

**الجدارات الوظيفية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات
رياض الأطفال فى مصر "رؤية مقترحة"**

إعداد

د/ إيمان سامي عبد النبي محمد
مدرس أصول التربية- كلية التربية- جامعة دمنهور

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى وضع رؤية لاستخدام الجدارات الوظيفية في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال في مصر. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (٣٨٦) من مديرات رياض الأطفال تم توزيعهم وفق متغيري (نوع الروضة من حيث الاعتماد، الخبرة، المحافظة)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الموافقة على الجدارات الوظيفية جاءت متوسطة، وجاءت ترتيب الجدارات كما يلي: الجدارات الإدارية، الجدارات الشخصية، الجدارات القيادية، الجدارات الفنية، الجدارات الاستراتيجية، الجدارات التقنية لمديرات رياض الأطفال، الجدارات الانتاجية لمديرة رياض الأطفال، أيضاً توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير (معتمدة/ غير معتمد) لصالح المنتسبين للروضات المعتمدة، وتبعاً لمتغير الخبرة، لصالح أفراد العينة من ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر، وتبعاً لمتغير المحافظة (القاهرة - الإسكندرية - البحيرة - بني سويف)، لصالح أفراد العينة من محافظة القاهرة.

الكلمات المفتاحية: الجدارات الوظيفية - الميزة التنافسية - رياض الأطفال

Functional competencies are an introduction to enhancing the competitive advantage of kindergarten institutions in Egypt, “a proposed vision”.

Abstract

The current study aimed to develop a vision for using employee competencies to enhance the competitive advantage of kindergarten institutions in Egypt. To achieve the aim of the study, the descriptive approach was used, and the questionnaire was used as a tool for the study and was applied to a random sample of (386) kindergarten principals who were distributed according to the variables (type of kindergarten in terms of accreditation, experience, governorate). The study concluded that the degree of approval of functional competencies was moderate. The order of merits was as follows: Administrative murals, personal murals, leadership murals, artistic murals, strategic murals, technical murals for kindergarten principals, productive murals for the kindergarten director, and the presence of statistically significant differences depending on the variable (accredited/unaccredited) in favor of those affiliated with accredited kindergartens, and according to the experience variable, For the benefit of the sample members with 10 years of experience, and according to the governorate variable (Cairo - Alexandria - Beheira - Beni Suef), for the benefit of the sample members from Cairo.

Keywords: functional competencies - competitive advantage - kindergarten

مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بمرحلة رياض الأطفال؛ لما لها من أهمية كبيرة في تكوين شخصية الطفل. كما أنها مرحلة متميزة وقائمة بذاتها ولها فلسفتها وأهدافها السلوكية والتعليمية المستمدة من البيئة المحيطة والمتعلقة بالإمكانات والطاقات.

وتعد الإدارة أحد أركان مؤسسات رياض الأطفال؛ التي ترتبط جودة الأداء فيها بمدى توافر الإدارة الفاعلة التي تمتلك من المهارات والكفايات ما يؤهلها لقيادة عمليات التطوير وتحقيق الريادة والتميز من خلال الالتزام بمعايير الجودة العالمية؛ حيث إن ما تشهده إدارة أى مؤسسة تعليمية من تغيير وتطوير وإصلاح يعد تحدياً فى ظل الاتجاهات الإدارية الحديثة. (Zahang, 2019, p1).

وحتى تستطيع الروضة التنافس فى بيئة عمل سريعة التغيير عليها أن تمتلك إدارة قادرة على استشعار التغيير القادم، والاستعداد بل والاستجابة له بسرعة ومرونة، والتنبؤ بما هو قادم بقدر المستطاع بل أن تكون قادرة على استغلال الفرص وتحسين أدائها، ومن ثم أصبح من الضرورى البحث عن أساليب تمكن إدارة الروضة من الاستجابة السريعة لمواكبة هذا التغيير (Su. 371, p 2015, Guangya).

ويعد تعزيز القدرات التنافسية أحد العوامل المهمة فى إيجاد بيئة عمل ذات جودة عالية تحقق مستويات إنجاز واضحة فى ضوء التنافس الجاد بين تلك المؤسسات التعليمية؛ وعلى ذلك فإنه ينبغى على مؤسسات التعليم بكافة مراحلها ابتداء من مرحلة رياض الأطفال ضرورة مواجهة التحديات المجتمعية والتنافسية من خلال إعداد جيل جديد له مواصفات يمتلك مواصفات معترف بيها دولياً؛ يفكر بشكل جيد، ويستوعب متغيرات العصر، ويطبق المعرفة بشكل متواصل. وبذلك فإن الدعوة إلى تطوير مؤسسات رياض الأطفال، لكي تصبح مؤسسات محفزة ومنتجة للقدرات التنافسية لا تقتصر فقط على تغيير أو تحديث المناهج والمقررات الدراسية، أو نظم وأساليب التقويم، بل تشمل تبنى مداخل جديدة تعزز من قدراتها التنافسية وتستهدف كافة عناصر العملية التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال (أحمد، ٢٠١٩، ص ٤٥٣)

والميزة التنافسية أضحت من الموضوعات الحديثة في الإدارة، فهي جوهر أداء مؤسسات رياض الأطفال وقاعدة أساسية تركز عليها لتحقيق النجاح في الميدان التنافسي للعملية التعليمية، فالميزة التنافسية هي القوة الدافعة والعامل الأساسي لنجاح أي مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها ورفعته قياداتها نظراً للدور الذي تقوم به في الارتقاء بمستوى الأداء بها، ومن ثم تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، وهذا لا يمكن أن يأتي إلا بفهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها، ومعرفة مكوناتها الرئيسية وأبعادها المستقبلية من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة لها، وكذلك تجنب آثارها السلبية ولو نسبياً (الزهيري، ٢٠١٨، ص ٢)

كما تعد الميزة التنافسية من أهم الآليات التي تساعد على تحقيق رؤية مؤسسات رياض الأطفال ورسالتها وأهدافها، حيث لا تخلو أي مؤسسة أيا منها من إجراءات وأنشطة متميزة لتكون قادرة على التنافس المحلي وتسعى للتنافس العالمي أيضاً. (حسن، ٢٠٠٨، ص ٦٤)، كما تعد أداة استراتيجية يمكن من خلالها مواجهة مختلف الظروف والتحديات، وتشير الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن المنافسين في الأسواق. (سليم، ٢٠١٠، ص ٢٦٦)

وتلعب الميزة التنافسية دوراً محورياً في نجاح أي روضة باعتبارها القودة الدافعة نطاق المنافسة المحلية أو العالمية لها في تحقيق أهدافها ووظائفها لاكتساب ميزة تنافسية للقيادات الإدارية بها، نظراً للدور الحيوي الذي تقوم به في تحقيق الأهداف التربوية وتنفيذ السياسات التعليمية وصياغة ووضع رؤية مشتركة للمؤسسات التعليمية بالتعاون مع العاملين بها. (أكبر، ٢٠١٧، ص ٢١٣).

وتلجأ مؤسسات رياض الأطفال إلى الميزة التنافسية؛ لمواكبة كل ما هو جديد، فتسعى مؤسسات رياض الأطفال في ظل بيئة شديدة التنافسية لإضافة قيمة للمورد البشري وتحقيق التميز والإبداع عن طريق استثمار الطاقة الفكرية والعقلية الإبداعية لهذه الموارد البشرية، والتي منها مديرات رياض الأطفال؛ حيث تقوم كل منهم بدور مركزي ومؤثر في إدارة رياض الأطفال من جهة، و في مراحل تطور الأطفال بها من جهة أخرى، كما تلعب دور مهم في مواكبة تسارع وتيرة التقدم

التكنولوجي في ظل وجود العولمة من جانب، وزيادة حدة المنافسة بين مؤسسات رياض الأطفال من جانب آخر (الطاهر وآخرون، ٢٠٢٢، ١١٧٢).

وتواجهه مديرات رياض الأطفال تحدياً رئيساً لاختبار قدرتها على التكيف مع الواقع الجديد بما يشهده من تطورات تكنولوجية؛ تتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها وفعاليتها حتى تتأقلم بشكل ناجح مع متطلبات التغيير السريع، من هنا تسعى مؤسسات رياض الأطفال كباقي المؤسسات التربوية إلى الاستفادة من المفاهيم الإدارية الحديثة لتعزيز النمو والتطور داخلها في المجال التعليمي وتحسين جودة المخرجات التعليمية، وهذا النمو والتطور يحتم عليهن اكتساب المهارات التي تمكنهن من العمل في ظل ظروف تنافسية جديدة تختلف تماماً عن الظروف التي اعتادن العمل فيها من قبل (صديق، ٢٠١٧، ١٢٤).

وتتمثل نقطة البداية المنطقية لمواجهة التحديات البيئية الجديدة في أن تقييم المديرات خبراتهن وممارساتهن السابقة وأن يعشن واقعهن، وأن تبين لهن رؤية مستقبلية واضحة، لهذا السبب فإن نقطة البداية لاستراتيجية إدارية سليمة؛ هي بناء وتكوين شخصية قيادية جديدة قائمة على الجدارات Competence باعتبارها أحد المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتي تهتم بإثبات القدرة على استخدام المعارف والمهارات والقدرات الشخصية والاجتماعية والمنهجية في مواقف العمل والدراسة والتطور الشخصي (Grollmann, 2008, p 144)، وامتلاك القائد للقدرة على استخدام المعارف والمهارات والقدرات الشخصية في مواقف العمل، لذا فإن معظم المؤسسات التعليمية ترفع شعار القادة الجديرين باعتبارهم الأصول الحقيقية للمؤسسات التعليمية، وذلك يعني أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة وفقاً لمقاييس الجدارة ونماذجها. (طه، ٢٠١٣، ص ٣٤٦).

وترتبط الجدارة بالمخرجات؛ فهي تركز على ما هو متوقع من المديرات داخل بيئة العمل وليس على مدى اكتسابها من معارف ومهارات، لأن الأساس هو قدرة المديرات على تحويل وتطبيق المعارف والمهارات إلى مواقف وظروف مساعدة على تحقيق أداء متميز في العمل، وتعد الجدارات من العوامل الأكثر أهمية لقيادات المؤسسات المختلفة لأنها تقودها إلى النجاح خاصة الروضات التي تعمل على تلبية احتياجات ومتطلبات العاملين بها. لذا يجب على مديرات الروضات امتلاك مجموعة من القدرات والجدارات القيادية التي تعمل على تمكين الروضة من التوجه المستمر نحو

الفرص الجديدة والتغيرات المستمرة. (Antipova, 2019, p.27) ، إضافة إلى مجموعة من المبررات الداعية إلى ضرورة الأخذ بهذه الجدارات داخل مؤسسات الروضة والتي من أبرزها تغيير النزعة الإدارية الجديدة، وترويج البرامج الدولية الجديدة لخدمة التعلم مع ثورة الإصلاحات التعليمية، وتغيير السباق العالمي الذي ينطوي على التقدم السريع في العلوم والتكنولوجيا، والعولمة المتزايدة، والتغيرات الديموغرافية (الحسيني، ٢٠١٥، ص ٢٩).

كما تأتي أهمية الجدارات الوظيفية داخل مؤسسات رياض الأطفال باعتبارها أحدث الأساليب الإدارية لتحسين كفاءة وفاعلية الأداء، حيث تساعد على تعزيز السلوكيات التي تؤدي إلى تحقيق أعلى معدلات الأداء، كما تساعد في خلق لغة مشتركة يمكن استخدامها بشكل مستمر للتواصل مع المعلمات داخل الروضة من أجل تحقيق الأداء الفعال، وبالتالي تعزيز احترام المعلمات بتحسين مبدأ الشفافية في عمليات إدارة الموارد البشرية، كما تساعد مديرات رياض الأطفال على فهم وإدراك أي الجدارات المطلوبة لنجاح المعلمات في وظائفهم، وتحديد خطة التطوير والتعلم لطبيعة أعمالهم، وتحديد الإنجازات نتيجة تعلمهم وتطويرهم. (عيسوي، ٢٠٢٢، ص ٦٢٨)

وتظهر الجدارات الوظيفية في الإدارة المدرسية لتطوير النظام التعليمي لتكون قادرة على مجاراة عصر الانفجار المعرفي، ولتكون مهيأة لتحقيق الأهداف المناطة به ، والتي تتمثل في القدرة على الأداء بكفاءة داخل بيئة العمل، وكذلك القدرة على الاستجابة للتحديات في نطاق بيئة العمل، ومن ثم تنمية مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها مدير المدرسة، لتمكنه من أداء مهامه الإدارية بكفاءة وفاعلية وعليه، تعد نظم الجدارة أحد المداخل التي تؤهل قادة هذه المؤسسات التعليمية بما يتوافق الاتجاهات الحديثة؛ لتطوير مؤسساتهم، ولتحسين مستوى الأداء فيها، وتعزيز القدرات التنافسية لها عن طريق تركيز الاهتمام على العنصر البشري بشكل عام، والقيادات المدرسية خاصة. (أبو دية، ٢٠١٠، ص ١٠٣)

ولذلك فالروضات بحاجة إلى الجدارات القيادية الوظيفية التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال تعزيز القدرات التنافسية لروضة التعليمية عن طريق تركيز الاهتمام بالعنصر البشري وعلى رأسهم المديرات. (عمر، ٢٠٢١، ص ٤٨٥)

وقد اهتمت بعض الأدبيات التربوية والدراسات السابقة بقضية الجدارات بشكل عام والجدارات الوظيفية بشكل خاص، فهدفت دراسة كلاً من ستشانك وموجنيس Schnack & Mogensen (2010) التعرف على طبيعة مدخل الجدارة من أجل التنمية المستدامة، وقد اهتمت الدراسة بالدور الذي تؤديه خطط وبرامج تنمية جدارات القيادات في إحداث عملية التطوير التنظيمي في ضوء احتياجات هؤلاء القادة، وقد خلصت النتائج إلى اقتراح استراتيجيات شاملة طويلة الأمد للتنمية البشرية، مع التركيز على بناء جدارات من أجل تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية في ضوء التنمية المستدامة ومعايير الجدارة والجودة.

بينما حاولت دراسة كلا من أدوميننت وهوفمان Adombent & Hoffman (2014) التعرف على مفهوم الجدارات المهنية للمديرين في سياق التعليم من أجل التنمية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: أن ممارسات تكوين الجدارات ينبغي أن تنطلق من التحديد الدقيق الحالي والأداء المتوقع، إلى جانب ضرورة التركيز على التعليم الميداني في أماكن العمل والتعليم من خلال الجامعات.

وهدفت دراسة عزة الحسيني (٢٠١٥) إلى تطوير القيادات التعليمية بتوظيف مفهوم الجدارات ودور الجدارات القيادية في التحسين المدرسي، وقد خلصت النتائج إلى ضعف مستويات الأداء الإداري بالمدارس المصرية نظراً لضعف تمكن كثير من القيادات التعليمية من القدرات والمهارات التي تسهم في مواكبة تغير نظم الإدارة، وقد اقترحت الدراسة مجموعة من الجدارات القيادية لتحسين الأداء بالمدارس وتتمثل في: الجدارة المتعلقة برؤية المؤسسة ورسالتها، والجدارة المتعلقة بالقيادة والحكومة والجدارة المتعلقة بالموارد البشرية والمادية والجدارة المتعلقة بالمشاركة المجتمعية والجدارة المتعلقة بتوكيد الجودة، والمساءلة والجدارة المتعلقة بالمنهج الدراسي، والجدارة المتعلقة بالمناخ التربوي.

وجاءت دراسة يوسف (٢٠١٥) لتوضح مفهوم الجدارة الوظيفية وأهدافها، والنماذج المختلفة لها، إضافة لدور مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في تنشئة أجيال تتسلح بالعلم والمعرفة، والذي لن يتم إلا بوجود قيادات تمتلك جدارات وظيفية عالية، كما هدفت إلى تقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز استخدام نماذج الجدارة الوظيفية، والاعتماد عليها بصورة

أساسية في عملية اختيار وتعيين واستقطاب الموارد البشرية بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان من أبرزها: أن مستوى الجدارة الفنية والاستراتيجية متوسط. مما انعكس على المناخ المؤسسي، وعلى أداء القيادات والعاملين، كما توصلت الدراسة إلى أن الفعالية الاستراتيجية متوسطة أيضاً خاصةً العمل الجماعي وفرق العمل، والمشاركة، وتمكين العاملين، وتطوير العمليات الإدارية، وتنمية العاملين.

وسعت دراسة (الشهري، ٢٠٢١) إلى تعرف واقع امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي للجدارات والكفايات اللازمة لتحقيق جودة الأداء المدرسي من خلال دراسة ميدانية طبقت على القيادات المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة أسيوط، وحاولت الدراسة التعرف على المعوقات التي تواجه القيادات المدرسية في تفعيل معايير جودة التعليم التي أقرتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد كما حاولت الدراسة التعرف على درجة العلاقة الارتباطية بين الجدارات الإدارية التي يمتلكها المديرين ومستوى تحقيق جودة التعليم واعتماده في مؤسسات التعليم الأساسي بهدف التوصل إلى مصفوفة من الجدارات الإدارية التي ينبغي أن تتوفر لدي مدير المدرسة لتحقيق جودة التعليم واعتماده في مؤسسات التعليم الأساسي، وتحقيق القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم الأساسي. قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لجدارات القيادات المدرسية المطلوبة لمتغيرات العصر. وعلى ضوء نتائج الدراسة التحليلية، والتطبيقية قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لجدارات القيادات المدرسية المطلوبة لمتغيرات العصر تمثلت في جدارات: ذاتية، انسانية، وإدراكية، وتقويمية، وصنع القرار، وإدارة الوقت، والتكنولوجية وإدارة الموارد الماليه وكفايات التعاون مع المجتمع المحلي، وغيرها.

وهدف دراسة (أبو زيد، ٢٠٢٢) إلى التعرف على الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة بمحافظة مطروح، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج أهمها توسط واقع الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة بمحافظة مطروح، والمتمثلة في جدارات القيادة واتخاذ القرار، جدارات التنمية المهنية المستدامة، جدارات المحاسبية و جدارات المشاركة المجتمعية، وقد انتهت الدراسة بتقديم عدد

من الآليات المقترحة والتوصيات لتنمية الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة.

أما دراسة (عبد الوهاب ، ٢٠٢٢) استهدفت التعرف على مدى ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الأطفال (الجدارات الإنتاجية - الجدارات الفنية - الجدارات الإدارية الجدارات الشخصية - جدارات الإتصال الإستراتيجي - جدارات قيادة فريق العمل - جدارات قيادة التغيير). والتعرف على الأهمية النسبية لدرجة تحقق الرضاقة التنظيمية في الروضة، وقياس الفروق في الجدارات القيادية لدي مديري الروضة وفقا للنوع الروضة، لمكان الروضة، لإمكانات الروضة، وقياس العلاقة بين الجدارات القيادية لدي لمديري رياض الأطفال وبين درجة تحقق الرضاقة التنظيمية. وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن الأهمية النسبية للجدارات الإنتاجية للمديرين تركز على التطوير والابتكار في العمل للإرتقاء بالروضات وخاصة في ظل التنافس بين الروضات، وكذلك يسعى المديرين إلى تحقيق أعلى إنجاز في الروضات التي يعملون بها، كما اتضح أن من أهم الجدارات التي يمتلكها مدير الروضة القدرة على إدارة الأزمات الطارئة وكذلك الاتصال الفعال بين العاملين بالروضة، واتضح أن اهتمام المدير بالعاملين بالروضة وبيئة العمل يرجع لإدراك مدير الروضة ووعيه بأهمية العلاقات في نمو الشعور بالانتماء للعمل والإبداع فيه والانسجام بين أعضاء الفريق بالروضة والتقليل من المشاحنات بينهم، كذلك التعامل الراقى واحترام الآخرين، كما اتضح أن الرضاقة التنظيمية تتحقق بشكل كبير في رياض الاطفال، كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الرضاقة التنظيمية وبين كل من (الجدارات الإدارية وجدارات الإتصال الإستراتيجي، وجدارات قيادة فريق العمل، وجدارات قيادة التغيير.

وفيما يتعلق بالميزة التنافسية فقد حازت اهتمام العديد من البحوث والدراسات السابقة؛ فهدفت دراسة(Christopher (2016 إلى التعرف على أثر تبني منهجية وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات التعليمية، وتوصلت إلى أن إدارة الجودة الشاملة تساعد في زيادة الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية، كما أنها تساعد على تعزيز بيئة العمل مع الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية لديها.

بينما استهدفت دراسة هشام (٢٠١٧) إلى معرفة دور القيادة الإدارية العمالة للعنصر البشري في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وأسفرت عن أن القيادة هي المورد الأهم في المؤسسة، وأن سبب استمرار المزايا التنافسية هو انسجام العاملين مع الأهداف، والعمل في بيئة تدعمهم وتساعدهم، وتحقق الاستقرار في العمل، وكلما زادت القيادة الفعالة للعنصر البشري بالمؤسسة، أدى ذلك إلى أداء اقتصادي متميز ناتج أساسا على وجود ميزة تنافسية؛ تعتمد على رأس العنصر البشري.

وهدفت دراسة (بهاء الدين عربي، ٢٠١٩) إلى تعرف الميزة التنافسية ومؤشرات التنافسية العالمية بالتعليم الابتدائي وموقع مصر بين الدول عربيا وعالميا، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها : التحسن الذي حققته مصر في بعض المؤشرات كان تحسن وهمي لم يحدث في القيمة الحقيقية وأن التعليم مازال بعيدا عن منافسة النظم العالمية ، لكي تتحقق التنافسية في التعليم المصر يتطلب ذلك تطوير البنية المؤسسية المدارس ، وأن تدني التنافسية يرجع إلى تأخر مشاريع البنية التحتية والبيروقراطية، ولا بد من أن يمتلك التعليم المصري قدرات تؤهله للمنافسة مثل التفكير الاستراتيجي كما تساعد تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تهيئة المناخ للتنافسية.

وسعت دراسة (عبير علي أحمد، ٢٠١٩) إلى الوصول لتطبيقات الإصلاح التربوي لمؤسسات رياض الأطفال في كندا وأستراليا والإفادة منها في مصر بما يتناسب مع المجتمع المصري ظروفه وإمكاناته المؤسسات رياض الأطفال في مصر، وأهم المعوقات التي تحول بينها وبين التنفيذ مسئولياتها، وتوصلت إلى أن أهم تطبيقات الإصلاح تركزت في المنظمة المتعلمة، والحوكمة والإدارة الذاتية.

بينما سعت دراسة (أحمد، ٢٠١٩) إلى تعرف آراء مجموعة من القيادات والإداريين بمؤسسات رياض الأطفال بشأن واقع تعزيز القدرات التنافسية بهذه المؤسسات، وأسفرت نتائج البحث عن أن استجابات القيادات على واقع القدرة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال جاءت متباينة بين فئات الروضات الثلاث: (تجريبي - حكومي - خاص) حيث كانت في أقل مستوى تحقق على المحور ككل في الروضات الحكومية بوزن نسبي (٠,٤٧) وكانت درجة التحقق سلبية، تلتها في مستوى الأعلى من حيث التحقق الروضات الخاصة بوزن نسبي (٠,٦٥) بدرجة تحقق متوسطة تلتها

في المستوى الأعلى من حيث التحقق الروضات التجريبية بوزن نسبي (٠.٩٢) وكانت درجة التحقق إيجابية، في حين كانت مستوى التحقق من وجهة نظر العينة ككل (٠.٦٨) وهو ما يشير إلى درجة تحقق متوسطة. وقدم البحث عددا من التوصيات منها ضرورة تدريب القيادات والإداريين بمؤسسات رياض الأطفال على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية وتعزيزها.

وهدفت دراسة (أبو رجب، ٢٠٢٠) إلى الوقوف على دور الإدارة بمرحلة رياض الأطفال في تحقيق التميز المؤسسي، والكشف عن المعوقات التي تعوق التميز المؤسسي بمرحلة رياض الأطفال محاولة الوصول إلى استراتيجية مقترحة لتفعيل دور الإدارة في تحقيق التميز، وتوصلت إلى رصد بعض المعوقات منها قلة الكفاءات البشرية المؤهلة للعمل بالروضات، قلة التمويل المخصص لرياض الأطفال وقلة التوسع في إنشاء روضات جديدة، وأوصت بأهمية الاستقلال بمرحلة رياض الأطفال مادياً وإدارياً، وتكثيف الجهود للحصول على منح من الهيئات المهتمة بالطفولة مثل اليونيسيف وتشجيع رجال الأعمال للاشتراك في بناء روضات جديدة والعمل على جعل مرحلة رياض الأطفال ضمن السلم التعليمي.

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

بينما دراسة (حسان، ٢٠٢١) هدفت إلى لقاء الضوء على الأسس النظرية للميزة التنافسية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأس التي تقوم عليها، ومصادر واستراتيجيات وأنواع الميزة التنافسية وكذلك توضيح أهمية مرحلة ومؤسسات رياض الأطفال في مصر وأهدافها وتحليل واقع هذه المؤسسات على ضوء مؤشرات الميزة التنافسية وذلك في محاولة للوصول إلى بعض المقترحات

التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بها، واستخدم المنهج الوصفي، وتوصل البحث لبعض النتائج منها. ضعف قدرة مؤسسات رياض الأطفال على تحقيق الميزة أعداد المعلمات التنافسية وذلك لغياب الهيكل التنظيمي بها وافتقارها لسد العجز في وما يترتب عليه من قلة العمل الجماعي وغياب روح الفريق قلة استخدام الأجهزة التكنولوجية المتطورة في مؤسسات رياض الأطفال خاصة في المناطق النائية، ما يناسب مؤسسات رياض الأطفال من أنواع الميزة التنافسية هو تميز المنتج، ومن المشكلات التي تواجه الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال الفوضى الإدارية واتخاذ قرارات متتالية غير مدروسة وغير مقترنة بالواقع الفعلي لهذه المؤسسات.

بينما حاولت دراسة الطاهر وآخرون (٢٠٢٢) الوصول إلى بعض المقترحات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال، و توصلت الدراسة إلى ضعف قدرة مؤسسات رياض الأطفال على تحقيق الميزة التنافسية و ذلك لغياب الهيكل التنظيمي بها وافتقارها لسد العجز في أعداد المعلمات و ما يترتب عليه من قلة العمل الجماعي و غياب روح الفريق، قلة استخدام الأجهزة التكنولوجية المتطورة في مؤسسات رياض الأطفال خاصة في المناطق النائية، ما يناسب مؤسسات رياض الأطفال من أنواع الميزة التنافسية هو تميز المنتج، ومن المشكلات التي تواجه الميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال الفوضى الإدارية و اتخاذ قرارات متتالية غير مدروسة و غير مقترنة بالواقع الفعلي لهذه المؤسسات.

ينضح مما تقدم أن جل الدراسات السابقة ركزت على أهمية الجدارات الوظيفية من أجل التنمية المستدامة والتحسين المدرسي وتلبية الحاجات الحالية والمستقبلية والوقوف على دور الإدارة في التميز المؤسسي وإلقاء الضوء على الأسس النظرية للميزة التنافسية والمتطلبات اللازمة لتحقيقها ومع انتفاء وجود دراسات تربط الجدارات الوظيفية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

وحيث إن العالم الآني متغير وسمته الأساسية هي تسارع المتغيرات والعوامل التي يضمها، وهذا ما جعل المؤسسات في بحث دائم ومستمر عن مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية في البيئة التنافسية المفروضة عليها، فأصبح نجاح المؤسسات مرهوناً بالقدرة على إيجاد مزايا تنافسية جديدة تمكنها من التغلب على المنافسين، من خلال سعي العديد منها لتبني سياسة الابتكار والتجديد

فى وضع سياستها العامة وتبنى استراتيجيات قائمة على الاهتمام بالعنصر البشرى وأنشطة البحث والتطوير وإدارة التكنولوجيا والمعرفة، والاستفادة من نواتج الابتكار والإبداع الذى أصبح مصدراً هاماً لنمو المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية. (ملايكة، ٢٠١٨، ص ٥-٦)

أصبحت التنافسية المستدامة أحد أهم عناصر النظام العالمى، فهى تؤثر على جميع المؤسسات التعليمية جميعها ومنها رياض الأطفال باختلاف نشاطها، لذلك لابد م تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال من أجل البقاء على الساحة التعليمية فى ظل تعدد المصادر والاستراتيجيات التنافسية.

وبناء عليه يتضح أن العنصر البشرى من الضرورى أن يمتلك المهارات والمعارف والكفاءات والخبرات المتميزة، والفكر الاستراتيجى، حيث إنه العامل الحاسم فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الحقيقية للمؤسسات رياض الأطفال والتي لا يمكن محاكاتها أو التوصل بسهولة إلى أسرارها، حيث إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فى المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات رياض الأطفال بشكل خاص يرجع إلى القيادة المتميزة والأداء القيادى المتميز الذى يعمل على تنمية الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة

تسعى مؤسسات رياض الأطفال فى ظل بيئة شديدة التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة الذى لا يعترف إلا بالمؤسسة المتميزة والمتفوقة فى مواجهة التحديات والأزمات الطارئة التى تقرضها البيئة الديناميكية، لذلك أصبح الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها أمراً يصعب تحقيقه إلا إذا أدركت المؤسسة المقومات الفنية التى تساعد على امتلاك مزايا تنافسية مقننة ومبتكرة. (عمر، ٢٠٢١، ص ٤٨٥)

وتأتى الميزة التنافسية كردة فعل للتقدم الهائل فى المعرفة والتكنولوجيا الحديثة لتحقيق أهداف المؤسسات من خلال المنافسة المحلية والعالمية بما يتطلب منها تعديل سياساتها واستراتيجياتها ورفع كفاءة العاملين بها وتنمية قدراتهم وابتكاراتهم وتنمية مهاراتهم المعرفية ومستوياتها، وبذلك أصبحت الطرق التنافسية التقليدية التى كانت تستخدمها المؤسسات أقل فعالية، وخاصة مع تعقد الحياة لهذا السبب تحتاج المؤسسات إلى البحث عن مصادر أحدث للميزة

التنافسية. (القاضي، فؤاد، ٢٠١٢، ص ١١) (Sendogduaslan, Ayse Kocabacak, & SukruGuvén, 2013,p 818)

وتعد الجدارة منهجية إبداعية فريدة وفعالة للتطوير على مستوى المنظمة التعليمية والمستوى الوظيفي للفرد، حيث إنها تصلح لكل الوظائف الإدارية والمهن الفنية حيث يتم تحديد الواجبات والمهام الدقيقة لكل وظيفة ويرافقها قائمة بالمعارف والمهارات والجوانب السلوكية اللازمة والأدوات والمعدات والموارد الأخرى ذات العلاقة وأيضاً التوجه المستقبلي لكل القائمين على إدارة المؤسسة التعليمية. (حتاتة، ٢٠٢٣، ص ٣٠٨)

وتشهد الجدارات الوظيفية اهتماماً كبيراً ليس فقط في الإدارة التربوية، بل في قطاع الأعمال بسبب ما تتيحه الجدارات الوظيفية من أدوات ومعايير تخدم عملية اختيار القادة وتحديد المسارات الوظيفية، وبرامج التدريب، وإدارة الأداء بأسلوب علمي متكامل. (عبد الحميد، ٢٠٢١، ص ١٣٤)

ويعد القادة والإداريون في مؤسسات رياض الأطفال بمثابة العنصر الحيوي الذي من خلاله يمكن إرساء وتحقيق ومتابعة مدى تعزيز القدرات التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال. (أحمد، ٢٠١٩، ص ٤٥٤)

وتعد مديرة المدرسة عاملة التغيير الإيجابي فيها وفي المجتمع المحلي المحيط بها، وهي الموجه التربوي المقيم، التي تراعي العملية التعليمية، وتسعى باستمرار إلى تطويرها باعتبارها المسئول الأول عن إدارة المدرسة، وعن إدارة وحفز العاملين ومتابعة وتطوير ممارستهم باستمرار، وعن تنظيم البيئة المدرسية مادياً ومعنوياً مما يجعل المدرسة بمثابة المناخ الأمثل للتعليم والتعلم والتنشئة الاجتماعية السوية. (خليل، ٢٠٠٩، ص ١٦٦)

لذلك فإن ممارسة الجدارات القيادية لها تأثيرها الإيجابي في العملية الإدارية، فالقيادة الفعالة هي التي تقود الروضة إلى التغيير الإيجابي المنشود، وينقلها من حال إلى حال أفضل، وتجعلها في الروضة يعتمد على نحو كبير على ما تملكه القيادة من رؤية واضحة، تستشرف بها آفاق المستقبل، وأيضاً قدرة هذه القيادة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع حقيقي وملمس. (أبو العلا، ٢٠١٣، ص ٣٣)

ورغم ذلك فإن الكثير من الدراسات ك (عبد العظيم ، ٢٠٢٣؛ عبد الرسول، ٢٠١٢؛ عبد الوهاب، ٢٠٢٢) قد أشارت إلى افتقاد بعض من مديرات الروضات لبعض الجدارات والمهارات الإدارية التي تمكن الروضة من تحقيق فعالية الجودة الشاملة للأداء بالروضة في ظل التغيرات الإدارية لمديرات رياض الأطفال وأهمها: ضعف توافر الجدارات الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بالروضات المصرية، وضعف جداراتهن الفنية والإدارية والشخصية والتي كان لها التأثير الواضح على مواجهة التحديات والتغيرات، بالإضافة إلى أن معظمهن تنقصهن مهارات تكنولوجيا المعلومات، والابتكار والإبداع، والتخطيط الاستراتيجي، ويفقدن للجدارات والصفات والتعليم والتدريب للتعامل مع التحديات المعاصرة.

بالإضافة إلى بعض المشكلات التي تخص مؤسسات رياض الأطفال والتي منها: عدم وجود استقلالية لإدارة رياض الأطفال بالمديريات التعليمية فهي خارج السلم التعليمي الرسمي وتتبع إدارة التعليم الابتدائي بكل مديرية تعليمية بمحافظات الجمهورية، وهذا ما أكدته دراسة (على، ٢٠١٨، ص ٢٤). وغياب الهيكل الإداري الملائم للروضة وقلة استخدام التكنولوجيا الحديثة بقلة الميزانيات وضعف الاتصال بين العاملين داخل الروضات وهذا ما ورد في نتائج دراسة (شحاتة، تهاني ٢٠١٧)، وغياب الجودة والكفاءة بالنظام الإداري مما يجعله في حاجة مستمرة للتطوير والتجديد كما أشارت إليه دراسة (الشرقاوي، السماحي، ٢٠٢١، ص ٣٨١).

ولقد جاءت توصيات (مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم، ٢٠١٩) لتشير لأهمية الجدارات من خلال عدة توصيات، أهمها: ضرورة مواكبة الجدارات المستهدفة لتحديات ومتطلبات العصر كالعولمة والتطور العلمي والتكنولوجي والاتجاهات العالمية، وضرورة اتخاذ تدابير تقييم متنوعة لقيادة تيسير تعلم جدارات القرن الحادي والعشرين وتعزيزها، وهو ما يتطلب إعادة النظر في تحديد القوى الدافعة في اختيار الكفاءات ووضع الممارسات وأنظمة الدعم اللازمة.

وأوصت دراسة (أحمد، ٢٠١٩، ٢٠٠٨) بضرورة الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبذلون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان منهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي.

وبناء على ما سبق تأتي تلك الدراسة لتقديم رؤية مقترحة لاستخدام الجدارات الوظيفية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال في مصر، ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن استخدام مدخل الجدارات الوظيفية لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال في مصر؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما الإطار المفاهيمي لمدخل الجدارات الوظيفية؟
- ما الأسس النظرية للميزة التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال؟
- ما الجدارات الوظيفية التي ينبغي توافرها لمديرات رياض الأطفال؟
- ما الرؤية المقترحة وآلياتها لتطبيق مدخل الجدارات الوظيفية لتعزيز الميزة التنافسية برياض الأطفال في مصر؟

أهداف الدراسة:

- تحديد الإطار المفاهيمي لمدخل الجدارات الوظيفية.
- التعرف على الأسس النظرية للميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر.
- تحليل الجدارات الوظيفية التي ينبغي توافرها لمديرة رياض الأطفال في مصر.
- تقديم رؤية مقترحة وآليات إجرائية لتطبيق مدخل الجدارات الوظيفية لتعزيز الميزة التنافسية برياض الأطفال في مصر.

أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى:

الأهمية النظرية:

- تنطلق أهمية الدراسة من أهمية مؤسسات رياض الأطفال هذه المرحلة المهمة والمؤثرة في حياة الإنسان بغاية تحسينها لتمكينها من اللحاق بركب التقدم وتساعدتها في مواكبة التغيرات السريعة في العصر الحالي.

- تتبع أهمية الدراسة من حيث إنها تلقى الضوء على مفهوم الجدارات الوظيفية وتصنيفها واستخداماتها ومتطلبات تحقيقها.
- تلقي الضوء على أهمية الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال بمصر.
- تبرز الأسس النظرية للميزة التنافسية ومعرفة أهم المداخل والمؤشرات ومن ثم معرفة كيفية الاستفادة منها في رفع كفاءة مؤسسات رياض الأطفال.
- تتناول دراسة الجدارات الوظيفية لمديري المدارس وهي من أكثر العناصر تأثيراً.

الأهمية التطبيقية

- تساعد العاملين على تطوير مؤسسات رياض الأطفال ومتخذي القرار والباحثين والمهتمين بمجال رياض الأطفال عن طريق تقديم مقترحات لتحقيق الميزة التنافسية.
- تسهم في وضع مجموعة مقترحة من الجدارات القيادية من شأنها تحسين الأداء بالروضات.
- جذب انتباه المسؤولين في وزارة التربية والتعليم نحو الاهتمام بالجدارات القيادية لمديرات رياض الأطفال من خلال إبراز القدرات المختلفة لمعظم الجدارات والتي يفتقر إليها القادة التربويين، ومن ثم العمل على تصميم البرامج التدريبية الملائمة التي تساعد على تنمية هذه الجدارات لديهم.
- تساعد واضعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية في صنع القرار التعليمي، وهذا يستدعي مزيداً من المرونة والكفاءة الإدارية.
- تسهم في تقديم عدداً من الجدارات الوظيفية في ضوء ما توصل إليه من نتائج يمكن أن تفيد صانعي القرار والباحثين بشؤون التعليم.
- جذب انتباه المسؤولين في وزارة التربية والتعليم المصرية نحو الاهتمام بموضوع الجدارات القيادية من خلال إبراز القدرات المختلفة لمعظم الجدارات والتي يفتقر إليها القادة التربويين ومن ثم العمل على تصميم البرامج التدريبية الملائمة التي تساعد على تنمية هذه القدرات لديهم.
- تسهم في تصميم وإعداد الدورات التدريبية لتطوير وتحسين الجدارات القيادية لمديري الروضات لأن الجدارات تعتبر محددات من محددات فعالية إدارة الروضة.

– تسهم في تحسين الأداء الأكاديمي لمديرات الروضة ككل نتيجة الوقوف على أهم الجدارات القيادية الداعمة لذلك.

منهج الدراسة وأدواتها

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات والمعلومات ووصف وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد في الواقع وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى النتائج ومناقشتها، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

حدود الدراسة : تمثلت فيما يلي :

– الحدود الموضوعية: سنتقي الدراسة الحالية باقتراح رؤية لاستخدام الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

– الحدود المكانية والزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٢م-٢٠٢٣م، إلكترونياً عن طريق Google Drive على عينة من مديرات الروضة بمحافظة (القاهرة- الإسكندرية- البحيرة- بني سويف) حيث تمثل هذه المحافظات التوزيع الجغرافي لجمهورية مصر العربية.

– الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (٣٨٦) من مديرات الروضة.

مصطلحات الدراسة: تمثلت فيما يلي :

١- الجدارات الوظيفية *Functional competencies* :

تعرف الجدارة الوظيفية بأنها: "مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي يمتلكها الموظف والتي تتحد معاً؛ لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفعالية، ويعد تجديد المعارف وتنمية المهارات والتمسك بالقيم البناءة والاتجاهات الملائمة للتنظيم من أساسيات تمتع الموظف بالجدارات الوظيفية بصفة مستمرة" (شاندا، كوبرا، ٢٠٠٢، ص ١٨).

ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة من المواصفات التي يجب أن تتوفر في شخص معين من معارف ومهارات وخبرات تؤهله للقيام بمهارات العمل الذي يؤديه، وهي لا تعنى مجرد القيام بالعمل فقط، ولكن أداء هذا العمل على أكبر قدر من الفعالية والاتقان" (عباس، ٢٠٢٠، ص ١١٦).

كما يمكن تعريفها بأنها: "مجموع المهارات والمعارف والسلوكيات التي تؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة، وهي الخصائص الشخصية التي تشمل المعارف والمهارات والأنماط الذهنية والدوافع الكاملة وما شابهها من الأمور التي يمكن للفرد باستخدامها أن يحقق الأداء الناجح. وتعنى مجموعة من العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك ونحو ذلك مما تقديره متروك لصاحب العمل" (الطاهر وآخرون، ٢٠٢٢، ١١٧٢).

وتعرف إجرائياً بأنها: كل ما تمتلكه مديرات رياض الأطفال من قدرات ومعارف ومهارات تمكنهن من القيام بأداء وظيفتهن بتميز مقارنة بغيرهن في نفس المجال، وبالدرجة التي تعزز قدرة رياض الأطفال على المنافسة داخل السياق المحلي والعالمي.

٢- الميزة التنافسية *competitive advantage* :

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

ويمكن تعريفها بنها: "قدرة المؤسسة على التفوق في الأداء على المؤسسات المنافسة نتيجة تقديم خدمات بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، والقدرة على أداء الأعمال بشكل متميز وبطريقة أفضل من المنافسين (معجم مصطلحات الحكامة التربوية، الحكم الرشيد، ٢٠١٢، ص ٥١).

وتعرف بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص تميز المدرسة وتحقق لها مركزاً أفضل بالنسبة للمدارس الأخرى، من خلال توظيف طرق واستراتيجيات جديدة في استثمار مواردها المادية والبشرية، بما يحقق للمدرسة الجودة، والمرونة، والإبداع، وأقل تكلفة" (أحمد، ٢٠١٨، ص ٣٤٥).

وتعرف إجرائياً بأنها: قدرة مؤسسات رياض الأطفال لتحقيق التميز على المنافسين دائماً، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المادية والبشرية في تقديم خدمات تعليمية مميزة

من خلال توظيف الاستراتيجيات والمداخل لتحقيق الميزة التنافسية بها في ظل مناخ يساعد على التنافس والتميز .

مخطط الدراسة :

سارت الدراسة وفق المحاور والعناصر الآتية :

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للجدارات الوظيفية.

المحور الثاني : : الأسس النظرية للميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر

المحور الثالث : الإطار الميداني للدراسة.

المحور الرابع : الرؤية المقترحة لاستخدام الجدارات الوظيفية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال في مصر .

وفيما يلي تناول ماسبق بتفصيل مناسب:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للجدارات الوظيفية

أولاً: تعريف الجدارات الوظيفية

تعرف الجدارات الوظيفية بأنها: " القدرة على أداء نشاط معين من قبل الموظف بأكبر درجة ممكنة من الدقة والإتقان وفقاً للمعايير والتعليمات المحددة لذلك، وقد يتطلب هذا النشاط تطوير وتنمية مختلف جوانب المهارات المتعلقة بالأداء الوظيفي". هذا بالإضافة إلى أن الجدارة نماذجها الإدارية التي تستهدف الترس إلى الأداء المتميز وتطبيقها داخل المنظمة، ويتم من خلال تلك الملاح التأكيد على أسية الأداء التنظيمي المشيل وليس الأداء التنظيمي المتوسط أو العادي (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ص ٨٨، ٨٩).

ويمكن تعريفها على أنها: " السياسات التي تتخذها المنظمة في تطوير مواردها البشرية، من خلال اتباع عدد من الإجراءات المنهجية مثل البرامج والدورات التدريبية وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم بما يساعد على إيجاد الأداء الفعال أو المتميز" (الصعوب، ٢٠١٧، ص ١٤).

كما تعرف بأنها: "القدرة على الأداء الصحيح، أي القدرة على أداء نشاط معين من قبل المسؤولين بأكبر درجة ممكنة من الدقة والإتقان وفقاً للمعايير والتعليمات المحددة لذلك، وقد يتضمن

هذا النشاط تطوير وتمييز مختلف جوانب المهارات المتعلقة بالأداء" (هاشم، السلامة، ٢٠٢٠، ٩١).

ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة من السمات والمعارف والمهارات والمؤهلات الشخصية والعملية التي يمتلكها الفرد في المؤسسة التعليمية والتي تتحد معا لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام بكفاءة عالية، ومن ثم تمكن الفرد من تحقيق أداء وظيفي فعال" (الشهري، ٢٠٢١، ص ٢٣٣).

ويمكن تعريفها بأنها: " تلك الخصائص الشخصية (مثل المعارف والمهارات والأنماط الذهنية والدوافع الكامنة وما شابهها) التي يمكن للفرد باستخدامها أن يحقق الأداء الناجح وتعنى مجموعة من العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك ونحو ذلك مما تقديره متروك لصاحب العمل" (خواجه، ٢٠١٩، ص ١١٢).

كما عرفت جدارة الموظف بأنها كل ما: " يعبر عن قدراته ونقاط قوته المعتمدة على شخصيته وقيمه وقدراته المطورة. فهي توليفة المعرفة والمهارات والإتجاهات التي يملكها الأفراد العاملين في المنظمات بما يعطيهم القدرة على تحقيق الميزة التنافسية لمنظماتهم" (السيرات، ٢٠١٨، ص ١٧).

مما سبق يتضح أن الجدارات الوظيفية هي: قيم ومهارات وسلوكيات موجودة ومتأصلة لدى المديرين أو تم اكتسابها من خبراتهم السابقة وتمرسهم بالعمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية المختلفة، ومنها مؤسسة رياض الأطفال، وهي تؤثر على سلوكياتهم الإدارية بطريقة إيجابية فتمنحهم القدرة على التصرف بحرفية وتميز في المواقف الإدارية المختلفة بحيث تحقق الأهداف المنشودة بما هو متاح من إمكانيات وبطريقة تفوق الأداء العادي سواء داخل المدرسة أو خدمة المجتمع، وتعتبر الجدارات الوظيفية عن كل ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات وقيم، وعن كل القدرات المكتسبة والسمات الشخصية التي تميز المديرين عن غيرها والتي تؤهلها للقيام بمهام العمل على مستوى احترافي، بالإضافة إلى أن مدخل الجدارة يدعم تحقيق العدالة التنظيمية، والقدرة التنافسية للمؤسسة، وتحقيق الأهداف المؤسسية.

ثانياً: مداخل تحديد الجدارة الوظيفية

أكد أحمد على ثلاثة مداخل لتحديد الجدارة الوظيفية (Ahmed,2018,p236):

المدخل الأول: المدخل العلمي، حيث إن الجدارة تستند أساساً على تحليل وتوصيف الدور، وتكون نتائج هذا التحليل والتوصيف هو تحديد المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لأداء الدور، وتقييم هذه الجدارت بمعايير غالباً ما تكون معايير سلوكية.

المدخل الثاني: المدخل النفسي، حيث إن الجدارة تستند على مميزات الشخصية بما تمتلكه من ذخيرة فنية سلوكية ودوافع ومعامل ذكاء، حيث تعتبر أفضل الوسائل لتوقع النجاح المهني.

المدخل الثالث: مدخل الأعمال، حيث إن الجدارة ميزة تنافسية، فالأداء الأعلى هو الذي يحدد الجدارت الوظيفية.

بينما حدد (السميرات، ٢٠١٨، ص ١٩) العديد من المداخل الأخرى لدراسة الجدارت الوظيفية:

١- **المدخل التفسيري:** ينظر إلى الجدارة كمجموعة من المهارات والمعرفة التي تستخدم لأداء الأعمال، بينما ينظر المدخل التفسيري إلى الجدارة كمعنى يأخذ من خبرات العاملين، إذ يشير سانديبرج (2000) Sandberg إلى الصفات كنقطة انطلاق لتحديد الجدارة وجهود تطويرها لمختلف الوظائف.

٢- **المدخل التكاملى للعاملين والعمل:** اوينظر للجدارة إلى أنها عبارة عن صفات مميزة تتشكل إنموذجياً بوساطة العاملين، تتمثل بالمهارة والخبرة والمعرفة.

٣- **المدخل الهيكلى** " ينظر للجدارة على أنها التأثير الذى تحدثه الجدارت الوظيفية على أنشطة المنظمة وأعمالها، والتي تمكن الجدارت من: فهم وإدراك أي الجدارت المطلوبة لنجاح في وظائفهم، والنظر بوضوح لكل الجدارت وفجوات الجدارت الموجود لديهم، وتحديد خطة التطوير والتعلم لطبيعة أعمالهم والدور المطلوب لهذه العمال، وتحديد الإنجازات نتيجة تعلمهم وتطورهم.(السميرات والسكرانة، ٢٠١٨، ص ص١٦-١٧)

ثالثاً: أهمية الجدارات الوظيفية

تسهم الجدارات الوظيفية بشكل كبير في تحديد الوظائف، من خلال وضع توصيف واضح ومحدد لكل وظيفة من الوظائف بالمؤسسات التعليمية، كما تسهم أيضاً في عمليات الاختيار والتعيين، حيث تعتمد قرارات التعيين الاختيار على بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية للفرد من الطرق التقليدية؛ ويساعد مدخل الجدارات كذلك في القيام بعمليات الترقية وتحديد المسارات الوظيفية، من خلال اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استناداً إلى بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الفرد في الوظيفة وبالتالي يرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه، (الفضالة، ٢٠١٨، ص ١٥)، كما تفيد المؤسسة من خلال تحسين الأداء العام لها زيادة القدرة التنافسية، وزيادة فعالية برامج التدريب والتطوير وتحسين عملية اختيار الموظفين، والحد من معدل التدوير الوظيفي بالمؤسسة. (Busch & spangler, 2005,p95)، كما تزيد الجدارة أيضاً من مستوى أداء الموظف، فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات تتحول المهارات والسمات والوظيفية الرفيعة على أداء ممتاز وإنجازات، وتسعى لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، فإذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه فإن المنظمات تسعى لتحقيق الإنتاجية والربح (بشير، ٢٠١٩، ص ٥٥).

- وتسعى نظم الجدارة في مؤسسات التعليم العام - وفي مجال التربية والتعليم على وجه التحديد - لتقدم الفرص التالية (نجيب، ٢٠١٩، ص ٣٤٥):
١. تساعد في الربط بين التخطيط للمناهج التعليمية وبين الخطط القومية لتنمية الموارد البشرية حيث تمكن نظم الجدارة قطاع التعليم من التخطيط لإمداد المجتمع بأفراد يتمتعون بالجدارات اللازمة لأداء وظائف المستقبل.
 ٢. تستخدم أساليب إدارة الموارد البشرية لنظم الجدارة مع التربويين القائمين بالعملية التعليمية في مجالات التعليم والاختيار والتطوير وغيرها.
 ٣. تقدم نظم الجدارة نموذج تصميم الفعاليات التدريبية المتبع في قطاع الأعمال، بما قد يثرى عملياً تحسين الاستراتيجيات وأساليب التدريس في قطاع التعليم.
- وتظهر أهمية الجدارات الوظيفية في (الملاوي، ٢٠١٧، ص ٣٥):

١. **الاختيار والتعيين:** حيث يتم تحديد الجدارات (المهام والأنشطة الأساسية) واختيار الشخص الذي تنطبق عليه هذه الجدارات.
٢. **الترقية والمسار الوظيفي:** حيث إن منهج الجدارة يوفر معلومات صادقة حول احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة.
٣. **التدريب والتطوير:** حيث توضح الجدارة الفجوة بين ما يتمتع به الفرد من مهارات فعلاً وبينما تحتاج إليه الوظيفة.
٤. **إدارة الأداء:** حيث توضح الجدارة المؤشرات الدالة على أداء المؤسسة من خلال ما تمتلكه من موظفين أصحاب جدارات مرتفعة.

وترى الباحثة أن أهمية الجدارات الوظيفية كثيرة ومتنوعة، لأنها تدور حول القيم والمهارات التي يجب أن تمتلكها المديرات داخل المؤسسات التعليمية، ومنها مؤسسة رياض الأطفال من أجل النهوض بالمؤسسة ووضعها في موضع تنافسي مع غيرها من أقرانها من المؤسسات الأخرى في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة على المستويين المحلي والعالمي.

رابعاً: خصائص الجدارات الوظيفية

إن استقراء الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بالجدارات يفيد بوجود ثلاث خصائص رئيسية للجدارات الوظيفية، وهي الخاصية الضمنية، والعلاقة السببية والمرجع المعيارى ويمكن توضيح تلك الخصائص الثلاثة على النحو التالي:

- ١- **الخاصية الضمنية:** وتعنى طرق التصرف أو التفكير لدى أفراد المؤسسة وتتسم بالثبات لفترة زمنية طويلة وتشمل المكونات التالية (الكردى، ٢٠١١، ص ص ١٣-١٥):
- الدوافع: وهي المحركات التي تدفع الفرد نحو تصرف معين دون غيره، مثل دوافع الرغبة في الإنجاز أو حب السلطة.
- الصفات: وهي الخصائص المادية لدى الفرد والاستجابة للظروف مثل التحكم الذاتي والمبادرة، وهي من صفات المدير الناجح.
- المفهوم الذاتي وهو يعنى توجهات الفرد، وقيمه، وصورته الذاتية عن نفسه.
- المعرفة: وهي تعنى المعلومات التي توجد لدى الشخص في مجال معرفى معين.

- المهارة: وهي القدرة على أداء مهمة معينة سواء كانت مادية أو ذهنية.
- الإتجاهات: وهي مدى استعداد الفرد للعمل وتقبل وتعلم كل ما هو جديد.
- ٢- **العلاقات السببية:** وتعنى أنه بإمكان الجدارة أن تتسبب أو تنتبأ بالتصرف والأداء المستقبلي للفرد، حيث تتى جدارات الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي عن أعمال سلوكية للمهارة، والتي تتبى بالتالى عن نتائج أداء العمل، ودائماً ما تشتمل الجدارة على هدف، وهى الدافع أو قوة الخاصية التي تسبب التصرف في اتجاه نتيجة ما؛ فعلى سبيل المثال، دائماً ما تشمل جدارات المعلومات والمهارات دافعاً أو صفة أو مفهوما ذاتيا يكون بمثابة المحرك أو القوة الدافعة للمعلومات أو المهارة التي تستخدم، وقد تكون الأفكار جزءا من السلوك المبني على الفعل، حيث إن التفكير يسبق التصرف وينبئ عن الدوافع(أحمد، ٢٠٢٢، ص ١٩١٩).
- ٣- **المرجع المعيارى:** ويعنى التنبؤ بالشخص الذي يجيد عملاً معيناً أو لا يجيده، وذلك بالرجوع لمعيار معين، ومن ثم فإن الخاصية لا تعنى كافية أو جدارة إلا إذا تم ترجمتها في سلوك معين، ويؤدي إلى حدوث فارق في الأداء ومن ثم تقسم إلى مواصفات الموظف المتوسط (وهي السمات والخصائص التي يمتلكها الموظف وتمكنه من الاحتفاظ بوظيفته)، ومواصفات الموظف المتميز (وتمثل الحد الأقصى من المهارات التي تمكنه من تجاوز المعدلات العالية من الأداء مقارنة بزملائه) (عباس، ٢٠٢٠، ص ١٢٦).
- مما سبق يتضح أن خصائص الجدارات الوظيفية تتمثل في ثلاث خصائص رئيسة هي: الخاصية الضمنية وتتمثل في طريقه التفكير للمديره داخل الروضة، وجدارات ظاهرية يمكن تطويرها، وجدارات كافته من الصعب تطويرها، والعلاقة السببية التي تعني بقدرة المديره على التنبؤ بالتصرف أو السلوك للأفراد داخل المدرسة أما المرجع المعيارى فهو المقياس الذي يمكن من خلاله الحكم على الأداء الجيد للعاملين داخل المدرسة.

خامساً: أنواع الجدارات

تقسم الجدارات إلى قسمين أوردته كلا من (هاشم، السلامية، ٢٠٢٠، ص ١٢١) على النحو

التالى:

١- **الجدارة الاستهلاكية:** هي المهارة والمعلومات الأساسية العامة لدى الأفراد في المنظمات والجميع يشترك فيها لا يستغنى عنها لأي فرد في الوظيفة؛ ليحقق أقل قدر مقبول من الفاعلية دون أن تكون علامة تميز المتفوقين عن المتوسطين.

٢- **الجدارات التمييزية:** هي تلك العوامل التي تميز ذوي الأداء المتفوق ن ذوي الأداء، المتوسط فعلى سبيل المثال التوجه للإنجاز الذي يظهر في قيام الفرد بوضع الأهداف تقول تلك المطلوبه من المؤسسة

بينما قسمها المكتب الأمريكي لإدارة الأفراد لثلاثة أنواع أخرى هي (الطائي ٢٠٢٨،

ص ٩٩):

- الجدارات الأساسية وتمثل قاعدة أساس للمعرفة والمهارات والقدرات.
- الجدارات المميزة: وهي الجدارات التي من خلالها تستطيع منظمة الأعمال تحقيق مستوى أداء عالٍ و متميز، وتشمل على مفاهيم الذات، السمات والدوافع، وهذه الجدارات يصعب تطويرها لكونها مرتبطة بنجاح العمل على المدى الطويل.
- الجدارات الاستراتيجية: وهي الجدارات المتعلقة بالجدارات الجوهرية والتي تركز على القدرة التنظيمية التي تحقق الميزة التنافسية وتضمن استدامتها، وتتمثل في الابتكار والسرعة والخدمات التكنولوجية.

وقد صنفت الجدارات تصنيفات متعددة منها تصنيف (العنزي، ٢٠٢٢، ص ٢٦٧):

- الجدارات السلوكية وتعرف بأنها توقعات السلوك (أي نوع السلوكات المطلوبة لتقديم نتائج).
- الجدارات الفنية تعرف بأنها ما يجب أن يعرفه الأفراد ولديهم القدرة على عمله، أي المعارف والمهارات المطلوبة للوفاء بتوقعات الأداء، وهي ترتبط إما بأدوار عامة تخص مجموعة من الأدوار المتشابهة أو بأدوار فردية.

- جدارة البصيرة النافذة ويقوم القادة من ذوي البصيرة النافذة بفهم أهمية وجود رؤية واضحة لتوجيه مدارسهم، ورصد القضايا والاتجاهات المؤثرة على المدارس واستقبالها، والتخيل الجيد للمستقبل.
 - جدارة الإلهام يمتلك القائد الملهم المارة لتفعيل نشاط العاملين والأسر والمجتمع لقبول التغييرات ورؤية البيئة الطبيعية الجديدة كفرصة.
 - الجدارة الاستراتيجية ويتفهم القائد الاستراتيجي نقاط القوة والتحديات في المنظمة.
 - جدارة الانضباط ويركز القادة على تحقيق رؤيتهم المشتركة، وإدراك أهمية التوفيق بين كل نشاط للمدرسة مع الرؤية.
 - جدارة الثقة ويعمل القادة بشكل وثيق مع الموظفين والأسر والمجتمع، واحترام الالتزام برؤيتهم المشتركة حيث تساعد ثقتهم الأفراد الآخرين على تخيل الاحتمالات في هذه الطبيعة الجديدة.
 - جدارة التوجه نحو الإجرائية يفهم القادة كيفية اتخاذ الإجراءات دون التسرع، وتبنى الموقف بكل ما يلزم بصرف النظر عن التحديات التي يواجهونها.
 - جدارة الحسم يدرك القادة الحاجة إلى اتخاذ القرارات من أجل دعم رؤية المؤسسة، ويقدر المعلومات والمدخلات الواضحة.
 - الجدارة الأخلاقية وتؤدي القيادة على أساس مبادئ أخلاقية وإدراك أهمية القيام بالشئ الصحيح بدلا من الخيار الأكثر جاذبية.
- كما أن الجدارات يمكن أن تقسم حسبما يمتلكه الموظف من هذه الجدارات إلى:
- الموظف المتميز: حيث يمتلك هذا الموظف الحد الأقصى من المهارات والتي تمكنه من تحقيق معدلات أداء قياسية ومتميزة.
 - الموظف المتوسط: حيث يمتلك هذا الموظف مجموعة من السمات والمهارات والتي تحصنه ضد قرارات الفصل حيث لديه الحد الأدنى من السمات والمهارات والتي تمكنه من الاحتفاظ بوظيفته.
 - الموظف الضعيف: حيث لا يمتلك هذا الموظف السمات والمهارات المطلوبة لأداء وظيفته ولكنه يعمل بالوظيفة تحت حماية سواء قانونية أو تدخلات شخصية.
- ويصنفها (عبد الوهاب، ٢٠١٩، ص ٢٠):

- ١- **الجدارة الإنتاجية:** وتعنى السمات والقدرات والمهارات التي يمتلكها الفرد في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج في حدودها العليا.
- ٢- **الجدارة الفنية:** وتعنى السمات الخاصة بالمهارات والخبرات والقدرات العملية للفرد.
- ٣- **الجدارة القيادية:** وتعنى السمات الخاصة بأسلوب الرد في التأثير على الآخرين سواء كانوا من الزملاء في العمل أو العملاء المنتفعين بخدمات المؤسسة.
- ٤- **الجدارة الشخصية:** وهي السمات التي يمتلكها الفرد وتمكنه من التعامل مع ضغوط العمل.

ويمكن تصنيف مواصفات الجدارة في أربعة حزم كما يلي (أبو زيد ، ٢٠١٥ ، ص ٦١):

- حزمة الجدارة الأساسية، وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا.
- حزمة الجدارة السلوكية، وتشمل السمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية للموظف.
- حزمة الجدارة القيادية، وتشمل السمات الخاصة بأسلوب الموظف في التأثير على الآخرين من عملاء وزملاء. وهي تعتمد بدرجة كبيرة على نضج الموظف وخبرته ومهاراته الاجتماعية.
- حزمة الجدارة المهنية؛ وتشمل تلك المواصفات الشخصية التي تمكن الموظف من التعامل مع الضغوطات والزملاء والمديرين والمساعدين داخل المنظمة، ومع الزملاء ووسائل الإعلام خارج المنشأة.

سادسا: مكونات الجدارات الوظيفية:

- تتكون الجدارة بصفة عامة من ثلاثة مكونات هي: المعارف، المهارات والاتجاهات، وتتعدد مكونات الجدارة الوظيفية لمدير المدرسة، ويمكن تحديد المكونات التالية:
- ١- **الدوافع:** وهي المحركات التي تدفع الفرد نحو تصرف معين دون غيره وهي الأشياء التي يفكر فيها الفرد بصورة مستمرة أو الأمر الذي يدفعه للقيام بتصرف ما ومن هنا يتضح الدور الذي تقوم به الدوافع حيث تقوم باختيار السلوك الذي ينتج عن الشخص وتوجيه ذلك السلوك نحو أداء محدد لتحقيق الأهداف المرجوة.

٢- **الصفات:** وهي الخصائص الذاتية والسمات التي تميز الفرد عن الآخر مثل التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة، وهي من صفات المدير الناجح بالإضافة إلى قوة الاستجابة للظروف أو المعلومات.

٣- **مفهوم الذات (المفاهيم الشخصية):** ويعني توجهات الفرد، ومبادئه وقيمه وصورته الذاتية عن نفسه.

٤- **المفاهيم الاجتماعية:** وتعنى نظرة الشخص للمجتمع ودوره فيه. (الفضالة، ٢٠١٨، ٩)

سابعاً: مبررات تبني مدخل الجدارات الوظيفية:

هناك العديد من المبررات التي تبرر تبني مدخل الجدارات في المؤسسات التعليمية هي (محسن، ٢٠٢١، ص ٢٦):

- الاختيار والتعيين: من خلال تطبيق مفهوم الجدارة في عمليات التعيين والاختيار فإن قرارات التعيين الصادرة من المسؤولين عن المؤسسة التعليمية تكون تبعاً للبيانات المتعلقة بالإمكانات المتوفرة لدى الفرد التي تؤدي إلى النجاح الفعلي.

- تحديد المسار الوظيفي والترقية: يسعد مفهوم الجدارة المديرين على اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالترقيات وتطوير وتعديل المسار الوظيفي من خلال البيانات التي توضح نجاح الموظف في وظيفته في حال تم ترقيته فتبعاً لمفهوم الجدارة فإن الترقية للمناصب تتم لمن هو أقدر على العطاء.

- التدريب والتطوير: تسعى الجدارات إلى تحديد ما يحتاج إليه الفرد من متطلبات تدريبية لمعالجة أوجه القصور لديه: فمدخل الجدارة يوضح الفارق بين ما يتمتع به الفرد فعلياً من مهارات وبين متطلبات الوظيفة.

- إدارة الأداء: تسهم الجدارات في مجال إدارة الأداء بوضع معايير للعمل المطلوب (عبارة عن قائمة جدارات) وفقاً لتدرج تسلسلي واضح ودقيق من شأنه أن يؤدي إلى مؤشرات قياس لتقويم الأداء.

ثامناً: مبادئ ومعايير الجدارات الوظيفية

تقوم فلسفة الجدارة ومفهومها على توجيه سياسات صنع القرارات في إدارة الموارد البشرية على أساس العدل والمساواة والشفافية، وخدمة المصلحة العامة، وعدم المحاباة والتمييز في اختيار الأفراد وتعيينهم والاحتفاظ بهم بالاعتماد على المؤهل والمقدرة والمهارة والخبرة؛ فالهدف الأساسي من الجدارة هو اختيار أفضل العناصر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. (أحمد، ٢٠٢٢، ص ١٩٢٠)، وترتكز الجدارات الوظيفية على مجموعة من المبادئ والمعايير هي (أبازيد، ٢٠٠٨، ص ٤٧-٤٩) :

- ١- **اختبارات تنافسية مفتوحة:** وتتضمن الإعلان بواسطة وسائل الإعلام المتاحة عن الوظائف الحكومية الشاغرة وشروط إشغالها وتصميم الامتحانات والمقابلات، بحيث تكون موضوعية وصادقة وثابتة، وتتناسب ومتطلبات الوظائف الشاغرة.
- ٢- **المساواة والعدالة:** وتعني المساواة في إعطاء الفرصة لكل فرد لديه المؤهلات المناسبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة.
- ٣- **الحماية والأمان الوظيفي:** وتعني إتاحة الفرصة لكافة العاملين في حرية التعبير والاتصال مع رؤسائهم، وشعورهم بالأمان الوظيفي.
- ٤- **الكادر الوظيفي:** ويعني وجود نظام خدمة مدنية يبين حقوق وواجبات العاملين في الأجهزة الحكومية، ويبين في نصوصه تصنيف العاملين وفئاتهم ودرجاتهم الوظيفية ومعرفة مسارهم الوظيفي وأسس الترقية.
- ٥- **الاختيار:** ويقصد به تحديد الأفراد المناسبين والمؤهلين لشغل الوظائف، والمفاضلة والمقارنة بين المرشحين لشغل منصب معين، وذلك باختيار من تتوافر فيهم شروط الوظيفة أكثر من غيرهم.

تاسعاً: أبعاد الجدارات الوظيفية لمديريات رياض الأطفال

بعد مراجعته الاديبيات والدراسات السابقة ذات علاقه يفضي إلى ان أنواع الجدارات الوظيفية لمديريات رياض الاطفال - بغض النظر عن تصنيفها وما يندرج تحت كل هذه التصنيفات - تعتبر بمثابة خطوط عامه تلك الجدارات.

١- **الجداريات الإنتاجية:** وتعنى القدرة على الخلق والإبداع، وأن يكون المدير مصدرا للأفكار الجديدة، والميل للتطوير المهني، وقادراً على توفير المناخ الذي يعين المعلمات والعاملين على المشاركة الخلاقة، والمبادرة والإبداع، وذلك بما يظهره نحوهم من محبة واثقان وبما يقدمه من أفكار نيرة ومقترحات تستثير تفكيرهم وتشحذ همهم للعمل. (العمايرة، ٢٠١٢، ص ١٠٠)، وتشمل السمات الخاصة بأسلوب المدير في تجاوز الحدود المعتادة للإنجاز والارتقاء بالنتائج إلى حدودها العليا وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة للروضة وقدرة على حل المشكلات الطارئة وخاصة في ظل التغيرات المعاصرة. (عبد الوهاب، ٢٠٢٢، ص ٢٩٢) لتجاوز الحدود المعتادة والارتقاء بالنتائج ومنها: التركيز على الأهداف الإستراتيجية (طويلة المدى)، والقدرة على توضيح الرؤى والاهتمام بمخرجات العمليات التعليمية على مختلف المراحل، والرغبة في التطوير والإبداع والابتكار، والرغبة والقدرة على التفكير الإستراتيجي والحل المبدع للمشكلات. (الشهري، ٢٠٢١، ص ٢٤٥)

٢- **الجداريات الفنية:** وتعنى المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تمارسه المدرسة ويكون مميذا بمعرفة وخبرة العاملين بالمنظمة بالإضافة في المقدرة على استخدام المعلومات والطرق والوسائل المتاحة في كيفية إنجاز الأعمال. (العتيبي، ٢٠٢٢، ص ٤٧)، وتشمل القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل، والمؤهلات العلمية والخبرة العملية، والقدرة على حل المشكلات بالطرق التقليدية المبتكرة، والقدرة على استخدام المعلومات لحل المشكلات والقدرة على إدارة الزمان والمكان والمشروعات. (أحمد، ٢٠٢٢، ص ١٩٢٣)، كما تشمل كل السمات الخاصة بالمهارات والقدرات والخبرات العملية لمديرة رياض الاطفال وقدرتها على ادارة الروضة بروح من العدالة بين المعلمات والعاملين بها، والتدريب على استخدام البرمجيات والحاسب الآلي للعمل بكفاءة في ظل عصر التكنولوجيا والمعلومات. (عبد الوهاب، ٢٠٢٢، ص ٢٩٣)

٣- **الجداريات الإدارية:** تتضمن مجموعة من العوامل الإيجابية التي تجعل الفرد المناسب جديرا بالعمل في المكان المناسب، وهذه العوامل منها شخصية ومنها مكتسبة بالخبرة العملية، لها تأثير مباشر وغير مباشر على كفاءة وفاعلية كل من العمل والعاملين والعملاء. (العتيبي، ٢٠٢٢، ص ٤٨) ويشير البدوى إلى مجموعة من الجداريات الإدارية تتمثل في الآتى: تكون علاقات قوية

مع الآخرين وتقبلها، ومساعدة الأفراد على التفاعل فيما بينهم من أجل تحقيق أهدافهم العامة، والقدرة على تحليل المواقف، والقدرة على مشاركة الآخرين داخل وخارج الروضة، وفهم مشاعر الآخرين والعمل الكشفي عن مشاعرهم الإيجابية والسلبية، والقدرة على تطوير البرامج التي تشبع حاجات العاملين. (البدوي، ٢٠٠٦، ص ١٩٠)

٤- **الجدارات الشخصية:** تتضمن تلك المواصفات الشخصية التي تمكن الموظف من التعامل مع الضغوط والزملاء والمديرين والمساعدين داخل المنظمة ومع العملاء والرسميين ووسائل الإعلام خارج المنشأة، كما تشمل: القدرة على الالتزام وإدارة الذات، ودرجة صحية من الثقة بالنفس، والمرونة، والقدرة على العمل في فريق، والقدرة على الاستفادة من التغذية العكسية، وتقبل النقد، والتمتع برؤية واضحة للأهداف الذاتية، والقدرة على التعامل مع الرؤساء، وتلقي الأوامر وتنفيذها. (يوسف، ٢٠١٥، ص ٣٨٨)، وتشمل السمات الشخصية للمستويات الإدارية الثلاثة للمنظمة التعليمية، القدرة على الالتزام وإدارة الذات، المرونة مع الآخرين وفرق العمل، الثقة والولاء للعمل، المصادقة. والإبداع (الشهري، ٢٠١٢، ص ٢٤٦)، و من الجدارات الشخصية أيضا والتي يجب أن يتمتع بها مديري الروضات حسن السير والخلق والاستقامة في السلوك واحترام قيم المجتمع والالتزام النفسي والقدرة على ضبط النفس والتمسك بالسلوك التربوي القويم والثقة بالنفس وبالآخرين لتكون الثقة أساس التعامل مع المعلمات والمجتمع واللباقة والتفاوض والقدرة على التعاون وتوفير الجو التعاوني بين المعلمات والذكاء المرتفع وسرعة البديهة والقدرة على الإقناع وتصحيح المفاهيم والالتزام بأخلاقيات المهنة والقدرة على استثمار الوقت بصورة إيجابية. (عطاوي، ٢٠٠٥، ص ٤٣٦).

٥- **جدارات الاتصال الاستراتيجي:** ركزت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠١٥) على التوجه والاتصال الاستراتيجي الفعال والقيادة وبناء وإدارة الشراكات، وإدارة المخاطر والأزمات والذكاء العاطفي، واتخاذ القرارات. الاستراتيجية المناسبة، ويشير (Johnston and Williamson) الي أن يتقهم المدير نقاط القوة والتحديات في المؤسسة، ويكون بارع في تحديد سبل الاستفادة من نقاط القوة كما أنه يمكنه معالجة التحديات التي تواجهه ويتميز المدير بتقدير أهمية الانفتاح وإدراك أهمية اتخاذ القرارات المناسبة.

وتتضمن الجدارات الاستراتيجية العمل على رفع مستوى القدرات التنافسية للروضه مع تطوير رؤية ورساله رياض الاطفال ووضع توزيع فعال للموارد الماليه بما يحقق الاهداف الاستراتيجية ومشاركه مديرة الروضة المعلمات في إعداد الخطة الاستراتيجية للروضه.(الحضرمى، ٢٢٠٢، ص ١٤٤)

٦- **جدارات قيادية:** تشمل **الجدارات القيادية** السمات الخاصة بالتأثير والتأثر وتوجيه سلوك الآخرين نحو الأهداف بكفاءة وفاعلية لدى جميع قيادات المؤسسة التعليمية في المستويات الثلاثة، وتشمل: القدرة على التعامل مع المشكلات الإنسانية وحلها بطرق دبلوماسية، والقدرة على التأثير الاجتماعي وتعزيز النفوذ السياسي داخل المؤسسة والقدرة على التوجيه والإشراف والتدريب ومنها: القدرة على التأثير في الآخرين (التأثير الجماعي)، والقدرة على الحوار والمشاركة وحل المشكلات والتعامل مع المواقف بمرونة. القدرة على إدارة الوقت والمكان، والقدرة على التوجيه - التدريب - التقويم - التقويم، والمدير يصغي ويستمع جيداً إلى ما يقوله الآخريين ويسهم في إيجاد بيئة ومناخ جيد للعمل يكون أكثر تكاملاً واتحاداً وتعاوناً وتألقاً، ويشمل الحوار والنقاش الذي يؤثر على نحو مباشر في تفاعل العاملين مع بعضهم، مما ينعكس إيجابياً على العمل بالروضه. (الشهري، ٢٠٢١، ص ٢٤٦).

٧- **جدارات تقنية:** تشمل الجدارات التقنية البحث عن المعلومات حيث تشكل المعلومات الثروة الحقيقية للمؤسسات، ويمكن أن تقوم المؤسسة بالتعمق أو الضغط لحل مجموعة من التناقضات أو التدقيق في البحث عن الفرص المحتملة، أو التطوع بالخروج لمعاينة أي موضوع متعلق بالعمل. (محمد عباس، ٢٠٢٠، ص ١٣٠)، كما تشمل: القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات، ودرجات المؤهلات العلمية والخبرة عند تولي الوظائف الجديدة، والقدرة على التعامل مع المعلومات، والقدرة المعرفية الشاملة، والقدرة المعرفية الشاملة، كما تشمل استخدام التقنية في البرامج التدريبية وحضور الندوات وورش العمل ودعم مصادر التعلم والإسهام في تطويرها وتوظيف التقنية الحديثة لتيسير التواصل الفعال بين المعلمات في رياض الأطفال(الحضرمى، ٢٢٠٢، ص ١٤٤).

المحور الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

يدور هذا المحور حول الأسس النظرية للميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال، وذلك كما يلي:
أولاً- خصائص الميزة التنافسية: تتعدد خصائص الميزة التنافسية ومنها (محسن، ٢٠٠٩، ص ٣٠٩)، (اغبارية، الوفي، ٢٠٢٠، ص ٣١)

- أ. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- ب. أن المميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسة أو تقاربها في فترات زمنية مختلفة، وهذا يجعل فهم المميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- ج. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- د. أن تكون حرة بمعنى أن يمكن إحلال مميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق إعتبارات التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- هـ. أن يتناسب باستخدام هذه المميزات التنافسية على الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.
- و. أن تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال مميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة من البيئة الخارجية.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

إن أهمية الميزة التنافسية تتبع من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي الى تحسين وتعزيز الإنتاجية. ويضيف وأنه من أجل التميز عن الآخرين على الفرد أو المؤسسة تطوير قدرات وميزات تنافسية تجعلها أفضل من المنافسين الآخرين. ويرى أيضاً أن التنافسية التربوية التعليمية لا تقاس بأرباح كما في الصناعة وإنما بالجودة والأداء التربوي. ويمكن القول إنه من أهم العوامل الحاسمة في بناء القدرات التنافسية ثلاثة عوامل جوهرية، وهي: التقنية الأفضل، الموارد البشرية المتميزة القيادة الإدارية الواعة (اغبارية، الوفي، ٢٠٢٠، ص ٢٩).

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

كما تأتي أهمية الميزة التنافسية كونها تعطي المؤسسة تفوقاً نوعياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية، وإيجاد قيمة تلبى احتياجات العملاء وتضمن ولاءهم وتحسن من سمعتها، وتسهم في التأثير الإيجابي على العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل، وتتيح لها متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد، وعلى هذا أصبحت الميزة التنافسية هدفاً للمؤسسات لتحدي الحفاظ على بقائها واستمراريتها وتحقيق النجاح والتميز على المدى البعيد حيث تعتمد الميزة على تحقيق الإبداع والابتكار في استغلال الموارد المتاحة وليس فقط وفرتها، وقد سعت المؤسسات التعليمية مع تزايد حدة المنافسة لاكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والمنافسة أطول مدة ممكنة ولتحقيق هذا الغرض رغبت المؤسسة في امتلاك رسالة واضحة تبلور وتنظم العمل باتجاه الهدف الذي تتمركز كل الجهود لتحقيقه، وبمعنى أدق تسعى لتخطيط مواردها من أجل الحصول على تلك الميزة التنافسية (حسان، ٢٠٢٢، ص ١١٨٣).

ثالثاً: أسس الميزة التنافسية

إن الهدف من تحسين جودة التعليم وإتاحة الفرصة للجميع هو زيادة القدرة التنافسية، بما يمكنه من أن يلعب دور أساسي بالاقتصاد والمجتمع، حتى يصبح المحرك والدافع للتطوير الاقتصادي وتقدم المجتمع كما بعد تحسين قائمة المؤشرات بتقارير القدرة التنافسية الدولية من متطلبات التعليم الأساسي، رفع مستوى التكنولوجيا والقدرة على التواصل والتمرس مما يجعل الأطفال موهوبين وذات قدرة تنافسية، وتحسين البنية التحتية في كل المدارس على جميع المستويات ورفع سلوك المعلمين وقدراتهم المهنية وتنظيم نظام إصلاحي شامل للمناهج التعليمية. (عبد الواحد، ٢٠٢٠، ص ٢٠٥)

ومن أهم الأسس التي تقوم عليها (حسين، ٢٠٢٠، ص ٢١٠):

- ١- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل.
- ٢- أن تتسم بالنسبية مقارنة مع المنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار منطلق صعب التحقق.
- ٣- أن تكون محدودة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- ٤- تحقيق التفوق والأفضلية على المؤسسات المنافسة بذات المجال.
- ٥- الميزة التنافسية مرنة ومتجددة بمعنى أنه يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق معطيات البيئة الخارجية

رابعاً: مصادر الميزة التنافسية: تم تصنيف مصادر الميزة التنافسية لأكثر من تصنيف وهم كالتالي:

١. مصادر داخلية: وهي تتعلق بموارد المؤسسة التعليمية الملموسة وغير الملموسة، وقد تأتي من النظام الإداري المستخدم وأساليب التنظيم الإداري الأجهزة التكنولوجية المطورة. وطرق التحفيز والابداع (حسان، ٢٠٢٢، ص ١١٨٤).
٢. مصادر خارجية: قد يخلق تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على هذه التغيرات الحادثة فالمؤسسة التي استخدمت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات. (عبد الواحد، ٢٠٢٠، ص ٢٠٠).

خامساً: دواعي تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال

تحتل مرحلة رياض الأطفال مكان الصدارة بالنسبة لمراحل التعليم الأخرى، فهي مرحلة يحصل فيها المتعلم على الحد الأدنى من المعلومات والمهارات في إعداد جيل متعلم ومدرك المسؤولية في مواجهة التحديات المستقبلية ومن ثم لأبد من وجود إدارة جيدة تحقق الأداء الفعال

والناتج المتميز. (Joshua et al, 2012,p 208)، ولا شك أن مؤسسات رياض الأطفال تعد مطلب قومي للمجتمعات الواعية، وضرورة هامة لتحقيق أهداف مجتمع متطور متحضر يبني شخصيات أفرادها في مؤسسات تربوية متخصصة تكون شخصياتهم وفق ما يسعى إليه من مواطنة وانتماء قادرين على مواكبة التغير السريع في هذا العصر، ومن أهم دواعي تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال مايلي:

- ١- ظهور مفاهيم الجودة الشاملة التي تعتبر أحد الأساليب التي قامت المؤسسات بالاعتماد عليها بوصفها خيارا استراتيجيا بغية الوصول لدرجة عالية من الكفاءة في ظل المنافسة القوية بين المؤسسات التعليمية وبعضها البعض، من خلال العمل على تطبيق معايير الاعتماد وضمان الجودة في رفع مستوى البرامج الأكاديمية للانسجام مع التطورات العالمية (Issa & siddiek, 2012,p 105).
- ٢- رؤية مصر ٢٠٣٠ للتنمية المستدامة: والتي شملت في إحدى جوانبها (المجال التعليمي) والذي يتضمن في أوله مرحلة العناية بالطفل والمعلم والقيادات الإدارية في رياض الأطفال والتي منها موجه الروضة (رؤية مصر ٢٠٣٠، للتنمية المستدامة)
- ٣- زيادة حدة المنافسة العالمية مما دفع جميع المؤسسات التعليمية لتبني استراتيجيات جديدة تتفوق من خلالها على منافسيها، مع ضمان البقاء والاستمرار من خلال رفع جودة العملية التعليمية بالاستفادة من أنظمة الجودة العالمية (Roga & Lapina, 2015, pp 926-929).
- ٤- ظهور التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال: كثرت في السنوات الأخيرة أعداد الروضات في جمهورية مصر العربية ما بين الروضات الخاصة والعامة مما يؤكد أهمية المرحلة ووعي أولياء الأمور على كافة المستويات الاجتماعية والعلمية والمادية بأهمية مرحلة رياض الأطفال في حياة الطفل. (السلمانى، ١٤٣٣، ص ص ١٠٣-١٠٥).
- ٥- ظهور الاقتصاد القائم على المعرفة وما فرضه على المؤسسات التعليمية بأن تكون مصدرا للإبداع والابتكار ولها رؤية عن المجتمع والمستقبل، حيث أصبح الرصيد المعرفي معيارا للتنمية الشاملة، لذلك كان الاهتمام بجودة المخرجات البحثية والعلمية وجودة الخريجين والتوسع في خدمات التعليم خارج الحدود ضرورة من ضرورات التنافسية العالمية (Raja & Samy, 2011,pp 7-10)

٦- التوافق مع متطلبات عصر المعرفة: يعتبر النظم التربوية من أكثر النظم تأثيراً بعصر اقتصاد المعرفة وتعتبر التربية بمؤسساتها التربوية المختلفة هي مسرح تلقى المعرفة ونموها وتحليلها والربط بينها وبين تطبيقاتها المختلفة، المستدامة. (حنفي، ٢٠١٦، ص ١٠٦)

٧- تلبية متطلبات الأطفال: إن تحقيق الميزة التنافسية للموجهات بمرحلة رياض الأطفال يساعد على تلبية كافة متطلبات الطفل من خلال توجيه المعلمة إلى أحدث الرؤى التربوية للتعامل مع طفل الروضة بجانب تحقيق التميز الاستراتيجي في الكفاءات والاستراتيجيات المستخدمة مع الطفل وخلق بيئة تنافسية، وتكوين رؤية مستقبلية للروضة ترغب في الوصول إليها وتحقيقها جنب إلى جنب مع رؤية مصر ٢٠٣٠م. (عبد الواحد، ٢٠٢٠، ص ٢١١)

٨- الاتجاهات الإدارية والاستراتيجية الحديثة نحو التمايز والتميز في التعليم بكافة مراحلها حيث تعتبر المنافسة من أهم معايير التميز الإداري من خلال تحقيق غايات وأهداف محددة ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء أي مؤسسة تتحقق فيها الميزة التنافسية هي التحديد الدقيق والأهداف المرجوة والمقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج، كما يعتبر استراتيجيات التميز والتمايز في التعلم من أهم الاتجاهات الحديثة في مجال استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية في التعليم. (أكبر، ٢٠٠٧، ص ٣٧٥)

المحور الثالث: الإطار الميداني للدراسة

تتناول الباحثة في الإطار الميداني للدراسة مايلي:

أولاً: وصف عينة الدراسة: تم تطبيق الاستبانة الخاصة بالتعرف على واقع الجدارات الوظيفية المعززة للميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال في مصر، على عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٨٦) من مديرات رياض الأطفال تم توزيعهن وفق متغيرات (نوع الروضة من حيث الاعتماد، الخبرة- المحافظة)، كما بالجدول الآتي:

جدول (١)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب (نوع الروضة من حيث الاعتماد- الخبرة- المحافظة)

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
٢٩	١١٢	معتمدة	نوع الروضة من حيث الاعتماد
٧١	٢٧٤	غير معتمدة	
٤٠.٤	١٥٦	أقل من ٥ سنوات	الخبرة
٣٠.١	١١٦	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٢٩.٥	١١٤	١٠ سنوات فأكثر	
٢٨.٢	١٠٩	القاهرة	المحافظة
٢٦.٩	١٠٤	الإسكندرية	
٢٢.٨	٨٨	البحيرة	
٢٢.٠	٨٥	بني سويف	
١٠٠	٣٨٦	المجموع	

يتضح من الجدول (١) أن:

- نسبة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس غير المعتمدة أكبر من نسبة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس المعتمدة، حيث بلغت النسب على الترتيب، (٧١%)، (٢٩%).
- نسبة أفراد العينة من ذوي الخبرة الأقل من ٥ سنوات أكبر من نسبة أفراد العينة من ذوي الخبرة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، و ١٠ سنوات فأكثر حيث بلغت النسب على الترتيب، (٤٠.٤%)، (٣٠.١%)، (٢٩.٥%).
- نسبة أفراد العينة من المنتسبين لروضات محافظة الإسكندرية أكبر من نسبة أفراد العينة من المنتسبين للقاهرة والبحيرة وبني سويف حيث بلغت النسب على الترتيب، (٢٨.٢%)، (٢٦.٩%)، (٢٢.٨%)، (٢٢.٠%).

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية: استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للبحث في ضوء الدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال البحث، وتكونت الاستبانة من سبعة محاور؛

الأول منها: الجدارات الانتاجية لمديرة رياض الأطفال ويتضمن (١٢) عبارة، أما الثاني الجدارات الانتاجية لمديرة رياض الأطفال فيتضمن (١٠) عبارات، والمحور الثالث الخاص بالجدارات الإدارية لمديرات رياض الأطفال فيتضمن (١١) عبارة، ثم المحور الرابع الجدارات الشخصية لمديرات رياض الأطفال يتضمن (١١) عبارة ، ثم البعد الخامس الخاص بالجدارات الاستراتيجية لمديرة رياض الأطفال فيتضمن (١٠) عبارات، ثم البعد السادس الخاص بالجدارات القيادية لمديرة رياض الأطفال فيتضمن (١٠) عبارات، ثم المحور السابع الخاص بالجدارات التقنية لمديرات رياض الأطفال فيتضمن (٩) عبارات، ليكون مجموع عبارات الاستبانة في صورتها الأولية (٧٣) عبارة، ومن ثم قامت الباحثة بتحكيم تلك الأداة، وكذلك تم التأكد من صلاحية أداة البحث وحساب معاملات الصدق والثبات لها، وقد جاءت النتائج كما يلي:

١- صدق أداة الدراسة

أ. **الصدق الظاهري:** تم التأكد من صدق الاستبانة الخارجي من خلال عرضها على (١٠) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال محل الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيما بعد أن يطلع هؤلاء المحكمين على عنوان الدراسة، وتسألاتها، وأهدافها، لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة، من حيث مدى مناسبة ووضوح العبارة، ومدى انتماء كل عبارة من العبارات للمحور الذي تنتمي إليه العبارة ، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً وذلك من حيث تحقيقه للهدف العام من الدراسة، وكذلك محتواه ومدى ملائمته لطبيعة عينة الدراسة، وقد قَدّم المحكمون مجموعة من الملاحظات والمقترحات التي من شأنها الإسهام في إخراج الاستبانة بصورة جيدة، وقد تم الإبقاء على أصل العبارات - مع تعديل الصياغة اللغوية المناسبة- التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين أعلى أو تساوي (٨٥%) على أنها تنتمي للبعد الذي نقيسه، بينما تم حذف (٤) عبارات ، كما اقترح المحكمين تغيير التقدير اللفظي للاستبانة ب (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) بعد تطبيق هذه الإجراءات يمكن الاطمئنان على توافر الصدق الظاهري للاستبانة أو صدق المحكمين حيث تم بعد ذلك إخراج الاستبانة والتطبيق على العينة الإستطلاعية للتأكد من الصدق الإحصائي .

ب. صدق الإتساق الداخلي لعبارات الاستبانة: تم تطبيق الاستبانة على (٦٠) مديرة من مديرات الروضة بمحافظة البحيرة والإسكندرية حيث تم استقبال (٥٠) استجابة بالردود الأولى على الاستبانة التي تم تطبيقها إلكترونياً وحساب معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وبالدرجة الكلية للاستبانة، وأظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ومعامل ارتباطها بالدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) وقد تراوحت ارتباطاتها في محاور الاستبانة السبعة من (٠,٦٦٤) إلى (٠,٨٩٣)، وارتباطاتها بالدرجة الكلية من (٠,٥٦١-٠,٧٤٢)، مما يُعني توفر صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة ويمكن تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

ج. صدق الإتساق الداخلي لمحاور الاستبانة: تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل بين الدرجة الكلية للمحاور السبعة للاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة التابعة لها، حيث تتراوح قيم الارتباط ما بين (٠,٨٧٠) إلى (٠,٨٨٦)، كما جاءت قيم (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١)، مما يُعني توفر الصدق البنائي للاستبانة.

٢- يمكن حساب الثبات الاستبانة، باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٢)

معامل الثبات لمحاور الاستبانة ومجموعها الكلي (ن=٥٠)

المحور	عدد العبارات	الموافقة	
		معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
الأول	١١	٠,٩٠٣	كبيرة
الثاني	١٠	٠,٨٥٤	كبيرة
الثالث	١٠	٠,٨٩٠	كبيرة
الرابع	١٠	٠,٨٣١	كبيرة
الخامس	١٠	٠,٨٢٦	كبيرة
السادس	٩	٠,٨٠٣	كبيرة
السابع	٩	٠,٧٩٨	كبيرة
مجموع الاستبانة	٦٩	٠,٩٤٢	كبيرة

يتضح من الجدول (٢) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ (الثبات) في محاور الاستبانة السبعة ومجموعها كبيرة حيث تراوحت قيمة معامل الثبات (٠.٧٩٨ - ٠.٩٤٢)، مما يشير إلى ثبات تلك الاستبانة، ويمكن أن يفيد ذلك في تأكيد صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه، وإمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون ذلك مؤشراً جيداً لتعميم نتائجها.

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها، تم تفرغها في جداول لحصر التكرارات ولمعالجة بياناتها إحصائياً من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار الخامس والعشرين. وقد استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، وهي: معامل ارتباط بيرسون، والنسب المئوية في حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية واختبار ت لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، واختبار LSD للمقارنات الثنائية البعدية.

رابعاً: تصحيح الاستبانة: تعطي الاستبانة (كبيرة) الدرجة (٣)، (متوسطة) الدرجة (٢)، والاستبانة (منخفضة) تعطي الدرجة (١)، وتحدد درجة القطع من حيث تحقق العبارة من خلال الجدول الآتي:

جدول (٣)

يوضح درجة القطع ومستوى التحقق لدى عينة الدراسة

المدى	درجة التحقق
من اوحى ١.٦٦	منخفضة
من ١.٦٧ وحتى ٢.٣٣	متوسطة
من ٢.٣٤ وحتى ٣	كبيرة

خامساً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالاستبانة، يُمكن أن نعرض في البداية النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة من حيث موافقة كل محور، ثم النتائج التفصيلية

الخاصة بآراء أفراد عينة الدراسة وفقاً لعبارات محاور الاستبانة، ثم عرض النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة في ضوء متغيرات الدراسة.

أ. النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة

يمكن عرض أهم النتائج الإجمالية للمحاور على النحو التالي:

جدول (٤)

يوضح النسبة المئوية لدرجة الموافقة كل محور من محاور الاستبانة

الدرجة الموافقة	الرتبة	%	المتوسط الكلي لعبارات البعد	مجموع الأوزان النسبية لعبارات البعد	عدد العبارات	البعد
منخفضة	٧	52.28	1.568	١٧.٢٥	١١	الأول
متوسطة	٤	59.20	1.776	١٧.٧٦	١٠	الثاني
متوسطة	١	64.62	1.939	١٩.٣٩	١٠	الثالث
متوسطة	٢	64.25	1.927	١٩.٢٧	١٠	الرابع
منخفضة	٥	55.40	1.662	١٦.٦٢	١٠	الخامس
متوسطة	٣	65.06	1.952	١٧.٥٧	٩	السادس
منخفضة	٦	52.34	1.570	١٤.١٣	٩	السابع
متوسطة	—	58.93	1.768	١٢١.٩٩	٦٩	مجموع الاستبانة

يتضح من الجدول (٤) أن درجة الموافقة على إجمالي الاستبانة جاءت متوسطة حيث بلغ المتوسط الكلي لعبارات الاستبانة (١.٧٦٨) وهي درجة موافقة متوسطة، حيث تراوحت قيم المتوسط الكلي لعبارات محاور الاستبانة ما بين (١.٥٦٨) وبين (١.٩٥٢)، وجميعها متوسطة الموافقة حيث جاءت ترتيب المحاور كما يلي: في المرتبة الأولى المحور الثالث الخاص بالجدارات الإدارية لمديرات رياض الأطفال، ثم المحور الرابع الجدارات الشخصية لمديرات رياض الأطفال في المرتبة الثانية، ثم المحور السادس الخاص بالجدارات القيادية لمديرة رياض الأطفال في المرتبة الثالثة، ثم المحور الثاني الخاص بالجدارات الفنية لمديرة رياض الأطفال في المرتبة الرابعة، ثم المحور الخامس الخاص بالجدارات الاستراتيجية لمديرة رياض الأطفال في المرتبة الخامسة، ثم المحور السابع الخاص بالجدارات التقنية لمديرات رياض الأطفال في المرتبة السادسة، وفي

المرتبة السابعة والأخيرة المحور الأول الخاص بالجدارات الانتاجية لمديرة رياض الأطفال ويمكن تفصيل النتائج كما بالجدول التالية:

النتائج الخاصة بترتيب عبارات المحور الأول الخاص بالجدارات الانتاجية لمديرة رياض الأطفال، حسب أوزانها النسبية:

جدول (٥)

الوزن النسبي ودرجة التحقق على المحور الأول الخاص بالجدارات الانتاجية لمديرة رياض الأطفال

م	العبرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الدرجة التحقق
٥	تحرص مديرة الروضة على اتقان العمل دون رقابة خارجية.	١.٨٦٥٣	٠.٥٧٤٣	كبيرة
١	تضع مديرة رياض الأطفال رؤى وأهداف طموحة لإنجاز الأعمال وتحقيق أعلى معدل نتائج بالروضة.	١.٨٥٧٥	٠.٥٧٤٧	كبيرة
٣	تحافظ مديرة الروضة على مواصفات النظام التعليمي والجودة الشاملة داخل الروضة.	١.٧٤٨٧	٠.٦٢٩٦	كبيرة
٧	تحقق مديرة الروضة على العمل داخل الروضة وفق المعايير المحلية والعالمية للقدرة المؤسسية للروضة.	١.٦٣٧٣	٠.٦٥٥١	كبيرة
٦	تقدم مديرة الروضة أفكار نيرة تستثير تفكير معلمات الروضة وتدفعهم نحو العمل الجاد.	١.٦٠٦٢	٠.٦٦٨٧	كبيرة
٨	تبحث مديرة الروضة عن الفرص الأفضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية.	١.٥٨٥٥	٠.٦٦٧٨	كبيرة
٤	تحرص مديرة الروضة على تحليل كلفة العمل والعائد منها باستمرار.	١.٤٩٤٨	٠.٦٧٧١	كبيرة
٢	تدعم مديرة الروضة المبادرات التجديدية في حل المشكلات وصنع القرار.	١.٤٨١٩	٠.٦٧٦٨	كبيرة
١١	تحرص مديرة الروضة على طرح أفكار إبداعية خلاقة تحقق أهداف الروضة وتسهم في تحقيق رسالتها.	١.٣٧٥٦	٠.٦٦٥٥	كبيرة
٩	تركز مديرة الروضة على أهداف الروضة المراد تحقيقها ورغبتها في التطوير والابتكار.	١.٣٤٢٠	٠.٦٥٤٤	كبيرة
١٠	تساند مديرة الروضة المعلمات في إبداعهم وابتكارهم وتطويرهم داخل الروضة.	١.٢٥٦٥	٠.٦٢٧٥	كبيرة

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الأول الخاص بالجدارات الانتاجية لمديرة رياض الأطفال، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ودرجة التحقق على العبارة والرتبة، حيث جاءت في الترتيب الأول عبارة: تحرص مديرة الروضة على اتقان العمل دون رقابة خارجية، بوزن نسبي (١.٨٦٥٣) وهي درجة تحقق متوسطة. وجاء في الترتيب الثاني: تضع مديرة رياض

الأطفال رؤى وأهداف طموحة لإنجاز الأعمال وتحقيق أعلى معدل نتائج بالروضة، بوزن نسبي (١.٨٥٧٥) وهي درجة تحقق متوسطة. وجاء في الترتيب الثالث: تحافظ مديرة الروضة على مواصفات النظام التعليمي والجودة الشاملة داخل الروضة، بوزن نسبي (١.٧٤٨٧) وهي درجة تحقق متوسطة.

ويمكن تفسير النتيجة في ضوء ضعف الوازع نحو العمل بداخل الروضة لدى كثير من مديرات رياض الأطفال نتيجة عدم وجود حوافز مجزية نظير عملها، الأمر الذي يجعلها دائما تعمل تحت ضغط، بالإضافة إلى أن معظم مؤسسات رياض الأطفال لا تخضع للاستقلال بل تتبع مدارس التعليم الأساسي، أو مدارس المرحلة الابتدائية، الأمر الذي يجعل تصرف المديرات يخضع لرقابة عليا هي رقابة مدير المدرسة، فهي دائما تعمل تحت رقابة عليا، وليس من وازع داخلي للنهوض بمؤسسة رياض الأطفال، وأن معظم مديرات رياض الأطفال لا يخضعن لبرامج تدريبية دورية تؤهلن للولوج إلى عالم متغير تكنولوجيا، ومن ثم لا يستطعن وضع رؤى طموحة للنهوض بالروضة، إضافة إلى أن أي رؤى طموحة للنهوض بمؤسسة تحتاج إلى مجموعة من الخبراء لوضع تلك الأطر الخاصة بالنهوض، كما تعزى ذات النتيجة إلى أن معظم مديرات الروضة يخضعن لقوانين حاكمه تحكم عملهن وتسيره الأمر الذي يجعل تحكمها في تهيئة نظام تعليمي يخضع للجودة ينتابه كثير من القصور نظراً لارتباطها بقوانين ولوائح منظمة للعمل، وبمناخ تعليمي تربوي يختلف باختلاف البيئة التي توجد بها الروضة، بالإضافة إلى ارتباطها بقدرات وإمكانات مادية تكون غير متوفرة في معظم مؤسسات الروضة، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (الشرقاوى، السماحى، ٢٠٢١).

بالإضافة إلى بعض المشكلات التي تخص مؤسسات رياض الأطفال منها: عدم وجود استقلالية لإدارة رياض الأطفال بالمديريات التعليمية فهي خارج السلم التعليمي الرسمي وتتبع إدارة التعليم الابتدائي بكل مديرية تعليمية بمحافظات الجمهورية، وهذا ما أكدته دراسة (على، ٢٠١٨، ص ٢٤). وغياب الهيكل الإداري الملائم للروضة وقلة استخدام التكنولوجيا الحديثة بقلة الميزانيات وضعف الاتصال بين العاملين داخل الروضات وهذا ما ورد في نتائج دراسة (شحاتة، تهنانى، ٢٠١٧)،

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس الجدارات الانتاجية لمديرة رياض الأطفال، جاءت في جاءت في الترتيب الحادي عشر: تساند مديرة الروضة المعلمات في إبداعهم وابتكارهم وتطويرهم داخل الروضة، بوزن نسبي (١.٢٥٦٥) وهي درجة تحقق منخفضة. وجاء في الترتيب العاشر: تركز مديرة الروضة على أهداف الروضة المراد تحقيقها ورغبتها في التطوير والابتكار، بوزن نسبي (١.٣٤٢٠) وهي درجة تحقق منخفضة. وجاء في الترتيب التاسع: تحرص مديرة الروضة على طرح أفكار إبداعية خلاقة تحقق أهداف الروضة وتسهم في تحقيق رسالتها، بوزن نسبي (١.٣٧٥٦) وهي درجة تحقق منخفضة.

ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء قصور برامج إعداد وتأهيل مديرات الروضة أثناء الخدمة، فندربهن لمساندة المعلمات، وتحقيق أهداف الروضة، وطرح أفكار إبداعية خلاقة لا يتجاوز سوى اجتماع دوري شهري بين موجهة الروضة، ومديراتها، أو إحدى المعلمات، دون وجود برامج مدروسة دورية تهدف إلى الارتقاء بالمستوى المهني والأكاديمي والمهاري لمديرات الروضة، تتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد الرسول، ٢٠١٢).

النتائج الخاصة بترتيب عبارات المحور الثاني الخاص بالجدارات الفنية لمديرة رياض الأطفال، حسب أوزانها النسبية:

جدول (٦)

الوزن النسبي ودرجة التحقق على المحور الثاني الخاص بالجدارات الفنية لمديرة رياض الأطفال

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
٨	تتابع مديرة الروضة المعلمات وتقل قدراتهم لتحقيق التعليم الفعال داخل الروضة.	٢.٠٨٠٣	٠.٧٣٩٤	متوسطة
١	تلم مديرة الروضة بالوصف الوظيفي الدقيق الذي يصف مهام معلمات رياض الأطفال.	١.٩٢٧٥	٠.٨٤٣٦	متوسطة
١٠	تمتلك معلمات رياض الأطفال القدرة على استخدام المعلومات لحل المشكلات	١.٩٠١٦	٠.٧٦٦٦	متوسطة
٣	تشجيع مديرة الروضة المعلمات والعاملين بالروضة على تطوير مهاراتهم وأدائهم باستمرار.	١.٨٦٠١	٠.٩٠٠٩	متوسطة
٦	تحرص مديرة الروضة على العمل التعاوني وتشكل فريق عمل يسند إليه مهام مختلفة.	١.٧٧٤٦	٠.٧٩٥١	متوسطة
٢	تفعل مديرة الروضة قدرات المعلمات لتحقيق التعليم الفعال للأطفال داخل الروضة.	١.٦٩٤٣	٠.٨٣١١	متوسطة

٧	متوسطة	٧	٠.٨٢٩٨	١.٦٨٦٥	تفويض مديرة الروضة السلطة في المسئوليات المتنوعة من أجل تطوير قدرات المعلمات معها.
٤	منخفضة	٨	٠.٨٣٠٤	١.٦٥٢٨	تطبيق مديرة الروضة العدالة في معاملة جميع العاملين معها دون تحيز لأحد.
٥	منخفضة	٩	٠.٨٥١٧	١.٦١٦٦	تستطيع مديرة الروضة التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات التكنولوجية الحديثة داخل الروضة.
٩	منخفضة	١٠	٠.٨٦٣٢	١.٥٦٤٨	تمتلك مديرة الروضة القدرة على إدارة الزمان والمكان بدقة وكفاءة عالية.

يوضح الجدول (٦) نتائج المحور الثاني الخاص الجدارات الفنية لمديرة رياض الأطفال، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ودرجة التحقق على العبارة والرتبة، حيث جاءت في الترتيب الأول عبارة: تتابع مديرة الروضة المعلمات وتقف على قدراتهم لتحقيق التعليم الفعال داخل الروضة، بوزن نسبي (٢.٠٨٠٣) وهي درجة تحقق متوسطة. وجاء في الترتيب الثاني: تلم مديرة الروضة بالوصف الوظيفي الدقيق الذي يصف مهام معلمات رياض الأطفال، بوزن نسبي (١.٩٢٧٥) وهي درجة تحقق متوسطة. وجاء في الترتيب الثالث: تمتلك معلمات رياض الأطفال القدرة على استخدام المعلومات لحل المشكلات، بوزن نسبي (١.٩٠١٦) وهي درجة تحقق متوسطة. ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء كثرة الأعباء التي تقع على عاتق مديرة الروضة، الأمر الذي يقلل من فرص تواصلها الدائم والكاشف لمهارات معلمات الروضة، فضلاً عن أن مهارة التواصل مهارة شخصية تختلف من مديرة إلى أخرى، كما أن استكشاف الآخر، والوقوف على قدراته، مهارة تحتاج إلى تدريب مكثف، وهذا الأمر ضعيف جداً، فلا توجد برامج تدريب دورية لهن، بالإضافة إلى افتقار وحدات التدريب داخل مؤسسات الروضة إلى خطط دورية لاطلاع مديرات الروضة على بطاقات الوصف الوظيفي لهن، والعمل على رفع الوعي لديهن بتلك البطاقات، فالأمر داخل الروضة لا يتعدى كونه حبر على ورق تملى به وريقات وتعرض على المتابعين دون وجود تفعيل فعلي على أرض الواقع، وهذا الأمر الذي ينعكس بدوره على عدم تمتع الكثير منهن بالقدرة على حل المشكلات، فالأمر عبارة عن مهارة فريدة لدي بعضهن، تتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة يوسف (٢٠١٥)

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس الجدارات الفنية لمديرة رياض الأطفال، جاءت في الترتيب العاشر: تمتلك مديرة الروضة القدرة على إدارة الزمان والمكان بدقة وكفاءة عالية، بوزن

نسبي (١.٥٦٤٨) وهي درجة تحقق منخفضة. جاء في الترتيب التاسع: تستطيع مديرة الروضة التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات التكنولوجية الحديثة داخل الروضة، بوزن نسبي (١.٦١٦٦) وهي درجة تحقق منخفضة. وجاء في الترتيب الثامن: تطبق مديرة الروضة العدالة في معاملة جميع العاملين معها دون تحيز لأحد، بوزن نسبي (١.٦٥٢٨) وهي درجة تحقق منخفضة. وترجع تلك النتيجة إلى التزام مديرات الروضة بتطبيق اللوائح والقوانين الموجودة بالفعل، الأمر الذي يجعلهن مقيدات بتطبيق تلك القوانين دون غيرها، بالإضافة إلى افتقارهن إلى البرامج التدريبية التأهيلية التي تسهم في تطوير قدراتهن على إدارة الزمان والمكان بكفاءة عالية، وعدم وجود برامج تدريب على التطبيقات التكنولوجية الحديثة، فمعظم البرامج التدريبية برامج مهنية تخاطب تدريب المديرات على المناهج الجديدة، بالإضافة إلى أن المديرات يخضعن إلى قوانين تحكم التعامل مع المعلمات والأمر لا يتعدى سوى تنظيمهن للالتزام بالحضور والانصراف، وتوزيع مهام العمل دون وجود أي دوافع تدفعهن لإلزام أي معلمات بالعمل دون الأخريات، فالأمر في العادة يترك إلى ضمير المعلمات التي يقمن بالعمل، تتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد الوهاب، ٢٠٢٢).

النتائج الخاصة بترتيب عبارات المحور الثالث الخاص بالجدارات الإدارية لمديرة رياض الأطفال، حسب أوزانها النسبية:

جدول (٧)

الوزن النسبي ودرجة التحقق على المحور الثالث الخاص بالجدارات الإدارية لمديرة رياض الأطفال

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	رتبة التحقق	درجة التحقق
٤	تلتزم مديرة الروضة بالقوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل داخل الروضة.	٢.١٦٥٨	٠.٥٦٦١	١	متوسطة
١	تساعد مديرة الروضة المعلمات في وضع الرؤية المستقبلية للروضة في مجال تربية الطفل.	٢.١٣٤٧	٠.٦٨٩٤	٢	متوسطة
٩	تقدر مديرة الروضة جهود المعلمات وتسعى لتلبية حاجاتهم معنوياً ومادياً قدر الإمكان.	٢.٠٤٩٢	٠.٩٠٨٩	٣	متوسطة
١٠	تحفز مديرة الروضة المعلمات على استثمار طاقاتهم وتنفيذ أفكارهم وتمكنهم من تحويل التحديات إلى فرص للتعليم	٢.٠٤٦٦	٠.٨٧٢٦	٤	متوسطة
٨	تمتلك مديرة المدرسة القدرة على حل المشكلات بطرق ابتكارية مع بناء علاقات طيبة مع جميع العاملين بالروضة.	٢.٠٢٠٧	٠.٨١٢٠	٥	متوسطة
٢	تسعى مديرة الروضة إلى تحقيق أهداف الروضة عبر دعم السلوكيات التربوية الداعمة لذلك.	١.٩٤٣٠	٠.٧٥٣٨	٦	متوسطة

متوسطة	٧	٠.٧٦٠٥	١.٨٩٣٨	تمتلك مديرة الروضة القدرة على تحليل المواقف واتخاذ القرارات المناسبة لهذا التحليل.
متوسطة	٨	٠.٨١٦٣	١.٧٣٨٣	تدرك مديرة الروضة انفعالات الآخرين وسلوكياتهم وتستحب لحل المشكلات بطريقة بناءة
متوسطة	٩	٠.٨٢٠٧	١.٧٢٢٨	تعرض مديرة الروضة على ترسيخ مبادئ الشفافية والتشاور وتبادل المعلومات.
متوسطة	١٠	٠.٧٢٢٩	١.٦٧١٠	تلتزم مديرة الروضة بالدقة والموضوعية في تقاريرها.

يوضح الجدول (٧) نتائج المحور الثالث الخاص بالجدارات الإدارية لمديرة رياض الأطفال، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ودرجة التحقق على العبارة والرتبة، حيث جاءت في الترتيب الأول عبارة: تلتزم مديرة الروضة بالقوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل داخل الروضة، بوزن نسبي (٢.١٦٥٨) وهي درجة تحقق متوسطة. وجاء في الترتيب الثاني: تساعد مديرة الروضة المعلمات في وضع الرؤية المستقبلية للروضة في مجال تربية الطفل، بوزن نسبي (٢.١٣٤٧) وهي درجة تحقق متوسطة. وجاء في الترتيب الثالث: تقدر مديرة الروضة جهود المعلمات وتسعى لتلبية حاجاتهم معنوياً ومادياً قدر الإمكان، بوزن نسبي (٢.٠٤٩٢) وهي درجة تحقق متوسطة.

يمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء ارتباط الروضة بمتابعات دورية وإن كانت قليلة تجبرهن على الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل، بالإضافة إلى ضعف تأهيل كثير منهم لوضع رؤية مستقبلية للروضة، نتيجة عدم تدريبهن على وضع تلك الرؤية عبر برامج داعمة لذلك، بالإضافة إلى أن الرؤية تحتاج إلى أكثر من شخص لوضعها الأمر الذي يجعل كثير منهن يواجهن صعوبة في ذلك، بالإضافة إلى وجود ضوابط تحكم علاقة مديرة الروضة بالمعلمات، وعدم وجود ميزانيات كافية تمكنها من تحفيزهن عبر حوافز مادية تدعم عمل المجتهديات منهن، تتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو زيد، ٢٠٢٢) .

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس الجدارات الإدارية لمديرة رياض الأطفال، جاءت في الترتيب العاشر: تلتزم مديرة الروضة بالدقة والموضوعية في تقاريرها، بوزن نسبي (١.٦٧١) وهي درجة تحقق متوسطة. جاء في الترتيب التاسع: تعرض مديرة الروضة على ترسيخ مبادئ الشفافية والتشاور وتبادل المعلومات، بوزن نسبي (١.٧٢٢٨) وهي درجة تحقق متوسطة. وجاء في الترتيب

الثامن: تدرك مديرة الروضة انفعالات الآخرين وسلوكياتهم وتستحب لحل المشكلات بطريقة بناءه،
بوزن نسبي (١.٧٣٨٣) وهي درجة تحقق متوسطة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن معظم التقارير لا تخضع لمعايير موضوعية لعدم وجود ضوابط تحكم هذا الأمر، فالأمر لا يتعدى كونه اجتهاد شخصي من قبل المديرات، بالإضافة إلى أن ارتباط المديرات بتطبيق اللوائح والقوانين يدفعهن في الغالب إلى تجنب مبدأ التشاور في الأمر، وتبادل المعلومات، بالإضافة إلى أن عدم وجود برامج تدريبية دورية لتنمية مهارات مديرات رياض الأطفال يحول دون رفع قدرتهن لامتنصاص انفعالات الآخرين والتعامل مع سلوكياتهم والعمل على حل مشكلاتهم بكفاءة، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد الوهاب، ٢٠٢٢).

النتائج الخاصة بترتيب عبارات المحور الرابع الخاص بالجدارات الشخصية لمديرات رياض الأطفال، حسب أوزانها النسبية:

جدول (٨)

الوزن النسبي ودرجة التحقق على المحور الرابع الخاص بالجدارات الشخصية لمديرات رياض الأطفال

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
٩	تتصف بالصدق والأمانة والنزاهة في العمل مع القدرة على التكيف والعمل في ظروف متنوعة ومتغيرة.	٢.٥	٠.٧٠٣٤	متوسطة
٥	تحفظ مديرة الروضة العاملين معها باستمرار وتشجعهم من خلال روح فريق العمل وتمنحهم الصلاحيات اللازمة لتسيير الأعمال.	٢.١٤٧٧	٠.٩٢٣٨	متوسطة
٢	تمتلك مديرة الروضة المبادرة والسيق في التصرف واستثمار الفرص المتاحة للتطوير المستقبلية.	٢.٠٧٧٧	٠.٨٦٧٤	متوسطة
١٠	قدرة مديرة المدرسة على تحمل الضغوطات والسيطرة على النفس والتعامل مع الرؤساء لتلقي الأوامر وتنفيذها.	٢.٠٤٤٠	٠.٨٩٤٨	متوسطة
١	تمتلك مديرة الروضة درجة عالية من الثقة بالذات والمرونة في التعامل مع العاملين معها.	٢.٠١٥٥	٠.٩٣١٣	متوسطة
٣	تمتلك مديرة الروضة القدرة على إدارة الذات بكفاءة وفاعلية.	١.٨٣١٦	٠.٩٤٨١	متوسطة
٨	تمتلك مديرة الروضة مهارات الاستماع والقدرة على الاقتناع والتأثير على المروسين في العمل.	١.٦٩١٧	٠.٩٥١٢	متوسطة
٧	تتمسك مديرة الروضة بتطبيق القرارات الصعبة رغم مقاومة بعض العاملين معها وفتح حوار للعمل على إقناعهم.	١.٦٨٣٩	٠.٩٤٧٢	متوسطة
٤	تساعد مديرة الروضة المعلمات في إنهاء أعمالهم بأعلى كفاءة وفي أقل وقت ممكن.	١.٦٤٥١	٠.٨٦٥٥	منخفضة
٦	تمتلك مديرة الروضة الثبات الانفعالي في مواجهة أزمات ومشكلات العمل.	١.٦٣٧٣	٠.٧٧٨٣	منخفضة

يوضح الجدول (٨) نتائج المحور الرابع الخاص بالجدارات الشخصية لمديرات رياض الأطفال، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ودرجة التحقق على العبارة والرتبة، حيث جاءت في الترتيب الأول عبارة: تتصف بالصدق والأمانة والنزاهة في العمل مع القدرة على التكيف والعمل في ظروف متنوعة ومتغيرة، بوزن نسبي (٢.٥) وهي درجة تحقق متوسطة. وجاء في الترتيب الثاني: تحفظ مديرة الروضة العاملين معها باستمرار وتشجعهم من خلال روح فريق العمل وتمنحهم الصلاحيات اللازمة لتسيير الأعمال، بوزن نسبي (٢.١٤٧٧) وهي درجة تحقق متوسطة. وجاء في الترتيب الثالث: تمتلك مديرة الروضة المبادرة والسبق في التصرف واستثمار الفرص المتاحة للتطوير المستقبلية، بوزن نسبي (٢.٠٧٧٧) وهي درجة تحقق متوسطة.

ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء ارتباط تلك المهارات بشخصية مديرة رياض الأطفال، والأمر يختلف من مديرة إلى أخرى وفق تكوينها الأخلاقي، وذلك في غياب الرقابة المكثفة على مديرات رياض الأطفال نظر لقلة عددهن مقابل عدد مؤسسات رياض الأطفال، الأمر الذي جعل أعداد المراقبين والمتابعين قليلين، ومن ثم فقدت الرقابة والمتابعة المعني الحقيقي لها، وأصبح الأمر مخول إلى ضمير مديرة رياض الأطفال، كما ترجع ذات النتيجة إلى عدم وجود برامج تدريبية دورية للارتقاء بقدرات ومهارات مديرات رياض الأطفال خاصة المهارات الخاصة بالقيادة وتفويض السلطة، وإعطاء الصلاحيات، وتكوين صف ثاني من القيادات لدعم مؤسسات الروضة، والارتقاء بها، وهذا الأمر ينعكس أيضاً على ضعف مستوى المديرات في المبادرة واستثمار الفرص المتاحة لتطوير مستقبلهن المهني، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد العظيم ، ٢٠٢٣)،

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس الجدارات الشخصية لمديرات رياض الأطفال، جاءت في الترتيب العاشر: تمتلك مديرة الروضة الثبات الانفعالي في مواجهة أزمات ومشكلات العمل، بوزن نسبي (١.٦٣٧٣) وهي درجة تحقق منخفضة. جاء في الترتيب التاسع: تساعد مديرة الروضة المعلمات في إنهاء أعمالهم بأعلى كفاءة وفي أقل وقت ممكن، بوزن نسبي (١.٦٤٥١) وهي درجة تحقق منخفضة. وجاء في الترتيب الثامن: تتمسك مديرة الروضة بتطبيق القرارات الصعبة رغم مقاومة بعض العاملين معها وفتح حوار للعمل على إقناعهم، بوزن نسبي (١.٦٨٣٩) وهي درجة تحقق متوسطة. يمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء ضعف محتوى برامج التدريب؛ فالأمر

لايتعدى تدريب على بعض المهارات القيادية دون غيرها، دون الارتقاء بباقي المهارات الدافعة للعمل بكفاءة وفاعلية ، وتدريبها على دعم المعلمات والعمل على الارتقاء بمستواه، بالإضافة إلى كثرة الأعباء التي تقع على عاتق المعلمات، وافتقار كثير من المديرات إلى الصلاحيات التي تمكنها ضبط العمل الإداري، وضبط المعلمات وإلزامهم بالأعمال المختلفة داخل الروضة، فالأمر مخول إلى شخصية المديرية نظرا لكثرة الأعباء التي تقع على عاتق المعلمات، وضيق أعداد المعلمات في كثير من مؤسسات الروضة، تتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة(عبد الرسول، ٢٠١٢).

النتائج الخاصة بترتيب عبارات المحور الخامس الخاص بالجدارات الاستراتيجية لمديرة رياض الأطفال، حسب أوزانها النسبية:

جدول (٩)

الوزن النسبي ودرجة التحقق على المحور الخامس الخاص بالجدارات الاستراتيجية لمديرة رياض الأطفال

م	العبرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
٧	ترسخ مديرة الروضة مبدأ ثقيل الرأي والرأي الآخر وتوفر مناخ داعم للتواصل الإنساني بين المعلمات في الروضة.	١.٩٢٢٣	٠.٦١٩٣	متوسطة
١	تضع مديرة الروضة خططا لبرامج تنمية معينة لتحسين أداء المعلمات وتشجيعهم على الالتحاق بها.	١.٧٧٩٨	٠.٧٠٦٧	متوسطة
٨	تشارك مديرة الروضة المعلمات في وضع واعاد الخطة الاستراتيجية للروضة وتشارك في تطوير رؤية ورسالة الروضة مع المعلمات.	١.٧٢٥٤	٠.٧٠٧٨	متوسطة
٤	تتابع مديرة الروضة الاحداث الجارية لتقييمها وتوظيفها مهنيًا.	١.٦٥٠٣	٠.٧٢٧٥	منخفضة
١٠	تسعى مديرة الروضة لرفع مستوى القدرات التنافسية للروضة.	١.٦٣٤٧	٠.٧٠٥٣	منخفضة
٢	تشارك مديرة الروضة في فاعليات المؤتمرات والندوات العملية بمجال الطفولة المبكرة	١.٦٣٢١	٠.٧٣٨١	منخفضة
٦	تساعد مديرة الروضة على الاتصال الفعال بين العاملين في الروضة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لإدارة الروضة.	١.٦٠٣٦	٠.٧٢٨٦	منخفضة
٩	تربط مديرة الروضة أولويات العمل مع المعلمات بالأهداف الاستراتيجية للروضة.	١.٥٩٣٣	٠.٦٩٣٥	منخفضة
٥	تساعد مديرة الروضة على إدارة الأزمات الطارئة ولديها القدرة على التوجه الاستراتيجي.	١.٥٦٧٤	٠.٧٤٦٩	منخفضة
٣	تنمي مديرة الروضة مهاراتها الذاتية ومهارات المعلمات في استخدام التكنولوجيا الحديثة ومهارات التعلم الذاتي.	١.٥١٠٤	٠.٧٤٦٣	منخفضة

يوضح الجدول (٩) نتائج المحور الخامس الخاص بالجداريات الاستراتيجية لمديرة رياض الأطفال، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ودرجة التحقق على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى أن أكثر العبارات تحققاً في هذا المحور عبارة: ترسخ مديرة الروضة مبدأ تقبل الرأي والرأي الآخر وتوفير مناخ داعم للتواصل الإنساني بين المعلمات في الروضة، حيث جاءت في الترتيب الأول، بوزن نسبي (١.٩٢٢٣) وهي درجة تحقق متوسطة، وجاء في الترتيب الثاني: تضع مديرة الروضة خططا لبرامج تنمية معينة لتحسين أداء المعلمات وتشجيعهم على الالتحاق بها ، بوزن نسبي (١.٧٧٩٨) وهي درجة تحقق متوسطة، وجاء في الترتيب الثالث: تشارك مديرة الروضة المعلمات في وضع واعداد الخطة الاستراتيجية للروضة وتشارك في تطوير رؤية ورسالة الروضة مع المعلمات ، بوزن نسبي (١.٧٢٥٤) وهي درجة تحقق متوسطة.

ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء ارتباط جزء كبير من محتوى التدريب ببعض القيم الناعمة، وأهمها قيمة تقبل الآخر بالإضافة إلى ارتباط عملها كمديرة لمرحلة رياض الأطفال بتوفير المناخ الداعم للتواصل الإنساني، إلا أن تنمية هذا المناخ يرتبط بمجموعة من العوامل التي عادة لا تتوفر في معظم بيئة العمل، وأهمها التواصل الدائم بين مديرة الروضة والمعلمات، كما تعزى ذات النتيجة إلى ارتباط مديرة الروضة بقوانين ولوائح تحكم طبيعة عملها داخل الروضة، بالإضافة إلى ضعف تأهيلها بعد الخدمة لمتابعة المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة، والتي تفيدها في وضع الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى أن وضع الخطة الاستراتيجية للروضة يتطلب وجود أكثر من شخص على مستوى عالي من الوعي والكفاءة في وضعها للراقي بمستوى الروضة، وليس مديرة واحدة، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد العظيم، ٢٠٢٣).

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس الجداريات الاستراتيجية لمديرة رياض الأطفال، جاءت في الترتيب العاشر: تنمي مديرة الروضة مهاراتها الذاتية ومهارات المعلمات في استخدام التكنولوجيا الحديثة ومهارات التعلم الذاتي، بوزن نسبي (١.٥١٠٤) وهي درجة تحقق منخفضة، وجاء في الترتيب التاسع: تساعد مديرة الروضة على إدارة الأزمات الطارئة ولديها القدرة على التوجه الاستراتيجي، بوزن نسبي (١.٥٦٧٤) وهي درجة تحقق منخفضة. وجاء في الترتيب الثامن: تربط مديرة الروضة أولويات العمل مع المعلمات بالأهداف الاستراتيجية للروضة، بوزن نسبي

(١٠٥٩٣٣) وهي درجة تحقق منخفضة. ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء عدم توفر البرامج والأدوات التكنولوجية الحديثة التي تنمي باستخدامها تلك المهارات، بالإضافة إلى معظم البرامج المعدة لتدريب معلمات رياض الأطفال برامج تنمية مهنية أكاديمية لاترتبط بالتدريب على ممارسة التطبيقات التكنولوجية، فهي لاتبني مديرات يمتلكن القدرة على إدارة الأزمات، كما لاتمتلك القدرة على التوجه نحو تخطيط استراتيجي داعم لمستقبل أفضل، تتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد الوهاب، ٢٠٢٢).

النتائج الخاصة بترتيب عبارات المحور السادس الخاص بالجدارات القيادية لمديرة رياض الأطفال، حسب أوزانها النسبية:

جدول (١٠)

الوزن النسبي ودرجة التحقق على المحور السادس الخاص بالجدارات القيادية لمديرة رياض الأطفال

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
٥	تشارك مديرة الروضة في بناء القدرات العاملين بالروضة وتهتم ببيئة العمل في الروضة.	٢.٢٤٨٧	٠.٨٢٥١	متوسطة
٣	تمتلك مديرة الروضة القدرة على التوصية والإشراف والتدريب وتطبيق مبادئ المساءلة والمحاسبة.	٢.٠٥١٨	٠.٨٧٢٣	متوسطة
٢	القدرة على إدارة فريق العمل بكفاءة وتوضيح وتوزيع الأدوار مع تحفيز المعلمات ورفع روحهم المعنوية.	٢.٠٣٨٩	٠.٩٠٩٤	متوسطة
١	تمتلك مديرة الروضة الشفافية في التعامل وتعزيز قيم النزاهة مع القدرة على إدارة الوقت تفاعليه.	٢.٠١٨١	٠.٨١٠٤	متوسطة
٤	تشارك مديرة الروضة المعلمات في استخدام التغذية والمراجعة لتطوير نظام التقويم والمتابعة.	٢.٠١٠٤	٠.٩٣١٤	متوسطة
٧	تمتلك مديرة الروضة القدرة لتحقيق الريادة والتنافسية في الروضة والقدرة على التمي الإداري.	١.٩٨٩٦	٠.٨٣٧٤	متوسطة
٨	تمتلك القدرة على إدارة الفريق وتوضيح الأدوار والتفكير بروية مستقبلية.	١.٨١٨٧	٠.٨٧٨٨	متوسطة
٦	تمتلك مديرة الروضة القدرة على التمكين والتفويض مع توظيف وإدارة الموارد البشرية.	١.٧٠٢١	٠.٨٧٢٠	متوسطة
٩	تشارك مديرة الروضة المعلمات في وضع خطط دورية للمتابعة والتفويض مع توظيف المهارات القيادية المناسبة لطبيعة الموقف التعليمي.	١.٦٨٩١	٠.٩٥١٧	متوسطة

يوضح الجدول (١٠) نتائج المحور السادس الخاص بالجداريات القيادية لمديرة رياض الأطفال، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ودرجة التحقق على العبارة والرتبة، حيث جاءت في الترتيب الأول عبارة: تشارك مديرة الروضة في بناء القدرات العاملين بالروضة وتهتم ببيئة العمل في الروضة، بوزن نسبي (٢.٢٤٨٧) وهي درجة تحقق متوسطة. وجاء في الترتيب الثاني: تمتلك مديرة الروضة القدرة على التوصية والإشراف والتدريب وتطبيق مبادئ المساءلة والمحاسبة، بوزن نسبي (٢.٠٥١٨) وهي تحقق متوسطة. يمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء أن مشاركة مديرة الروضة في بناء قدرات العاملين بالروضة وتهيئة بيئة العمل المناسبة يخضع للوائح والقوانين الأمر الذي يحجم مديرة الروضة في التعامل مع المعلمات والتعرف على قدراتهم ووضع برامج لتنميتها، ورفع كفاءتها، بالإضافة إلى أن قدرات المديرات وضعف حصيلتها المعرفية حول مبادئ المساءلة والمحاسبة الأمر الذي يجعلها لا تمتلك القدرة على التوصية والإشراف والتدريب وتطبيق مبادئ المساءلة والمحاسبة بالروضة، تتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد الرسول، ٢٠١٢).

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس الجداريات القيادية لمديرة رياض الأطفال، جاءت في الترتيب التاسع: تشارك مديرة الروضة المعلمات في وضع خطط دورية للمتابعة والتقييم مع توظيف المهارات القيادية المناسبة لطبيعة الموقف التعليمي، بوزن نسبي (١.٦٨٩١) وهي تحقق متوسطة. وجاء في الترتيب الثامن: تمتلك مديرة الروضة القدرة على التمكين والتفويض مع توظيف وإدارة الموارد البشرية، بوزن نسبي (١.٧٠٢١) وهي درجة تحقق متوسطة. يمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء تقيد مديرات الروضة بمجموعة من اللوائح والقوانين التي تحول دون تمكينها من وضع خطط دورية للمتابعة والتقييم، كما تعزى ذات النتيجة إلى أن سلطة التفويض داخل الروضة تبنى على مجموعة من المعايير واللوائح والقوانين التي تدعم ذلك، بالإضافة إلى القدرة على التفويض تخضع لمجموعة من الصفات الشخصية التي قد لا تتمتع بها الكثير من المديرات، تتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد الوهاب، ٢٠٢٢).

النتائج الخاصة بترتيب عبارات المحور السابع الخاص بالجدارات التقنية لمديرات رياض الأطفال، حسب أوزانها النسبية:

جدول (١١)

الوزن النسبي ودرجة التحقق على المحور السابع الخاص بالجدارات التقنية لمديرات رياض الأطفال

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
٢	تمتلك مديرة الروضة المهارة في التعامل مع المعلومات والاستفادة منها وتوظيفها عند اتخاذ القرارات.	١.٧٧٢٠	٠.٦٧٢٢	متوسطة
٣	تساعد مديرة الروضة المعلمة في إعداد المحتوى الدراسي بشكل رقمي ومعرفة محاور الثقافة الرقمية داخل الروضة.	١.٦٥٥٤	٠.٦٩٧٣	منخفضة
٨	تستخدم مديرة الروضة التقنية في البرامج التدريبية وحضور الندوات وورش العمل داخل الروضة.	١.٦٣٩٩	٠.٦٥٤٥	منخفضة
٦	تساعد مديرة الروضة المعلمة في استخدام التكنولوجيا في التدريس مع تهيئة بيئة تعلم إلكترونية داخل الروضة.	١.٥٩٥٩	٠.٦٦٦٤	منخفضة
١	تمتلك مديرة الروضة القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة الحديثة داخل الروضة.	١.٥٧٥١	٠.٦٦٩٠	منخفضة
٤	تساعد مديرة الروضة المعلمات في توظيف التكنولوجيا الحديثة في تنوع مصادر التعلم مع تنوع الوسائل والأساليب الإشرافية.	١.٥٤١٥	٠.٦٦٤٢	منخفضة
٧	تستخدم مديرة الروضة البرمجيات الحديثة في العمليات الإدارية داخل الروضة مع توظيف التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم في الروضة.	١.٤٩٧٤	٠.٦٧٧١	منخفضة
٥	تستطيع مديرة الروضة الإلكترونية الدمج بين الطرق الاعتيادية والتعليم المدمج في التدريس.	١.٤٤٥٦	٠.٦٦٣٢	منخفضة
٩	تؤمن مديرة الروضة بأهمية التعلم الإلكتروني وتدعم مصادر التعليم والإسهام في تطويرها.	١.٤٠٩٣	٠.٦٧٤٨	منخفضة

ينضح من الجدول (١١) أن أكثر العبارات التي تعكس الجدارات التقنية لمديرات رياض الأطفال وفقاً للوزن النسبي ودرجة التحقق على العبارة والرتبة، جاءت في الترتيب الأول عبارة: تمتلك مديرة الروضة المهارة في التعامل مع المعلومات والاستفادة منها وتوظيفها عند اتخاذ القرارات، بوزن نسبي (١.٧٧٢) وهي درجة تحقق متوسطة، وجاء في الترتيب الثاني: تساعد مديرة الروضة المعلمة في إعداد المحتوى الدراسي بشكل رقمي ومعرفة محاور الثقافة الرقمية داخل الروضة، بوزن نسبي (١.٦٥٥٤) وهي درجة تحقق منخفضة. ويمكن تفسير تلك النتيجة ضعف قدرات الكثير من المديرات في التعامل مع المعلومات والاستفادة منها وتوظيفها عند اتخاذ القرارات

نتيجة عدم تدريبهم وتهيئتهم للتعامل مع المعلومات والاستفادة منها وتطويعها لخدمة الروضة، بالإضافة إلى أن تحضير المحتوى التعليمي يخضع للجنة مختصة تضع المحتوى التعليمي وفق معايير خاصة، ولا يخضع على الإطلاق لسلطة مديرات رياض الأطفال، تتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد العظيم، ٢٠٢٣).

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس الجدارات التقنية لمديرات رياض الأطفال، جاءت في الترتيب التاسع: تؤمن مديرة الروضة بأهمية التعلم الإلكتروني وتدعم مصادر التعليم والإسهام في تطويرها، بوزن نسبي (١.٤٠٩٣) وهي درجة تحقق منخفضة. وجاء في الترتيب الثامن: تستطيع مديرة الروضة الالكترونية الدمج بين الطرق الاعتيادية والتعليم المدمج في التدريس، بوزن نسبي (١.٤٤٥٦) وهي درجة منخفضة. ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء ارتباط تفكير كثير من مديرات رياض الأطفال بالتفكير التقليدي النمطي الذي يعتمد على طرق تعليم وتعلم تقليدية، الأمر الذي يقلل من فاعلتهم وإيمانهم بأهمية التعليم الإلكتروني، واستخدام مصادر التعليم والإسهام في تطويرها، بالإضافة إلى أن اعتماد طرق التعليم والتعلم التقليدية يحول دون استخدامهم لطرق تعلم حديثة، بالإضافة إلى أن افتقارهم للمهارات التكنولوجية، وعدم وجود وسائل تكنولوجية داخل الروضة يحول دون استخدامهم للتعليم المدمج، تتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد الوهاب، ٢٠٢٢).
النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى التحقق على محاور الاستبانة بحسب متغير نوع الروضة من حيث الاعتماد (غير معتمدة - معتمدة):

جدول (١٢)

يوضح نتائج اختبارات لعينتين مستقلتين لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفناة نحو التحقق على محاور الاستبانة حسب متغير نوع الروضة من حيث الاعتماد (ن=٣٨٦).

القياس	نوع الروضة من حيث الاعتماد	ن	متوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الدرجة الكلية للاستبانة	معتمدة	١١٢	١٣٧.٦٠	٤٧.٤٣	٤.٩٧٣	٠.٠٠٠١	دالة
	غير معتمدة	٢٧٤	١١٥.٦١	٣٥.٦٦			

يتضح من الجدول (١٢) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطي مجموعتي البحث من غير المعتمدة والمعتمدة في الاستجابة على إجمالي الاستبانة في الجدارات

الوظيفية التي تعزز الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال في مصر، حيث جاءت قيمة ت دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) وجاءت الفروق لصالح المنتسبين للروضات المعتمدة. ويمكن تفسير تلك النتيجة في توفر برامج تدريبية وقدرات وإمكانات مادية تدعم تنمية قدرات المديرات وتكسيبهم مهارات وقيم تعليمية تمكنهم من رسم خطط استراتيجية، ووضع أهداف تنموية لتنمية مؤسسات رياض الأطفال، ودعم المناخ التربوي التعليمي للنهوض بالعملية التعليمية من خلال دفع المعلمات للرقى بمستواهم وتنمية استخدامهم للوسائل التكنولوجية المختلفة، تتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد العظيم، ٢٠٢٣)

النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محاور الاستبانة بحسب متغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر)، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٣)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو مدى الموافقة على إجمالي الاستبانة حسب متغير الخبرة

القياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	٢٢٣١٢٨.٤٤	٢	١١١٥٦٤.٢٢	١.٠٣.٦٩	٠.٠٠٠١
	داخل المجموعات	٤١٢.٩٩.٥٢	٣٨٣	١.٠٧٥.٩٨		
	المجموع	٦٣٥٢٢٧.٩٦	٣٨٥			

يتضح من الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة من تبعاً للخبرة حيث بلغت قيمة الفاء، بالنسبة للدرجة الكلية للاستبانة، (١.٠٣.٦٩)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥). ولتعرّف اتجاه دلالة الفروق وفقاً للخبرة؛ تم استخدام اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (١٤)
يوضح نتائج اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة تبعًا لمتغير الخبرة
(ن=٣٨٦).

القياس	الخبرة	١٠ سنوات فأكثر	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات
الدرجة الكلية للاستبانة	١٠ سنوات فأكثر	—	*٤١.١٣١١٣	*٥٧.٥٤١١٦
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	—	—	*١٦.٤١٠٠٤
	أقل من ٥ سنوات	—	—	—

* تعني أن الفرق بين المتوسطات دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥

ينتضح من الجدول (١٤) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر)، بالنسبة لإجمالي الاستبانة، لصالح أفراد العينة من ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر مقارنة بذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطاتهم دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
- كما أظهرت النتائج دلالة فروق بين ذوي الخبرة الأقل من ٥ سنوات، وذوي الخبرة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات لصالح أفراد العينة من ذوي الخبرة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، في الاستجابة على إجمالي الاستبانة حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطاتهما دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٥). يمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء أن التجارب الكثيرة التي تعرضت لها المديرات تنقلهم بالكثير من القدرات والمهارات والقيم التي تدعم النهوض بالروضة، ومن ثم تدفعهم نحو الرقي بها ووضعها في مرتبة متقدمة بين الكثير من الروضات الأخرى، تتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد العظيم،

(٢٠٢٣)

جدول (١٥)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو مدى الموافقة على محاور الاستبانة حسب متغير المحافظة

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	القياس
٠.٠٠٠١ دالة	١٣٥.٩٤٦	١٠٩٣٣٤.٦٤	٣	٣٢٨٠٠٣.٩٣	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة
		٨٠٤.٢٥	٣٨٢	٣٠٧٢٢٤.٠٣	داخل المجموعات	
			٣٨٥	٦٣٥٢٢٧.٩٦	المجموع	

- يتضح من الجدول (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً للمحافظة حيث بلغت قيمة الفاء، بالنسبة للدرجة الكلية للاستبانة، (١٣٥.٩٤٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥). ولتعرّف اتجاه دلالة الفروق وفقاً للمحافظة؛ تم استخدام اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (١٦)

يوضح نتائج اختبار "LSD" للمقارنات الثنائية البعدية لعينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة (ن=٣٨٦).

القياس	المحافظة	القاهرة	الإسكندرية	البحيرة	بني سويف
الدرجة الكلية للاستبانة	القاهرة	—	*٤٦.٣٢٧٣٦	*٥٨.٥٣٦٢٨	*٧٧.٩٩٠٨٣
	الإسكندرية		—	*١٢.٢٠٨٩٢	*٣١.٦٦٣٤٦
	البحيرة			—	*١٩.٤٥٤٥٥
	بني سويف				—

* تعني أن الفرق بين المتوسطات دالة عند مستوى معنوية ٠.٠٥
يتضح من الجدول (١٦) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير المحافظة (القاهرة - الإسكندرية - البحيرة - بني سويف)، بالنسبة للدرجة الكلية للاستبانة، لصالح أفراد العينة من القاهرتين مقارنة بالمنتسبين بمحافظات الإسكندرية والبحيرة وبني سويف حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطاتهم دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
- كما أظهرت النتائج دلالة فروق بين استجابات أفراد العينة المنتسبين لمحافظة الإسكندرية مقارنة بالبحيرة، وبني سويف في الاستجابة على إجمالي الاستبانة حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطاتهم دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
- بينما تظهر النتائج دلالة فروق بين استجابات أفراد العينة المنتسبين لمحافظة البحيرة مقارنة ببني سويف في الاستجابة على إجمالي الاستبانة حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطاتهم دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء توفر كثير من الإمكانيات المادية، والمتابعة المستمرة للنهوض بمستوى مديرات الروضة، والعمل على تهيئتهم للنهوض بالروضة ووضعها في مرتبة متقدمة مع غيرها من الروضات الأخرى، وهذا الأمر ينطبق على محافظة الإسكندرية الأمر الذي يكون مديرات على درجة عالية من الوعي بالجدارات الوظيفية المختلفة، وسبل الاستفادة منها في تهيئة مناخ تربوي تعليمي يجعل الروضة في طليعة الروضات الأخرى، وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد العظيم، ٢٠٢٣).

المحور الرابع: الرؤية المقترحة لاستخدام الجدارات الوظيفية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

أولاً: أهداف الرؤية

تهدف الرؤية إلى وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية لاستخدام الجدارات الوظيفية المتمثلة في (الجدارات الإنتاجية، والجدارات الإدارية، والجدارات الشخصية، والجدارات الاستراتيجية، والجدارات القيادية، والجدارات التقنية، كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال في مصر، من خلال

ثانياً: منطلقات الرؤية

- يقوم التصور الحالي على مجموعة من المنطلقات يمكن عرضها على النحو التالي:
- ١- تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية والمادية في تنمية مؤسسات رياض الأطفال.
 - ٢- تمثل الجدارات مجموعة السمات والمعارف والمهارات والمؤهلات الشخصية والعملية التي يجب ان تمتلكها مديرات رياض الأطفال للنهوض بالروضة، ودعمها نحو التنافس مع الروضات الأخرى.
 - ٣- تسهم الجدارات الوظيفية بشكل كبير في وضع توصيف واضح ومحدد للتوصيف الوظيفي لمديرات الروضة، الأمر الذي يدعم تحسين الأداء العام للروضة.
 - ٤- تستخدم أساليب إدارة الموارد البشرية لنظم الجدارة لتطوير قدرات مديرات الروضة في مجالات التعليم والاختيار والتطوير، والقيادة، وغيرها.
 - ٥- بإمكان الجدارة أن تتسبب أو تتنبأ بالتصرف والأداء المستقبلي لمديرات الروضة.
 - ٦- تدفع الميزة التنافسية الروضة لتحقيق السبق على المدى الطويل، وليس المدى القصير.
 - ٧- توفر الميزة التنافسية بيئة تنافسية ملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي الى تحسين وتعزيز الإنتاجية.
 - ٨- تلعب الميزة التنافسية دور حاسم تميز المؤسسة، فالميزة التنافسية دليل على قدرته وجودة المؤسسة.
 - ٩- تعطي الميزة التنافسية الروضة تقوفاً نوعياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية

ثالثاً: خطوات عمل الرؤية

للتوصل إلى الرؤية المقترحة لاستخدام الجدارات الوظيفية المتمثلة في (الجدارات الإنتاجية، والجدارات الإدارية، والجدارات الشخصية، والجدارات الاستراتيجية، والجدارات القيادية، والجدارات التقنية، كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال في مصر، تم اتباع الخطوات الآتية:

- ١- الوقوف على مفهوم الجدارات الوظيفية، وأنواعها، وخصائصها، ومدخلها، ومبررات الأخذ بها.
 - ٢- التعرف على الأسس التي تقوم عليها الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال.
 - ٣- التعرف على الجدارات الوظيفية التي ينبغي توافرها لمديرات رياض الأطفال من وجهة نظرهم
- رابعاً: متطلبات استخدام الجدارات الوظيفية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال في مصر

إن المتطلبات التي نحن بصدد الحديث عنها لاستخدام الجدارات الوظيفية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال في مصر تنقسم إلى:

١- المتطلبات الخاصة بالجدارات الإنتاجية

- أ- تحرص مديرة الروضة على اتقان العمل دون رقابة خارجية.
- ب- تضع مديرة رياض الأطفال رؤى وأهداف طموحة لإنجاز الأعمال وتحقيق أعلى معدل نتائج بالروضة.
- ج- تحافظ مديرة الروضة على مواصفات النظام التعليمي والجودة الشاملة داخل الروضة.
- د- تحقق مديرة الروضة على العمل داخل الروضة وفق المعايير المحلية والعالمية للقدرة المؤسسية للروضة.
- هـ- تقدم مديرة الروضة أفكار نيرة تستثير تفكير معلمات الروضة وتدفعهم نحو العمل الجاد.
- و- تبحث مديرة الروضة عن الفرص الأفضل لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية.
- ز- تحرص مديرة الروضة على تحليل كلفة العمل والعائد منها باستمرار.
- ح- تدعم مديرة الروضة المبادرات التجديدية في حل المشكلات وصنع القرار.
- ط- تحرص مديرة الروضة على طرح أفكار إبداعية خلاقة تحقق أهداف الروضة وتسهم في تحقيق رسالتها.
- ي- تركز مديرة الروضة على أهداف الروضة المراد تحقيقها ورغبتها في التطوير والابتكار.
- ك- تساند مديرة الروضة المعلمات في إبداعهم وابتكارهم وتطويرهم داخل الروضة.

١- المتطلبات الخاصة بالجدارات الفنية

- أ. تتابع مديرة الروضة المعلمات وتفقل قدراتهم لتحقيق التعليم الفعال داخل الروضة.
- ب. تلم مديرة الروضة بالوصف الوظيفي الدقيق الذي يصف مهام معلمات رياض الأطفال.
- ج. تمتلك معلمات رياض الأطفال القدرة على استخدام المعلومات لحل المشكلات
- د. تشجيع مديرة الروضة المعلمات والعاملين بالروضة على تطوير مهاراتهم وأدائهم باستمرار.
- هـ. تحرص مديرة الروضة على العمل التعاوني وتشكل فريق عمل يسند إليه مهام مختلفة.
- و. تفعل مديرة الروضة قدرات المعلمات لتحقيق التعليم الفعال للأطفال داخل الروضة.
- ز. تفويض مديرة الروضة السلطة في المسئوليات المتنوعة من أجل تطوير قدرات المعلمات معها.
- ح. تطبق مديرة الروضة العدالة في معاملة جميع العاملين معها دون تحيز لأحد.
- ط. تستطيع مديرة الروضة التعامل مع البرمجيات والأجهزة والأدوات التكنولوجية الحديثة داخل الروضة.

ي. تمتلك مديرة الروضة القدرة على إدارة الزمان والمكان بدقة وكفاءة عالية.

٢- المتطلبات الخاصة بالجدارات الإدارية لمديرة رياض الأطفال

- أ. تلتزم مديرة الروضة بالقوانين واللوائح والقرارات المنظمة للعمل داخل الروضة.
- ب. تساعد مديرة الروضة المعلمات في وضع الرؤية المستقبلية للروضة في مجال تربية الطفل.
- ج. تقدر مديرة الروضة جهود المعلمات وتسعى لتلبية حاجاتهم معنوياً ومادياً قدر الإمكان.
- د. تحفز مديرة الروضة المعلمات على استثمار طاقاتهم وتنفيذ أفكارهم وتمكنهم من تحويل التحديات إلى فرص للتعلم.
- هـ. تمتك مديرة المدرسة القدرة على حل المشكلات بطرق ابتكارية مع بناء علاقات طيبة مع جميع العاملين بالروضة.

و. تسعى مديرة الروضة إلى تحقيق أهداف الروضة عبر دعم السلوكيات التربوية الداعمة لذلك.

ز. تمتلك مديرة الروضة القدرة على تحليل المواقف واتخاذ القرارات المناسبة لهذا التحليل.

ح. تدرك مديرة الروضة انفعالات الآخرين وسلوكياتهم وتستحب لحل المشكلات بطريقة بناءة.

ط. تحرض مديرة الروضة على ترسيخ مبادئ الشفافية والتشاور وتبادل المعلومات.

ي. تلتزم مديرة الروضة بالدقة والموضوعية في تقاريرها.

٣- المتطلبات الخاصة بالجدارات الشخصية لمديرات رياض الأطفال.

أ. تتصف بالصدق والأمانة والنزاهة في العمل مع القدرة على التكيف والعمل في ظروف متنوعة ومتغيرة.

ب. تحفظ مديرة الروضة العاملين معها باستمرار وتشجعهم من خلال روح فريق العمل وتمنحهم الصلاحيات اللازمة لتسيير الأعمال.

ج. تمتلك مديرة الروضة المبادرة والسبق في التصرف واستثمار الفرص المتاحة للتطوير المستقبلية.

د. قدرة مديرة المدرسة على تحمل الضغوطات والسيطرة على النفس والتعامل مع الرؤساء لتلقى الأوامر وتنفيذها.

هـ. تمتلك مديرة الروضة درجة عالية من الثقة بالذات والمرونة في التعامل مع العاملين معها.

و. تمتلك مديرة الروضة القدرة على إدارة الذات بكفاءة وفاعلية.

ز. تمتلك مديرة الروضة مهارات الاستماع والقدرة على الإقناع والتأثير على المرؤوسين في العمل.

ح. تتمسك مديرة الروضة بتطبيق القرارات الصعبة رغم مقاومة بعض العاملين معها وفتح حوار للعمل على إقناعهم.

ط. تساعد مديرة الروضة المعلمات في إنهاء أعمالهم بأعلى كفاءة وفي أقل وقت ممكن.

ي. تمتلك مديرة الروضة الثبات الانفعالي في مواجهة أزمات ومشكلات العمل.

٤- المتطلبات الخاصة بالجدارات الاستراتيجية لمديرة رياض الأطفال.

أ. ترسخ مديرة الروضة مبدأ نقبل الرأي والرأي الآخر وتوفر مناخ داعم للتواصل الإنساني بين المعلمات في الروضة

ب. تضع مديرة الروضة خططا لبرامج تنمية معينة لتحسين أداء المعلمات وتشجيعهم على الالتحاق بها.

ج. تشارك مديرة الروضة المعلمات في وضع واعداد الخطة الاستراتيجية للروضة وتشارك في تطوير رؤية ورسالة الروضة مع المعلمات.

د. تتابع مديرة الروضة الاحداث الجارية لتقييمها وتوظيفها مهنيا.

- هـ. تسعى مديرة الروضة لرفع مستوى القدرات التنافسية للروضة.
- و. تشارك مديرة الروضة في فاعليات المؤتمرات والندوات العملية بمجال الطفولة المبكرة
- ز. تساعد مديرة الروضة على الاتصال الفعال بين العاملين في الروضة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لإدارة الروضة.
- ح. تربط مديرة الروضة أولويات العمل مع المعلمات بالأهداف الاستراتيجية للروضة.
- ط. تساعد مديرة الروضة على إدارة الأزمات الطارئة ولديها القدرة على التوجه الاستراتيجي.
- ي. تتمى مديرة الروضة مهاراتها الذاتية ومهارات المعلمات في استخدام التكنولوجيا الحديثة ومهارات التعلم الذاتي.

٥- المتطلبات الخاصة بالجدارات القيادية لمديرة رياض الأطفال.

- أ. تشارك مديرة الروضة في بناء القدرات العاملين بالروضة وتهتم ببيئة العمل في الروضة.
- ب. تمتلك مديرة الروضة القدرة على التوصية والإشراف والتدريب وتطبيق مبادئ المساءلة والمحاسبة.
- ج. القدرة على إدارة فريق العمل بكفاءة وتوضيح وتوزيع الأدوار مع تحفيز المعلمات ورفع روحهم المعنوية.
- د. تمتلك مديرة الروضة الشفافية في التعامل وتعزيز قيم النزاهة مع القدرة على إدارة الوقت تفاعليه.
- هـ. تشارك مديرة الروضة المعلمات في استخدام التغذية والمراجعة لتطوير نظام التقويم والمتابعة.
- و. تمتلك مديرة الروضة القدرة لتحقيق الريادة والتنافسية في الروضة والقدرة على التمي الإداري.
- ز. تمتلك القدرة على إدارة الفريق وتوضيح الأدوار والتفكير برؤية مستقبلية.
- ح. تمتلك مديرة الروضة القدرة على التمكين والتفويض مع توظيف وإدارة الموارد البشرية.
- ط. تشارك مديرة الروضة المعلمات في وضع خطط دورية للمتابعة والتقييم مع توظيف المهارات القيادية المناسبة لطبيعة الموقف التعليمي.

٦- المتطلبات الخاصة بالجدارات التقنية لمديرات رياض الأطفال.

- أ. تمتلك مديرة الروضة المهارة في التعامل مع المعلومات والاستفادة منها وتوظيفها عند اتخاذ القرارات.
- ب. تساعد مديرة الروضة المعلمة في إعداد المحتوى الدراسي بشكل رقمي ومعرفة محاور الثقافة الرقمية داخل الروضة.
- ج. تستخدم مديرة الروضة التقنية في البرامج التدريبية وحضور الندوات وورش العمل داخل الروضة.
- د. تساعد مديرة الروضة المعلمة في استخدام التكنولوجيا في التدريس مع تهيئة بيئة تعلم إلكترونية داخل الروضة.
- هـ. تمتلك مديرة الروضة القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة الحديثة داخل الروضة.
- و. تساعد مديرة الروضة المعلمات في توظيف التكنولوجيا الحديثة في تنوع مصادر التعلم مع تنوع الوسائل والأساليب الإشرافية.
- ز. تستخدم مديرة الروضة البرمجيات الحديثة في العمليات الإدارية داخل الروضة مع توظيف التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم في الروضة.
- ح. تستطيع مديرة الروضة الإلكترونية الدمج بين الطرق الاعتيادية والتعليم المدمج في التدريس.
- ط. تؤمن مديرة الروضة بأهمية التعلم الإلكتروني وتدعم مصادر التعليم والإسهام في تطويرها.

خامساً: آليات تنفيذ الرؤية المقترحة

- ١- وضع خطه استراتيجية من قبل القائمين على المؤسسات التعليمية كوزارة التربية والتعليم تقدم مجموعة من البرامج التدريبية لتنمية الجدارات الوظيفية لدى مديرات الروضة.
- ٢- عقد ورش وندوات ومؤتمرات لتوعية لتنمية قدرات معلمات الروضة ورفع وعيهم بالجدارات الوظيفية المختلفة.
- ٣- ضرورة إنشاء مراكز تدريب معتمدة لتدريب المديرات على الجدارات الوظيفية المختلفة.
- ٤- وضع لوائح وقواعد لضبط وتنظيم عمل مديرات الروضة وفق منظمة تعتمد على الجدارات الوظيفية كمدخل لتنمية البيئة التربوية التعليمية داخلها.
- ٥- وضع خطط لأهم الأنشطة التي يمكن أن تستفيد بها المديرات لتنمية مهارات المعلمات داخل الروضة.
- ٦- توفير دعم مادي لمديرات الروضة التي يتبعن العمل وفق الجدارات الوظيفية المختلفة.
- ٧- توفير الوسائل التكنولوجية التي تفيد المديرات في تهيئة مناخ تعليمي يعتمد على تعليم مدمج داخل الروضة.

سادساً: معوقات تنفيذ الرؤية المقترحة وسبل مواجهتها:

- ١- عدم وجود قوانين تحدد آليات العمل داخل الروضة وفق مدخل الجدارات الوظيفية.
- ٢- ضعف المؤسسات القائمة الآن وحيودها عن مسارها الصحيح في القيام بالأدوار التي يجب القيام بها في تلبية متطلبات تطبيق الجدارات الوظيفية لتحقيق الميزة التنافسية للروضة.
- ٣- عدم وعى المديرات للأسس التي تحقق الميزة التنافسية وفق الجدارات الوظيفية المختلفة.
- ٤- عدم وجود بنية تكنولوجية داعمة للجدارات التكنولوجية.

- ٥- عدم وجود برامج تدريب دورية ترفع من كفاءة مديرات الروضة.
- ٦- عدم وجود الميزانيات المادية التي تدعم توجه المديرات نحو بناء روضات تستطيع التنافس.

ويمكن مواجهة هذه المعوقات من خلال تعزيز التعاون بين الجهات المعنية لمؤسسات رياض الأطفال من خلال تقريب وجهات النظر وعمل زيارات ولقاءات تطوعية عن أهمية الميزة التنافسية ودورها في تحفيز المعلمات نحو الابتكار والابداع لضمان استمراريتها ، مع أهمية تعزيز مفهوم الجدارات الوظيفية وأهميتها في تحسين أداء المدارس بعقد دورات وتصميم برامج تدريبية للقيادات المدرسية وتشجيعهم على التعلم الذاتي والوصول للأداء المتميز ،ومحاولة توفير الموارد المالية التي تدعم التنافسية في مؤسسات رياض الاطفال وتسهم في توفير كافة الإحتياجات اللازمة لتحقيقها ، وضرورة دعم اللامركزية وتعديل القوانين والتشريعات التي تشجع التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال .

مراجع الدراسة

أولاً- المراجع العربية

- أبو دية، عامر عاشور أحمد (٢٠١٠) دور القيادات الإدارية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية مقدمة الى ندوة التطوير الإداري وتحسين كفاءة التسكين الوظيفي.. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. المغرب، ٩٩-١٢٠.
- ابو رجب، ولاء السيد (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية، جامعة دمياط.
- أبو زيد، تهناني محمد احمد (٢٠٢٢). الجدارات الوظيفية اللازمة لمديري المدارس الابتدائية لإدارة الإصلاح المتمركز حول المدرسة دراسة ميدانية محافظة مطروح، [رساله ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
- أبو زيد، صلاح رفاعي، محمد، ممدوح عبد العزيز (٢٠١٥). العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري، وتحسين الجدارات الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارة الإسكان بليبيا، *المجلة العلمية الاقتصادية*، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٤، ٥٥-٨٨.
- أبو العلا، ليلي محمد (٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الاصاله والحداثة، الأردن، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- أحمد، عزام عبد النبي. (٢٠١٨). الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسى بسلطنة عمان، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٦(٢)، ٣٣٧ - ٤١٨.
- أحمد، آيات فاروق حسين (٢٠١٩). تعزيز القدرات التنافسية في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر القيادات والإداريين، المؤتمر الدول الثانى: بناء طفل الجيل الرابع في ضوء رؤية التعليم ٢٠٣٠، جامعة أسيوط، كلية رياض الأطفال، ٤٥١ - ٤٦٢.
- اغبارية، حمزة على، المومني، محمد أحمد (٢٠٢٠)، درجة الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال داخل الخط الأخضر وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية، جامعة اليرموك، ١- ١٥١.

أكبر، عيبر فاروق، (٢٠١٧). ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، *مجلة البحث العلمي في التربية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية*، (١٨)، ص ٢٧٥ - ٤١٤.

أنور، عيبر شوقي (٢٠٢١). متطلبات استخدام الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساس في مصر على ضوء استراتيجيات التميز، *مجلة سوهاج لشباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج*، (١)، ٣١٧-٣٤٤.

الحضرمي، نوت بنت خلف (٢٠٢٢). الجداريات القيادية لدى قادة مدارس التعليم الثانوي بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بتحسين الأداء المدرس، *مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة*، (١)، ٣٠-١١١، ١٧٥.

الحسيني، عزة أحمد محمد (٢٠١٥). الجداريات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، (٥)، ١٥-٦٤.

بشير، محمد القاع محمود (٢٠١٩). *إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب المعرفي، القاهرة*.

حسان، هند قطب، جوهر، يوسف عبد المعطى (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، كلية التربية*، (٩)، ١٦-١١٦٩، ١١٩٨.

حسنين، محمد أبو القاسم (٢٠٢٠). فاعلية الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من ٢٠١٣ - ٢٠١٨، *دراسة حالة المملكة العربية السعودية، مجلة رماح للبحوث الدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن*، ٣٩، ١٩٤-٢٣.

حسين، محمد جاد (٢٠١٥). متطلبات تطبيق ستة سيجما Six sigma لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي، *مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة عين شمس*، (٣٩)، ٣-١٠٠، ٢٣٤.

- خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز (٢٠١٨). آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٥ (٢٠)، ١١-٨٦.
- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٥٢، ١-٣٩.
- السعودي، رمضان محمد، حاتة، أم السعد أبو العنين (٢٠٢٣). الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ماليزيا وكيفية الإفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١٠٨، ٣٠٥-٣٣٤.
- السلماي حنان بنت عبد الرحمن (١٤٣٣). رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة رياض الأطفال، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية مكة المكرمة، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.
- السلمي، على (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة.
- السميرات، سبأ موسى، السكارنه، بلال خلف (٢٠١٨). أثر بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الاردنية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الاعمال، جامعة الاسراء الخاصه، ١ - ١٠٨.
- الشرقاوي، سعديّة، الماحي، زينب (٢٠٠١). سيناريو مقترح لهندسة مؤسسات رياض الاطفال محافظه دمياط فى ظل الثورة الصناعية الرابعة، المجلة العلمية لكلية الطفولة المبكره، جامعة بورسعيد، (٢٠)، ٣٨١ - ٤٣٩.
- الشهري، نوره زايد (٢٠٢١). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٧(٦)، ٢٢٧ - ٢٦١.
- الصعوب، خلدون عبد الله مطلق (٢٠١٧). دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء التربوي لدى موظفي مديريات الشباب ومرافقها في الأردن. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

الطاهر، رشيدة السيد أحمد، جوهر، يوسف عبد المعطى مصطفى، هند، قطب حسان (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ١٦(٩)، ١١٦٩-١١٩٨.

الطائي، حميد (٢٠١٨). إدارة الجدارات والمواهب، دار البازورى للنشر ولتوزيع، عمان، الأردن.

طه، عاطف صابر (٢٠١٣). قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية، القاهرة، ٣٤٦.

عبد الحميد، سماح محمد (٢٠٢١). التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الأساس، مجلة التربية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط، ٣(٤)، ١٣٠-١٥٦.

عبد العظيم، سماء سلامة رضوان (٢٠٢٣). تصور مقترح لتطوير الجدارات الوظيفية لمعلمات رياض الأطفال بالروضات المصرية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٤(١٩٩)، ٥٠٩-٥٧١.

عبد الواحد، إيمان عبد الحكيم رفاعى (٢٠٢٠). معايير أداء موجهات رياض الأطفال لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية مصر المستدامة للتعليم ٢٠٣٠، مجلة دراسات الطفولة والتربية، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة أسيوط، ١٥، ١٨٣-٢٥٩.

عبد الوهاب عبد الله أحمد العمري (٢٠٢٠). نظام الجودة في التعليم المفتوح والتعلم عن بعد، مجلة التطوير العلمى للدراسات والبحوث، أكاديمية التطوير العلمى، اليمن، (١)، ص ٧١-٩٢.

عبد الوهاب، إيمان جمعة محمد (٢٠١٩). مقومات تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها وسبل تطويرها في ضوء اقتصاد المعرفة تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٨٢٥ - ٩٢٥.

- عبد الوهاب، هبة صلاح سالم (٢٠٢٢). مدى ممارسة الجدارات القيادية لمديري رياض الأطفال في ضوء الرقابة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، *مجلة الطفولة والتربية*، كلية الطفولة المبكرة، جامعة الزقازيق، ٥٢ (٣)، ٢٧٩-٣٤٤.
- عربي، بهاء الدين (٢٠١٩). تطوير التعليم الإبتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية، *مجلة دراسات تربوية ونفسية*، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ١٠٢، ٢٥٣.
- العريفى، دلال بنت عبد الرحمن، البشر، نجلاء بنت محمد (٢٠٢٢). تطوير الجدارات القيادية لدى رئيسات الأقسام في كلية التربية بالمزاحمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، ٣٣، ١٤٣-١٩٨.
- عطاوى، عارف (٢٠٠٥). *الإشراف التربوى نماجه وتطبيقاته*، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٥٨.
- على، أحمد فاروق (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض اتجاهات التطوير بإنجلترا واليابان، *مجلة كلية التربية*، جامعة المنوفية، ٣٣ (٤) ٢-٦٩.
- العميرة، محمد حسن (٢٠١٢). *مبادئ الإدارة المدرسية*، عمان، دار السيرة للنشر، الطبعة الرابعة.
- عمر، هناء صلاح عبد الحليم (٢٠٢١). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة: مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، *مجلة دراسات في الطفولة والتربية*، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة أسيوط، ١٨، ٤٨٠-٥٥٧.
- العنزى، أمل بنت فهد (٢٠٢٢). الجدارات الوظيفية اللازمة لقائدات مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية الملك. ٢٠٣٠، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الاردن، ٦٢، ٢٤٩ - ٢٨٤.

عيسوى، فاطمة فايز، قحاوى، عماد الصغير (٢٠٢٢). العلاقة بين استراتيجيات إدارة المواهب في بناء الجدارات الوظيفية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعلية، جامعة قناة السويس، ٣ (١٣)، ٦٤٨-٦٢٥.

الفضالة، فهد يوسف (٢٠١٨). *الجدارة في العمل، مجلة حسن التنمية*، المعهد العربى للتخطيط، ١٤، ٦ - ٢٠.

القاضي، فؤاد محمد (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية وكيفية المحافظة عليها، *مجلة الإدارة الأعمال*، جمعية إدارة الأعمال العربية، ١٨-١٩ (١٣٦)، ١٩-١٨.

القبيلي، ابتسام تركى، الفعالى، أمانى أحمد (٢٠٢٢)، *الجدارات القيادية المقترحة لتحسين الأداء المدرس ضوء الرشاقة التنظيمية، المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداب، ٢٤، ٣٥-٦٢.

محمد، عبد الناصر رشاد، عباس، هشام سيد (٢٠٢٠). *الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٧ (٢٥)، ١٠٥ - ٢٠٧.

محمد، فاتن رمضان، جوهر، يوسف عبد المعطى (٢٠٢٢). *آليات مقترحة لتنمية الجدارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم قبل الجامعى بمصر على ضوء خبرة ماليزيا، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، كلية التربية، جامعة الفيوم، ١٦ (٩)، ٥٥٣-٥٠٢.

محمد، محمد محمود سيد (٢٠١٧). *الإبداع الانتاجى ودوره في تعزيز الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعلية، جامعة قناة السويس، ٨، ١٠٤-١٢٧.

المرسى، جمال، ثابت، أدریس (٢٠٠٣). *الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج وتطبيق)*، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

مصطفى، اميمة حلمى (٢٠١٩). *تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة طنطا في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجى، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا - كلية التربية*، ٧٣ (١)، ٥٩٧-٦٤٨.

- المكاوي، إبراهيم (٢٠١٧). *الجدارات الجوهرية - الطاقة نحو التفوق*، الدليل التنموي للفرد والمنظمة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- ملاحجى، بكرى عبد الرحمن (٢٠١٤). *الجدارات الوظيفية لتطبيق نظم الحكومة الإلكترونية*، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (٢)، ٢٣-٣٥.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٧). *معجم المصطلحات الإدارية*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم وايز (٢٠١٦). *التعليم من أجل المستقبل التجربة العالمية لتطوير مهارات وكفاءات القرن الحادى والعشرين*. مؤسسة قطر بالتعاون مع جامعة بكين للمعلمين.
- نصر، حنان حسن سليمان (٢٠٢٢). *آليات مقترحة لتنمية جدارات القيادة الإدارية الملهمة بمدارس التعليم العام المصرى*، *مجلة كلية التربية بالإسماعلية*، كلية التربية بالإسماعلية، جامعة قناة السويس، ٥٤، ٢٥٠-٣٠٣.
- هاشم، نهلة عبد القادر والسلامية، ليلى سالم (٢٠٢٠). *جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لقادة الكليات التقنية بسلطنة عمان (دراسة تحليلية)*. *مجلة التربية المقارنة والدولية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، (١٣)، ٨٥-١٤٧.
- هشام، برو. (٢٠١٧). *دور القيادة الإدارية في تحقيق في ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية: تطبيق ممارسات نموذج فيفر للقيادة الفعالة للعنصر البشرى*، *مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية*، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، (١٠)، ١٨٠-١٩٣.
- يوسف، أدهم محمد محمود (٢٠١٥). *دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في بورسعيد*، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ١، ٣٧٣-٣٩٧.

ثانياً - المراجع الأجنبية

- Adomßent, Maik & Hoffmann, Thomas (2014). The concept of competencies in the context of Education for Sustainable Development (ESD). *international Journal of Technology Management Development*, 8(3) and Sustainable
- Ahmad, Amal," the professional competencies needed for heads of academic departments a ssiut University, the viewpoint of faculty members (in Arabic), *The Educational Journal*,6 (11). 2018. p: 236,237.
- Antipova, T. (2019). Integrated Science in Digital Age, Doctoral Dissertation Department of Computer Science and City University of Hong Kong.Applied Business Research .31(2).
- Busch, J. R., O'Brien, T. P., & Spangler, W. D. (2005). "Increasing the quantity and quality of school leadership candidates through formation experiences", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(3), 95-108. Doi: 10.1177/107179190501100308 Butiness School. Press.
- Cheng, Chao-Shun& Tsou, Fu-An (2016). *The Influence of Leadership Competency Education on the Development of Leadership Potential: Enrichment Courses for College Students*. Chinese Association of Gifted Education.
- Christopher, S. E. (2016). Total Quality Management as a Competitive Advantage in Higher Educational Institutions. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(10), 1-19.
- Grollmann, Philipp. (2008): "Professional competence as a benchmark for a European space of vocational education and training", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 32, Iss. 2/3, Emerald Group Publishing Limited.
- 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.
- Joshua Furgeson and others (2012). *Charter-School Management Organizations: Diverse Strategies and Diverse Student Impacts*, Mathematical Policy Research.

- Mogensen, Finn& Schnack, Karsten (2010). The Action Competence Approach and the 'New' Discourses of Education for Sustainable Development, Competence and Quality Criteria. *Environmental Education Research*, 16(1). 59-74.
- Roga, Renta & Lapina, Inga. (2015). *Internationalization of Higher Education: Analysis of Factors Influencing Foreign Students*, Choice of Higher Education institution, 20th International Scientific Conference Economics and Management, Available www.sciencedirect.com
- Şendoğdu, Aslan, Ayse, Kocabacak, &şukru, Guven(2013). The Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: A field study, 9th International Strategic Management Conference Mevlana University, Konya Turkey, *Procardia - Social and Behavioral Sciences*,99, 818-827.
- Su,Guangya: "Exploring Requirements of Agility for Knowledge Management", at the website: - Wahyono(2018).A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organiza- tional agility *development, the Industrial and Commercial Training*, 50(6), pp. 326- 341, <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2017-0103>.
- Zahang, GuangRong; *A Strategy Study of Kindergarten Teacher Management*, Normal University (people 's Republic of China), RequestDissertations Publishing, 2019.