النتائج إلى مركزية الإدارة بالروضة وتبعية المدارس الابتدائية، وعدم توصيف مهام معلمة رياض الأطفال بدقة، وضعف القدرة على تفويض الصلاحيات والسلطات بالروضة، وعدم وجود تخصصات نوعية في وظيفة معلمات رياض الأطفال، الأمر الذي يؤدي إلى توحيد المهام وعدم تقسيمها بكفاءة، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (محمود، ٢٠١٦) من أن ضعف الحوكمة في مؤسسات رياض الأطفال يرجع إلى أن مركزية التشريعات تؤثر سلباً على المشاركة في اتخاذ القرار بها، وأن تفويض السلطات في الروضة يتم بصورة متدنية، إضافة إلى ضعف القدرة على تحديد الأهداف التنظيمية إجرائياً بدقة، وغياب النظام الرقابي الداخلي في الروضة لمتابعة تقدم أداء العاملين، وإعاقة تدفق المعلومات بشكل مناسب، وغياب العدالة في توزيع المهام والصلاحيات في الروضة، وعدم تحفيز العاملين، وضعف البنية التحتية، وقلة تمثيل المجتمع المحلي في تقديم الخدمات التعليمية في مؤسسات رياض الأطفال، كما ترجع هذه النتائج إلى ما توصلت إليه نتائج دراسة (محمد، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن مديرة الروضة تحرص على ترسيخ مبادئ الشفافية والتشاور وتبادل المعلومات بدرجة متوسطة، ويعود ذلك إلى أن معظم التقارير لا تخضع لمعايير موضوعية؛ نتيجة عدم وجود ضوابط تحكم هذا الأمر؛ فهو اجتهاد شخصي من قبل المديرات، فضلاً عن أن ارتباط المديرات بتطبيق اللوائح والقوانين يدفعهن - في الغالب - إلى تجنب مبدأ التشاور في الأمر وتبادل المعلومات.

إضافة إلى أن عدم وجود برامج تدريبية دورية لتنمية مهارات مديرات رياض الأطفال يحول دون رفع قدراتهن على امتصاص انفعالات الآخرين والتعامل مع سلوكياتهم والعمل على حل مشكلاتهم بكفاءة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشرقاوي وآخرون، ٢٠٢١) التي توصلت إلى عدم اعتماد رقابة الأداء في مؤسسات رياض الأطفال على النزاهة والشفافية والمعلومات الموثقة،

بينما تختلف مع نتائج دراسة (عمر، ٢٠٢١) التي توصلت إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات رياض الأطفال وتحقيقها الميزة التنافسية، وكذلك مع نتائج دراسة (عبد اللاه، ٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن سعي الجامعة نحو تطبيق مبدأ الشفافية والنزاهة جاء بدرجة متوسطة، وبناءً عليه أوصت الدراسة بضرورة امتلاك المؤسسات التعليمية رؤية واضحة لتطبيق القوانين، وأن تُعرّف أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالنظم والقوانين التي تحكم عملها، كما تختلف تلك النتيجة مع نتائج دراسة (عبيد، ٢٠٢١) التي توصلت إلى أن ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة بجامعة جنوب الوادي تتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وأوصت بضرورة إلمام أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للنظم والقوانين التي تحكم عملهم بالجامعة، وكذا تختلف مع نتيجة دراسة (العبادي وآخرون، ٢٠١٦) التي توصلت إلى تحقيق الحوكمة بالجامعة بدرجة مرتفعة؛ لحرص الجامعة على توضيح الأساليب والإجراءات المتبعة في بيئة العمل، وتوضيح القوانين والقرارات بوضوح وموضوعية.

- نتائج البعد الثالث: البنية التحتية:

يوضح الجدول (١٧) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات البعد الثالث "البنية التحتية":

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات البعد الثالث

"البنية التحتية"

م	العبارات	م	ع	%	درجة التحقق	الرتبة
البعد الثالث - البنية التحتية						
٦٩	تمتلك الروضة بيئة عمل مناسبة من حيث وجود الوسائل التكنولوجية الحديثة والأجهزة المتطورة.	١.٣١	٠.٥٤	٤٣.٨%	ضعيفة	٦
٧٠	تسعى إدارة الروضة إلى توفير البنى التحتية المنسجمة مع الواقع الفعلي للسوق التنافسي.	١.٧٨	٠.٦٤	٥٩.٤%	متوسطة	٣
٧١	تهتم إدارة الروضة باستبدال مستلزمات العمل المستهلكة وغير الصالحة للعمل كافة باستمرار.	١.٧٠	٠.٦٧	٥٦.٨%	متوسطة	٥

م	العبارات	م	ع	%	درجة التحقق	الرتبة
٧٢	البنية التحتية ملائمة لاحتياجات الأطفال من حيث تصميم المباني والمساحات	١.٧١	٠.٨١	٥٧.١%	متوسطة	٤
٧٣	يتوفر في الروضة أنظمة تهوية وإضاءة طبيعية واصطناعية كافية مما يعزز البيئة الصحية والمريحة للتعليم.	١.٨١	٠.٧٨	٦٠.٥%	متوسطة	٢
٧٤	تتوفر وسائل الأمان في الروضة من مخارج طوارئ وأنظمة إنذار الحريق وإجراءات واضحة للإخلاء في حالات الطوارئ.	٢.٤٣	٠.٥٧	٨١.٠%	كبيرة	١
المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث		١.٧٩	٠.٦٧	٥٩.٧%	متوسطة	

ملحوظة: م = المتوسط الحسابي، ع = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (١٧):

أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث "البنية التحتية" بلغ (١.٧٩) بوزن نسبي (٥٩.٧%)، وهي قيم تؤكد أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك بعد "البنية التحتية" بدرجة "ضعيفة"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وقد جاءت بعض عبارات هذا البعد بدرجة تحقق "ضعيفة" وبعضها الآخر بدرجة تحقق "متوسطة"، في حين جاءت عبارة واحدة بدرجة تحقق "كبيرة"؛ حيث احتلت العبارة رقم (٧٤) ونصها "تتوفر وسائل الأمان في الروضة من مخارج طوارئ وأنظمة إنذار الحريق وإجراءات واضحة للإخلاء في حالات الطوارئ" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٤٣) ووزن نسبي (٨١.٠%) وبدرجة تحقق "كبيرة"، بينما حصلت العبارة رقم (٦٩) ونصها "تمتلك الروضة بيئة عمل مناسبة من حيث وجود الوسائل التكنولوجية الحديثة والأجهزة المتطورة" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٣١) ووزن نسبي (٤٣.٨%) وبدرجة تحقق "ضعيفة".

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (عمر، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى توافر أبعاد مطابقة مبنى الروضة للمواصفات القياسية وكفاية الموارد المالية المتاحة سنوياً لتغطية أنشطة التطوير في الروضة بدرجة ضعيفة، وذلك لضعف التمويل الموجه للروضات، وتتفق مع دراسة (محمود، ٢٠١٦) التي توصلت إلى ضعف البنية التحتية للروضات، ومع دراسة (شاهين، ٢٠١٣) التي أكدت أن هناك مشكلات في البنى التحتية للروضة، ومنها عدم وجود أفنية مخصصة لبعض

الروضات ببعض المحافظات، وعدم وجود قرار وزاري يسمح باستقلالية ميزانية رياض الأطفال عن المدرسة الأم، مما يعوق تطبيق الأنشطة اللازمة للمرحلة، كما تتفق مع نتيجة دراسة (السيد وآخرون، ٢٠١٩) التي توصلت إلى ضعف الميزانية المخصصة لمكتبة الروضة، وافتقار مؤسسات رياض الأطفال إلى المعايير المتعلقة بالمبنى وتجهيزاته، ونقص التجهيزات الخاصة بوسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل القاعات، وتتفق النتائج كذلك مع نتيجة دراسة (شبكة، ٢٠٢٣) التي توصلت إلى عدم جاهزية البنية التحتية لمؤسسات رياض الأطفال؛ من حيث توافر الأجهزة والوسائل والقاعات لتطبيق القيادة الرقمية، وبناءً عليه أوصت الدراسة بضرورة إعداد البنية التحتية المناسبة للروضات لتفعيل القيادة الإلكترونية، وتعيين متخصصين في صيانة الأجهزة، واستخدام التقنيات الرقمية، واختيار القيادات للإشراف على الروضات وفقاً لتميزهم في التكنولوجيا ومهارات استخدام الإنترنت. وقد ترجع تلك النتائج وفقاً لما أشارت إليه دراسة (الشرقاوي وآخرون، ٢٠٢١) إلى ضعف مشاركة كل مسؤولي رياض الأطفال في وضع خطة مشتركة للعمل، وضعف الميزانية المخصصة لتنفيذ خطط تطوير مؤسسات رياض الأطفال، وعدم وجود خطة ملائمة للعمل مع الظروف الطارئة، بينما تختلف نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة (الغزالي والناجي، ٢٠٢٢) التي توصلت إلى تحسن أبعاد الترافف الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية، وارتفاع مستوى تهيئة البني التحتية بها؛ حيث تتوافر بالمؤسسة بيئة عمل مناسبة؛ توفر التكنولوجيا الحديثة، والمعدات والنظم المتطورة، ووسائل الراحة في أبنيتها كافة، كما تتوافر بها بيئة تتسجم مع الواقع التنافسي.

- نتائج البعد الرابع: المهارات:

يوضح الجدول (١٨) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لعبارات البعد الرابع " المهارات":

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات البعد الرابع "المهارات"

العبارة	م	ع	%	درجة التحقق	الرتبة
البعد الرابع - المهارات					
٧٥	١.٤٦	٠.٦٧	٤٨.٨%	ضعيفة	٤
٧٦	١.٤٩	٠.٦٤	٤٩.٦%	ضعيفة	٣
٧٧	١.٣٥	٠.٤٨	٤٤.٩%	ضعيفة	٥
٧٨	١.٧٠	٠.٦٩	٥٦.٧%	متوسطة	٢
٧٩	١.٢٩	٠.٦٩	٤٣.٠%	ضعيفة	٦
٨٠	١.٧٦	٠.٦٧	٥٨.٨%	متوسطة	١
المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع		١.٥١	٠.٦٤	٥٠.٣%	ضعيفة

ملحوظة: م = المتوسط الحسابي، ع = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (١٨):

أن المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع "المهارات" بلغ (١.٥١) بوزن نسبي (٥٠.٣%)، وهي قيم تؤكد أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك بعد "المهارات" بدرجة "ضعيفة"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة؛ فقد جاءت بعض عبارات هذا البعد بدرجة تحقق "ضعيفة" وبعضها الآخر بدرجة تحقق "متوسطة"؛ حيث احتلت العبارة رقم (٨٠) ونصها "يملك الإداريون في الروضة الكفاءة في إدارة العمل المناط بهم وإدارة العمل المناط بهم وفهم خصائصه ومتطلباته" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٧٦) ووزن نسبي (٥٨.٨%) وبدرجة تحقق "متوسطة"، بينما حصلت العبارة رقم (٧٩) ونصها "تستطيع إدارة الروضة الاحتفاظ بالكفاءات وتخفيف معدل تسرب العاملين" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٢٩) ووزن نسبي (٤٣.٠%) وبدرجة تحقق "ضعيفة".

وتتفق نتيجة البحث الحالي مع نتائج دراسة (عمر، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن مهارات الموارد البشرية في مؤسسات رياض الأطفال ضعيفة؛ حيث تعاني تلك المؤسسات العديد من

التحديات على مستوى نقص الأعداد وضعف الكفايات المهنية، كما أكدت النتائج حاجة الكفاءات القيادية إلى برامج تدريب مهني، ودورات تدريبية متخصصة، ومواصلة النمو المهني باستمرار، كما تتفق مع نتيجة دراسة (القاعد، ٢٠٢٤) التي توصلت إلى وجود قصور في توفير فرص النمو المهني للمعلمات؛ كون بعض المديرات قد تقف عائقاً أمام النمو المهني للمعلمات؛ خشية أن يتعطل سير العمل، فتقل الإنتاجية ويضعف الأداء، أو يتاح للمعلمات فرص مهنية جديدة فيترك العمل، كما يمكن أن تعود هذه النتائج إلى ضعف متابعة أداء المعلمات في الروضة من قبل الموجهات؛ حيث أشارت نتائج دراسة (العزب، ٢٠٢٣) إلى ضعف المتابعة المستمرة من الإدارة المركزية لرياض الأطفال بصفتها الإدارة المنوطة بالإشراف على مرحلة رياض الأطفال من وزارة التربية والتعليم، وقد يعود ذلك إلى قصور القائمين على تلك البرامج في متابعتها وتقييمها، مما يحد من قدرتها على التطوير وتحقيق أهدافها، وربما يعود ذلك أيضاً إلى عدم وجود خطة واضحة للتنمية المهنية لموجهات رياض الأطفال؛ حيث تصدر التعليمات بعمل تدريب دون إخطار مسبق للتوجيه الفني، وبالتالي لا يؤدي التدريب ثماره المرجوة، ونتج عن ذلك ما حدث عند تطبيق المنهج الجديد (٢٠٠) من تخطيط وارتجالية في أثناء التدريب الذي عُقد بهذا الشأن، وربما يرجع ذلك أيضاً إلى الفجوة بين الجانب النظري المتمثل في كليات التربية للطفولة المبكرة والجانب التطبيقي المتمثل في الإدارة المركزية لرياض الأطفال، وضعف التعاون بينهما من خلال المؤتمرات التربوية المتخصصة. وتختلف النتائج بالبحث الحالي مع ما توصلت إليه دراسة (الغزالي والناجي، ٢٠٢٢) حيث كشفت نتائجها عن توافر أبعاد التراصف الاستراتيجي بمستوى مرتفع؛ نتيجة امتلاك المؤسسة الإمكانيات والقدرات، ودعمها بالكفاءات القادرة على تحويل المعارف والمعلومات إلى واقع عملي، فضلاً عن حرص المؤسسة على أن يكون أفرادها ذوي مهارات متفوقة على المنافسين، وكذا حرصها على تعيين أصحاب المهارات العالية في مجال التخصص وتبادل الخبرات فيما بينهم.

- نتائج البعد الخامس: الشراكة:

يوضح الجدول (١٩) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات البعد الخامس "الشراكة":

جدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لعبارات البعد الخامس "الشراكة"

العبارة	م	ع	%	درجة التحقق	الرتبة
البعد الخامس - الشراكة					
٨١	تنظم إدارة الروضة لقاءات وورش عمل مع أولياء الأمور لمناقشة تقدم الأطفال وتقديم نصائح تربوية وتعليمية.	١.٣٧	٠.٥١	٤٥.٨%	ضعيفة
٨٢	تحرص إدارة الروضة على إقامة شراكات مع مؤسسات تعليمية لتبادل الخبرات والموارد التعليمية.	١.٨٠	٠.٧٤	٥٩.٩%	متوسطة
٨٣	تسعى إدارة الروضة للحصول على الدعم المادي والتدريبي من الوزارات والجهات الحكومية ذات الصلة مثل برامج التمويل أو منح برامج الطفولة.	١.٨٢	٠.٦٥	٦٠.٧%	متوسطة
٨٤	تسعى إدارة الروضة إلى التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي لتوفير رعاية لأنشطتها مثل الرحلات أو الفعاليات المدرسية.	١.٧٢	٠.٦٦	٥٧.٤%	متوسطة
٨٥	تحرص الروضة على المواءمة بين التكنولوجيا المستخدمة والتكنولوجيا في البيئة الخارجية.	١.٤٣	٠.٦١	٤٧.٧%	ضعيفة
٨٦	تسعى إدارة الروضة إلى التعاون مع الشركات الخاصة لتوفير فرص تدريبية للمعلمات والعاملين في الروضة في مجالات تخصصاتهم مثل استخدام تكنولوجيا التعليم أو أساليب التدريس الحديثة.	١.٣٩	٠.٦٣	٤٦.٥%	ضعيفة
٨٧	تنظم إدارة الروضة أنشطة تربوية واجتماعية مشتركة مع المجتمع المحلي مثل حملات توعية بيئية أو صحية أو فعاليات ثقافية للأطفال.	١.٣٣	٠.٧١	٤٤.٣%	ضعيفة
المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس		١.٥٥	٠.٦٥	٥١.٧٥%	ضعيفة

ملحوظة: م = المتوسط الحسابي، ع = الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (١٩):

أن المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس "الشراكة" بلغ (١.٥٥) بوزن نسبي (٥١.٧٥%)، وهي قيم تؤكد أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك بعد "الشراكة" بدرجة "ضعيفة"، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة، وقد جاءت بعض عبارات هذا البعد بدرجة تحقق "ضعيفة" وبعضها الآخر بدرجة

تحقق "متوسطة"؛ حيث احتلت العبارة رقم (٨٣) ونصها "تسعى إدارة الروضة للحصول على الدعم المادي والتدريبي من الوزارات والجهات الحكومية ذات الصلة مثل برامج التمويل أو منح برامج الطفولة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١.٨٢) ووزن نسبي (٦٠.٧%) وبدرجة تحقق "متوسطة"، بينما حصلت العبارة رقم (٨٧) ونصها "تنظم إدارة الروضة أنشطة تربوية واجتماعية مشتركة مع المجتمع المحلي مثل حملات توعية بيئية أو صحية أو فعاليات ثقافية للأطفال" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (١.٣٣) ووزن نسبي (٤٤.٣%) وبدرجة تحقق "ضعيفة".

وترى الباحثة أن هذه النتيجة ترجع إلى عدم وجود تشريعات وآليات عمل مناسبة توضح طبيعة الشراكة وسبل تطويرها في مؤسسات رياض الأطفال، وتتفق النتيجة الحالية مع نتائج دراسة (السيد وآخرون، ٢٠١٩) التي توصلت إلى ضعف مشاركة الروضة في المجالات التطوعية لخدمة البيئة والمجتمع المحلي، وقلة مشاركة الروضة لأعضاء المجتمع المحلي في تطوير العملية التعليمية، كما أكدت نتائج دراسة (شارودة، ٢٠١١) أن مشاركة أولياء الأمور أحد مجالات الشراكة في المؤسسات التعليمية إلا أن هناك غياباً للدعم المادي اللازم لتطبيق تلك الشراكة، كما تتفق نتيجة البحث الحالي مع نتائج دراسة (محمود، ٢٠١٦) التي توصلت إلى ضعف تمثيل المجتمع المحلي في تقديم الخدمات التعليمية في مؤسسات رياض الأطفال.

وكذلك مع نتيجة دراسة (شبكة، ٢٠١٤) التي توصلت إلى انخفاض تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في مجال تربية الطفولة المبكرة، وقلة إشراك أولياء الأمور في تحقيق جودة العملية التربوية في مؤسسات رياض الأطفال، وعدم توافر آلية عمل مناسبة لتنفيذ التعاون مع قيادات وهيئات المجتمع المحلي ومؤسساته، وقلة ارتباط الأنشطة والبرامج التربوية بالمتغيرات المحلية، كما تتفق مع نتيجة دراسة (هبة وآخرون، ٢٠٢١) التي توصلت إلى ضعف تواصل مؤسسات رياض الأطفال مع المجتمع ومشاركته في حل المشكلات التي تواجهها، بينما تختلف النتيجة بالبحث الحالي مع نتيجة دراسة (عبد اللاه، ٢٠٢٣) التي توصلت إلى توافر بعد الشراكة في الجامعة بدرجة متوسطة؛ حيث تسعى الجامعة إلى مشاركة المعلومات التي تعزز بيئة العمل على موقع الجامعة والكليات المختلفة؛ من أجل تعزيز الشفافية وتحسين الأداء والارتقاء به لمستوى التميز.

➤ ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث على "ما طبيعة العلاقة بين مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد الترافصف الاستراتيجي ومستوى تطبيق الميزة التنافسية بتلك المؤسسات من وجهة نظر عينة البحث؟"

وللإجابة عن هذا السؤال: تم حساب قيم معامل الارتباط بين درجات المعلمات عينة البحث على أبعاد الترافصف الاستراتيجي وبين درجاتهن على محور الميزة التنافسية، وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون **Pearson correlation coefficient (PCC)** لحساب قيمة معامل الارتباط كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢٠): معاملات الارتباط بين درجات المعلمات عينة البحث على أبعاد الترافصف

الاستراتيجي وبين درجاتهن على محور الميزة التنافسية

الميزة التنافسية			المتغيرات		
قيمة الارتباط	الدلالة الإحصائية	اتجاه الارتباط			
٠.٥٨٤	٠.٠١	إيجابي	١	الاتصالات	أبعاد الترافصف الاستراتيجي
٠.٦١١	٠.٠١	إيجابي	٢	الحوكمة	
٠.٥٣١	٠.٠١	إيجابي	٣	البنية التحتية	
٠.٦٤٢	٠.٠١	إيجابي	٤	المهارات	
٠.٧٢٣	٠.٠١	إيجابي	٥	الشراكة	
٠.٧٥٥	٠.٠١	إيجابي	الدرجة الكلية للترافصف الاستراتيجي		

ويتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)

بين بين مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد الترافصف الاستراتيجي ومستوى تطبيق الميزة التنافسية بها من وجهة نظر عينة البحث؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠.٧٥٥)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، كما يتبين أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الترافصف الاستراتيجي (الاتصالات، الحوكمة، البنية التحتية، المهارات، الشراكة) وبين مستوى تحقيق الميزة التنافسية بلغت (٠.٥٨٤، ٠.٦١١، ٠.٥٣١، ٠.٦٤٢، ٠.٧٢٣) على التوالي، وجميع هذه القيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١).

وتشير هذه النتائج إلى أن التزام مؤسسات رياض الأطفال بتطبيق ممارسات التراصف الاستراتيجي سيسهم في تحقيق الميزة التنافسية المنشودة، وذلك من وجهة نظر المعلمات، ويُفسر ذلك بأن قدرة المؤسسة التنافسية تحتاج إلى وجود رؤية ورسالة واضحة، وحشد للجهود، وتراصف الموارد واستغلالها بكفاءة نحو تحقيق أهداف محددة، وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة (مندور، ٢٠٢٣) التي أكدت دور التراصف الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، ومع دراسة (عيسى، ٢٠٢٤، ص. ٢٨٥) التي أكدت أن التراصف الاستراتيجي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية؛ حيث يعزز قدرتها على التحرك بمرونة لمواجهة التحديات، ويساعدها على اقتناص الفرص في البيئة الخارجية وفي دعم جوانب قوتها وتحسين الأداء، وتتفق النتائج أيضًا مع دراسة (الشلاحي، ٢٠٢٤، ص. ٣٨٥) حيث تشير إلى أنه كلما استطاعت المؤسسة التعليمية تبني أساليب وأنظمة إدارية جديدة وتغيير أساليبها التقليدية استطاعت تحقيق الميزة التنافسية، والتي أضحت مطلبًا مهمًا في ظل التغيرات التي تفرض تحديات تتعلق بالتميز والمنافسة، ويدعم ذلك ما أكدته دراسة (Alsayah, 2022) من أن المؤسسات التي تهتم بتحقيق التراصف بين بنيتها الخارجية ومكوناتها الداخلية تتمتع بسمعة طيبة، بينما تتمتع المؤسسات التي لا تهتم بالمواءمة بسمعة سيئة، وكذلك مع ما ذكره (العبادي وآخرون، ٢٠١٦، ص. ٢٣٨) من أن التراصف الاستراتيجي هو أداة فعالة لضمان بيئة عمل تتسم بالاستقرار والانسجام، ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

كما تتفق نتائج البحث الحالي مع نتيجة دراسة (Almashalah, 2020, p. 61) التي أكدت أن التراصف الاستراتيجي يسهم في دعم الاستدامة التنافسية؛ حيث يساعد في توجيه كل الموارد والقدرات لاستثمارها في دعم قدرات المؤسسة على المنافسة، وتقليل التكاليف، وتحسين الكفاءة، وتحفيز المواطنين على التفكير الاستراتيجي، وتطوير معرفتهم بالاستدامة التنافسية، كما تتفق مع نتيجة دراسة (أبو ردن وعبد الرحمن، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين التراصف الاستراتيجي والتفوق المنظمي للمؤسسة؛ فكلما ازداد تركيز المؤسسة على التراصف الاستراتيجي تم الارتقاء بالتفوق المنظمي نحو ما تقدمه من جهود تعليمية متميزة، وبناءً عليه أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتراصف الاستراتيجي ووعيتها بأهميته

ودوره في الحد من الصراعات التنظيمية ومقاومة العاملين للتغيير، وتشجيع العمل بروح الفريق في سبيل تعزيز التفوق المنظمي.

كما تتفق تلك النتائج مع ما ذكرته (Guangya, 2015, P. 371) من أنه لكي تمتلك مؤسسات رياض الأطفال القدرة على التنافس لا بد لها من امتلاك إدارة قادرة على الاستجابة للتغيرات الحادثة بمرونة وسرعة، والتنبؤ بالفرص وحسن استغلالها، ومن ثم لا بد من البحث عن أساليب تمكن الإدارة من الاستجابة للتغيرات، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (صالح ، ٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن المؤسسات التعليمية يمكنها بناء ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على حسن استغلال جميع مواردها المادية، والبشرية، والمعرفية، والتكنولوجية؛ من أجل تحسين مستوى كفاءتها في تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية، مما يساعدها على الابتكار والإبداع، والتحديث المستمر في تقديم الخدمة التعليمية؛ لامتلاكها عنصر متميز لا تمتلكه المدارس الأخرى.

وتتفق هذه النتائج كذلك مع ما ذكره الغزالي والناجي (٢٠٢٢، ص. ٣٥٧) من أن الترافصف الاستراتيجي يعزز قدرة المؤسسة التنافسية على الأداء التنظيمي؛ من خلال وجود رؤية واضحة لتطبيق القرارات والقوانين لتحقيق الأهداف، والاعتماد على النزاهة والمساءلة عند تطبيق القوانين، والمساواة بين العاملين، وتفعيل سياسة اللامركزية، مما يشجع على إطلاق الطاقات الإبداعية، ووجود نظام للاتصال الإداري يربط بين الأداء الفردي والوحدات التنظيمية والمؤسسة ككل، ويضمن تبادل المعلومات.

كما تتفق النتائج مع نتائج دراسة (الشمري وآخرون، ٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن الترافصف الاستراتيجي أدى إلى رفع مستوى أداء العاملين، وتعزيز قدرات المؤسسة بشكل عام، كما أكدت عديد من الدراسات أهمية تحقيق الترافصف الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية؛ لجعلها قادرة على التنبؤ بالتهديدات، وعلى إيجاد بيئة عمل منسجمة، ومواكبة للتكنولوجيا، واستثمار الفرص، مما يؤدي إلى نجاحها، ومنها دراسة كل من (عبد العال ويوسف، ٢٠٢٣، ص. ٢٣٩؛ مندور، ٢٠٢٣، ص. ٣١٣؛ Audretsch & Belitski, 2022, P. 305؛ Jonathan, 2021, P. 169).

رابعاً: الإجابة عن السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على "ما درجة إسهام الترافصف الاستراتيجي في التنبؤ بالميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال؟"

وللإجابة عن هذا السؤال: تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد **Multiple linear regression (MLR)** وذلك لتحديد درجة إسهام الترافف الاستراتيجي (بأبعاده: الاتصالات، الحوكمة، البنية التحتية، المهارات، الشراكة) في التنبؤ بالميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٢١): نتائج تحليل التباين لتحديد دلالة نموذج الانحدار المتعدد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة "F"	الدالة الإحصائية
الانحدار	١٦٨٩٠.٢٦	٥	٣٣٧٨.٠٥	٤٥٤.٧٨	٠.٠١
البواقي	١١٥٩٤.٩٥	١٥٦١	٧.٤٣		
المجموع	٢٨٤٨٥.٢٠	١٥٦٦			

ويتبين من الجدول (٢١):

أن قيمة "F" بلغت (٤٥٤.٧٨) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)، مما يدل على وجود علاقة انحدارية دالة إحصائية بين تطبيق الترافف الاستراتيجي (بأبعاده: الاتصالات، الحوكمة، البنية التحتية، المهارات، الشراكة) وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال، وهذا يؤكد صلاحية نموذج تحليل الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع (الميزة التنافسية).

جدول (٢٢): نتائج تحليل الانحدار لتحديد درجة إسهام الترافف الاستراتيجي (بأبعاده:

الاتصالات، الحوكمة، البنية التحتية، المهارات، الشراكة) في التنبؤ بالميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال

المتغير التابع	المتغير المستقل الترافف الاستراتيجي	معامل الانحدار			قيمة "T"	الدالة الإحصائية
		غير المعياري (B)	الخطأ المعياري	المعياري (B)		
الميزة التنافسية	الثابت	١١.٨٨	١.٣٥		٨.٨٠	٠.٠٠
	الشراكة	٢.٦٠	٠.١٥	٠.٤١	١٧.٩٤	٠.٠٠
	البنية التحتية	١.٦٦	٠.١٠	٠.٢٧	١٦.٤٢	٠.٠٠
	المهارات	١.٠٧	٠.١٢	٠.١٩	٨.٧٢	٠.٠٠
	الحوكمة	٠.٥٥	٠.٠٩	٠.١٢	٥.٨٤	٠.٠٠
	الاتصالات	٠.٣٠	٠.١١	٠.٠٦	٢.٧٠	٠.٠١
معامل الارتباط المتعدد $R = ٠.٨١٩$ معامل التحديد المعدل $Adjusted^2 = ٠.٦٧٠$ النسبة المئوية للإسهام $\%٦٧.٠$						

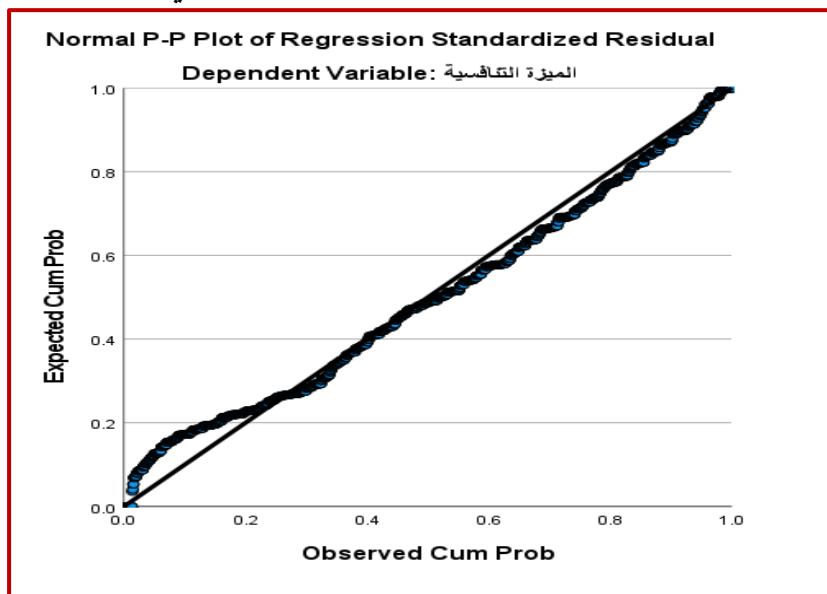
ويتبين من الجدول (٢٢):

أن معامل التحديد المعدل ($Adjusted^2$) بلغ (٠.٦٧٠)، وهي قيمة تدل على أن التراصف الاستراتيجي (بأبعاده: الاتصالات، الحوكمة، البنية التحتية، المهارات، الشراكة) يسهم إسهامًا دالًا إحصائيًا في التنبؤ بالميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال، كما يظهر من الجدول أن درجة تطبيق التراصف الاستراتيجي يؤثر بنسبة (٦٧.٠%) على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال. ويمكن التعبير عن العلاقة الانحدارية بين المتغيرين بالمعادلة الآتية:

$$\text{تحقيق الميزة التنافسية} = ١١.٨٨ + ٢.٦٠ \times (\text{الشراكة}) + ١.٦٦ \times (\text{البنية التحتية}) + ١.٠٧ \times (\text{المهارات}) + ٠.٥٥ \times (\text{الحوكمة}) + ٠.٣٠ \times (\text{الاتصالات})$$

كما يحدد الشكل التالي:

طبيعة العلاقة الانحدارية بين تطبيق التراصف الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال، كما يظهر درجة تطبيق التراصف الاستراتيجي:



شكل (٥): يوضح العلاقة الانحدارية بين تطبيق التراصف الاستراتيجي وتحقيق

الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال

واستناداً إلى العرض السابق لنتائج تطبيق أداة الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، يمكن توضيح النتائج التي توصل إليها البحث باختصار، وذلك على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي العام للمحور الأول "أبعاد الميزة التنافسية" بلغ (١.٦٣) بوزن نسبي قدره (٥٤.٣%)، وهي قيم تؤكد أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك أبعاد الميزة التنافسية بدرجة تحقق "ضعيفة"، وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة البحث.
 - المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني "أبعاد التراصيف الاستراتيجي" بلغ (١.٥٨) بوزن نسبي قدره (٥٢.٧%)، وهي قيم تؤكد أن مؤسسات رياض الأطفال تمتلك أبعاد التراصيف الاستراتيجي بدرجة "ضعيفة"، وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة البحث.
 - توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد التراصيف الاستراتيجي ومستوى تطبيق الميزة التنافسية بها من وجهة نظر عينة البحث.
 - معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) بلغ (٠.٦٧٠)، وهي قيمة تدل على أن هناك أثراً إيجابياً لتطبيق التراصيف الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال. وتأسيساً على نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها، والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، وفي ضوء الأدب النظري للبحث، يقدم البحث الحالي تصوراً مقترحاً كمحاولة لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال في مصر في ضوء التراصيف الاستراتيجي.
- ❖ **التصور المقترح:**

ينص السؤال الخامس للبحث الحالي على: "ما التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية برياض الأطفال في مصر في ضوء التراصيف الاستراتيجي؟"، وبناءً عليه سيتم في الصفحات التالية الإجابة عن السؤال الخامس للبحث، من خلال توضيح محاور التصور المقترح، كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاستعانة بنتائج بعض الدراسات العربية والأجنبية السابقة في بناء التصور، ويكون التصور المقترح من المحاور التالية:

■ أولاً: أهداف التصور المقترح:

يعد الهدف الأساسي من هذا التصور المقترح هو تفعيل الترافف الاستراتيجي في مؤسسات رياض الأطفال من أجل تحقيق الميزة التنافسية بها، وذلك عن طريق إمداد المسؤولين في الروضة وفي الجهات المختصة بتصوير واضح، مع بيان فلسفته، وأهدافه، ومرتكزاته، وملامحه، والمعوقات التي قد تحد من تطبيقه، وكيفية التغلب عليها، مما يساعد القائمين على مؤسسات رياض الأطفال في اتخاذ القرارات المناسبة والفعالة لتطبيق التصور على نحو سليم.

ويمكن توضيح أهداف التصور المقترح وتحديد أهدافها فيما يلي:

- مساعدة مؤسسات رياض الأطفال في التغلب على أوجه القصور ونقاط الضعف التي تعيق تحقيقها للميزة التنافسية، وذلك في ضوء الترافف الاستراتيجي.
- وضع خطوط عريضة وملامح لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال.
- تقديم بعض الآليات التي يمكن أن تعتمد عليها مؤسسات رياض الأطفال في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء الترافف الاستراتيجي.
- رصد بعض التحديات التي قد تواجه تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال.
- اقتراح سبل لمواجهة التحديات التي قد تواجه تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال.

■ ثانياً: فلسفة التصور المقترح:

يستند التصور المقترح إلى فلسفة مؤداها أن مؤسسات رياض الأطفال إحدى المؤسسات المسؤولة عن تحقيق نهضة المجتمع؛ من خلال دورها في إعداد جيل مبدع وواع يمتلك القدرة على التفكير النقدي، ومن خلال إسهامها في دعم التنمية الاقتصادية؛ حيث إن الاستثمار في التعليم في هذه المرحلة يقلل من التكاليف المستقبلية في مجالات الرعاية الاجتماعية للفئات المختلفة، ويسهم في تقليل الفجوة التعليمية، عن طريق تقديم خدمات تعليمية للأطفال على اختلاف طبقاتهم الاجتماعية، تدعم تحقيق العدالة الاجتماعية، ويعد السبيل إلى تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال هو تطبيق مبادئ الترافف الاستراتيجي الذي أصبح ضرورة ملحة؛ إذ إن تكامل الجهود والموارد أحد أهم مرتكزات الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال، ويرتكز الترافف

الاستراتيجي على إحداث توافق بين العناصر الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال؛ للوصول إلى مستوى أداء عالٍ، وضبط أنشطة مؤسسات رياض الأطفال على مختلف المستويات، وتجنب حدوث تضارب بين توجهاتها وتحقيق الأهداف، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية. كما تقوم فلسفة التصور المقترح على أساس أن مؤسسات رياض الأطفال إحدى المؤسسات المسؤولة عن تقدم المجتمعات، ومع ذلك تواجه عدة تحديات، وفي مقدمتها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، التي تتزايد معها متطلبات أولياء الأمور من حيث حاجتهم إلى مناهج أكثر تطوراً، وبيئة تعليمية أكثر تحفيزاً، إضافة إلى أن التطور التكنولوجي السريع والاتجاه نحو دمج التكنولوجيا في التعليم تعد عوامل تمثل تحديات أمام موارد مؤسسات رياض الأطفال المحدودة سواء المادية أو البشرية، ومن ثم فإن تبني المؤسسة للترافف الاستراتيجي يساعدها على التكيف مع متغيرات العصر، وتنمية قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.

كما تستند فلسفة التصور المقترح إلى أن دعم وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال ليس هدفاً في حد ذاته؛ وإنما وسيلة لتحقيق هدف أعمق، وهو الارتقاء بمستوى هذه المؤسسات وجعلها أكثر كفاءة وقدرة على المنافسة، من خلال مساعدتها على بناء شخصية متكاملة لمواطن مسئول معترف بذاته، ويحترم الاختلاف، وقادر على التعامل التنافسي مع الآخرين.

■ ثالثاً: مرتكزات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من المرتكزات التالية:

- الإطار النظري للبحث وما يشمل من أسس فكرية لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الترافف الاستراتيجي، فضلاً عن نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة.
- نتائج الدراسة الميدانية للبحث؛ حيث تم التعرف على درجة توافر مؤشرات الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال من خلال استجابات آراء عينة البحث، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين مدى امتلاك مؤسسات رياض الأطفال لأبعاد الترافف الاستراتيجي ومستوى تطبيق الميزة التنافسية بتلك المؤسسات من وجهة نظر عينة البحث.

- إن تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال يؤدي إلى الارتقاء بها وزيادة كفاءتها.

■ رابعاً: مبادئ التصور المقترح:

استند التصور المقترح إلى مجموعة من المبادئ التي بُني عليها، ومنها:

١. التمايز: حيث تتمتع الروضة المترافقة بدرجة تمايز عالية عن بقية الروضات الأخرى، مما يمكنها من الحفاظ على مكانتها، والاحتفاظ بسعتها الاستيعابية؛ وللتمايز مجالات عدة مثل: التمايز في خصائص وصفات الأطفال الذين تستهدفهم الروضة، والتمايز في أساليب الدعاية والتسويق للروضة، والتمايز في أساليب تقديم الخدمات التعليمية والترفيهية للروضة.
٢. التحليل والتشخيص الاستراتيجي: ويكون من خلال جمع المعلومات داخلياً وخارجياً، والتعرف على الفرص والتهديدات التي قد تواجه الروضة، والسعي نحو وضع خطط لمواجهةها بطرق علمية، وكذلك دراسة احتياجات الأطفال وأولياء الأمور، والإلمام بالتوجهات الحديثة في التعلم.
٣. بيئة عمل محفزة: فبيئة العمل في الروضة المترافقة تمثل عامل جذب للعاملين من ذوي الخبرات المتميزة، وتشجع المعلمات وجميع العاملين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتدعم مشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات وتبادل الرؤى والأفكار لتحقيق الميزة التنافسية.
٤. بناء هوية مؤسسية قوية: وذلك من خلال وجود رؤية ورسالة واضحة لمؤسسات رياض الأطفال تعكس القيم السائدة بها، والأهداف المراد تحقيقها، وعوامل تحقيق الميزة التنافسية.
٥. الكفاءة: أي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأعلى درجة كفاءة وفعالية؛ لضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة للأطفال بما يتلاءم مع احتياجات العصر، وتقليل الهدر لضمان التكلفة القليلة.
٦. مرونة البنى التنظيمية: التي تدعم آليات العمل، وتشجع التواصل الفعال، مع إزالة المعوقات التنظيمية التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية.
٧. اكتساب الخبرات والسعي لإيجاد ميزات جديدة للروضة، والعمل على تطبيق هذه الميزات بسرعة وفعالية؛ لتكون سابقة عن الروضات المنافسة.

٨. رعاية الإبداع والابتكار: وهو ما يدفع مؤسسات رياض الأطفال إلى الحصول على المعارف التي تعزز من قدرتها التنافسية، واقتناء جميع الوسائل التكنولوجية والخدمات التي تميزها عن الروضات المنافسة، وإلى تبني أفكار وسلوكيات تميزها عن غيرها، مع مراعاة الجدية في تطبيق هذه الأفكار.

٩. تقييم الأداء: ويشير إلى قدرة الروضة المتراصفة على تقييم أدائها وأنشطتها للتعرف على ما تم إنجازه ومقارنته بالخطط الموضوعية، مما يسهم في تحسين عملياتها الداخلية من خلال التحفيز على إنجاز الأعمال والأنشطة بصورة أدق في الفترات القادمة، والعمل على توفير ما يلزم من معلومات لاتخاذ قرارات صحيحة بشأن السياسات والعمليات والاستراتيجيات المرتبطة بالروضة في الوقت الحالي ومستقبلاً، وتقديم الأدلة إلى الجهات المعنية لإثبات فاعلية أدائها، ومدى توافقه مع النتائج المتوقعة والمتطلبات المالية والقانونية.

■ خامساً: آليات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء التراصف الاستراتيجي:

بمراجعة الأدبيات والدراسات التربوية المتعلقة بمتغيري البحث (الميزة التنافسية - التراصف الاستراتيجي) لتحقيق الهدف منه، وفي ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة الميدانية من خلال رصد الواقع الفعلي، يمكن أن يتحقق التصور المقترح من خلال توافر مجموعة من الآليات القابلة للتنفيذ لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال وفقاً لأفضل ممارسات التراصف الاستراتيجي، وذلك على النحو التالي:

١. آليات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء علاقتها بعدد الاتصالات: فنجاح الروضة في تطبيق نظام الاتصالات يسهم في تحسين إدارتها، وتسهيل تبادل المعلومات بين جميع الأطراف المعنية، وذلك من خلال تطبيق الآليات التالية:

- عقد إدارة الروضة ورش عمل داعمة لتبادل الأفكار بين العاملين في الروضة بشكل ينسجم مع تخصصاتهم الوظيفية.

- تفعيل الاتصالات الإلكترونية في الروضة؛ لتمكين التواصل وتيسير تبادل المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة بسرعة، من خلال تفعيل التطبيقات المختلفة، مما يحقق المرونة التنظيمية التي تعد أساس الميزة التنافسية في الروضة.
- توظيف التكنولوجيا في عمليات الاتصال لإنجاز العمل الإشرافي للروضة.
- إعطاء الحق للمعلمات وجميع العاملين في إبداء آرائهم حول العمل المكلفين به، ومستوى رضاهم عن تلك المهام، مما يسهم في إطلاق الأفكار الإبداعية وتحقيق مزايا تنافسية للروضة.
- تواصل قيادات الروضة مع البيئة الخارجية بصورة مستمرة، والاطلاع على الخدمات التنافسية، من خلال الزيارات الميدانية؛ للكشف عن نقاط القوة والضعف في الروضة، مما يسهم في تحقيق الجودة في تقديم خدماتها.
- إيجاد قنوات اتصال بين الروضة وأولياء الأمور؛ لتسهيل التواصل ودعم تنفيذ الخطط التعليمية، مما يعزز من سمعة الروضة وزيادة الإقبال عليها.
- الحرص على تطبيق نظام الاتصالات بشقيه؛ الأول الشق الرأسي: وهو الاتصالات التي تتم بين المستويات الإدارية المختلفة في الروضة، وتتم في اتجاهين، هما الاتجاه الصاعد الذي يتضمن إصدار التعليمات والتوجيهات الإدارية، والاتجاه الهابط الذي يتضمن رفع التقارير من المعلمات حول أداء الأطفال ومناقشة المقترحات وتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات، والشق الثاني الأفقي: ويقصد به الاتصالات التي تتم بين المعلمات وبعضهن، أو بين العاملين في الإدارة على المستوى نفسه، ويستهدف تنسيق الجهود وتبادل المعلومات وتنفيذ الأنشطة الجماعية.
- تنسيق العمل بين موجهات رياض الأطفال ولجان المتابعة بالإدارة التعليمية؛ منعا للتضارب في الاختصاصات.

٢. آليات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء علاقتها بعدد الحوكمة: حيث تضمن الحوكمة تطبيق مبادئ الشفافية والعدالة والمساءلة؛ من خلال وضع إجراءات وسياسات واضحة تُطبق بعدالة على جميع العاملين، وإيجاد نظام لمتابعة الأداء وتقييمه بصفة مستمرة، مما يسهم في اتخاذ القرارات بعدالة ونزاهة، كما

تضمن الحوكمة إدارة الموارد المالية بكفاءة واستغلالها الاستغلال الأمثل، وتقليل الهدر المالي، مما يسهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية، وضمان تحقيق الأهداف المرسومة، وتحقيق الميزة التنافسية للروضة؛ وذلك من خلال تطبيق الآليات التالية:

- وضع إدارة الروضة رؤية واضحة لتطبيقها القوانين والقرارات لتحقيق الأهداف.
- تنظيم إدارة الروضة ندوات تعريفية لتوعية المعلمات وجميع العاملين بالنظم التي تحكم العمل.
- اعتماد إدارة الروضة على مبدأ النزاهة والشفافية عند تطبيق القوانين والأنظمة.
- تطبيق إدارة الروضة مبدأ المساواة في المعاملة بين العاملين في الروضة.
- وضع خطة استراتيجية للروضة، ونشرها بين المعلمات وجميع العاملين، ووضع مؤشرات أداء لتلك الخطة.
- متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية باستمرار من خلال تقييم الأداء.
- وضع نظام حوافز مئثر للمعلمات والإداريين، مما يسهم في تحقيق الأهداف.
- وجود رؤية ورسالة تركز على جودة التعليم وتنمية شخصية الطفل، وتتماشى مع التطورات التربوية والأحداث الجارية.
- إصدار تقارير إدارية ومالية تبرز نواتج الحوكمة بشفافية.
- الربط بين حوافز المعلمات ومحاسبية الأداء.
- استحداث وظيفة مراقب جودة بالروضة؛ لتقويم أداء الأطفال وأنشطة الروضة، وتوظيف نتائج التقويم في الحكم على مدى نجاح تشريعات حوكمة الروضة وتطويرها، وإصدار تقارير مالية وإدارية.
- وجود آليات للتقييم الذاتي، والتدقيق الداخلي لمراقبة الأداء، مما يسهم في تقليل الهدر المالي، وزيادة كفاءة الروضة.

٣. آليات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء علاقتها ببعد الشراكة: حيث للشراكة في مؤسسات رياض الأطفال أهميتها المتمثلة في تبادل الأفكار والخبرات البناءة لتحقيق أهداف الروضة وجعلها على تواصل مستمر مع المجتمع، والإسهام في حل مشكلة التمويل، وزيادة كفاءة المعلمات، وتطبيق أحدث

الاستراتيجيات التعليمية بالاستفادة من الخبراء التربويين. وللشراكة في مؤسسات رياض الأطفال عدة أوجه كما يأتي:

(٣-أ): آليات الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص: تقوم الروضة بتحديد الجهات والمنظمات المتخصصة التي يمكن أن تسهم في تقديم الخدمات لها، والتأكد من أن رؤية المؤسسة تتماشى مع احتياجات الروضة، ويمكن أن تطلب عقد اجتماع مع ممثلي تلك الجهات وتقديم مقترح رسمي يوضح الفوائد المتبادلة في مجالات عدة (تمويل أنشطة الروضة- تدريب المعلمات- تحسين البنية التحتية للروضة- دعم الأطفال المحتاجين- تقديم خدمات صحية وتوعوية- تنفيذ البرامج الإثرائية- تقديم منح للأطفال من الأسر غير القادرة على تغطية رسوم تعليمهم- الترويج لبرامج الروضة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بمؤسسات المجتمع المدني) مما يعزز قدرة الروضة على تحقيق أهدافها وكذا الميزة التنافسية، ويمكن أن تقدم مؤسسات المجتمع المدني هذه الخدمات للروضة في مقابل الحصول على مزايا معنوية ومادية واستراتيجية كما يأتي:

- زيادة الوعي المجتمعي بدور تلك المؤسسات المجتمعية من خلال حملات إعلامية وإعلانات ترويجية لها تقوم بها مؤسسات رياض الأطفال.
- بالخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات يكون لها سجل حافل في العمل المجتمعي.
- تعزيز صورة المؤسسة أمام الجهات الداعمة لها.
- الحصول على تقدير من الجهات الحكومية، مما يزيد من فرص تمويلها وتقديم حوافز ضريبية لها.
- بناء علاقات قوية مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني الأخرى، مما يعزز الثقة في خدمات تلك المؤسسات.
- يمكن للمؤسسات الاستفادة من مرافق الروضة في تنظيم اجتماعات أو مبادرات خارج ساعات العمل الرسمية واليوم الدراسي.

(٣-ب): آليات الشراكة مع أولياء الأمور لرفع مستوى رضاهم عن الروضة، وتوعيتهم بأساليب تربية أطفالهم وتحسين مستوى تعليمهم، وتعزيز مشاركتهم في العملية التعليمية، وضمان

ولائهم للروضة، وزيادة الإقبال عليها، مما يدعم تحقيق الميزة التنافسية بها؛ وتتمثل هذه الآليات فيما يأتي:

- إنشاء مجالس استشارية تضم أولياء الأمور؛ لإشراكهم في اتخاذ القرارات التربوية.
 - تقديم ورش عمل لأولياء الأمور؛ لتوعيتهم بأساليب التربية الحديثة المستخدمة.
 - تنظيم اجتماعات دورية لاستطلاع آراء أولياء الأمور حول المناهج والأنشطة التعليمية.
 - إنشاء منصة إلكترونية أو تطبيق لتسهيل التواصل مع أولياء الأمور.
 - دعوة أولياء الأمور للمشاركة في أنشطه الروضة، والاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم المهنية في إثراء أنشطة الأطفال.
 - تنظيم زيارات ميدانية لأماكن عمل بعض أولياء الأمور لإكساب الأطفال المعرفة العملية، مثل القيام بزيارة مستشفى، أو مكتب بريد، أو روضة أخرى، وهكذا.
- (٣-ج): آليات الشراكة مع الجهات الحكومية: يتم التعاون مع الجهات المعنية لتطوير الخطط والمناهج الدراسية، وتفعيل اللوائح والقوانين التي تنظم العمل داخل الروضة، وتوفير المخصصات المالية اللازمة، بما يحسن الأداء ويحقق الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال، وذلك من خلال:
- قيام مخططي المناهج الدراسية بتطوير مناهج مرحلة الطفولة المبكرة باستمرار؛ لمواكبة التغيرات والتحديات التربوية، وتزويد تلك المناهج بالقضايا والمشكلات المختلفة، بما يسهم في ربط الطفل بمجتمعه.
 - تنظيم ورش عمل دورية لإشباع الاحتياجات التدريبية للمعلمات وزيادة قدراتهن على تحقيق الميزة التنافسية للروضة.
 - إصدار وثيقة خاصة لتأييد حرية معلمات رياض الأطفال وحققهن في المشاركة في اتخاذ القرارات في الروضة.
 - وضع قوانين لتوفير القيادات الإدارية للروضة من المتخصصين، مما يضمن بيئة عمل منسجمة بين القادة والمعلمات والعاملين في الروضة.
 - فرض لوائح تنظيمية لضمان الجودة في الروضة.
 - تقديم إعفاءات ضريبية للروضات التي تتبع المعايير وتحقق مزايا تنافسية.

- توفير أدلة تعليمية ضمن مبادرات حكومية لدعم الروضات.
- تطوير منصات حكومية رسمية تحتوي على مواد تدريسية للإداريين والمعلمات مما يرفع من كفاءاتهم وقدراتهم.
- تشكيل لجان رقابية للتأكد من امتثال الروضة للنظم ومحاولة تحقيق الميزة التنافسية.
- وضع مؤشرات أداء لمتابعة مستوى الخدمات المقدمة للأطفال.
- الإعلان عن مسابقات رسمية لدعم الابتكار في تعليم الأطفال، مما يحقق ميزة تنافسية لمؤسسات رياض الأطفال.
- (٣-د): آليات الشراكة مع الروضات الأخرى، مما يحقق مزايا متبادلة لجميع الأطراف؛ من حيث التنوع في الأنشطة التعليمية والترفيهية، ودعم الابتكار والتطوير، مما يرفع من جودة التعليم ويقلل التكاليف ويحسن استغلال الموارد، ومن ثمَّ تحقيق الميزة التنافسية، وهذه الآليات هي:
 - تنفيذ برامج تبادل وظيفي مؤقت، من خلال نظام الانتداب؛ للاستفادة من الخبرات القيادية في الروضة.
 - عقد ورش عمل لتبادل المعرفة والخبرات فيما يتعلق بأفضل طرق لتنفيذ المناهج التعليمية وأحدث أساليب للتدريس.
 - تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة التحديات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال ووضع الحلول المبتكرة لها.
 - تطوير أنشطة تعليمية مشتركة تستفيد منها الروضات المتشاركة.
 - وجود بروتوكول يضمن مشاركة الموارد والأدوات التعليمية بين الروضات.
 - تنظيم زيارات ميدانية مشتركة لزيادة فرص التعلم التفاعلي.
 - إنشاء منصات رقمية تضم الروضات المختلفة وبرامجها المميزة.
 - التفاوض مع الموردين للحصول على خصومات جماعية على التجهيزات التعليمية والأدوات المدرسية.
 - إجراء زيارات متبادلة لتقييم مستوى التعليم بين الروضات.
 - مشاركة البيانات بين مؤسسات رياض الأطفال لتحسين الخدمات التربوية والتعليمية.

- إنشاء مراكز استشارات مشتركة؛ لمساعدة أولياء الأمور فيما يتعلق بتعليم وتربية أطفالهم.
- وضع بروتوكول يضمن تبادل خدمات المتخصصين، مثل أخصائي التخاطب وعلم النفس والأخصائي الاجتماعي بين الروضات.
- ٤. آليات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء علاقتها ببعء البنى التحتية: فاتباع الآليات التالية يعزز ثقة أولياء الأمور في الروضة، ويحسن جودة التعليم المقدم للأطفال، ويساعد في تحقيق الميزة التنافسية للروضة، ويضمن بيئة تعليمية آمنة ومحفزة للأطفال، وهذه الآليات هي:
 - زيادة الدعم المالي المخصص للروضة لتهيئة أبنية الروضة والمساحات الخضراء.
 - توفير إدارة الروضة بيئة عمل مناسبة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة.
 - استبدال متطلبات العمل القديمة والمتهاكة كافة بأخرى حديثة وتقنية.
 - توفير مخارج طوارئ ومسارات آمنة في الروضة للإخلاء عند الحاجة.
 - الحرص على وجود علامات إرشادية واضحة داخل الروضة.
 - وجود تشريع يضمن اختيار المواد التعليمية، بحيث تكون مطابقة لمعايير حماية المنتجات الاستهلاكية.
 - تيسير النفاذ والدخول على شبكة الإنترنت وخاصة الجيل الرابع G4 في الروضة، مما يسهل سرعة وتحميل البيانات والملفات والمعلومات.
 - إنشاء وحدة إدارية ذات طابع خاص لتعزيز أبعاد التراصف الاستراتيجي في الروضة، ومتابعة التغيرات البيئية والاستفادة من الفرص المتاحة.
 - توفير الاعتمادات المالية اللازمة للتوسع في إنشاء وحدات الدعم الفني بمؤسسات رياض الأطفال.
 - الحرص على وجود جدول زمني، ومتابعته باستمرار، يتم خلاله فحص سلامة الهيكل الإنشائي للروضة وصيانة المرافق.
- ٥. آليات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء علاقتها ببعء المهارات: فامتلاك الروضة للمهارات الإدارية والأكاديمية يساعدها على وجود خدمات

فريدة تلبي احتياجات الأطفال وتواكب التطورات التربوية، ويحسن استغلال جميع الموارد بكفاءة وتحقيق أعلى جودة ممكنة للخدمات المقدمة؛ مما يعزز سمعة الروضة، ويزيد من إقبال الأطفال عليها، أي تحقيق ميزة تنافسية للروضة، وهذه الآليات تتمثل في:

- إصدار التشريعات اللازمة لربط التحفيز الإداري للمعلمات بمؤشرات أدائهن.
- تفعيل نظام للحوافز على أسس ومعايير مهنية، وتوافر عنصر المصادقية في تطبيقه، وأن يتم تقنين هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في الأداء.
- توفير الاحتياجات المالية اللازمة لمهام معلمة رياض الأطفال، بما يسمح لها بإجراء البحث العلمي، وتنمية ذاتها مهنيًا، وتوظيفها الوسائل التكنولوجية الحديثة.
- توفير قدر من الثقة في التعامل مع معلمات رياض الأطفال، وإعطائهن قدرًا من الحرية في اتخاذ القرارات لحل المشاكل التربوية والتعبير عن آرائهن بحرية.
- التقويم المستمر للمدخلات العلمية والمهنية والإدارية والفنية لمؤسسات رياض الأطفال، بما يضمن استمرارية تطوير الأداء الإداري والمهني.
- تفعيل نظام تقييم الأداء الوظيفي على أسس ومعايير تقييم واضحة وموضوعية، وأن يتبع التقييم بتغذية راجعة لتعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، والاستفادة من نتائج التقييم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للمعلمات والجهاز الإداري والعاملين في الروضة.
- تدريب معلمات رياض الأطفال على استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات؛ لتحسين أدائهن وتطوير قدراتهن.
- سعي الإدارة المركزية في وزارة التربية والتعليم إلى عمل شراكات مع كليات التربية للطفولة المبكرة والمراكز البحثية؛ لدعم التنمية المهنية للمعلمات؛ للوقوف على أحدث المستجدات التربوية في مجال تربية الطفل.
- وضع معايير متقدمة لاختيار معلمات رياض الأطفال، بحيث لا يُكتفى بحصولها على شهادة جامعية متخصصة في المجال.
- وضع اختبارات مقننة وموضوعية في مجالات (التدريس - الابتكار - إدارة الفصل) كشرط لقبول معلمة رياض الأطفال للعمل في الروضة؛ للتأكد من امتلاكها المهارات التربوية والنفسية والاجتماعية.

- وجود فترة تدريب مكثفة للمعلمات قبل التوظيف.
 - تكليف المعلمات بإجراء دروس تجريبية للأطفال؛ لمراقبة قدراتهن على تحفيز الأطفال وعلى استخدام الوسائل التعليمية المبتكرة قبل تعيينهن.
 - الإعداد التربوي المميز لكادر متخصص من معلمات رياض الأطفال لتحل محل السادة المديرين غير المتخصصين خلال خطة أمنية، بحيث يدير مؤسسات رياض الأطفال في مصر نخبة من المتخصصين.
 - توفير فرص لمديري رياض الأطفال للحصول على تدريب على مهارات القيادة الفعالة كبرامج إعداد القادة، وربط هذه التدريبات بنظام الترقيات.
 - تحديث الهيكل الإداري لمرحلة رياض الأطفال لدعم استقلالية إدارات الرياض على جميع المستويات، وفصل ميزانياتها عن ميزانية التعليم الابتدائي.
 - تنظيم دورات تدريبية لقيادات رياض الأطفال على لوائح تحفيز العاملين وطرق تطبيقها وكذلك طرق تعبئة الموارد البشرية.
 - تدريب القادة في مؤسسات رياض الأطفال على مبادئ التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي.
- **سادسًا: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء التراصف الاستراتيجي:**

يمكن تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال من خلال توافر مجموعة من المتطلبات التي تستند إلى أبعاد التراصف الاستراتيجي، على النحو التالي:

(١) المتطلبات التنظيمية والإدارية:

ومنها: وجود هيكل تنظيمي مرن في الروضة يدعم التنسيق بين الوظائف، ووجود رؤية ورسالة واضحة للروضة، وتعزيز نظام الحوكمة الرشيدة لضمان النزاهة والشفافية في الروضة، وتدعيم ثقافة العمل الجماعي بين الإدارة والمعلمات وبين المعلمات وبعضهن، ونشر وتأسيس ثقافة التراصف الاستراتيجي وبيان دوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال، بما يسهم في ترجمة أبعاده إلى ممارسات فعلية عبر المستويات التنظيمية الأفقية والرأسية، ووضوح الإجراءات المطلوبة، وتوافر قيادة واعية ومبدعة داخل مؤسسات رياض الأطفال ذات رؤية استراتيجية لتكون قادرة على ربط الروضة بالبيئة الخارجية، وتحقيق المواءمة بين استراتيجية عمل الروضة ومواردها

التكنولوجية والمادية، وتعزيز الالتزام الاستراتيجي لجميع العاملين بالروضة، وتوافر رؤية مستقبلية لمؤسسات رياض الأطفال تتضمن تصورات القادة والعاملين بها والمجتمع المحلي وأولياء الأمور لموقع الروضة التنافسي مستقبلاً.

(٢) المتطلبات البشرية والمهنية:

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية الاستعانة بالكوادر الإدارية والأكاديمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتوفير برامج تدريبية لهم بصفة مستمرة؛ لمواكبة المستجدات الإدارية والأكاديمية، وتشجيع الابتكار في أساليب التعليم والتعلم، وتعزيز التحفيز المهني للمعلمات.

(٣) المتطلبات التكنولوجية:

لا بد من دعم وتسهيل العمليات التعليمية وتحسين طرق التدريس بمؤسسات رياض الأطفال، عن طريق استخدام الشاشات الذكية والألعاب التفاعلية؛ لجذب انتباه الأطفال واهتمامهم، وتسهيل العمليات الإدارية للموارد بفاعلية، وتيسير عمليات التخطيط وتقييم الأداء، وتعزيز جودة تعلم الأطفال، كما لا بد من توفير شبكات اتصال داخلية وخارجية بمؤسسات رياض الأطفال، وتطوير البنية التحتية للمؤسسات بما يتناسب مع التكنولوجيا الرقمية، وتوفير الوزارة للإمكانات المادية اللازمة لتطوير شبكة المعلومات بمؤسسات رياض الأطفال، وتوفير التطبيقات الرقمية لخدمة العملية التعليمية والإدارية بها، وتوفير نظام معلوماتي تكنولوجي فعال لمتابعة المستجدات والتطورات المحيطة بمؤسسات رياض الأطفال.

(٤) المتطلبات المادية والمالية:

تخصيص ميزانية مناسبة لتحقيق أهداف الروضة ودعم استراتيجياتها، ومحاولة تقليل التكاليف، والبحث عن سبل توفير تمويل مستدام للأنشطة.

(٥) المتطلبات الاجتماعية والبيئية:

يتطلب إيجاد صيغ لتعزيز الشراكة مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي؛ وذلك لدعم تقديم الأنشطة والخدمات التعليمية والترفيهية للأطفال، وإيجاد بيئة آمنة وجذابة لدعم تعليم ونمو الأطفال.

■ سابعاً: الجهات المسؤولة عن تنفيذ التصور المقترح:

لنجاح التصور المقترح في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء نموذج التراصف الاستراتيجي لا بد من تكامل جهود عدة جهات رئيسة، ومن هذه الجهات ما يلي:

- **الجهات الحكومية** كوزارة التربية والتعليم، وهيئات الاعتماد والجودة التعليمية، **والجهات التشريعية** لسن القوانين واللوائح التي تدعم تحقيق التصور المقترح وتوفير التمويل اللازم.
- **الإدارة العليا لمؤسسات رياض الأطفال** لقيادة عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق التوافق بين الأهداف والاستراتيجيات التنافسية.
- **المعلمات والكوادر التربوية** لتنفيذ العمليات الأكاديمية والإدارية.
- **أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي** لتحقيق الشراكة، وضمان دعم بيئة التعلم، وتوفير الموارد المالية لتحقيق التصور المقترح.

■ ثامناً: بعض التحديات التي تواجه تطبيق التصور المقترح وسبل مواجهتها:

- ضعف وعي وفهم كثير من القيادات التربوية في الروضة لأهمية التصور المقترح في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التراصف الإستراتيجي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال استخدام أدلة تعريفية توضح التصور المقترح وكيفية تطبيقه، وإقامة دورات تدريبية متخصصة لتحقيق هذا الهدف.
- التمسك بالمركزية في إدارة كثير من الأمور لتحقيق الميزة التنافسية، مما يقلل فرص المشاركة في العمل على المستويات كافة، مما يؤدي إلى الحد من فرص الإبداع والمبادرة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إتاحة قدر كافٍ من الصلاحيات في مؤسسات رياض الأطفال لتكييف خططها وفقاً لإمكانياتها واحتياجات الأطفال وأولياء الأمور، وكذلك البعد عن الأعمال الروتينية والتعقيد الإداري في صناعة واتخاذ القرارات.
- جمود اللوائح والتشريعات والالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين، مما يعوق تحقيق التغيير المطلوب، ويمكن التغلب على ذلك من خلال اعتماد المرونة في تنفيذ اللوائح والأنظمة، بما يسمح بتكوين ثقافة تنظيمية مشجعة ومحفزة على الإبداع، وتطوير وتحديث التعليم في رياض الأطفال، وتحقيق الميزة التنافسية.

- ضعف التمويل اللازم للبدء في تنفيذ التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل التراصف الإستراتيجي، ويمكن التغلب على ذلك بعقد الروضة اتفاقات وشراكات مع الروضات الأخرى، ومؤسسات المجتمع الخارجي المحيط، ورجال الأعمال؛ لتقديم الدعم المالي اللازم لتنفيذ التصور المقترح.
- قلة توافر تقنيات تكنولوجيا التعليم الحديثة بمؤسسات رياض الأطفال، وللتغلب على ذلك يمكن استخدام الحواسيب القديمة بعد إعادة تهيئتها، واستخدام التكنولوجيا البسيطة لتقديم محتوى تفاعلي، والتعاون مع القطاع الخاص أو الجمعيات الخيرية لتوفير دعم مادي أو تقني لتطوير البنية التحتية الرقمية، وتدريب المعلمات على استخدام البدائل التكنولوجية مثل تطبيقات الهاتف المحمول، والاعتماد على تطبيقات مجانية في تعليم الأطفال، وإشراك أولياء الأمور من خلال تبرعهم بأجهزة قديمة، أو تبرعهم لشراء أجهزة جديدة، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لتلك المؤسسات.
- نقص الكوادر البشرية المؤهلة لضمان تطبيق التصور المقترح بنجاح، ويمكن التغلب على ذلك بقيام مديرية التربية والتعليم بكل محافظة بتوفير فريق من الخبراء المتخصصين بكل روضة؛ للإشراف على تنفيذ التصور المقترح.
- وفي ضوء الإطار النظري للبحث والنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، يُوصي البحث بما يلي:
- الارتقاء بأداء معلمات رياض الأطفال، من خلال تشجيعهن على التنمية المهنية ذاتيًا، وإتاحة الفرص المناسبة لهن لهذا الهدف.
- تكوين إطار فكري تنافسي داخل مؤسسات رياض الأطفال للتعامل بكفاءة مع الواقع المتغير.
- تحقيق الترابط بين وحدات مؤسسات رياض الأطفال؛ مما يضمن توافر بيئة ملائمة لتطوير الخدمات بما يتفق مع السوق التنافسي.
- بناء رؤية واضحة مشتركة لكل العاملين بمؤسسات رياض الأطفال، والاتجاه نحو تطبيق المداخل الحديثة في الإدارة لتعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

- تنمية التفكير الإبداعي لدى المعلمات والعاملين في مؤسسات رياض الأطفال، وتشجيع الأفكار الابتكارية.
- عقد اتفاقات شراكة مع مؤسسات مجتمعية، والاستفادة منها في دعم المؤسسة وتبادل الخبرات.
- تنمية وعي الإدارة العليا والقادة في مؤسسات رياض الأطفال بأهمية تحقيق الميزة التنافسية بها.
- تطبيق التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها التوظيف الأمثل في العمليات الإدارية والأكاديمية لمؤسسات رياض الأطفال.
- توفير الموارد المالية التي تدعم التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال.
- دعم اللامركزية، وتعديل القوانين والتشريعات التي تشجع التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال.
- إيجاد تشريعات للربط بين حوافز معلمات رياض الأطفال ومحاسبية الأداء.
- تشريع أطر وآليات الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني ومع أولياء الأمور؛ لدعم تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال.
- إعداد ورش عمل تدريبية للكادر البشري في مجال الترافف الاستراتيجي وسبل توظيفه في تحقيق الميزة التنافسية.
- تشجيع الزيارات الميدانية بين مؤسسات رياض الأطفال؛ للتعرف على سبل وآليات تحقيق الميزة التنافسية.
- تبني مؤسسات رياض الأطفال إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تمكنها من التفوق على المنافسين.
- تفعيل برامج التدريب من أجل ضمان استمرارية تحديث قدرات العاملين بالمؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية.
- بناء ثقافة تنظيمية داخل مؤسسات رياض الأطفال تدعم الترافف الاستراتيجي؛ باعتباره آلية لرفع قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية، وإيجاد البيئة المناسبة لتطبيقه من خلال توفير نظام اتصالات رأسي وأفقي؛ لتيسير تبادل الخبرات والمعلومات، وكذا توفير

بنية تحتية مناسبة، من خلال دعم اللامركزية والشفافية في تطبيق القوانين، ودعم القدرات الإبداعية لجميع العاملين في الروضة، ومحاولة تطبيق الأفكار الابتكارية.

- العمل على وجود خطة لتحفيز المعلمات والعاملين بمؤسسات رياض الأطفال على تحقيق الترافف الاستراتيجي، ورفع الوعي لديهم بأهميته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تمكين القيادات من امتلاك مهارات الترافف الاستراتيجي التي تمكنهم من تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال.

مقترحات بحثية:

- الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في ضوء الترافف الاستراتيجي.
- معوقات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر القيادة التربوية.
- مدى امتلاك قادة مؤسسات رياض الأطفال لاستراتيجيات الترافف الاستراتيجي في ضوء بعض المتغيرات.
- متطلبات تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال في ظل التحديات المعاصرة.
- دور المداخل الإدارية الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال.
- الترافف الاستراتيجي مدخل لتحقيق المرونة التنظيمية في مؤسسات رياض الأطفال.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أبو حماد، آلاء عبد الرحمن خضر. (٢٠٢١). أثر التراصف الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة بالأردن.

أبو رذن، إيمان بشير محمد، وعبد الرحمن، أحمد خالد. (٢٠٢٠). التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق التنظيمي دراسة استطلاعية في كلية النور بجامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادي بكلية الإدارة والاقتصاد، ١٦ (٣٢)، ٤٦٢-٤٧٩.

أحمد، آيات فاروق حسين (٢٠١٩، يوليو ١٧-١٨). تعزيز القدرات التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر القيادات والإداريين. المؤتمر الدولي الثاني لكلية رياض الأطفال، جامعة أسيوط - بناء طفل الجيل الرابع في ضوء رؤية التعليم (٢٠٣٠)، ٤٥١ - ٤٦٢. أحمد، أحمد إبراهيم. (٢٠١٠). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرون (ط. ٢). دار الفكر العربي.

أحمد، أسامة، وسعيد، منال. (٢٠١٥). تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد، دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٣١ (٣)، ٦٤٧-٧٣٠. أحمد، إيمان زغلول راغب، وعبد السلام، أسامة عبد السلام علي. (٢٠٢٢). تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية تصور مقترح. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بجامعة عين شمس، (٣٤)، ١٢٦-١٣.

أحمد، عزام عبد النبي. (٢٠١٨). الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية بجامعة القاهرة: كلية الدراسات العليا، ٢٦ (٢)، ٣٣٧-٤١٨.

إسماعيل، ممدوح مصطفى. (٢٠١٦). إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٣٦ (١)، ٣٠٧-٣٤٠.

إغبارية، حمزة علي أحمد، والمومني، محمد أحمد مجلس، وعاشور، محمد علي ذيب. (٢٠٢٠). درجة الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية [رسالة دكتوراة غير منشورة]. كلية التربية، جامعة اليرموك بالأردن.

أكبر، عبير فاروق. (٢٠١٧). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، (١٨)، ٣٧٣-٤١٤.

أنور، عبير شوقي. (٢٠٢١). متطلبات استخدام الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في مصر على ضوء استراتيجيات التميز. مجلة سوهاج لشباب الباحثين لكلية التربية بجامعة سوهاج، (١)، ٣١٧-٣٤٤.

البارقي، مصلحة. (٢٠٢١). تطوير أداء إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مقترح. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٦٦ (١)، ٢٤٦-٢١٧.

باشري، نفيسة محمد، ومدكور، فوزي شعبان، وفهمي، رباب. (٢٠١٧). السلوك التنظيمي. كلية التجارة بجامعة القاهرة.

البدرى، فوزي سعد نجم. (٢٠١٧). دور كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي. مجلة آفاق اقتصادية لكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة المرقب، ٣ (٥). DOI. <http://afaq.elmergib.edu.ly/issue5.html>

البدرى، فوزي سعد نجم عبد السلام، ومخلوف، عيسى رمضان محمد، وعبد الحفيظ، عبد السلام محمد. (٢٠٢٠). الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على المؤسسات التعليمية العامة - بلدية الأبيار. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، ٣ (٣)، ١٥-٣٤.

بن أحمد، آسية. (٢٠١٧). أثر المرونة الاستراتيجية على جودة وفاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. جامعة الجيلالي اليااس سيدي بلعباس.

التهامي، مروة محمد. (٢٠٢٠). تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة الإسكندرية. *مجلة كلية التربية وثقافة الطفل لكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنيا*، (١٥)، ١٠٢-٢.

الجبوري، إنتصار صابر نوري، وأغا، ندى عبدالرازق. (٢٠٢٣). مواءمة أساليب إدارة التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية: عينة مختارة من الوحدات الصناعية في محافظة نينوى. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية لكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كركوك*، ١٣ (٢)، ٢٦٦-٢٧٩.

الجبوري، علاء فرحان الحسناوي، وحسين، خريجة، والعادلي، حيدر فاضل. (٢٠٢١). تأثير التراصيف الاستراتيجية في تحقيق الأداء الريادي بحث تحليلي في عينة من معامل الشركة العامة للأسمنت الجنوبية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، ١٧ (٦٩)، ٣٤-١.

الجهجاه، مهدي رشدي مهدي. (٢٠٢٠). ١٠٠ مفهوم في الإدارة. منشورات الجهجاه. حسان، هند قطب، وجوهر، يوسف عبد المعطي مصطفى، والطاهر، رشيدة السيد أحمد. (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٦ (٩)، ١١٦٩-١١٩٨.

حسن، أسماء سيد. (٢٠٢٤). إدارة المعرفة كمدخل تخطيطي لتعزيز الميزة التنافسية بالجامعات التكنولوجية للمصرية. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*، ٣ (٦٧)، ٥٩١-٦٣٢. حسن، أميرة رمضان عبد الهادي. (٢٠١٥). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. *مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، ٢ (٧)، ٣٨٩-٥٠٩.

حلاوة، إبتسام مرتضى. (٢٠١٥). *مشكلات رياض الأطفال*. دار أسامة للنشر والتوزيع. حميد، أحمد خالد عبد الرحمن. (٢٠٢٠). التراصيف الاستراتيجية ودوره في تعزيز التفوق المنظمي دراسة استطلاعية في كلية النور الجامعة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

حنتوش، مصطفى أكرم. (٢٠٢١). دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث تطبيقي على مجموعة من الكليات الأهلية. *مجلة الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية*، (١٢٩)، ١٥٩-١٨٢.

خليل، نبيل سعد، ودياب، عبد الباسط محمد، ومحمد، شيماء محمد. (٢٠٢٣). دور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية في كندا وإمكان الاستفادة منها في مصر. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، (١٧)، ٢٠٩-٢٧٠.

درادكة، أمجد، ومعاينة، عادل. (٢٠١٤). الشراكة بين الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك بالأردن. *المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي*، ١٧ (١٥)، ٩٧-١٢٣.

الرشدي، بدر عوض، وأحمد، أحمد إبراهيم، وشعلان، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠١٩). مدخل الميزة التنافسية واستراتيجياتها "دراسة تحليلية ورؤية تكاملية". *مجلة كلية التربية بينها*، (١٧) ١، ٣٨٨-٤٠٥.

رضوان، وائل وفيق، وعمرى، عاشور أحمد. (٢٠٢٠). المهارات القيادية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، ٧٤، ١١٢٩-١١٧٦.

زاير، صابرين علي، وإبراهيم، مها صباح. (٢٠٢٤). أبعاد القيادة المستتيرة وعلاقتها بتعزيز الترافف الاستراتيجي "بحث تطبيقي لعينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة". *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، ١٩ (٦٦)، ٤١٥-٤٣١.

الزعيرات، حمزة عبد المعطي. (٢٠٢٢). أثر الترافف الاستراتيجي في الإنتاجية: دراسة ميدانية في مصانع محافظة مأدبا بالأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الدراسات العليا، جامعة مؤته بالأردن.

زكي، إيناس أحمد عبد العزيز. (٢٠٢٠). تصور مقترح للمتطلبات التكنولوجية لطفل الروضة في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. *مجلة الطفولة والتربية لكلية رياض الأطفال بجامعة الإسكندرية*، ١٢ (٤٤)، ٢١٧-٢٨٢.

- الزهراني، عبد الله. (٢٠١٢). واقع نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركات المساهمة العامة السعودية. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية لكلية التجارة بجامعة أسيوط*، (٥٢)، ١٢٦-١٦٧.
- الزهراني، خديجة مقبول. (٢٠٢٢). دعم القيادة الإلكترونية لتحسين جودة خدمة التعليم الإلكتروني بجامعة الباحة في ظل جائحة كورونا وفقاً لمقياس "Servqual". *مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية*، ٩ (١)، ٢٥٥-٢٨٦.
- الزهيري، إبراهيم عباس. (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج*، ٥٢، ١-٣٩.
- ساطوح، مهدية، وزوى، نبيل على. (٢٠٢٢). الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: مقارنة في المصادر والاستراتيجيات. *مجلة العلوم الإنسانية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي*، ٩ (١)، ٣١١-٣٢٣.
- سعد، زبيدة عبد الرحمن. (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بمدينة الرياض. *مجلة كلية التربية بجامعة طنطا*، ٧ (٢)، ٥٢٧-٥٧٣.
- سعيد، فيصل هزاع قايد. (٢٠٢٤). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن. *مجلة الآداب بجامعة زمار*، ١٢ (٢)، ٢٦٧-٣١٤.
- سليمان، شيماء جمال محمد، وقاعود، أسامة عبده، والشاهد، أحمد محمد. (٢٠٢٠). توظيف الإمكانيات المتاحة لمؤسسات رياض الأطفال في ضوء معايير الجودة والاعتماد. *مجلة التربية في القرن ٢١ للدراسات التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة السادات*، (١٠)، ١-٢٤.
- سليمان، هناء إبراهيم، وأبو كليله، هادية محمد رشاد، وأبو مايلة، مها عبد الباقي جويلي، وحسين، محمد. (٢٠١١). الإدارة الذاتية مدخل لتحقيق الجودة الشاملة بالمدارس المصرية. *مجلة القراءة والمعرفة مصر*، (١١٩)، ١٧١-١٩٣.
- السويلم، بندر بن حمود. (٢٠١٧). الركائز النمائية للممارسات المنهجية الملائمة في التعليم المبكر دراسة تحليلية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية لكلية التربية بجامعة الفيوم*، ٢٢٩-٢٧٧.

السيد، محمد سيد، وحفني، نور الهدى أحمد، وأحمد، ننسى أحمد فؤاد. (٢٠١٩). بعض المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال وسبل مقترحة لحلها. مجلة العلوم التربوية لكلية التربية قنا بجامعة جنوب الوادي، (٣٨)، ٥٧٠-٥٨٨.

السيد، إسماعيل محمد (٢٠٠٤). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

شارودة، أمنية فاروق محمود. (٢٠١١). مشكلات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين ومواجهتها باستخدام أسلوب حوكمة المدرسة في ضوء خبرات بعض الدول [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة بنها.

شاهين، راندا أحمد حافظ. (٢٠١٣، إبريل ٢٠). الوضع الراهن لرياض الأطفال في جمهورية مصر العربية [عرض ورقة]. المؤتمر الدولي الثالث (السنوي العاشر) لكلية رياض الأطفال، رؤى مستقبلية لإعداد طفل الروضة في ضوء المستجدات المعاصرة، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة، مصر.

شبكة، راندا أيمن محمد. (٢٠١٤). واقع إعداد طفل ما قبل المدرسة في مصر في ضوء معايير الجودة الشاملة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة دمياط.

شبكة، راندا أيمن محمد. (٢٠٢٣). آليات تفعيل القيادة الإلكترونية لتحقيق التميز المؤسسي ببعض الروضات الحكومية بمحافظة دمياط. مجلة كلية التربية بجامعة بورسعيد، (٤٣)، ٦٣-١١٨.

شحاتة، تهاني أحمد عبد اللطيف. (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير المنظومة الإدارية برياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية رياض الأطفال، جامعة المنيا.

الشرقاوي، سعدية يوسف، والسماحي، زينب موسى، ونور الدين، رشا جمال. (٢٠٢١). سيناريو مقترح لإدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة دمياط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة ببورسعيد، (٢٠)، ٣٨١-٤٣٩.

شريف، السيد عبد القادر. (٢٠٢٤). إدارة التغيير كمدخل للإبداع الإداري بمؤسسات رياض الأطفال. مجلة دراسات في الطفولة والتربية لكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة أسيوط، (٢٩)، ١٧١-١٨١.

الشريف، روان باسم عيد. (٢٠١٥). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الشلحي، عبد الكريم بن عبد العالي. (٢٠٢٤). دور المناهضة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية: المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (٤٠)، ٣٨٣-٤٠٦.

شلبى، أماني عبد العظيم مرزوق. (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. كلية التربية، جامعة المنصورة.

الشمري، أحمد عبد الله أمانة، والجبوري، هيثم وادي جعاز، والطويل، رعد إسماعيل سوادي، والشمري، سرمد عبد الله أمانه، والشبلاوي، سعاد جبير سلطان. (٢٠٢٣). دور تبني السلوك الاستراتيجي في تعزيز الأداء العالي عبر التراصف الاستراتيجي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٩ (٦٧)، ١٣٩-١٦٧.

الشهراني، فيصل محمد عبد الله. (٢٠٢٢). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة برامج الشراكة المجتمعية في الجامعات السعودية في ضوء نموذج الإدارة الاستراتيجية للبرنامج. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، ١٩٥ (٢)، ٢٥٣-٢٨٣.

الشيبياني، حلمي علي محمد. (٢٠١٠). رياض الأطفال. دار صنعاء للنشر والتوزيع. صالح، شريف محمد توفيق مختار. (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة دمياط.

الصالح، عثمان بن عبد الله. (٢٠١٢). تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح. مجلة الباحث بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، (١٠)، ٢٩٧-٣١٠.

صديقي، خضرة. (٢٠٢٢). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات- بشار". مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، ٥(٢)، ٤٢١-٤٣٨.

عابدين، كريمة عيد سيد، وسليمان، حنان البديري كمال، وعبد النعيم، إيمان محمود محمد. (٢٠٢١). متطلبات تحقيق بعض معايير الاعتماد بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان. مجلة كلية التربية بأسوان، (٣٦)، ١٠٠-١١٤.

العبادي، هاشم فوزي، وغزاي، ماجد جبار، والذبحاوي، عامر عبد الكريم. (٢٠١٦). الترافصف الاستراتيجي ودوره في تحقيقه النجاح التنظيمي: بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤(٣٨)، ٢٤٠-٢٤٧.

عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد. (٢٠١٩). الخرائط الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الترافصف وقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية "رؤية مقترحة". المجلة العربية للإدارة، ٣٩(٢)، ٤٩-٧٣.

عبد اللاه، صابرين نشأت عبد الرازق. (٢٠٢٣). آليات مقترحة لتحقيق الترافصف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية. مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف، ٢٠(١١٩)، ٥١٦-٦٣١.

عبد الوهاب، جناد، وبوريشة جميلة. (٢٠٢٠). أنماط الاتصال الإداري التنظيمي "دراسة تطبيقية لدى عينة من معلمي التعليم الابتدائي من وجهة نظرهم". دراسات عربية في التربية وعلم النفس رابطة التربويين العرب، (١٢٨)، ٨٥-١٠٥.

عبد العال، عنتر محمد أحمد. (٢٠١٧). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية بجامعة عين شمس، ٤١(٤)، ١٧٨-٢٧٥.

عبد العال، نجلاء عبد التواب عيسى، ويوسف، سلوى حلمي على. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتعزيز التحول الرقمي بجامعة بني سويف في ضوء نموذج الترافصف الاستراتيجي. مجلة كلية التربية جامعة بني سويف أكتوبر، (١)، ٧٠-٢٦.

عبد اللطيف، عماد عبد اللطيف محمود. (٢٠٢١). دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف، ١٨ (١٠٧)، ٦٢٦-٧١٤.

عبيد، ناهد عبد المنعم فاضل. (٢٠٢١). ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة في جامعة جنوب الوادي. مجلة كلية التربية قنا بجامعة جنوب الوادي، (٤٦)، ٧٠-١١٥.

العجمي، محمد صالح، وعبابنة، صالح أحمد أمين. (٢٠٢٠). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من وجهة نظر مديري المدارس. المجلة التربوية الأردنية بالجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٥ (٢)، ٢١-٤١.

العجمي، عبد الهادي حفيظ، والرشيدي، أحمد كامل، وأبو العلا، سهير عبد اللطيف. (٢٠٢٠). التنافسية في التعليم بدولة الكويت. مجلة كلية التربية بجامعة أسوان، (٣٥)، ٢٠٩-٢٢٤.

العجمي، ناصر محمد سويري. (٢٠٢٠). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات التعليمية بدولة الكويت. مجلة التربية بجامعة الأزهر، ٤ (١٨٨)، ٥٩-١٢٠.

عدس، محمد عبد الرحيم وآخرون. (٢٠١٣). رياض الأطفال. المطبعة التعاونية للنشر والتوزيع. العزب، هاني السيد محمد. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لموجهات رياض الأطفال بمحافظة المنيا في ضوء بعض المتغيرات التنظيمية. المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة المنصورة، ١٠ (٢)، ٧١٦-٧٢٧.

العساف، سبأ تيسير عبد الرحيم. (٢٠٢٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة بالأردن.

علي، شذى فايق، وحمد، عامر علي. (٢٠٢١). أثر التراصف الاستراتيجي في تعزيز الاستراتيجية الرقمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء اللجان الامتحانية القائمين على الامتحانات الإلكترونية في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة تكريت، ١٧ (٥٦)، ١٤٦-١٥٩.

علي، أحمد فاروق. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض اتجاهات التطوير بإنجلترا واليابان. مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية، ٣٣ (٤) ٦٩-٢.

علي، زينب علي محمد. (٢٠١٧). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مبادئ الحوكمة. دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية بجامعة حلوان، ٢٣ (٣)، ٦١٦-٥١٦.

علي، زينب محمود أحمد. (٢٠١٩). معلم العصر الرقمي الطموحات والتحديات. مجلة كلية التربية بجامعة سوهاج، (٦٨)، ٣١١٤-٣١٠٦.

عمار، بهاء الدين عربي محمد. (٢٠١٩). تطوير التعليم الابتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية. مجلة كلية التربية بالزقازيق، ٣٤ (١٠٢)، ٢٢٧ - ٣٣١.

عمر، هناء صلاح عبد الحليم. (٢٠٢١). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر. مجلة دراسات في الطفولة والتربية، كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة أسيوط، (١٨)، ٥٥٧-٤٨٠.

عمر، حسام سمير. (٢٠٢٤). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي برياض الأطفال في مصر في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة. مجلة كلية التربية بجامعة طنطا، ٩٠، ٦٥٩-٥٦٣.

عيسى، أميرة سمير علي. (٢٠٢٤). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بالمرحلة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التراصف الاستراتيجي. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٨ (٧)، ٤٣٨-٢٨١.

الغزالي، فاضل راضي غباشي، والناجي، عقيل مسلم، (٢٠٢٢). القيادة الذكية ودورها في تحقيق التراصف الاستراتيجي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية لكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، ١٨ (٣)، ٣٥٨-٣٣٥.

غنيم، نورا سلامة محمد. (٢٠٢٣). متطلبات تحقيق المرونة التنظيمية بمدارس التعليم العام قبل الجامعي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة دمياط.

القاعود، مجدلين محمود. (٢٠٢٤). دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: مركز رفاة للدراسات والأبحاث*، ١٣ (٤)، ٦٧٥-٦٥٥.

القاموس الموحد مصطلحات الحوكمة التعليمية. (٢٠٢٠). *المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم*. مكتب تنسيق التعريب بالرباط.

القرني، شروق مرعي، والزامل، مها عثمان. (٢٠٢١). دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض. *مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس*، ٤٥ (٤)، ٦٢-١٥.

كافي، هدى. (٢٠١٣). دور التأهيل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة ورقلة، الجزائر.

كركنة، محمد مصطفى حمدان. (٢٠١٨). *تقييم الأداء المؤسسي*. مجلة المصرفي بالسودان، ٨٧، ٢٧-١٦.

كاكولي، جميلة عبد الرضا. (٢٠١٥). التخطيط الاستراتيجي للجودة في التعليم العالي بالكويت مدخل للتطوير الأكاديمي. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، ٢ (١٦٢)، ٤٣٩-٣٩٢.

لاشين، كريمة محمد أحمد. (٢٠٢٣). تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية. *مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس*، ٤٧ (٢)، ١٥-١٦٨.

مجمع اللغة العربية. (٢٠٠٤). *المعجم الوسيط*. الإدارة العامة للمجمعات وإحياء التراث.

مجمع اللغة العربية. (٢٠١٠). *المعجم الوجيز*. وزارة التربية والتعليم بالقاهرة.

مجمع اللغة العربية. (٢٠١١). *المعجم الوسيط* (ط. ٤). الإدارة العامة للمجمعات وإحياء التراث.

محمد، إيمان سامي عبد النبي. (٢٠٢٤). الجدارات الوظيفية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال في مصر "رؤية مقترحة". *مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية*، ٢ (١)، ٢٩٢-٢١٥.

محمد، محمود السيد، وكمال، نادية يوسف، والسعيد، فاطمة علي. (٢٠٢٠). عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية. *مجلة البحث العلمي في التربية لكلية البنات للآداب*

والعلوم التربوية بجامعة عين شمس، ٢١ (عدد خاص ٢٠٢٠ المؤتمر الدولي الرابع)،
١٤٩-١٦٩.

محمد، منى عوض. (٢٠١٧). تمويل التعليم في مرحلة رياض الأطفال المشكلات والبدائل المقترحة.
مجلة الطفولة والتربية، كلية التربية للطفولة المبكرة بجامعة الإسكندرية، ٩ (٣٢)، ١٦٧-
٢٢٥.

محمد، نجوى إبراهيم، ومصطفى، يوسف عبد المعطي، وعبد الرحمن، حسينة حسين. (٢٠٢٠).
تطوير مدارس التعليم والتدريب المهني المزدوج لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية: دراسة حالة
على محافظة المنوفية الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية لكلية التربية
بجامعة الفيوم، ١٤ (١٤)، ٣٤٧-٣٨٩.

محمد، وجدان قاسم. (٢٠٢٣). الترافف الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء
عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الكليات التقنية في محافظة السليمانية/ إقليم
كوردستان العراق. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، مركز المستنصرية
للداسات العربية والدولية بالجامعة المستنصرية، (٨)، ٢٢٢-٢٥٧.

محمود، هالة عمر محمد. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطبيق حوكمة التعليم في مؤسسات رياض
الأطفال في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. مجلة كلية التربية بجامعة الإسكندرية،
٢٦ (٤)، ١٠١-٢١٧.

المرسي، جمال الدين محمد، وأبو بكر، مصطفى محمود، وجبة، طارق رشدي. (٢٠٠٢). التفكير
الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي. الدار الجامعية.

مسعود، آمال. (٢٠١٥). ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام
في مصر، مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، ٣ (٣٩)، ١٣-٩٧.

المسعود، منيرة عبد الله، ودرويش، زينب عواد مفلح. (٢٠٢٣). القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة
التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج. مجلة العلوم التربوية والنفسية بالمركز القومي
للبحوث بغزة، ٧ (٣٥)، ١-٢١.

مسلم، عبد الله حسن. (٢٠١٥). الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. دار المعتر للنشر
والتوزيع.

- مصطفى، أميمة حلمي، ولاشين، كريمة محمد، واللمعي، فاطمة محمد منير. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة طنطا في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. مجلة كلية التربية بجامعة طنطا، ١٧٣ (١)، ٥٩٧-٦٨٤.
- المعلول، إمبرك البشير، والأعور، الفاتح عبد السلام. (٢٠٢٢). الميزة التنافسية في التعليم العام. المجلة الليبية لعلوم التعليم، الجمعية الليبية لعلوم التعليم، (٥)، ٨٧-١١٢.
- المليجي، رضا. (٢٠١١). تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بمصر في ضوء مدخل الإدارة الرقمية. مجلة المركز العربي للتعليم والتنمية، ١٨ (٧٤)، ٨٣-١٧٠.
- مندور، هناء شحطة السيد. (٢٠٢٣). استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة عين شمس. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية بجامعة عين شمس، ٤٧ (١)، ١٦١-٣٦٩.
- المنيع، الجوهرة بنت عبد الرحمن. (٢٠٢٠). درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة "٢٠٣٠" وأهم المعوقات التي تواجهها. مجلة الفتح، (٨٣)، ٢٣٧-٢٥٩.
- هزايمة، أميمة أحمد سالم. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتها وسبل تطويرها في محافظة إربد [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة اليرموك.
- هشام، برو. (٢٠١٧). دور القيادة الإدارية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسات الاقتصادية: تطبيق ممارسات نموذج فيفر للقيادة الفعالة للعنصر البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، (١٠)، ١٨٠-١٩٣.
- هلال، محمد عبد الحكيم. (٢٠٢١). تمكين البنية التحتية الرقمية في مدارس التعليم الثانوي العام بمصر لمواجهة تداعيات جائحة كوفيد ١٩. مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، ٤٥ (٤)، ٦١-١٧٨.
- هيبة، أيمن محمد محمود، ومحمد، سمر مصطفى محمد، وحسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٢١). متطلبات تحسين جودة مؤسسات رياض الأطفال في مصر على ضوء معايير المنظمات العالمية للاعتماد "دراسة مقارنة". مجلة كلية التربية ببنها، ٣٢ (١٢٦)، ١٥٣-١٧٢.

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: وثيقة استراتيجية التنمية المستدامة. رؤية مصر

<https://mped.gov.eg/DynamicPage?id=115.٢٠٣٠>

وزارة التربية والتعليم المصرية. (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠). القاهرة.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Abdul-Latif, M., Munastiwi, E., & Humaida, R. (2021). Marketing of Early Childhood Education Institution: Covid-19 Pandemic vs. *Normal*. *Child Education Journal*, 3(3), 137-149.
- Adam, R., Miller, K., & Sorley, C. (2019). Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. *International Journal of Production Economics*, (207), 195-209.
- Adams, L., & Lamant, B. (2003). Knowledge management and Developing Sustainable Competitive advantage. *Journal of Knowledge management*, 7(2), 142-154.
- Al Suwaidi, A. K. M. S., Al Shami, S. A., & Akmal, S. (2021). The Impact of Entrepreneurship towards Innovation in Airport Idustry: The Double Meditation Framework of Strategic Alignment and Learning orientation. *Academy of Strategic Management Journal*, (20), 1-19.
- Ali, S. F., & Hamad, A. A. (2021). Strategic Alignment and its impact of on structural Changes / an analytical Study of the opinions of a Sample of members of the examination Committees at Tikrit

University. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 17(56), 224-238.

Almashalah, S. (2020). *Strategic alignment for digital transformation "the fit between the use of technology and business objectives"* [Unpublished Master thesis]. Chalmers University of Technology Gothenburg. Sweden.

Alsayah, A. (2022). Strategic alignment and its impact on creating an organization's reputation and Image. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 501-513.

Al-Sharifi, A., Bannay, D. (2019). Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence through Organizational Dexterity. *Journal of Southwest Jiao tong University*, 54(6), 1-13.

Al-Taie, Yousef, Hajim., & Salman, Haider, MohSen. (2020). Strategic readiness and its role in combating Local terrorism. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 17(7), 7939-7948.

Amelia, S., Salamah, H., & Sofyan, M. (2019). Effect of Marketing Strategy and Service Quality against the Decisions of Parents. *Lomita International Journal of Management*, 1(1), P. 31-37.

Antypas, M., & Miller, J. (2018). *Why strategic alignment matters—and how to achieve it*. Harvard Business Publishing.

AudretSch, D. & Belitski, M. (2022). Astrategic alignment Framework for the entrepreneurial university. *Industry and innovation*, 29(2), 285-309.

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, (17), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Battah, A. (2017). *Contemporary issues in higher education*. Amman Weal House for Publishing and Distribution.
- Di-Maggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, (48), 147–160.
- Eran, V. (2000). Are You Being Served? The Responsiveness of Public Administration to Citizens' Demands: An Empirical Examination In Israel, *Public Administration*, 78,
DOI10.1111/14679299.00198Corpus ID: 45096119
- Hailan, S., & Faiq, A. (2021). *The impact of strategic alignment in enhancing digital business strategy.an exploratory Study of the opinions of asample of members of the examination Committees in charge of electronic examinations in Some Colleges of Tikrit university*. [Unpublished Master thesis]. Faculty of Administration and Economics, Tikrit University.
- Haniff, A. P., & Galloway, L. (2022). Modeling strategic alignment in project networks. *International Journal of Project Management*, 40(5), 517–530.
- Heery, Eand, & Noon, N. (2017). *A Dictionary of Human Resource Management* (3rd ed.). Oxford University Press.

- Ionescu, V., Cornescu, V., Druica, E. (2012). Flexible organization Global. Business and Management Research. *An International Journal*, 4(3), 277-285.
- Isal, Y., Pikarti, G., Hidayanto, A. & Putra, E. (2016). Analysis of IT Infrastructure Flexibility Impacts on IT- Business Strategic Alignment. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(3): 1-27.
- Issa, Abedalhakeem T & Siddiek, Ahmed Gumaa. (2012). Higher Education in the Arab world & Challenges of Labor Market. *International journal of Business and Social Science*, 3(9), 147-151.
- Jansson,D.& Karlsson,J.(2016). *Strategic Alignment and its influence on purchasers: Propositions for constructing the Strategic Alignment* [Unpublished Master thesis of General Management]. Jonkoping University.
- Jessop, B., Sum, N. L. (2013). Competitiveness the knowledge based Economy and Higher Education. *Journal of knowledge Economy*, 4, 24-44.
- Jonathan, G. (2021). Strategic Alignment for Digital Transformation: Insights from the Public Sector. *CEUR workshop proceedings, RWTH Aachen University*, 165-171.
- Kahn, P., & Anderson, L. (2019). *Developing Your Teaching: Towards Excellence* (2nd ed.). Rutledge.
- Kamandi, F. G., Kinyua, G., & Muchemi, A. (2021). Strategic Alignment as an Antecedent of Customer Satisfaction: A Review of Literature.

International Journal of Managerial Studies and Research, 9(12), 38-57.

Karoly, L. A., & Zellman, G. L. (2020). *Promoting Effective Preschool Programs*. RAND Corporation.

Khudair, Th. A., & Ibrahim, M. S. (2022). The role of Service quality in tax Compliance. *Journal of Accounting and financial Studies*, 17(61), 69-79.

Lee, A., Chen, H., Chen, S. (2015). Suitable organization forms for knowledge management to attain sustainable competitive advantage in the renewable energy industry. *Energy*, 89, 1057-1064.

Luo, W., et al. (2021). *Are Early Childhood Teachers Ready eady for Digital Transformation of Instruction in Mainland China? A Systematic Literature Review*. Children and Youth Services Review.

Nurlaili. (2023). Measuring the Competitive-High Quality Graders of Vocational School with Leadership Style: A Case Study in Samarinda. *Journal of Social Studies Education Research Sosial Bilgiler Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 14 (2), 142-167.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Seely, R., & Kate, M. L. (2015). *Determining Components of Competitive High-Quality Pre-Kindergarten Charter School Applications*. Lipscomb University from United States.

- Shamekh, F. R., (2008). *Business IT Strategic Alignment concept in Theory and practice* [Unpublished Master thesis of Engineering]. University in Software, It ch Management of Goteborg.
- Sigalas, C., & Economou, V., P., & Georgopoulos, N., B., (2013). "Developing a Measure of Competitive Advantage" *Journal of Strategy and Management*, 84(4), DOI: 10.1108/JSMA-03-2013-0015Corpus ID: 153716530.
- Srivastava, M., & Franklin, A., & Martinette, L., (2013). Building a Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Technol Manag Innov*, 8(2), DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000200004>
- Taylor, M., & Green, C. (2019). *Parent and Community Engagement in Early Childhood Education*. Rutledge.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 17(7), 509-533.
- Tourani, N., & Khatibi, S. (2020). Investigating the Impact of Strategic Alignment on performance considering the Role of Sustainable Strategy. *Management*, 10(2), 46-54.
- Webster's dictionary: *Knowledge Economy*, Retrieved, (2016). Available at: <http://www.websters-online-dictionary.org>.access date: 20/12/2023