



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

=====

آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر

إعداد

د. / هناء صلاح عبد الحليم عمر

مدرس بقسم العلوم التربوية
كلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة مطروح

{العدد الثامن عشر- يوليو ٢٠٢١م}

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، وتأسيساً على ذلك اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان بوصفه أداة لجمع المعلومات؛ حيث تم تطبيقه على عينه قوامها (١٢٠) من القيادات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال، وتوصلت نتائج البحث إلى أن درجة الاتفاق على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات جاءت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (٤,٣٨)، وجاءت أبعاد المحور الأول للاستبيان مرتبة تنازلياً على النحو التالي: احتل البعد الثالث "المساءلة" المرتبة الأولى بوزن نسبي (٤,٥٠)، والبعد الثاني "الشفافية" المرتبة الثانية بوزن نسبي (٤,٤٦)، والبعد الرابع "العدالة والمساواة" المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٤,٣٩)، والبعد الأول "المشاركة" المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٤,١٦)، وهو الأمر الذي يؤكد مدى الحاجة إلى ضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطبيقها بمؤسسات رياض الأطفال، كما أشار إلى أن درجة الاتفاق على إمكان تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر القيادات جاءت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (٤,٥٢)، وهو ما يؤكد إمكان تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات رياض الأطفال؛ لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بها، كما أكد البحث على وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما أشارت نتائج البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة) حول مبدئي المساواة والعدالة والمساواة لصالح عدد سنوات الخبرة الأكثر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) حول مبدئي الشفافية والمساءلة لصالح المؤهل الأعلى، واختتم البحث بتحديد آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرشيدة- الميزة التنافسية المستدامة- مؤسسات رياض الأطفال.

The Procedures of Applying the Principles of Good Governance: An Approach to Achieve the Sustainable Competitive Advantage in Egyptian Kindergarten Institutions

Abstract:

The present study aimed at identifying the procedures of applying the principles of good governance as an approach to achieve the sustainable competitive advantage in Egyptian kindergarten institutions. The descriptive approach was used to attain this purpose using a questionnaire prepared by the researcher, including the following four principles: accountability, transparency, justice and equity, and broad-based participation. Participants (N = 120) were educational leaders chosen randomly from different Egyptian kindergarten institutions. Results revealed that majority of the respondents agreed upon the importance of applying the principles of good governance with a large total relative weight (4.38); 4.50 given to accountability, 4.46 to transparency, 4.39 to justice and equity, and 4.16 to participation. This showed that there is an urgent need to apply these principles in kindergarten institutions. Moreover, the majority of the respondents agreed that applying the principles of good governance could achieve the sustainable competitive advantage of kindergarten institutions with a large relative weight (4.52). Related to this result, there was a positive relationship between applying the principles of good governance and achieving the sustainable competitive advantage of such institutions. Results also showed that there were statistically significant differences attributable to the respondents' years of experience related to accountability as well as justice and equity in favor of the leaders with more years of experience. There were statistically significant differences attributed to the respondents' educational qualifications related to transparency and accountability in favor of the leaders with higher degrees. Based on these results, the present study introduced some procedures to apply the four selected principles of good governance in order to achieve the sustainable competitive advantage in Egyptian kindergarten institutions.

Keywords: Good Governance, Sustainable Competitive Advantage, Egyptian Kindergarten Institutions.

مقدمة:

شهدت المؤسسات التعليمية تغيرات كثيرة في ظل التطورات السريعة التي يمر بها العالم؛ حيث تغيرت وظيفة الإدارة التربوية، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير العملية الإدارية التربوية وفق تعليمات وقواعد جامدة، كالإشراف على المؤسسات التعليمية التابعة لها، وحصر غياب الموظفين والمعلمين وحضورهم، وصيانة الأبنية وتجهيزاتها، وتوزيع المقررات الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول العملية التعليمية والمتعلم، و توفير الإمكانيات التي تساعد على النمو الشامل المتكامل للمتعلم كافة، وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته المستقبلية.

ولقد فرض مصطلح الحوكمة أو الإدارة الرشيدة نفسه بقوة كبيرة مع بداية القرن الواحد والعشرين؛ وذلك من خلال تطبيق الحوكمة الرشيدة في ظل استراتيجية جديدة عرفت باسم (التوجه إلى الجودة) للسعي إلى تطوير البيئات التنظيمية وإجراءات الإصلاح الإداري وهو ما يتطلب الانضباط والالتزام والحكم بكل ما تعني هذه الكلمات من معنى (عامر، ٢٠١٥، ١٤).

الحوكمة تعني (الحاكمة، الحكمانية، الحوكمة الإدارية) وهي جميعا مصطلحات مُعربة لمصطلح "Governance"، وعلى الرغم من تعدد المسميات واختلافها فإنها تشير لمعنى عام هو الطرق والأساليب التي تدار بها الشؤون العامة للدولة، لذلك فإنها تتشابه مع حوكمة الشركات في الدعوة إلى الإفصاح والشفافية، كما أنها تشمل أيضاً طريقة عمل الحكومة في إدارة شؤون الدولة فضلاً عن الجهات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات والتنفيذ والمراقبة.

إن أداء المؤسسة لا يعتمد على الأفراد لكن أداء الأفراد يعتمد على ثقافة المؤسسة المبنى على قيم الإبداع والمعرفة؛ لذلك فإن المؤسسات التعليمية جميعها تحمل على عاتقها إيجاد المعارف الجديدة والتكنولوجيا الحديثة ونقلها إلى المجتمع المحيط بها، لتدفع به إلى أفاق معرفية مهارية جديدة (Gaurav, 2013, 222).

لذلك أصبحت الحوكمة من أبرز المداخل الإدارية الحديثة للتطوير والإصلاح الإداري، فالهدف من تطبيقها إحداث تغييرات إيجابية في جميع الإجراءات التي تشمل تطوير الأهداف، والتشريعات، والسياسات، والهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية، وإدارة الموارد البشرية، والشراكة، ونظم المعلومات (عبد الحكيم، ٢٠١١، ٣١٦-٣١٨)، فالحوكمة إطار كامل متكامل من الأركان والمعايير؛ حيث يهدف تبنيها إلى إيجاد مؤسسات تعليمية تتعزز لديها الشفافية، والمساءلة، ويتوازن فيها توزيع المهام والمسؤوليات بين هيئاتها الإدارية والتعليمية، مع وجود دور للمستفيدين في العملية الإدارية (الفرا، ٢٠١٣، ١٠٧).

ثم تأتي الميزة التنافسية على أنها جوهر أداء المؤسسة التعليمية وقاعدة أساسية ترتكز عليها لتحقيق النجاح في الميدان التنافسي للعملية التعليمية، ولكي تكون المؤسسة ناجحة و متميزة لا بد أن تتبنى الأساس الحقيقي للمنافسة.

وتظهر أهمية الميزة التنافسية من حقيقة مفادها أن كل المؤسسات تحرص على تطوير أدائها وتحسينه للوصول إلى مستويات أداءية متميزة، وأن واقع المؤسسات التعليمية يشير إلى أن مستوى النجاح في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها (السوسي، ٢٠١٥)، وهذا ما أشارت إليه دراسة Subramanian (٢٠١٥) أن الحوكمة تمثل العنصر الرئيس في زيادة القدرة التنافسية والنمو الاقتصادي.

وتُعد الميزة التنافسية من أهم الآليات التي تساعد على تحقيق رؤية المؤسسات التعليمية ورسالتها وأهدافها؛ حيث لا تخلو أي مؤسسة عالمية أو منظمة اليوم من إجراءات وأنشطة متميزة لتكون المؤسسة قادرة على التنافس المحلي وتسعى للتنافس العالمي أيضًا (حسن، ٢٠٠٨، ٦٤).

وبناء على الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠) والتي تهدف إلى إعداد قيادات العمل التربوي والإداري وتنميتهم، والتركيز على الإعداد المتميز والمتمكن لمدير المدرسة بوصفه قائدًا يتحلى بالقدرات الإدارية والفنية والتكنولوجية من خلال نظام يدعم التمكين، ولتحقيق هذه الإستراتيجية تبنت وزارة التربية والتعليم سياسات للإصلاح والتحسين تتفق مع ميثاق الأمم المتحدة لحقوق الإنسان، ومن أهمها تدعيم البنية المؤسسية

بالمدارس، وبناء قدرة العاملين على تطبيق اللامركزية على وجه يضمن الحوكمة الرشيدة (وزارة التربية والتعليم المصرية، ٢٠١٤، ٢-٣)؛ حيث أشارت التنافسية على التنمية المهنية المستدامة للعاملين، فأصبحت الميزة التنافسية أحد الخيارات التي تلجأ إليها المؤسسات التعليمية لمواكبة كل ما هو جديد، فتسعى المؤسسات التعليمية في ظل بيئة شديدة التنافسية لإضافة قيمة للمورد البشري وتحقيق التميز والإبداع عن طريق استثمار الطاقة الفكرية والعقلية الإبداعية لهذه الموارد البشرية.

ومن هذا المنطلق، لا بد من حوكمة مؤسسات رياض الأطفال؛ لتتحول من منظمات تقليدية إلى مؤسسات قائمة على التنافسية في ظل هذا التغيير الديناميكي السريع لتشجيع مبدأ المشاركة، والشفافية، والمساءلة، والعدالة والمساواة، وتشجيع الأفراد حول رؤية جماعية تنافسية مستدامة، والعمل على ربط المؤسسة التعليمية "مؤسسات رياض الأطفال" ببيئتها وإيجاد قيادة إستراتيجية واضحة هدفها نجاح العملية التعليمية بما يتناسب مع متطلبات العصر.

مشكلة البحث:

ظهر مفهوم حوكمة المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة من القرن العشرين ليعبر عن حقيقة الأزمة التي تمر بها هذه المؤسسات مع وضع الحلول المقترحة لها؛ حيث تمثلت تلك الأزمة في حدوث فجوة بين الرؤية والواقع والملمس، والتعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، وغياب الشفافية والمساءلة في مراقبة ميزانية هذه المؤسسات وأوجه إنفاقها، وعدم السماح بإعادة توجيهها بما يخدم مصالح المؤسسة التعليمية والمجتمع المحلي (عطوة وعلى، ٢٠١٢، ٤٥١).

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في رفع مستوى كفاءة العملية التعليمية، فإن وزارة التربية والتعليم مازالت بحاجة إلى تفعيل الأهداف التي تضعها بشكل أكبر، ومن أبرز تلك الأهداف تفعيل الحوكمة، وذلك توافاً مع رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تسعى إلى حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع من أجل الإصلاح الإداري وتحسين كفاءة الأجهزة الحكومية

وفاعليتها، وترسيخ الشفافية، وتعزيز المساءلة وسيادة القانون، فضلا عن تمكين الإدارة المحلية.

ورغم اهتمام وزارة التربية والتعليم بتحقيق التنافسية والجودة والتميز المؤسسي من خلال تطبيق المعايير القياسية التي حددتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم فإن محاولات تطوير المؤسسات التعليمية لم تحقق المتوقع منها؛ حيث غياب الفهم التام لمفاهيم الحوكمة المؤسسية والمداخل الإصلاحية والرؤى الاستراتيجية لعمليات التطوير والتحسين المستمر لدى القيادات والعاملين والمعلمين بالمؤسسات التعليمية (محمد، ٢٠١٥، ٢٦٢-٣٣٠)، (ضحاوي والمليجي، ٢٠١١، ٤٣-٤٤).

وقد أشارت بعض البحوث والدراسات إلى ضعف اهتمام مؤسسات التعليم قبل الجامعي بالحوكمة ومتطلبات تطبيقها ومنها دراسة محمد (٢٠١٥) ودراسة إبراهيم (٢٠١٤) ودراسة الألفي (٢٠٠٨)، وتأتي دراسة محمود (٢٠١٦) لتوصي بضرورة العمل على توفير دليل إجرائي خاص بالحوكمة في مديريات التربية والتعليم يعزز الشفافية والمشاركة والمساءلة.

وفي حدود علم الباحثة فإنه لا توجد دراسات وأبحاث سابقة خاصة بمؤسسات رياض الأطفال وتأسيسا على ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث بشكل عام في أن غياب تطبيق الحوكمة في مؤسسات رياض الأطفال كانت من العوامل التي أدت إلى القصور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومن ثم ضعف المخرجات وعليه فإن النهوض بالعملية التعليمية يتطلب تطبيق منظومة متكاملة للحوكمة الرشيدة؛ لمساعدة القيادات التربوية بالمؤسسات التعليمية في القيام بأدوارهم بكفاءة وفاعلية بحيث تكون واضحة للعاملين بالمؤسسات التعليمية جميعهم ومفتوحة لمشاركة المهتمين في العملية التعليمية بنجاح في صنع القرارات بصور متكافئة وفي إطار واضح من الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والعدالة والمساواة؛ فالحوكمة تُعد مفتاحًا لتحقيق الميزة التنافسية بين مؤسسات رياض الأطفال؛ حيث البداية المتميزة في السلم التعليمي.

أسئلة البحث:

١. ما الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة، ومبادئها؟
٢. ما المقصود بالميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال؟
٣. ما أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر القيادات بمؤسسات رياض الأطفال في مصر؟
٤. كيف يمكن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات بمؤسسات رياض الأطفال في مصر؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الآراء تعزى إلى متغيرات البحث (المؤهل، سنوات الخبرة)؟
٦. ما الآليات المقترحة لتطبيق الحوكمة الرشيدة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر؟

هدف البحث:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، حيث:

- تحديد مفهوم كل من الحوكمة الرشيدة، والميزة التنافسية.
- التعرف على العلاقة والتأثيرات المتبادلة لمبادئ الحوكمة والميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال.
- تقديم الاقتراحات والتوصيات لتفعيل آليات تطبيق مبادئ الحوكمة لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال.

أهمية البحث:

- تتبع أهمية البحث من الدور الذي تلعبه مبادئ الحوكمة الرشيدة وآلياتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

- من المأمول أن يستفيد من نتائج البحث القيادات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال من خلال تعرفهم بالحوكمة وآليات تطبيقها والعمل على تحسين أداء العاملين والوصول بهم إلى درجة من الجودة والتميز لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- قد يساعد البحث واضعي السياسات ومتخذي القرارات التعليمية في صنع القرار التعليمي، وهذا يستدعي مزيداً من المرونة والكفاءة الإدارية.
- تناوله قضية الحوكمة الرشيدة وهي من قضايا العصر؛ حيث تناشد فيه المؤسسات بالتنافسية العالمية والمحلية.

منهج البحث وإجراءاته.

منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لموضوع البحث.

أداة البحث:

استبانة الهدف منها: التعرف أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر (اعداد الباحثة).

حدود البحث.

- حدود بشرية: طبق هذا البحث على عينة قوامها (١٢٠) من القيادات التربوية (مديري ومشرفي) مؤسسات رياض الأطفال.
- حدود مكانية: طبق البحث الحالي على عينة من بعض محافظات جمهورية مصر العربية.
- حدود زمنية: تم تطبيق أداة البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١.

مصطلحات البحث.

١. **الحوكمة:** هي قدرة المنظمة على تفعيل الشفافية والمساواة والمشاركة بين أفراد المؤسسة في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات داخل المنظمة والحد من الفساد الإداري بمختلف أنواعه وتوفير أساليب المساءلة الكافية داخل الإدارة مع متابعة أداء العاملين (بالحارث، ٢٠١٥، ٣٠٥).
٢. **الحوكمة الرشيدة:** وتعني الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات بالدولة من خلال سياسات وآليات تقوم على الشفافية والمشاركة والمساءلة ومكافحة الفساد، وتسعى إلى تحقيق العدالة والمساواة وعدم التمييز بين العاملين والاستجابة لاحتياجاتهم وتتحرى الكفاءة للوصول بالسياسات والخدمات لأعلى مستوى من الجودة والفاعلية يرضي عنها العاملين (خضري، ٢٠١٤، ٧).
- كما تعرف بأنها: الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين إدارة المدرسة من ناحية، وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمدرسة من ناحية أخرى لهدف تحسين الأداء المؤسسي، والذي يقود المدرسة نحو الجودة في العمل والشفافية والعدالة (القاعود وبخيت، ٢٠١٩، ٣٣١).
- وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: الممارسة الرشيدة لقيادات الإدارة بمؤسسات رياض الأطفال والعمل على تفعيل الشفافية والعدالة والمساواة والمشاركة الفعالة للمستفيدين من العملية التعليمية في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات داخل المؤسسة، وتوفير أساليب المساءلة والمحاسبية الكافية داخل المؤسسة مع المتابعة المستمرة للعاملين بالمؤسسة التعليمية كافة، بهدف تحسين الأداء المؤسسي.
٣. **الميزة التنافسية المستدامة:** هي عنصر تفوق أو مجموعة خصائص خاصة بالمؤسسة تتفرد بها، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبيًا نتيجة صعوبة محاكاتها؛ حيث تحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من مخرجات متميزة (Al-Sukkar, 2013, 19).

كما تعرف بأنها: خاصية أو مجموعة خصائص تميز المدرسة وتحقق لها مركزًا 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، ٣٤٥).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: الهدف المراد الوصول إليه من جانب مؤسسات رياض الأطفال لتحقيق التميز على المنافسين دائمًا، وذلك من خلال الاستخدام المثل لجميع الموارد المادية والبشرية في إنجاز أنشطتها بدقة وبراعة وأقل تكلفة، وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها، في ظل مناخ يساعد على التنافس والتميز والتفرد.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يستعرض هذا الجزء أدبيات البحث، حيث تناول الإطار النظري للدراسة إلى جانب إلقاء الضوء على بعض الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث.

أولاً: الحوكمة الرشيدة.

أصبحت الحوكمة الرشيدة من أهم الموجهات التقييمية التي استحوذت على اهتمام المؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية جميعها؛ حيث ظهر هذا المصطلح بوصفه حجر الزاوية لتنمية عمل جميع المؤسسات وتطويره، وتم البدء في استخدامه مع بداية التسعينات من القرن الماضي، ومع تزايد استخدامه في السنوات الأخيرة، أصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء والاستشاريين للعمل المؤسسي، بوصفه هيكلية إدارية جديدة تقوم على الشفافية والعدالة والنزاهة، فقد حاز على قدر كبير من اهتمام العاملين في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية، ولاسيما السلطات العليا والإشرافية والرقابية بالمؤسسات؛ خاصة لما تواجه تلك المؤسسات من تحديات وأزمات طارئة تعصف بعملها، وتحول دون قيامها بدورها وتحقيق أهدافها والمهام المناطة بها، مما يستدعي وجود آليات وبرامج تنظم هذه العمليات والإجراءات تتسم بكفاءة استخدام الموارد وبناء مصفوفة من النظم والقوانين تعمل على ضبط العمل، وتحسن مخرجاته بالطريقة التي تضمن تحقق أهداف المؤسسة، وتجعلها قادرة على تحقيق الجودة والتنافسية بين مؤسسات رياض الأطفال.

وتُعرف الحوكمة الرشيدة بأنها مجموعة التشريعات والسياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية التي تؤثر وتشكل الريقة التي وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل شفافية ونزاهة، وفق آليات المتابعة والتقييم، كما أنها نظام لضمان كفاءة وفاعلية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٢).

كما أنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسات وإدارتها، ويتم من خلاله تحديد الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف، وذلك من أجل إقامة التوازن بين جميع الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والفردية والجماعية (محمد، ٢٠١١، ٨٢).

كما تعمل الحوكمة الرشيدة على تقييم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة والمحاسبية ورفع درجة الثقة مع فرض الرقابة الفعالة على جميع المؤسسات التعليمية، وتدعم الكفاءة والنزاهة في النواحي الإدارية والمالية والعلمية وحسن استخدام موارد المدرسة المادية والبشرية للحرص على زيادة ميزات التنافسية (المهدي، ٢٠١٧، ٢٤٨).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن الحوكمة الرشيدة تتبلور فيما يلي:

- مجموعة من الأنظمة والتشريعات الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات التعليمية.
 - عملية تنظيمية للعلاقات بين القيادات داخل وخارج المؤسسات التعليمية لتنظيم العمل بينهم.
 - مجموعة من القوانين والقواعد يتم بموجبها إدارة مؤسسات رياض الأطفال والرقابة عليها وفق هيكل منظم يتضمن توزيع الحقوق والواجبات وفق مبدأ العدالة والمساواة مع ضمان النزاهة والشفافية بما يضمن جودة مخرجات العملية التعليمية، والحث على زيادة التنافسية بين مؤسسات رياض الأطفال.
- وترجع أهمية الحوكمة الرشيدة إلى دورها في تفعيل مشاركة جميع فئات المجتمع ومؤسساته المختلفة، بإدارة الحياة العامة وتوجيهها، مع إيجاد حالة من الشفافية والمساءلة في عمل جميع الإدارات والوزارات والمؤسسات مع توفر بيئة من المميزات الحسنة ترتقي بالمجتمع وتحقق الشرعية وتوفير الحرية لإنشاء منظمات ومؤسسات المجتمع المدني.

- وتتلخص أهمية الحوكمة الرشيدة بالنسبة للمؤسسات التعليمية كما حددها (عطوة وعلى، ٢٠١٢، ٤٧٣-٤٧٤) فيما يلي:
- وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة التعليمية وسبل تحقيقها.
 - وضع أسس العلاقات بين الإدارات (المدرسية والتعليمية) وبين أصحاب المصالح والمستفيدين، تعتمد على وضوح حقوق وواجبات كل طرف، الأمر الذي يرفع كفاءة الأداء وجودة العملية التعليمية.
 - غرس روح المنافسة بين المؤسسات التعليمية عن طريق جذب قاعدة عريضة من المتطوعين والمشاركين من المجتمع المحلي لوضع مؤسساتهم في المقدمة، الأمر الذي ينعكس على جودة العملية التعليمية.
 - إتاحة التمويل عن طريق فتح باب التبرعات للمؤسسة وإمكانية الحصول على مصادر أسهل وأسرع للتمويل الأمر الذي يزيد من أهمية الحوكمة لمؤسسات التعليم بشكل خاص في الدول النامية.
 - زيادة الثقة لدى جميع العاملين انطلاقاً من مبدأ العدالة والمساواة بين الجميع مع ضمان حقوقهم انطلاقاً من مبدأ المساءلة.
- كما تسعى الحوكمة الرشيدة إلى رفع كفاءة أداء المؤسسات التعليمية من خلال وضع الأنظمة والقوانين والتشريعات الكفيلة بالقضاء على الفساد بأنواعه المختلفة، مع تفعيل دور الرقابة الإدارية مع مراعاة الشفافية والنزاهة؛ لذلك تتلخص أهداف الحوكمة الرشيدة كما حددها العريني فيما يلي (العريني، ٢٠١٤، ١١٩):
- تعزيز التنافسية للمؤسسات التعليمية، وتعزيز قدرتها على التطوير والتحديث المستمر.
 - وضع مبادئ واسس للعلاقة بين الإدارة العليا والتنفيذية وأصحاب المصالح والمستفيدين، مما يؤدي إلى وضوح الحقوق والواجبات للجميع، الأمر الذي يسمح باستثمار الإمكانيات المتاحة مما يساعد على رفع كفاءة الأداء وجودته.

- الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسات التعليمية ووضعها المالي بنزاهة وشفافية، والقرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، مما يساعد المستفيدين على تحديد مشكلاتهم، وتحديد الأسلوب المناسب لتحقيق احتياجاتهم وطموحاتهم.
 - تفعيل الرقابة والإشراف الذاتي للمؤسسة التعليمية وتحقيقهما.
 - تحقيق العدالة والمساواة وضمان النزاهة والشفافية لكل العاملين بالمؤسسات التعليمية.
 - توفير حق المساءلة والمحاسبية للإدارة العليا والتنفيذية بالمؤسسات التعليمية لجميع العاملين بها وتنفيذه.
 - وضع القوانين والمعايير والقواعد التي تحدد السلوكيات الأخلاقية والمهنية لكافة العاملين بالمؤسسات التعليمية ونشرها.
- وتتحقق تلك الأهداف بالمؤسسات التعليمية من خلال ثلاث مستويات كما حددتها بالبحارث فيما يلي (بالبحارث، ٢٠١٥، ٣٠٩-٣١٠):

١. المستوى العلمي حيث:

- تطوير المناهج بما يتماشى مع المتغيرات والمستجدات الحديثة محلياً وعالمياً.
- إعداد برامج تربوية وتعليمية من أجل خدمة البيئة المحلية والمجتمع.
- التقدم في نظم جودة التعليم واعتماد مؤسساته على التنافسية الإيجابية.

٢. المستوى الإداري والمؤسسي حيث:

- إيجاد الهيكل التنظيمي الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة التعليمية ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.
- المتابعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة التعليمية بحيث تتحول مسئولية الرقابة إلى كل الأطراف المعنية بالعملية التعليمية (مثل أولياء الأمور والمعلمين والطلاب وأعضاء المجتمع المحلي).
- تقييم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بين العاملين.
- إقرار شفافية ونزاهة الإدارة بما يخدم أصحاب المصالح (المعلم- وولي الأمر- إدارة المؤسسة التعليمية والطالب والمجتمع بصفة عامة).

- مشاركة جميع أعضاء المجتمع المؤسسي وغيرهم من المستفيدين (الطلاب- أولياء الأمور- المجتمع المحلي بهيئاته المختلفة) في إنجاح المؤسسة التعليمية وتحسين جودة أداءها على المدى الطويل.

٣. المستوى الاجتماعي حيث:

- إمكانية مشاركة أولياء الأمور والطلاب والمجتمع المحلي بدور المراقبين بالنسبة لأداء المؤسسة التعليمية (تطبيق المسؤولية الاجتماعية).
- الاهتمام بالشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في التعامل لضمان جودة الأداء.
- نشر السلوك الأخلاقي بين أفراد المجتمع مما قد يؤثر في التعاملات وروح التعاون بين المجتمع ككل.

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة أن الهدف الرئيس من حوكمة مؤسسات رياض الأطفال يتمثل في إيجاد الشفافية والنزاهة والوضوح في القوانين التي تحكم عمل المؤسسات التعليمية؛ حيث تمكن من المشاركة الفعالة من ذوي الأطراف كافة في أنشطة المؤسسات جميعها داخلها وخارجها مع ضمان تحقيق مبدأ العدالة والمساواة لضمان تنافسية إيجابية فعالة فيما بينهم.

❖ مبادئ حوكمة مؤسسات رياض الأطفال.

تُشكل الحوكمة نظامًا يتضمن مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز والتنافسية في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات التعليمية بشكل عام ورياض الأطفال بشكل خاص، وهذا يعني وجود نظم تحكم العلاقات بين جميع الأطراف الأساسية التي تؤثر في أداء المؤسسات التعليمية من جهة، ومقومات تقوية تلك المؤسسات على المدى البعيد من جهة أخرى، وهي بذلك تشكل عاملاً قوياً من شأنه مساعدة مؤسسات رياض الأطفال في تطوير وتحسين أدائها بشكل مستمر، إذا ما توافرت قناعات لدى قيادتها التربوية والأكاديمية والإدارية بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق التنافسية الإيجابية المستدامة.

ومن خلال الاطلاع على بعض الأدبيات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بوصفها مبادئ إرشادية تساعد على تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التعليمية، تم تحديد المبادئ الأكثر إجمالاً والأكثر تركيزاً على تحقيق التنافسية بين مؤسسات رياض الأطفال وهي: المشاركة، الشفافية، المساءلة، والعدالة والمساواة. ويمكن تعريف كل منها على النحو التالي:

١. **المشاركة:** هي إتاحة مجالس الحاكمية للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، والمجتمع، المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة (بن طريف، ٢٠١٦، ٢٧٩)، كما تعمل على تعزيز الالتزام بالديمقراطية التي تتطلب إعطاء المستفيدين فرصة؛ للمشاركة في عمليات الحوكمة، ووضع قواعد وإجراءات صنع القرار داخل مؤسسات رياض الأطفال، وأن يكون في مجالس المؤسسات التعليمية ولجانها بمختلف مستوياتها تمثيل لكل من: المعلم- المتعلم- أولياء الأمور- القيادات التربوية- أصحاب المصالح- والمجتمع المحلي.

٢. **الشفافية:** هي حق كل فرد من (العاملين، والمتعاملين، والجمهور) في الحصول على المعلومات والوصول إليها بسلاسة، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، حيث تمثل الشفافية مدخلاً لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، كذلك المساعدة في اكتشاف الفساد الإداري (هلال، ٢٠١٠، ٥٩)، كما أنها تمثل الوضوح لما يجري ويدور داخل المؤسسة مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين، فهي تأكيد على مصداقية المؤسسة من خلال تمكين الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسات التعليمية، وتعتمد الشفافية على الإفصاح والقانونية (آل مسلط، ٢٠١٧، ٤٩٥)، كما تعمل على تعزيز مسؤولية مؤسسات رياض الأطفال بدعم حرية تدفق المعلومات داخل المؤسسات التعليمية وخارجها، وتمثيل وزارة التعليم المصلحة العامة، من حيث جمع ونشر البيانات المتعلقة بإنجاز التعليم، ودعم ثقافة الشفافية والإفصاح والوضوح، والالتزام بالتوثيق والنشر حول جميع المعلومات المتعلقة بقرارات المؤسسة التعليمية "رياض الأطفال".

٣. **المساءلة:** تُعد آلية سياسية مهمة في الحكومات الرشيدة لمحاسبة المسؤولين على أعمالهم، وفحص وتدقيق قراراتهم، مع إتاحة الفرصة أمامهم لإيضاح أي نقاط غامضة، سواء كانوا معينين أو منتخبين، وينطبق ذلك على جميع المؤسسات العامة والخاصة (السكرانة، ٢٠١١، ٢١٠)، وتُعد مبدأ يتم من خلاله متابعة كيفية استخدام العاملين للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لهم، وتشير إلى وجود نظام متكامل، يتضمن إجراءات وآليات مقننة فعالة للرقابة، وبحث الأسباب ومحاسبة المقصرين والمخالفين، وفقاً للقوانين والأنظمة المعلن عنها (آل مسلط، ٢٠١٧، ٤٩٥)، كما تتضمن عقود المساءلة بين وزارة التربية والتعليم ومؤسسات رياض الأطفال، حيث اتفاق كل طرف على صلاحياته ومسؤولياته، وتحديد الأهداف الإستراتيجية للدولة، وتوقعاتها وأولوياتها إزاء التعليم، وأن يكون الاتفاق مرتبطاً بجوافز أو جزاءات مستندة إلى كيفية تلبية المؤسسات التعليمية أهدافها، وذلك مقابل توفير الميزانية والاستقلالية، وإزالة القيود الإدارية والمالية، بحيث تتمتع هذه المؤسسات التعليمية بالمرونة القصوى،

٤. **العدالة والمساواة:** وتعنى إتاحة الفرص للجميع لتحسين رفاهيتهم وحمايتهم، ويتطلب ذلك توافر العدل الاجتماعي للمواطنين جميعهم لتكون لديهم الفرص الحياتية لتحسين أوضاعهم، مع وضع سياسات ذات أولوية الهدف منها تحسين جميع أوضاع الفئات المحرومة، من أجل ضمان إشباع الجنسين، كما تعتبر مشاركة المرأة والرجل بنفس الدرجة في صنع القرار، حجر الزاوية في مفهوم الحكم الراشد (مصلح، ٢٠١٣، ٤٥).

انطلاقاً مما سبق ترى الباحثة أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة التعليمية بشكل عام ومؤسسات رياض الأطفال بشكل خاص، ومن ثم تحقيق الحماية للمساهمين مع مراعاة مصالح العمل والعاملين والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي الي الارتقاء بالعملية التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال.

ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال.

تسعي مؤسسات رياض الأطفال في ظل بيئة شديدة التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة الذي لا يعترف إلا بالمؤسسة المتميزة والمتفوقة في مواجهة التحديات والأزمات

الطائفة التي تفرضها البيئة الديناميكية؛ لذلك أصبح الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها أمرًا يصعب تحقيقه إلا إذا أدركت المؤسسة المقومات الفنية التي تساعدها على امتلاك مزايا تنافسية مقننة ومبتكرة.

وبما أننا أصبحنا في عالم متغير سمته 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 مرهونًا بالقدرة على إيجاد مزايا تنافسية جديدة تمكنها من التغلب على المنافسين، من خلال سعي العديد منها لتبني سياسة الابتكار والتجديد في وضع سياستها العامة وتبني استراتيجيات قائمة على الاهتمام بالعنصر البشري وأنشطة البحث والتطوير وإدارة التكنولوجيا والمعرفة، والاستفادة من نواتج الابتكار والابداع الذي أصبح مصدرًا هامًا لنمو المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية (ملايكة، ٢٠١٨، ٥-٦).

وتعرف الميزة التنافسية بأنها امتلاك المؤسسة للموارد والكفاءات التي تمكنها من تقديم خدمات ومخرجات بأقل تكلفة وأعلى جودة، وقدرتها على إنجاز أنشطتها بطريقة متميزة متفردة، وبما يؤهلها للتفوق على المنافسين (حسين، ٢٠١٥، ١٩)، فهي قدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على المنافسين تقليده أو محاكاته.

❖ دواعي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال.

في ظل تلك المستجدات والتغيرات التي يشهدها العالم في مجالات الحياة كافة فإن المؤسسات والمنظمات تلجأ لتطوير نفسها وتحسينها كي تستطيع مواجهة غيرها من المؤسسات والمنظمات المماثلة لأنشطتها، وفرض ذلك ضرورة الاهتمام بالميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال للأسباب التالية:

- ظهور مفاهيم الجودة الشاملة التي تعتبر أحد الأساليب التي قامت المؤسسات بالاعتماد عليها بوصفها خيارًا استراتيجيًا 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, 105).

• تسارع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما لها من دور مهم في تحسين الجودة وترشيد استخدام الموارد وتسهيل عملية التمويل اللازم والإعلان لنشاط المؤسسة مما أدى إلى زيادة التنافسية بين المؤسسات التعليمية، ومن ثم محاولة البحث الدائم من قبل المؤسسات عن مصادر خاصة ومبتكرة لتحقيق الميزة التنافسية.

• ظهور الاقتصاد القائم على المعرفة وما فرضه على المؤسسات التعليمية بأن تكون مصدرًا للإبداع والابتكار ولها رؤية عن المجتمع والمستقبل، حيث أصبح الرصيد المعرفي معيارًا 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, 7-10).

• تزايد أعداد الطلاب أدى إلى التوسع الهائل في قطاع التعليم مما تبعه زيادة النفقات التعليمية وزيادة نسبتها من الميزانية العامة للدولة؛ كما أدى هذا إلى عجز العديد من المؤسسات التعليمية عن القيام بوظيفتها بطريقة فعالة، وهو ما أدى بدوره إلى دراسة أنظمة التعليم دراسة اقتصادية لمعرفة التكلفة، والبحث عن مصادر أخرى للتمويل من جهات عدة وعدم الاقتصار على مصادر التمويل الحكومية.

• 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, 926-929).

وعلى ضوء ما سبق أصبحت التنافسية المستدامة أحد أهم عناصر النظام العالمي؛ فهي تؤثر على جميع المؤسسات التعليمية جميعها ومنها رياض الأطفال باختلاف نشاطها؛ لذلك لا بد من تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات رياض الأطفال من أجل البقاء على الساحة التعليمية في ظل تعدد المصادر والاستراتيجيات التنافسية.

وبناء عليه يتضح أن العنصر البشري من الضروري أن يمتلك المهارات والمعارف والكفاءات والخبرات المتميزة، والفكر الاستراتيجي البناء وغير التقليدي؛ حيث أنه العامل

الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الحقيقية للمؤسسات رياض الأطفال والتي لا يمكن محاكاتها أو التوصل بسهولة إلى أسرارها؛ حيث أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات رياض الأطفال بشكل خاص يرجع إلى القيادة المتميزة والأداء القيادي المتميز الذي يعمل على تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الاساليب والمبادئ مثل المشاركة والشفافية والمساءلة والعدالة والمساواة عن طريق الاعتراف بالجهود الصادقة الرامية إلى تحقيق التميز والجودة.

رابعاً: الدراسات والأبحاث السابقة.

انطلاقاً من أهمية وحدائة الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية لجميع المؤسسات والمنظمات المحلية والعالمية؛ فقد تعددت الدراسات والأبحاث؛ حيث تناول البحث ثلاثة محاور وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالحوكمة.

- دراسة Constantin & et al (٢٠١٠): هدفت إلى تحليل الاتجاهات العالمية في حوكمة التعليم العالي في أوروبا وإدارته، ومدى تطور الجامعات الرومانية من خلال تطبيق تلك الاتجاهات، في ظل المنافسات العالمية، وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق الإستراتيجيات، ومفاهيم الرؤية الحديثة مع تعزيز ممارسة الحوكمة الرشيدة يؤدي إلى ارتفاع كفاءة الإدارة بمؤسسات التعليم العالي.
- دراسة Fazakas & Burns (٢٠١٢): هدفت إلى معرفة العلاقة المعقدة بين الحوكمة وإنتاج المعرفة في التربية والتعليم، وتوصلت إلى أن الأنظمة التعليمية بدول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تواجه تحديات معقدة وبخاصة فيما يتعلق بإنتاج المعرفة، وأن تطبيق الحوكمة الرشيدة في الأنظمة التعليمية يسهم في إنتاج المعرفة بمختلف أشكالها وأنواعها، والعمل على نشرها وإتاحتها للرأي العام لمناقشتها، كما أشارت أيضاً إلى أن تطبيق الحوكمة يتطلب أنظمة إدارية مرنة وأقل مركزية، فضلاً عن مشاركة مؤسسات المجتمع المدني.
- دراسة Higham (٢٠١٤): هدفت إلى التعرف بالنظام الجديد لحكم المدارس في ظل الحوكمة من خلال تحديد مسارات السياسة التعليمية الجديدة في المدارس، وأسفرت

النتائج عن أن إدارة المدارس ومنظمات المجتمع المدني لها دور كبير في الحوكمة في المدارس، كما يضمن نظام الحوكمة نظام أوسع لإدارة المدارس، وها يساعد على تحسين عملية التعليم وتحسن مستوى الأداء المدرسي.

• دراسة Moss (٢٠١٥): هدفت إلى التعرف بكيفية تطبيق الحوكمة الرشيدة في التعليم بالدانمارك، وأسفرت النتائج عن أن استخدام الحوكمة أدى إلى تطوير الإدارة المدرسية وعلاج الكثير من المشكلات التي تعاني من المؤسسات التعليمية، كما أدت إلى تفعيل نظم المساءلة والمحاسبية وتطبيق معايير الجودة في التعليم.

• دراسة Bradley (٢٠١٥): هدفت إلى التعرف بخصائص الحوكمة في مجالس المدارس بولاية أيوا بالولايات المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة تمنح أعضاء مجلس إدارة المدرسة اتخاذ قرارات رشيدة بعيدًا عن التأثيرات الخارجية، وأن التدريب على نظام الحوكمة يؤدي إلى ممارسة الحوكمة الفعالة، حيث تعزيز التعاون بين مجلس الإدارة والإسراع في فهم مختلف الأدوار والمسؤوليات لأمناء مجلس إدارة المدرسة.

• دراسة Jellison & Diern (٢٠١٥): هدفت إلى التعرف على أثر الحوكمة في إصلاح الإدارة المدرسية في التعليم العام التي أنشئت في منطقة العاصمة أوهاها في نبراسكا، وتوصلت النتائج إلى أن إصلاح المدارس وفق نظام الحوكمة في منطقة العاصمة أوهاها ساهم بدرجة كبيرة في تطور النظرة نحو مدارس التعليم من قبل المجتمع المحلي.

• دراسة العتيقي (٢٠١٦): هدفت إلى الوقوف على أهمية الحوكمة في تحقيق التعليم من أجل التنمية المستدامة بالوطن العربي وامكانية الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في هذا الشأن، وتوصلت الدراسة إلى العمل على وضع آليات مشتركة ومناسبة لتحقيق حوكمة التعليم على الصعيد العربي لإعطاء الأولوية لنظم التعليم الشفافية والفعالية والخاضعة للمساءلة والقادرة على تقديم التعليم الجيد، وتيسير إقامة الروابط العربية وانشاء الشبكات والتبادل والتفاعل بين الأطراف المعنية بتحقيق مبادئ الحوكمة في مجال التعليم من أجل التنمية المستدامة.

• دراسة Alshaerb & et al (٢٠١٧): هدفت إلى إظهار تأثير حوكمة الجامعات على تعزيز الشراكة مع المنظمات غير الحكومية العاملة بقطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى

وجود علاقة إحصائية بين الحوكمة في جميع أبعادها ومكافحة الفساد وتقوية العلاقة مع مؤسسات المجتمع المدني، كما أوصت بضرورة الحاجة إلى تطبيق قواعد الحوكمة، خاصة في ظل التغيرات العالمية، مع عقد البرامج التدريبية للتوعية بأهمية الحوكمة وكيفية تطبيقها.

- دراسة اللوزي (٢٠١٧): هدفت إلى تقصي آراء متبصرة حول أسس ومبادئ يراعيها مخطوطو المناهج في دليل المعلم من أجل تحسين أداء المعلم وطرق تدريسه، والمساءلة، والشفافية، والمشاركة في وضعها حتى تتم عملية التدريس وفق أسس واضحة، ومنظمة، وتحقق من خلالها أهداف التعليم، والغاية منها، وتوصلت النتائج إلى ضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة للحد من الفجوة بين دليل المعلم واستخدام طرائق التدريس، للوصول إلى الأهداف المنشودة وتحسن أداء المعلم في العملية التعليمية.
- دراسة Duerrenberger & Warning (٢٠١٨): هدفت إلى كيفية حصر عدد سنوات الالتحاق بالدراسة بمستويات الفساد في الدول النامية، ودور الحوكمة في محاربة الفساد، وتوصلت إلى ارتفاع معدلات الفساد تؤدي إلى انخفاض سنوات الالتحاق في الدراسة في الدول النامية، كما أوصت الدراسة بتدخل الحكومات في قطاع التعليم العام وتعزيز الحوكمة وذلك من أجل تعزيز العملية التعليمية.
- دراسة المومني والإبراهيم (٢٠١٩): هدفت إلى التعرف بدرجة تطبيق الحوكمة الرشيدة والوقوف على درجة فاعلية الأداء في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن، والتعرف بمدى وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري، وتوصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن للحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، وأن ثمة علاقة قوية بين درجة تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء الإداري.
- دراسة صمادي والهاشمي (٢٠٢٠): هدفت إلى الكشف عن مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في العملية التعليمية، في مبحث التربية المهنية في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة المعلمين لمبادئ الحوكمة ككل كان متوسطاً، ونال مبدأ

(الالتزام بالنزاهة والقيم والأخلاقية) أعلى درجة، ومبدأ (علاقة المعلم بالإدارة المدرسية) أقل درجة، وأوصت الدراسة بضرورة تضمين مبادئ الحوكمة في أطر برامج إعداد معلمي التربية المهنية في مؤسسات التعليم العالي، كما أوصت أيضاً بتصميم برامج تدريبية لمعلمي التربية المهنية تتضمن استراتيجيات تطبيق مبادئ الحوكمة.

• دراسة الحديدي (٢٠٢٠): هدفت إلى التعرف إلى دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وظهرت النتائج ان واقع الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي: سيادة القانون بوزن نسبي (٦١,٥٣%)، المساواة بوزن نسبي (٦١,١٤%)، العدالة والمساواة بوزن نسبي (٥٩,٣٥%)، المشاركة بوزن نسبي (٥٨,٤٥%)، والشفافية بوزن نسبي (٥٨,٢٩%)، والدرجة الكلية لمحور الحوكمة حصلت على وزن نسبي (٥٩,٧٥%)، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

• دراسة أخضر (٢٠٢٠): هدفت إلى رصد أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة وسبل تحقيقها، وأسفرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة بترتيب أبعادها كالتالي: مكافحة الفساد، العدالة، الفعالية، المساواة، الكفاءة، المشاركة، سيادة القانون، وأخيراً الشفافية، كما أوصت الدراسة بتطبيق الحوكمة من أولويات الإصلاح التربوي، وأن إصلاح التعليم يبدأ من إصلاح المدارس، وأن الإصلاح المدرسي يبدأ بتدريب مديري التعليم وقيادات المدارس على مفاهيم الحوكمة.

المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بالميزة التنافسية.

• دراسة Christopher (٢٠١٦): هدفت 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 انها تساعد على تعزيز بيئة العمل مع الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية لديها.

- دراسة هشام (٢٠١٧): هدفت إلى معرفة دور القيادة الإدارية الفعالة 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 أساسًا على وجود ميزة تنافسية؛ تعتمد على رأس العنصر البشري.
- دراسة المنيع (٢٠٢٠): هدفت إلى التعرف على درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء قيادات الجامعة في ضوء رؤية ٢٠٣٠، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجامعة تتمتع بدرجة عالية من تحقيق متطلبات الميزة التنافسية مما يجعلها مؤسسة تعليم عالي رائدة على مستوى المملكة، ولها وجود قوي بين مؤسسات التعليم العالي.
- دراسة أحمد وعبد القوي (٢٠٢٠): هدفت إلى تعرف الإطار المفاهيمي لضمان الجودة والاعتماد بالجامعات وذلك في ضوء عرض نشأة الجودة ومفهومها، ومفهوم ضمان الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي، والإشارة لمفهوم الاعتماد وأنواعه بمؤسسات التعليم الجامعي، وعرض مفهوم الميزة التنافسية وأهم الاستراتيجيات التنافسية التي تدعم تميز المؤسسات ثم الانتقال لعرض طبيعة الميزة التنافسية ومبررات تحقيقها بالجامعات، والتعرف على أهم مراكز تحقيقها بالمؤسسات التعليمية، ومنها مدخلات الجامعة (الموارد المادية والبشرية- البنية التكنولوجية) والخيارات الاستراتيجية، ومخرجات الجامعة (البحث العلمي- الخريجين) وتوصلت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد وتحقيق الميزة التنافسية في ضوء المعايير المحددة محل الدراسة.

المحور الثالث: الدراسات المرتبطة بالحوكمة الرشيدة وعلاقتها بالميزة التنافسية.

- دراسة فورم (٢٠١٦): هدفت إلى إيجاد العلاقة بين تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بولاية سكيكدة وقدرتها التنافسية، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات معنوية إحصائية بين أبعاد مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، والتدقيق والرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر، وتنافسية المؤسسات محل الدراسة، في حين توجد علاقة ارتباط متوسطة ذات معنوية إحصائية بين بعد أصحاب المصالح وتنافسية المؤسسات محل الدراسة.
- دراسة عبد النبي ومحمود وهيبة (٢٠١٩): هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر، وقد تضمن البحث خطوات عدة شملت الإطار النظري للبحث والذي تناول تحديد مفهوم الحوكمة الرشيدة وأهميتها ومبادئها وأهدافها، ثم تناول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية من حيث النشأة التاريخية للتنافسية ومفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وخصائصها ومصادرها وعناصر بناء الميزة التنافسية، ثم عرض للعلاقة بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية التعليم الأساسي في مصر، وقد تم وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتفعيل العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية التعليم الأساسي في مصر أهمها: تفعيل الشفافية والعدالة والمساواة ومشاركة أفراد المجتمع المدرسي في اتخاذ القرارات التي تساهم في حل المشكلات المدرسية، والحد من الفساد المالي والإداري بمختلف أنواعه وأشكاله من خلال: توفير أساليب المحاسبية الكافية داخل المدرسة، ومتابعة أداء أعضاء المجتمع المدرسي، والالتزام بأخلاقيات المهنة وتحقيق العدالة والمساواة والحد من الانحرافات والصراعات ليتم تطبيق الحوكمة الرشيدة، ونشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد من خلال تعاون إدارة المدرسة مع أصحاب المصالح، مع منح مدارس التعليم الأساسي المزيد من الاستقلالية والتسيير الذاتي التي تمكنها من إدارة شؤونها ووضع النظم والقوانين التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

• دراسة القحطاني (٢٠١٩): هدفت إلى التعرف بمستوى تطبيق حوكمة القرارات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتعرف بمتطلبات تطبيقها، ومستوى تحقيقها، وأسفرت الدراسة بجملة من النتائج أهمها: تراوحت الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول: واقع حوكمة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بين (٦١,٩- ٧٩,٩%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور (٧٤,٢%) وتراوحت الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني: متطلبات تطبيقها بين (٦٥,٤%- ٨٢,٢%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور، ٧٦,٤%، كما تراوحت الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث: مستوى توافر الميزة التنافسية في اتخاذ القرار في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تراوحت بين (٦٠,٦- ٧٦,٨%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور (٦٩,٥%)، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد حوكمة الجامعات كنظام إداري في كافة الجامعات السعودية والعربية، وتوفير كل ما هو لازم من متطلبات لتطبيقها.

في ضوء ما سبق يمكن ملاحظة ما يلي:

١. أفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد منهجية البحث وخطواته.
٢. أفاد أيضا في تحديد مفهوم الحوكمة الرشيدة وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال.
٣. جاءت معظم الدراسات السابقة لتؤكد على أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية وذلك تضامناً مع التطورات والأزمات العالمية من أجل ضمان تحقيق التنافسية ومحاولة الوصول إلى العالمية والبقاء بقوة.
٤. اتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة كدراسة العتيقي (٢٠١٦) ودراسة سعيد ونزار (٢٠١٨) في تناول المباشر لأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم لتحقيق التنافسية المحلية والعالمية فيما بينهم.

٥. اختلف هذا البحث مع الدراسات السابقة في تناوله لموضوع الحوكمة الرشيدة، والربط ما بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال.

إجراءات البحث الميدانية، وتفسير نتائجها:

[١] منهج وأدوات البحث:

اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب مع موضوع البحث الحالي؛ حيث تضمنت اجراءاته تصميم الأداة التالية:

استبانة الهدف منها: التعرف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، تمثلت عباراته في (٥٢) عبارة مقسمة إلى محورين:

المحور الأول: الحوكمة الرشيدة، جاءت عباراته (٤٠) عبارة مقسمة إلى أربعة أبعاد:

- البعد الأول: المشاركة، وجاءت عباراته من (١-١٠).
- البعد الثاني: الشفافية، وجاءت عباراته من (١-١٠).
- البعد الثالث: المساءلة، وجاءت عباراته من (١-١٠).
- البعد الرابع: العدالة والمساواة، وجاءت عباراته من (١-١٠).

المحور الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وجاءت عباراته من (١-١٢).

[٢] عينة البحث:

أجري البحث على عينة قوامها مائة وعشرون (١٢٠) من بعض القيادات التربوية (مديري ومشرفات) بمؤسسات رياض الأطفال، لمعرفة أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال في مصر.

وصف مجتمع عينة البحث:

يمثل مجتمع البحث بعض من القيادات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظات؛ القاهرة (٣٢)، الإسكندرية (٢٧)، القليوبية (٢٢)، المنصورة (٢٠)، وبورسعيد

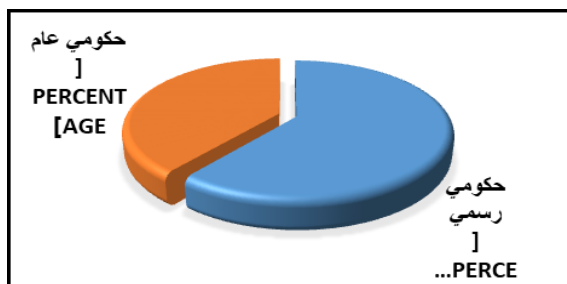
(١٩)، وقد اختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية Stratified random sample، وقد بلغ عددهم ١٢٠ قائد تربوي؛ للعام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١؛ فضلاً عن ٧٠ قائد تربوي كعينة استطلاعية من المجتمع الأصلي وخارج عينة البحث الأساسية، ولمزيد من التفاصيل تستعرض الباحثة الجدول التالي:

جدول (١): توزيع عينة البحث وفقاً لمتغيرات البحث

نوع المؤسسة		المؤهل			البيان
حكومي عام	حكومي رسمي	دكتورة	ماجستير	مؤهل عالي	الفئة
٤٧	٧٣	١٠	١٥	٩٥	العدد
٣٩,٠٢	٦٠,٨٠	٨,٣٤	١٢,٥٠	٧٩,١٦	النسبة %
١٢٠		١٢٠			المجموع

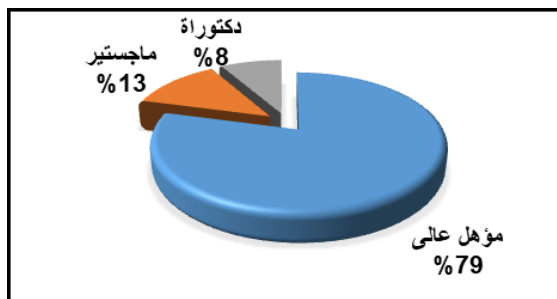
تابع جدول (١): توزيع عينة البحث وفقاً لمتغيرات البحث

سنوات الخبرة				البيان
أكثر من ١٥ سنة	من ١٠ إلى ١٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	اقل من ٥ سنوات	الفئة
١٧	٢٣	٥٥	٢٥	العدد
١٤,١٧	١٩,١٦	٤٥,٨٣	٢٠,٨٣	النسبة %
١٢٠				المجموع



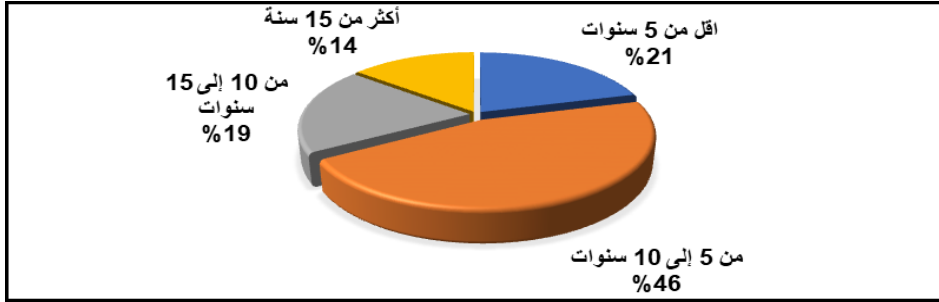
شكل (٢)

توزيع عينة البحث وفقاً للنوع



شكل (١)

توزيع عينة البحث وفقاً للمؤهل



شكل (٣)

توزيع عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة

[٣] المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) لأداة البحث.

ثبات وصدق الاستبانة:

أولاً: الصدق:

اعتمدت الباحثة في حساب الصدق على ما يلي:

١. **الصدق الظاهري:** وذلك عن طريق التأكد من أن محتوى كل محور من محاور الاستبيان يتسق مع عباراته ومع الاستبيان ككل، وذلك بناء على المسح المرجعي الذي قامت به الباحثة لأطر النظرية والدراسات المرجعية والمقاييس المرتبطة بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة والميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية، ثم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين لمعرفة آرائهم في الاستبانة ومناسبتها لتحقيق الهدف الذي وضع من أجله، وارتباط عبارات كل محور به وأية تعديلات لغوية، وقد تم حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى كما تم إجراء بعض التعديلات في الصياغة اللغوية وهو ما أخذت به الباحثة.

٢. **الاتساق الداخلي:** قامت الباحثة بحساب صدق التكوين الفرضي باستخدام طريقة الاتساق الداخلي والتحقق من مدى تمثيل عبارات المحور الأول للاستبيان ومدى ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد التابع لها ومدى ارتباط درجات وأبعاد المحور الأول

للاستبيان فيما بينها والدرجة الكلية للبعد، وأيضًا مدى تمثيل عبارات المحور الثاني للاستبيان ومدى ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور التابع لها، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة البحث الاستطلاعية، كما هو موضح بالجدول رقم (٢)، (٣)، (٤)، (٥).

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة ودرجة البعد (ن = ٧٠)

المحور الأول: الحوكمة الرشيدة							
المشاركة		الشفافية		المساءلة		العدالة والمساواة	
رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط
١	**٠,٣٢٧	١	**٠,٣٧٦	١	**٠,٤٢٨	١	*٠,٢٥٧
٢	**٠,٥٠٤	٢	*٠,٢٩٢	٢	**٠,٣٩٢	٢	**٠,٣٥٠
٣	**٠,٦٢٣	٣	**٠,٣١١	٣	*٠,٣٠٣	٣	**٠,٣٩٨
٤	**٠,٤٧٥	٤	**٠,٣٢٣	٤	**٠,٤١٤	٤	**٠,٤٣٤
٥	*٠,٢٤٨	٥	**٠,٥٤١	٥	**٠,٥١٢	٥	**٠,٣٦٩
٦	**٠,٣٧٥	٦	**٠,٣٥٢	٦	**٠,٤٤٦	٦	**٠,٣٢٩
٧	**٠,٤٢٩	٧	**٠,٤٩٠	٧	**٠,٥١٨	٧	*٠,٢٥٩
٨	**٠,٣٧٣	٨	*٠,٢٦٦	٨	**٠,٣١٦	٨	**٠,٣٦٩
٩	**٠,٤٣٢	٩	**٠,٣١٩	٩	*٠,٢٨٠	٩	**٠,٣٢٣
١٠	**٠,٣٣٤	١٠	*٠,٢٨٩	١٠	**٠,٥٢٥	١٠	*٠,٢٤١

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٠,٢٣٥) ** عند (٠,٠١) = (٠,٣٠٥)

يتضح من جدول (٢)، وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والدرجة الكلية للبعد من المحور الأول (الحوكمة الرشيدة)؛ وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥)، (٠,٠١)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين العبارات ومجموع البعد.

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول للاستبانة وبعضها البعض (ن = ٧٠)

الأبعاد	المشاركة	الشفافية	المساءلة	العدالة والمساواة
المشاركة		**٠,٥٩١	**٠,٤٠٩	**٠,٥٦٣
الشفافية			**٠,٣٧٨	**٠,٥٧٠
المساءلة				**٠,٥٦٢
العدالة والمساواة				

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٠,٢٣٥) عند ** (٠,٠١) = (٠,٣٠٥)

يتضح من جدول (٣) وجود ارتباطات بينية بين أبعاد المحور الأول للاستبانة وبعضها البعض، وتراوحت ما بين (٠,٣٧٨ : ٠,٥٩١)، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥)، (٠,٠١)، مما يدل على وجود اتساق داخلي بين أبعاد المحور الأول للاستبانة.

جدول (٤)

معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور (ن = ٧٠)

الأبعاد	معامل الارتباط
المشاركة	**٠,٦٣٢
الشفافية	**٠,٥٦٠
المساءلة	**٠,٤٤٦
العدالة والمساواة	**٠,٣٤٩

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٠,٢٣٥) عند ** (٠,٠١) = (٠,٣٠٥)

يتضح من جدول (٤) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للبعد وبين الدرجة الكلية للمحور الأول للاستبانة، وتراوحت ما بين (٠,٣٤٩) إلى (٠,٦٣٢)، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥)، (٠,٠١)؛ مما يدل على وجود اتساق داخلي بين أبعاد المحور الأول للاستبانة.

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين درجة كل مفردة ومجموع المحور الثاني (ن = ٧٠)

المحور الثاني: أبعاد الميزة التنافسية							
معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم
**٠,٣٥٧	١٠	**٠,٥٤٩	٧	**٠,٤٢٥	٤	**٠,٤٤١	١
**٠,٣٦١	١١	**٠,٥٠٣	٨	**٠,٣٩٢	٥	**٠,٤٢٢	٢
**٠,٣٧٥	١٢	**٠,٤٣١	٩	**٠,٣١٧	٦	**٠,٣٤٠	٣

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٠,٢٣٥) ** عند (٠,٠١) = (٠,٣٠٥)

يتضح من جدول (٥)، وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني للاستبيان (أبعاد الميزة التنافسية)؛ وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥)، (٠,٠١)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين العبارات ومجموع المحور.

ثانياً: الثبات:

اعتمدت الباحثة في حساب الثبات على ما يلي:

١. ثبات التجزئة النصفية: تم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية وتعتمد هذه الطريقة على تجزئة الاستبيان إلى نصفين متساويين لاستخراج قيمة معامل ثباته، وذلك عن طريق استخدام المفردات الفردية في مقابل المفردات الزوجية، وكذلك تم حساب معامل الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ، وذلك بالتطبيق على مجموعة البحث الاستطلاعية والبالغ عددهم ٧٠ قائد تربيوي وتم حساب معامل الثبات للاستبيان كما هو موضح بجدول (٦)، (٧).

جدول (٦)

معاملات ثبات المحور الأول وأبعاده (ن = ٧٠)

م	الأبعاد	العبارات الفردية		العبارات الزوجية		معامل الارتباط	سبيرمان	جتمان	الفا كرونباخ
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط				
١	المشاركة	١٩,١٠	١,١٧	٢٢,٢٧	١,٤٧	٠,٤٨٠	٠,٤٤٩	٠,٤٤٨	٠,٥٢٦
٢	الشفافية	٢١,٧٨	١,٧٤	٢٢,٦١	١,٣٨	٠,٥٤٣	٠,٥٨٣	٠,٥٨١	٠,٦٣٣
٣	المساءلة	٢١,٦٨	١,٤٦	٢٣,١٧	١,٧٩	٠,٥٢٣	٠,٥٤٨	٠,٥٤٧	٠,٦٦٧
٤	العدالة والمساواة	٢١,١٥	١,٥٢	٢٣,٦٤	١,٢٠	٠,٥١٣	٠,٦٠٢	٠,٦٠٤	٠,٦٤٥
	ثبات المحور الأول	٨٥,٧٧	٣,٦٦	٨٩,٦٥	٢,٥٧	٠,٤٢٥	٠,٤٢٢	٠,٤١٠	٠,٥٤٢

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٠,٢٣٥) ** عند (٠,٠١) = (٠,٣٠٥)

يتضح من جدول (٦) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥)، (٠,٠١)؛ مما يشير إلى ثبات الاستبانة وأبعاده؛ حيث بلغ معامل الثبات بطريقة بيرسون ٠,٤٢٥ وبطريقة سبيرمان براون ٠,٤٢٢، بينما بلغ بطريقة ألفا كرونباخ ٠,٥٤٢؛ مما يشير إلى ثبات المحور الأول للاستبانة.

جدول (٧)

معاملات ثبات المحور الثاني (ن = ٧٠)

م	الاستبيان	العبارات الفردية		العبارات الزوجية		معامل الارتباط	سبيرمان	جتمان	الفا كرونباخ
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط				
	ثبات المحور الثاني	٢٦,٨١	٢,٠٣	٢٧,٤٤	١,٥٠	٠,٧١٠	٠,٧٤٨	٠,٧١٢	٠,٧٨٨

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٠,٢٣٥) ** عند (٠,٠١) = (٠,٣٠٥)

يتضح من جدول (٧) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥)، (٠,٠١)؛ مما يشير إلى ثبات المحور؛ حيث بلغ معامل الارتباط بطريقة بيرسون ٠,٧١٠ وبطريقة سبيرمان براون ٠,٧٤٨، بينما بلغ بطريقة ألفا كرونباخ ٠,٧٨٨؛ مما يشير إلى ثبات المحور الثاني للاستبانة.

[٤] نتائج البحث ومناقشته:

السؤال الثالث: ما أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر القيادات بمؤسسات رياض الأطفال؟

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بتحديد مبادئ الحوكمة الرشيدة ووضع مجموعة من الآليات لتحقيقها بناء على الأدبيات والدراسات السابقة، وذلك لمعرفة درجة اتفاق عينة البحث على أهمية تطبيقها.

جدول (٨): استجابات عينة البحث لأبعاد المحور الأول للاستبانة

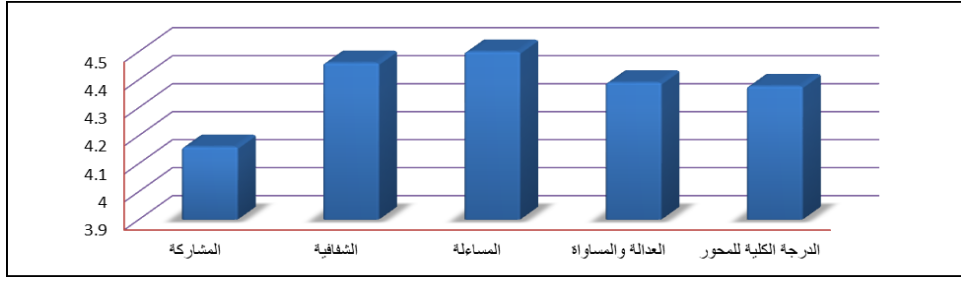
أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر القيادات بمؤسسات رياض الأطفال

(ن = ١٢٠)

م	الأبعاد	موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أدري		الوزن النسبي	درجة الاستجابة	قيمة (٢كا)
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	المشاركة	٥١,٩٢	٦٢٣	٢١,٠٠	٢٤٢	٢٠,١٦	٢٤٢	٥,٢٥	٦٣	٢٠	٢٠	٤,١٦	مرتفعة	١٩٤,٣٦
٢	الشفافية	٥٧,٥٠	٦٩٠	٣٤,١٧	٤١٠	٥,٧٥	٦٩	٢٠,١٠	٢٥	٦	٦	٤,٤٦	مرتفعة	١٨٣,٢٣
٣	المساءلة	٦٥,٠٨	٧٨١	٢٣,٥٠	٢٨٢	٨,٥٠	١٠٢	٢,٠٠	٢٤	١١	١١	٤,٥٠	مرتفعة	١٨١,٦
٤	العدالة والمساواة	٥٢,٥٠	٦٣٠	٣٦,٢٥	٤٣٥	٩,٠٠	١٠٨	٢,٠٠	٢٤	٣	٣	٤,٣٩	مرتفعة	٢٣٦,٠
	الدرجة الكلية للمحور الأول	٥٦,٧٥	٢٧٢٤	٢٨,٧٣	١٣٧٩	١٠,٨٥	٥٢١	٢,٨٣	١٣٦	٤٠	٤٠	٤,٣٨	مرتفعة	٤٢٣,٢

* قيمة (٢كا) الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) = (٩,٤٩)

ويتضح من الجدول (٨) أن الوزن النسبي لأبعاد المحور الأول للاستبانة "أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من وجهة نظر القيادات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال" قد تراوحت ما بين (٤,١٦ : ٤,٥٠)، حيث جاءت درجة استجابات عينة البحث بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (٤,٣٨) على ابعاد المحور الأول؛ حيث جاءت مرتبة تنازليًا على النحو التالي: احتل البُعد الثالث "المساءلة" في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (٤,٥٠)، بينما جاء البُعد الأول "المشاركة" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (٤,١٦).



شكل (٤)

النسب المئوية لمحاور الاستبيان

كما يوضح شكل (٤) درجة اتفاق عينة البحث على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمؤسسات رياض الأطفال؛ حيث جاء البعد الثالث "المساواة" في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (٤,٥٠)، ويعود ذلك إلى إيمان عينة البحث بأهمية المساواة للجميع؛ حيث أنها من أهم أوجه الحفاظ على حقوق الآخرين، ونتيجة للمسؤولية والصلاحية التي تتيح للإنسان تولي السلطة أو العمل من أجل اتخاذ القرارات المؤثرة في حياة الآخرين، كما تُعد اتفاق كل طرف على صلاحياته ومسؤولياته، والبعد الثاني "الشفافية" حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (٤,٤٦)، ويرجع ذلك إلى أن الشفافية تخضع للمعاملات المباشرة بين القيادات التربوية بالمؤسسات التعليمية والعاملين بها، وفيما بين العاملين أنفسهم، أو ما بين العاملين والمجتمع المحلي، فهي تعزيز مسؤولية المؤسسات التعليمية بدعم حرية تدفق المعلومات داخل المؤسسات التعليمية وخارجها، وتمثيل وزارة التعليم المصلحة العامة، من حيث جمع ونشر البيانات المتعلقة بإنجاز التعليم، ودعم ثقافة الشفافية والإفصاح والوضوح، والالتزام بالتوثيق والنشر حول جميع المعلومات المتعلقة بقرارات المؤسسة التعليمية، والبعد الرابع "العدالة والمساواة" حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (٤,٣٩)، وذلك إيماناً من عينة البحث بأهمية العدالة والمساواة بين الجميع في الحقوق والواجبات والمسؤوليات المقررة على الجميع، ثم البعد الأول "المشاركة" حصل على المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي بلغ (٤,١٦)، وذلك انطلاقاً من تعزيز الالتزام بالديمقراطية التي تتطلب إعطاء المستفيدين فرصة؛ للمشاركة في عمليات الحوكمة، ووضع قواعد وإجراءات صنع القرار داخل المؤسسات التعليمية.

وتعزي هذه النتيجة إلى مدى الحاجة إلى ضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطبيقها بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء حاجة القيادات التربوية بشكل عام بمؤسسات رياض الأطفال لما لها من فوائد وإيجابيات في تحقيق الأهداف، والإمام بخصائصها لدى مختلف القائمين على العملية الإدارية التربوية والتعليمية بمؤسسات رياض الأطفال، الأمر الذي يؤدي إلى السعي نحو تطبيقها، وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات حيث أكدت دراسة Moss (٢٠١٥) على أن استخدام الحوكمة أدى إلى تطوير الإدارة المدرسية وعلاج الكثير من المشكلات التي تعاني من المؤسسات التعليمية، كما أدت إلى تفعيل نظم المساءلة والمحاسبية وتطبيق معايير الجودة في التعليم، وأكدت دراسة Jellison & Diern (٢٠١٥) إلى أن إصلاح المدارس وفق نظام الحوكمة في منطقة العاصمة أوماها ساهم بدرجة كبيرة في تطور النظرة نحو مدارس التعليم من قبل المجتمع المحلي، ثم جاءت دراسة العتيقي (٢٠١٦) لتؤكد على وضع آليات مشتركة ومناسبة لتحقيق حوكمة التعليم على الصعيد العربي لإعطاء الأولوية لنظم التعليم الشفافية والفعالية والخاضعة للمساءلة والقادرة على تقديم التعليم الجيد، وتيسير إقامة الروابط العربية وانشاء الشبكات والتبادل والتفاعل بين الأطراف المعنية بتحقيق مبادئ الحوكمة في مجال التعليم من أجل التنمية المستدامة، كما اكدت دراسة أخضر (٢٠٢٠) على أن تطبيق الحوكمة من أولويات الإصلاح التربوي، وأن إصلاح التعليم يبدأ من إصلاح المدارس، وأن الإصلاح المدرسي يبدأ بتدريب مديري التعليم وقيادات المدارس على مفاهيم الحوكمة.

وفي ضوء ما سبق تم رصد استجابات عينة البحث على أبعاد الحوكمة الرشيدة بمؤسسات رياض الأطفال، مرتبة تنازليا فيما يلي:
البعد الثالث: مبدأ المساواة.

جدول (٩)

استجابات عينة البحث حول المساواة، والوزن النسبي (ن = ١٢٠)

م	العبارات	موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أدري		الوزن النسبي	درجة الاستجابة	ك
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	توجد قوانين معلنة تكفل مساواة المقصر في عمله أيًا كان منصبه.	٨٧	٧٢,٥٠	٣١	٢٥,٨٠	٢	١,٧٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٤,٧٠	مرتفعة	٩٣,٣
٢	يُسمح لجميع العاملين تقييم رؤساءهم والقيادة الإدارية العليا.	٣٥	٢٩,٢٠	٦٠	٥٠,٠٠	٢٢	١٨,٣٠	٢	١,٧٠	١	٠,٨٠	٤,٠٥	مرتفعة	١٠١,٤
٣	يوجد قسم رقابة داخلية يوفر التقارير بصفة دورية.	٥١	٤٢,٥٠	٣٨	٣١,٧٠	٢٥	٢٠,٨٠	٥	٤,٢٠	١	٠,٨٠	٤,١٠	مرتفعة	٧٥,٦
٤	يتم تدقيق أعمال المؤسسة إداريًا وأكاديميًا من قبل جهات داخلية وخارجية.	٤٣	٣٥,٨٠	٥٦	٤٦,٧٠	١٦	١٣,٣٠	٣	٢,٥٠	٢	١,٧٠	٤,١٢	مرتفعة	٩٨,٩

آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كمدخل
لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
بمؤسسات رياض الأطفال في مصر

د./ هناء صلاح عبد الحليم عمر

م	العبارات	موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أدري		الوزن النسبي	درجة الاستجابة	كأ
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٥	تسمح لمعلمة رياض الأطفال أن تطالب بحقوقها لأنها مدعومة بأنظمة ولوائح وقوانين واضحة وعادلة.	٧٨,٣٠	٩٤	١٧	١٤,٢٠	٧	٥,٨٠	١	٠,٨٠	١	٠,٨٠	٤,٦٨	مرتفعة	٢٦٢,٣
٦	توجد معايير واضحة ودقيقة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية.	٨٠,٨٠	٩٧	٢٠	١٦,٧٠	٣	٢,٥٠	.	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٤,٧٨	مرتفعة	١٢٥,٤
٧	تعمل على تطبيق الأنظمة واللوائح والقوانين على جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.	٧٨,٣٠	٩٤	٩	٧,٥٠	٩	٧,٥٠	٦	٥,٠٠	٢	١,٧٠	٤,٥٥	مرتفعة	٢٥٦,٥
٨	تطبق إجراءات المساءلة الإدارية على جميع العاملين بنزاهة وموضوعية تامة.	٧٢,٥٠	٨٧	٢٢	١٨,٣٠	٩	٧,٥٠	٢	١,٧٠	٠	٠,٠٠	٤,٦١	مرتفعة	١٥١,٢

م	العبارات	موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أدري		الوزن النسبي	درجة الاستجابة	كا
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٩	تتم المساءلة الإدارية للعاملين بناء على معلومات موثوقة.	٨٠,٠٠	٩٦	١٥	١٢,٥٠	٦	٥,٠٠	٣	٢,٥٠	٠	٠,٠٠	٤,٧٠	مرتفعة	١٩٦,٢
١٠	تهدف المساءلة الإدارية إلى تعزيز قيمة تحمل المسؤولية في نفوس العاملين بها.	٨٠,٨٠	٩٧	١٤	١١,٧٠	٣	٢,٥٠	٢	١,٧٠	٤	٣,٣٠	٤,٦٥	مرتفعة	٢٨١,٤

قيمة كا ٢ الجدولية عند $9,49=0,05$ *دال

ومن خلال دراسة جدول (٩)، يتبين: أن الوزن النسبي لعبارات بُعد المساءلة، قد تراوحت ما بين (٤,٧٨ : ٤,٠٥)، حيث جاءت استجابات عينة البحث بدرجة مرتفعة على العبارات مرتبة كالتالي: (٦، ١، ٩، ٥، ١٠، ٨، ٧، ٤، ٣، ٢، على التوالي).

البعد الثاني: مبدأ الشفافية.

جدول (١٠)

استجابات عينة البحث حول الشفافية، والوزن النسبي (ن = ١٢٠)

م	العبارات	موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أدري		الوزن النسبي	درجة الاستجابة	كأ
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	تحدد المهام والإعلان عنها عبر وسائل التواصل المتاحة لديها.	٣٧	٣٠,٨٠	٧٥	٦٢,٥٠	٦	٥,٠٠	٢	١,٧٠	٠	٠,٠٠	٤,٢٢	مرتفعة	١١٤,٤
٢	يتم الإفصاح عن بنود الميزانية بكل دقة ووضوح للأنشطة المدرسية.	٣٨	٣١,٧٠	٥٧	٤٧,٥	١٧	١٤,٢٠	٥	٤,٢٠	٣	٢,٥٠	٤,٠١	مرتفعة	٨٩,٠
٣	يتم تقديم تقارير دورية للوزارة بكل دقة ووضوح.	٨٣	٦٩,٢٠	٢٩	٢٤,٢٠	٨	٦,٧٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٤,٦٢	مرتفعة	٧٤,٨
٤	تُحدث الأنظمة والتشريعات لإزالة الغموض والضبابية عنها بصورة مستمرة..	٩٣	٧٧,٥٠	٢١	١٧,٥٠	٦	٥,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٤,٧٢	مرتفعة	١٠٨,١
٥	يسمح للباحثين وأصحاب المصالح	٥٤	٤٥,٠٠	٤٦	٣٨,٣٠	٧	٥,٨٠	١٢	١٠,٠٠	١	٠,٨٠	٤,١٧	مرتفعة	٩٧,٧

مجلة "دراسات في الطفولة والتربية" - جامعة اسيوط

م	العبارات	موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أدري		الوزن النسبي	درجة الاستجابة	٢٤
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
	الوصول والاطلاع على البيانات والمعلومات والوثائق العامة.													
٦	تحرص على غرس الثقة والمصادقية لكل العاملين بالمؤسسة.	٧٥,٨٠	٩١	١٨,٣٠	٢٢	٤,٢٠	٥	٠,٨٠	١	٠,٨٠	١	٤,٦٧	مرتفعة	٢٤٦,٣
٧	تقبل اقتراحات المستفيدين لتطوير آليات العمل بما يتناسب مع الأزمنة الطارئة.	٢٠,٨٠	٢٥	٧٣,٣٠	٨٨	٢,٥٠	٣	٢,٥٠	٣	٠,٨٠	١	٤,١٠	مرتفعة	٢٢٩,٥
٨	يتم تقييم أداء المؤسسة التعليمية من قبل هيئات ضمان الجودة والاعتماد دون تعمد إخفاء أي معلومات.	٧٩,٢٠	٩٥	١٧,٥٠	٢١	٢,٥٠	٣	٠,٨٠	١	٠,٠٠	٠	٤,٧٥	مرتفعة	١٩٥,٨

م	العبارات	موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أدري		الوزن النسبي	درجة الاستجابة	كا
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٩	يتم نشر معايير اختيار أصحاب المناصب القيادية بواسطة الوسائل الإعلانية المتاحة.	٧٤,٢٠	٨٩	٢٠,٠٠	٢٤	٥,٠٠	٦	٠,٨٠	١	٠,٠٠	٠	٤,٦٧	مرتفعة	١٦٤,٤
١٠	يراعي الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة العاملين بالمؤسسات التعليمية.	٧٠,٨٠	٨٥	٢٢,٥٠	٢٧	٦,٧٠	٨	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٤,٦٤	مرتفعة	٨٠,٤

قيمة كا الجدولية عند $\alpha = ٠,٠٥ = ٩,٤٩$ * دال

ومن خلال دراسة جدول (١٠)، يتبين: أن الوزن النسبي لعبارات بُعد الشفافية، قد تراوحت ما بين (٤,٧٥ : ٤,٠١)، حيث جاءت استجابات عينة البحث بدرجة مرتفعة على العبارات مرتبة كالتالي: (٨,٤، ٦,٩، ١٠,٣، ١,٥، ٧,٢، على التوالي).

البعد الرابع: مبدأ العدالة والمساواة.

جدول (١١)

استجابات عينة البحث حول العدالة والمساواة، والوزن النسبي (ن = ١٢٠)

م	العبارات	موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أدري		الوزن النسبي	درجة الاستجابة	٢ ك
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	تطبق الأنظمة والقوانين على الجميع دون تمييز.	٩١	٧٥,٨٠	٢٥	٢٠,٨٠	٤	٣,٣٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٤,٧٢	مرتفعة	١٠٣,٠
٢	توزع التدريبات على جميع العاملين بشكل عادل وواضح.	٣٤	٢٨,٣٠	٦٧	٥٥,٨٠	١١	٩,٢٠	٥	٤,٢٠	٣	٢,٥٠	٤,٠٣	مرتفعة	١٢١,٦
٣	تتسم معايير تقييم الأداء الوظيفي بالعدل والموضوعية.	٩	٨٢,٥٠	١٥	١٢,٥٠	٥	٤,٢٠	١	٠,٨٠	٠	٠,٠٠	٤,٧٦	مرتفعة	٢١٥,٠
٤	تعلن المهام الإدارية والأكاديمية لجميع العاملين بكل دقة ووضوح.	٨٧	٧٢,٥٠	٢٨	٢٣,٣٠	٣	٢,٥٠	٢	١,٧٠	٠	٠,٠٠	٤,٦٦	مرتفعة	١٥٨,٨

م	العبارات	موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أدري		الوزن النسبي	درجة الاستجابة	٢٤
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٥	تتبنى نظامًا عادلاً للحوافز والمكافآت لجميع العاملين.	٨٩	٧٤,٢٠	٢٦	٢١,٧٠	٤	٣,٣٠	١	٠,٨٠	٠	٠,٠٠	٤,٦٩	مرتفعة	١٦٧,١
٦	تعيين العاملين حسب الكفاءة والخبرة الجيدة.	٢٩	٢٤,٢٠	٧٠	٥٨,٣٠	١٨	١٥,٠٠	٣	٢,٥٠	٠	٠,٠٠	٤,٠٤	مرتفعة	٨٢,٤
٧	تتبع العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على جميع العاملين.	٣٠	٢٥,٠٠	٦٠	٥٠,٠٠	٢٥	٢٠,٨٠	٥	٤,٢٠	٠	٠,٠٠	٣,٩٥	مرتفعة	٥١,٦
٨	توزيع الموارد والتجهيزات المادية المناسبة للعملية التعليمية لدعم التنافسية بين أداء	٤٠	٣٣,٣٠	٦٢	٥١,٧٠	١٤	١١,٧٠	٤	٣,٣٠	٠	٠,٠٠	٤,١٥	مرتفعة	٦٨,٥٣

م	العبارات	موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أدري		الوزن النسبي	درجة الاستجابة	كا
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
	المعلومات.													
٩	تحرص على تحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع جميع العاملين.	٣٦	٣٠,٠٠	٥٩	٤٩,٢٠	٢٣	١٩,٢٠	٢	١,٧٠	٠	٠,٠٠	٤,٠٧	مرتفعة	٥٧,٠
١٠	تعتمد الوزارة معايير إدارية واضحة ومحددة بين الإدارات التعليمية.	٩٥	٧٩,٢٠	٢٣	١٩,٢٠	١	٠,٨٠	١	٠,٨٠	٠	٠,٠٠	٤,٧٦	مرتفعة	١٩٨,٥

قيمة كا الجدولية عند $\alpha = 0,05 = 9,49$ *دال

ومن خلال دراسة جدول (١١)، يتبين: أن الوزن النسبي لعبارات بُعد العدالة والمساواة، قد تراوحت ما بين (٤,٧٦ : ٣,٩٥)، حيث جاءت استجابات عينة البحث بدرجة مرتفعة على العبارات مرتبة كالتالي: (٣,١٠، ١، ٥، ٤، ٨، ٩، ٦، ٢، ٧، على التوالي).

البعد الأول: مبدأ المشاركة.

جدول (١٢)

استجابات عينة البحث حول المشاركة، والوزن النسبي (ن = ١٢٠)

م	العبارات	موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أدري		الوزن النسبي	درجة الاستجابة	٢٤
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	تشرك العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في صنع واتخاذ القرار التربوي.	١١	٩,٢٠	١٨	١٥,٠٠	٧١	٥٩,٢٠	١٦	١٣,٣٠	٤	٣,٣٠	٣,١٣	متوسطة	١١٩,٩
٢	تشجع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية وتبادلها بين المؤسسات التعليمية.	٨٦	٧١,٧٠	٢٣	١٩,٢٠	٦	٥,٠٠	٥	٤,٢٠	٠	٠,٠٠	٤,٥٨	مرتفعة	١٤٦,٢
٣	تتعاون مع العاملين	٣٠	٢٥,٠٠	٥٩	٤٩,٢٠	٢٢	١٨,٣٠	٧	٥,٨٠	٢	١,٧٠	٣,٩٠	مرتفعة	٨٤,٩

٢٤	درجة الاستجابة	الوزن النسبي	لا أدري		لا أوافق		موافق إلى حد ما		موافق		موافق جدا		العبارات	م
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
													إدارة الأزمات الطارئة من أجل تحقيق التنافسية	
٢٢٧,٩	مرتفعة	٤,٥٧	١,٧٠	٢	٢,٥٠	٣	٥,٨٠	٧	١٦,٧٠	٢٠	٧٣,٣٠	٨٨	تشجيع العاملين على انجاز المهام المطلوبة بدقة ومهارة.	٤
٢٨٠,٩	متوسطة	٣,٠٣	٣,٣٠	٤	٩,٢٠	١١	٧٥,٠٠	٩٠	٥,٨٠	٧	٦,٧٠	٨	تشرك الجميع في وضع خطط الإصلاح المدرسي.	٥
٢٦٤,٤	مرتفعة	٤,٦٨	١,٧٠	٢	٠,٨٠	١	٦,٧٠	٨	١٠,٠٠	١٢	٨٠,٨٠	٩٧	توزع المهام الإدارية والتعليمية على العاملين وفق المقدرة والكفاءة.	٦

م	العبارات	موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أدري		الوزن النسبي	درجة الاستجابة	٢٤
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٧	تقدم برامج متنوعة للتنمية المهنية تناسب مع الاحتياجات الفعلية للعاملين.	٩٥	٧٩,٢٠	١٠	٨,٣٠	٨	٦,٧٠	٦	٥,٠٠	١	٠,٨٠	٤,٦٠	مرتفعة	٢٣٧,٠
٨	تتزايد العاملين بالمستجدات الطارئة على العملية التعليمية.	٩١	٧٥,٨٠	١٣	١٠,٨٠	١٠	٨,٣٠	٤	٣,٣٠	٢	١,٧٠	٤,٥٦	مرتفعة	٢٣٧,٠
٩	تسهل إجراءات العمل الجماعي بين المؤسسات التعليمية لتبادل الخبرات وإبداع أفكار جديدة.	٣٤	٢٨,٣٠	٦٤	٥٣,٣٠	١١	٩,٢٠	٨	٦,٧٠	٣	٢,٥٠	٣,٩٨	مرتفعة	١٠٦,٩

م	العبارات	موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أدري		الوزن النسبي	درجة الاستجابة	٢٤
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١٠	تشارك القرارات التي تتخذها للجميع.	٨٣	٦٩,٢٠	٢٦	٢١,٧٠	٩	٧,٥٠	٢	١,٧٠	٠	٠,٠٠	٤,٥٨	مرتفعة	١٣٥,٠

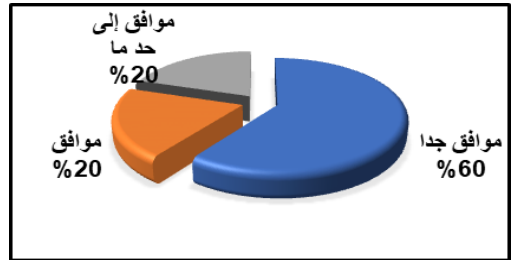
قيمة كا٢ الجدولية عند ٠,٠٥=٩,٤٩ دال*

ومن خلال دراسة جدول (١٢)، يتبين: أن الوزن النسبي لعبارات بُعد المشاركة، قد تراوحت ما بين (٣,٠٣ : ٤,٦٨)، حيث جاءت استجابات عينة البحث بدرجة مرتفعة على العبارات مرتبة كالتالي (٦,٧، ٢، ١٠، ٤، ٨، ٩، ٣، على التوالي) حيث يتراوح الوزن النسبي لهذه العبارات ما بين (٣,٩٨ : ٤,٥٦)، بينما جاءت استجابات عينة البحث بدرجة متوسطة على العبارات (١، ٥، على التوالي) حيث يتراوح الوزن النسبي لهذه العبارات ما بين (٣,١٣ : ٣,٠٣).



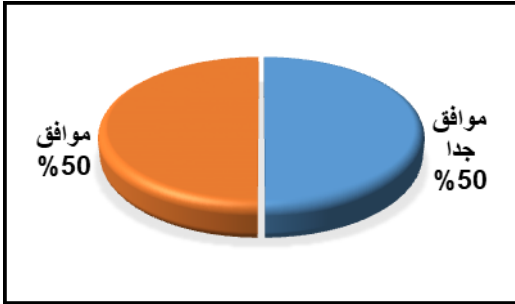
شكل (٦)

استجابات عينة البحث على عبارات مبدأ الشفافية

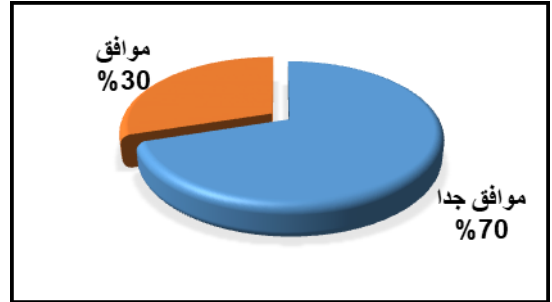


شكل (٥)

استجابات عينة البحث على عبارات مبدأ المشاركة



شكل (٨)



شكل (٧)

استجابات عينة البحث على عبارات مبدأ العدالة والمساواة

استجابات عينة البحث على عبارات مبدأ المساواة

يتضح من الأشكال السابقة (٥)، (٦)، (٧)، (٨) اختلاف آراء عينة البحث حول درجة الاتفاق حول أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة ما بين (موافق جدا)، و (موافق)، وتعزو هذه النتيجة إلى مدى إيجابية وضرورة تطبيق الحوكمة الرشيدة ودورها في الارتقاء بمؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر عينة البحث، وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات؛ حيث أشارت دراسة Wang (٢٠١٠) إلى أن تطبيق الحوكمة بمبادئها (الشفافية والمشاركة، والمساواة) بوصفها حقا للأطراف المستفيدة قد أظهر الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء بالجامعة وانعكس على مخرجات الدولة والجامعة بشكل واضح، ثم تأتي دراسة فلة (٢٠١٣) لتؤكد على أن العمل بالحوكمة يكون عن طريق تفعيل آلياتها مما يضمن لها اتخاذ القرارات المناسبة والملائمة التي من خلالها تستطيع أن تحقق أهدافها، كما أشارت دراسة المومني والإبراهيم (٢٠١٩) إلى أن درجة تطبيق مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن للحوكمة الرشيدة وفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك علاقة قوية بين درجة تطبيق الحوكمة وفعالية الأداء الإداري، كما أشارت دراسة Bradley (٢٠١٥) على أن الحوكمة تمنح أعضاء مجلس إدارة المدرسة اتخاذ قرارات رشيدة بعيداً عن التأثيرات الخارجية، وأن التدريب على نظام الحوكمة يؤدي إلى ممارسة الحوكمة الفعالة، حيث تعزيز التعاون بين مجلس الإدارة والإسراع في فهم مختلف الأدوار والمسئوليات لأمناء مجلس إدارة المدرسة، وجاءت دراسة اللوزي (٢٠١٧) لتؤكد على ضرورة

تفعيل مبادئ الحوكمة للحد من الفجوة بين دليل المعلم واستخدام طرائق التدريس، للوصول إلى الأهداف المنشودة وتحسن أداء المعلم في العملية التعليمية، وأكدت دراسة Alshaerb & et al (٢٠١٧) على ضرورة الحاجة إلى تطبيق قواعد الحوكمة، خاصة في ظل التغيرات العالمية، مع عقد البرامج التدريبية للتوعية بأهمية الحوكمة وكيفية تطبيقها. وأكدت دراسة صمادي والهاشمي (٢٠٢٠) على ضرورة تضمين مبادئ الحوكمة في أطر برامج إعداد معلمي التربية المهنية في مؤسسات التعليم العالي، كما أوصت أيضاً بتصميم برامج تدريبية لمعلمي التربية المهنية تتضمن استراتيجيات تطبيق مبادئ الحوكمة.

في ضوء ما سبق نستنتج أنه لا يمكن تفعيل مبدأ واحد فقط من مبادئ الحوكمة الرشيدة، فهي منظومة متكاملة لا يمكن تجزئتها وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات والأبحاث السابقة وما أكدته البحث الحالي.

السؤال الرابع: كيف يمكن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات بمؤسسات رياض الأطفال في مصر؟

وللإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة برصد استجابات عينة البحث حول إمكان تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، ثم معرفة العلاقة الارتباطية التبادلية بين أهمية الحوكمة الرشيدة، وإمكان تطبيقها لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء أبعادها.

جدول (١٣)

استجابات عينة البحث حول أبعاد الميزة التنافسية، والوزن النسبي (ن = ١٢٠)

م	العبارات	موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أدري		الوزن النسبي	الاستجابة	ك
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
١	يتم استخدام الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة.	٨٠,٨٠	٩٧	٩,٢٠	١١	٧,٥٠	٩	١,٧٠	٢	٠,٨٠	١	٤,٦٧	مرتفعة	٢٨٠,٦
٢	تتعاون مع جميع العاملين بالمؤسسة لترشيد الاستهلاك وتخفيض التكاليف المرتبطة بالأنشطة المختلفة مع الحفاظ على الجودة والكفاءة.	٤٥,٠٠	٥٤	٤٣	٤٣	٣٥,٨٠	١٦	١٣,٣٠	٧	٥,٨٠	٠	٤,٢٠	مرتفعة	٤٩,٠
٣	تسعى إلى جعل مواصفات وخدمات	٨٢,٥٠	٩٩	١٦	١٦	١٣,٣٠	٤	٣,٣٠	١	٠,٨٠	٠	٤,٧٧	مرتفعة	٢١٥,٨

م	العبارات	موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أدري		الوزن النسبي	الاستجابة	٢١٤
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
	مؤسستك التعليمية على قدر عال من الجودة.													
٤	تُقدم إدارة التدريب البرامج التدريبية الجيدة وفقا لاحتياجات العصر.	٨٥	٧٠,٨٠	٢٦	٢١,٧٠	٩	٧,٥٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٤,٦٣	مرتفعة	٧٩,٥
٥	تقدم نظام للتنمية المهنية المستدامة للعاملين في ضوء نتائج الزيارات الميدانية.	٣٥	٢٩,٢٠	٦٢	٥١,٧٠	١٧	١٤,٢٠	٤	٣,٣٠	٢	١,٧٠	٤,٠٣	مرتفعة	١٠٤,٠
٦	تُشجع على الارتقاء بالخدمات التعليمية لصالح أطفالنا.	٩٧	٨٠,٨٠	١٩	١٥,٨٠	٤	٣,٣٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٤,٧٧	مرتفعة	١٢٤,٦

رقم	العبارات	موافق جدا		موافق		موافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أدري		الوزن النسبي	الاستجابة	رقم
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
٧	تسمح بتبادل الزيارات الميدانية لاكتساب خبرات جديدة مع زيادة التنافسية الإيجابية بينهم.	٧٥,٠٠	٩٠	١٠,٨٠	١٣	١٦	١٣,٣٠	١	٠,٨٠	٠	٠,٠٠	٤,٦٠	مرتفعة	١٦٤,٢٠
٨	تشجع جميع العاملين على إنجاز الأعمال الإدارية بأسلوب متجدد ومبتكر.	٨٥,٠٠	١٠٢	١١,٧٠	١٤	٤	٣,٣٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٤,٨١	مرتفعة	١٤٥,٤٠
٩	تدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين والمجتمع المحلي.	٣٣,٣٠	٤٠	٥٩,٢٠	٧١	٨	٦,٧٠	٠	٠,٠٠	١	٠,٨٠	٤,٢٤	مرتفعة	١٠٣,٥
١٠	تسعى إلى تطوير أسلوبك	٨٣,٣٠	١٠٠	١١,٧٠	١٤	٦	٥,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٤,٧٨	مرتفعة	١٣٥,٨

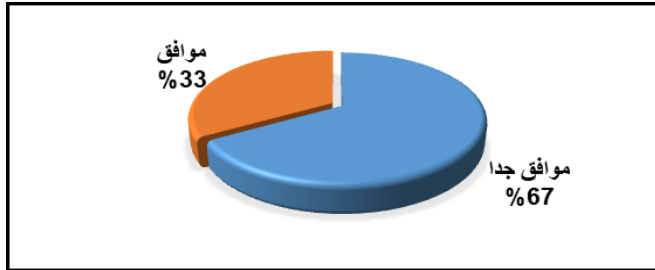
٢٤ ك	الاستجابة	الوزن النسبي	لا أدري		لا أوافق		موافق إلى حد ما		موافق		موافق جدا		العبارات	م
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
													الإداري بما يتلاءم مع متغيرات العصر.	
١٢٦,٩	مرتفعة	٤,٠٣	٠,٠٠	٠	١,٧٠	٢	١١,٧٠	١٤	٦٨,٣٠	٨٢	١٨,٣٠	٢٢	توفر نظام لإدارة الشكاوى وتلقي المقترحات، والتعامل معها بجديّة.	١١
٨٩,٦	مرتفعة	٤,٦٦	٠,٠٠	٠	٠,٠٠	٠	٦,٧٠	٨	٢٠,٠٠	٢٤	٧٣,٣٠	٨٨	تسلط الضوء على النماذج الإدارية الناجحة داخل المؤسسة ودعمها بصورة دورية.	١٢
٢٩٤,٦	مرتفعة	٤,٥٢	٠,٢٨	٤	١,١٨	١٧	٧,٩٩	١١٥	٢٧,٤٣	٣٩٥	٦٣,١٣	٩٠٩	الدرجة الكلية للمحور الثاني	

*دال

قيمة ٢٤ الجدولية عند ٠,٠٥=٩,٤٩

ومن خلال دراسة جدول (١٣)، يتبين: أن الوزن النسبي لعبارات أبعاد الميزة التنافسية، قد تراوحت ما بين (٤,٠٣ : ٤,٨١)، حيث جاءت استجابات عينة البحث بدرجة

مرتفعة على العبارات مرتبة كالتالي (٨، ١٠، ٣، ٦، ١، ١٢، ٤، ٧، ٩، ٢، ٥، ١١، على التوالي).



شكل (٩)

استجابات عينة البحث على عبارات محور أبعاد الميزة التنافسية

يتضح من الشكل السابق (٩) آراء عينة البحث حول درجة الاتفاق حول إمكان تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في ضوء أبعاد الميزة التنافسية بمؤسسات رياض الأطفال ما بين (موافق جدا)، و(موافق)، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة على وعي بأهمية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ودورها في تحسن الأداء المدرسي بمؤسسات رياض الأطفال، وتعزى هذه النتيجة إلى إمكان تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات رياض الأطفال لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بها؛ حيث برزت الحاجة إلى تسخير المعرفة المتوافرة بالمؤسسات التعليمية لبناء منظمات هادفة وجادة نحو التعلم، من خلال اهتمامها بتوفير الإمكانيات المادية والمالية والتنظيمية بما يحقق لها مستويات الجودة المرغوبة والبرامج الأكاديمية المنافسة والتي تواكب متطلبات العصر والارتقاء بها، وترى الباحثة أن تحقيق التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال يُعد بمثابة اتجاهاً أساسياً لمواجهة جميع التحديات الاقتصادية التي تفرضها عليها قلة الموارد ونقصها، كما أننا نجد أن المؤسسات التعليمية قد خطت خطوات متقدمة في مجال تطور التعليم الأساسي خلال السنوات القليلة الماضية، وأن مؤسسات رياض الأطفال تهدف إلى الارتقاء والتميز في تقديم الخدمات من خلال تطبيق نظام الجودة الشاملة للوصول إلى الإبداع والتميز، حيث أنه متطلب أساسي من متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث أكدت دراسة Christopher (٢٠١٦) على

أن إدارة الجودة الشاملة تساعد في زيادة الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية، كما انها تساعد على تعزيز بيئة العمل مع الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية لديها، كما أسفرت دراسة هشام (٢٠١٧) 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 أساسًا على وجود ميزة تنافسية؛ تعتمد على رأس العنصر البشري، وأكدت دراسة أحمد وعبد القوي (٢٠٢٠) على العلاقة بين تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد وتحقيق الميزة التنافسية في ضوء المعايير المحددة محل البحث، وتتمثل في مدخلات الجامعة (الموارد المادية والبشرية- البنية التكنولوجية) والخيارات الاستراتيجية، ومخرجات الجامعة (البحث العلمي- الخريجين).

جدول (١٣)

العلاقات الارتباطية التبادلية بين محاور الاستبانة

(ن=١٢٠)

أبعاد الميزة التنافسية	الحوكمة الرشيدة				م
	العدالة والمساواة	المساواة	الشفافية	المشاركة	
**٠,٤٨١	**٠,٣٦٢	**٠,٤٧٦	**٠,٣١٢	المشاركة	١
**٠,٦٣٦	**٠,٣٦٠	**٠,٤٣٣		الشفافية	٢
**٠,٤٥٠	**٠,٢٥٤			المساواة	٣
**٠,٥١٢				العدالة والمساواة	٤
				أبعاد الميزة التنافسية	٥

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) = (٠,١٩٦) ** عند (٠,٠١) = (٠,٢٥٦)

بدراسة مصفوفة الارتباطات المبينة بجدول (١٣)، يلاحظ ما يلي:

- احتوت المصفوفة على (١٠) معامل ارتباط دال احصائياً.
- بلغ عدد معاملات الارتباط الموجبة (١٠) معاملات كان أعلاها معامل الارتباط بين بُعد الشفافية والمحور الثاني "أبعاد الميزة التنافسية" بدلالة إحصائية عند مستوى .٠,٠١

وهذا يعني تنوع نوعية العلاقات التبادلية الدالة إحصائياً بين بعض أبعاد المحور الأول من الاستبانة "الحوكمة الرشيدة" والمحور الثاني "أبعاد الميزة التنافسية" بمؤسسات رياض الأطفال لعينة البحث وتعزو الباحثة ايجابية العلاقات إلى أن العنصر البشري من خلال الحوكمة الرشيدة من الضروري أن يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف والخبرات المتميزة، والفكر الاستراتيجي البناء والفعال، وهو العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الحقيقية للمؤسسات التعليمية والتي لا يمكن محاكاتها أو التوصل بسهولة إلى أسرارها، كما تعمل آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على دعم الكفاءة الإدارية من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وهذه العلاقة ما أكدت عليه بعض الدراسات السابقة حيث أكدت دراسة فلة (٢٠١٣) أن الميزة التنافسية تحقق عن طريق توصل المؤسسة إلى انتهاج آليات الحوكمة التي تعتبر أكثر فاعلية من حيث إجراء التنسيق بين المعطيات الداخلية والمتطلبات الخارجية للمؤسسة، بحيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانياً من خلال أداء المؤسسة، وجاءت دراسة القحطاني (٢٠١٩) لتؤكد على ضرورة اعتماد حوكمة الجامعات كنظام إداري في كافة الجامعات السعودية والعربية، وتوفير كل ما هو لازم من متطلبات تطبيقها لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الآراء تعزى إلى متغيرات البحث (المؤهل، سنوات الخبرة)؟

أولاً: سنوات الخبرة.

جدول (١٤)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

(ن=١٢٠)

م	الأبعاد	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	الاحتمال .Sig
١	المشاركة	بين المجموعات	١٥,٠٣٩	٣	٥,٠١٣	٠,٦٣٤	٠,٤٢٣
		داخل المجموعات	٩١٧,٠٨	١١٦	٧,٩٠٦		
		المجموع	٩٣٢,١٢	١١٩			
٢	الشفافية	بين المجموعات	٢٧,٤٩٩	٣	٩,١٦٦	٢,٠٧٢	٠,٠٨١
		داخل المجموعات	٥٢٣,٠٩	١١٦	٤,٤٢٣		
		المجموع	٥٤٠,٥٩	١١٩			
٣	المساءلة	بين المجموعات	٦٩,٤٤٥	٣	٢٣,١٤٨	٣,٩٨١	٠,٠٢٠
		داخل المجموعات	٦٧٤,٥٢	١١٦	٥,٨١٥		
		المجموع	٧٤٣,٩٦	١١٩			
٤	العدالة والمساواة	بين المجموعات	٤٩,٩٧١	٣	١٦,٦٥٧	٣,٧٠٨	٠,٠١٧
		داخل المجموعات	٥٢١,١٥	١١٦	٤,٤٩٣		
		المجموع	٥٧١,١٢	١١٩			

قيمة ف الجدولية عند ٠,٠٥ = ٢,٧٦٠

من الجدول السابق (١٤)، يتضح أنه: وجود فروق دالة احصائياً بين سنوات الخبرة المختلفة في بُعد المساواة وُبعد العدالة والمساواة؛ حيث أن قيمة ف المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وكانت قيمة P.Value تساوى ٠,٠٢٠ للبعد الثالث، و٠,٠١٧ للبعد الرابع، وهى أقل من مستوى المعنوية ٥%، وبالتالي هناك اثنين على الأقل من المتوسطات غير المتساوية، الأمر الذى دعا الباحثة إلى استخدام الموازنة مع أقل فرق معنوي باستخدام L.S.D للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات سنوات الخبرة المختلفة وفقاً للبعد الثالث (المساواة)، وللبعد الرابع (العدالة والمساواة).

بينما توجد فروق غير دالة احصائياً بين سنوات الخبرة في البعد الاول والثاني؛ حيث أن قيمة ف المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وكانت قيمة P.Value تساوى ٤٢,٣٠%، و٨,١٠% وهى أكبر من مستوى المعنوية ٥%.

جدول (١٥)

اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث في بعد المساواة وفقاً لمتغير
سنوات الخبرة (ن=١٢٠)

البعد	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الفروق بين المتوسطات		
			أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	من ١٠ إلى أكثر من ١٥ سنة
المساواة	أقل من ٥ سنوات	٤٥,٢٠	٠,٤٤٧	١,٣٩٥*	٠,٥٥٤
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٤٥,٨٣		١,٩٦٩*	٠,١٠٧
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	٤٣,٨١			١,٤٧٢*
	أكثر من ١٥ سنة	٤٥,٢٨			

* دال

جدول (١٦)

اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث في بعد العدالة والمساواة وفقاً
لمتغير سنوات الخبرة (ن=١٢٠)

البعد	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الفروق بين المتوسطات		
			أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	أكثر من ١٥ سنة
العدالة والمساواة	أقل من ٥ سنوات	٤٤,١٢	٠,٣٣٤	٠,٤١٨	*١,٢٩٨
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٤٣,٧٨		٠,٧٥٢	٠,٩٦٤
	من ١٠ إلى ١٥ سنوات	٤٤,٥٣			*١,٧١٧
	أكثر من ١٥ سنة	٤٢,٨٢			

* دال

من الجدول السابق (١٥)، يتضح أن:

- هناك اختلاف معنوي بين سنوات الخبرة أقل من ٥ سنوات ومن ١٠ إلى ١٥ سنة، وكانت الاختلافات لصالح سنوات الخبرة من ٥ إلى ١٠ سنة، بفرق بين المتوسطين الحسابيين بلغ ١,٣٩٥؛ حيث أن قيمة L.S.D دالة إحصائياً.
- كما يوجد اختلاف معنوي بين سنوات الخبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات ومن ١٠ إلى ١٥ سنة، وكانت الاختلافات لصالح سنوات الخبرة من ٥ إلى ١٠ سنة، بفرق بين المتوسطين الحسابيين بلغ ١,٩٦٩؛ حيث أن قيمة L.S.D دالة إحصائياً.
- كما يوجد اختلاف معنوي بين سنوات الخبرة من ١٠ إلى ١٥ سنة وأكثر من ١٥ سنة، وكانت الاختلافات لصالح سنوات الخبرة أكثر من ١٥ سنة بفرق بين المتوسطين الحسابيين بلغ ١,٤٧٢؛ حيث أن قيمة L.S.D دالة إحصائياً.

من الجدول السابق (١٦)، يتضح أن:

- هناك اختلاف معنوي بين سنوات الخبرة اقل من ٥ سنوات وأكثر من ١٥ سنة، وكانت الاختلافات لصالح سنوات الخبرة اقل من ٥ سنوات، بفرق بين المتوسطين الحسابيين بلغ ١,٢٩٨؛ حيث أن قيمة L.S.D دالة إحصائياً.
 - كما يوجد اختلاف معنوي بين سنوات الخبرة من ١٠ إلى ١٥ سنة وأكثر من ١٥ سنة، وكانت الاختلافات لصالح سنوات الخبرة من ١٠ إلى ١٥ سنة، بفرق بين المتوسطين الحسابيين بلغ ١,٧١٧؛ حيث أن قيمة L.S.D دالة إحصائياً.
- وقد يرجع ذلك إلى أهمية عامل الخبرة لدي القيادات التربوية فكلما زادت سنوات الخبرة زاد الوعي بأهمية تحقيق مبدئي المساواة والعدالة والمساواة، وتعزو الباحثة إلى كون عينة البحث هم من قمة الهرم والذين هم بمثابة الفئة الإشرافية بمؤسسات رياض الأطفال بحيث يمثلون الإدارة العليا في هذه المؤسسات فهم على دراية ومعرفة دقيقة بالسياسات، والإجراءات، والقوانين، والإمكانات المادية والمالية، والبشرية، والمهام المنوطة بهذه الوظائف، وهذا ما فرضته عليهم ظروف العمل وظروف العصر المعلوماتي والانفجار المعرفي الذي فرض عليهم بصقل معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم وتطويرها تماشياً مع هذه المستجدات وتماشياً للوظيفة الإشرافية الملقاة على عاتقهم.

جدول (١٧)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

(ن=١٢٠)

الاحتمال .Sig	قيمة (ف)	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين	المحور الثاني
٠,٨٠٧	٠,٣٢٥	١,٧٣	٣	٥,٩١٩	بين المجموعات	أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال
		٦,٠٦٥	١١٦	٧٠٣,٥٤	داخل المجموعات	
			١١٩	٧٠٩,٤٦	المجموع	

قيمة ف الجدولية عند ٠,٠٥ = ٢,٧٦٠

من الجدول السابق (١٧)، يتضح أنه: وجود فروق غير دالة احصائياً بين سنوات الخبرة المختلفة في استبيان أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال حيث أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وكانت قيمة P.Value تساوى ٠,٨٠٧ وهى أكبر من مستوى المعنوية ٥%.
ثانياً: المؤهل الدراسي.

جدول (١٨)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل

(ن=١٢٠)

م	الأبعاد	التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (ف)	الاحتمال .Sig
١	المشاركة	بين المجموعات	٦,٦١٤	٢	٣,٣٠٧	٠,٤١٨	٠,٦٥٩
		داخل المجموعات	٩٢٥,٥١	١١٧	٧,٩١٠		
		المجموع	٩٣٢,١٢	١١٩			
٢	الشفافية	بين المجموعات	٣٨,٣٤٧	٢	١٩,١٧٤	٤,٤٦٧	٠,٠١٤
		داخل المجموعات	٥٠٢,٢٤	١١٧	٤,٢٩٣		
		المجموع	٥٤٠,٥٩	١١٩			
٣	المساءلة	بين المجموعات	٤٣,٢٠	٢	٢١,٦٠٣	٣,٦٠٧	٠,٠٣٠
		داخل المجموعات	٧٠٠,٧٦	١١٧	٥,٩٨٩		
		المجموع	٧٤٣,٩٦	١١٩			
٤	العدالة والمساواة	بين لمجموعات	٢٠,٥٢٥	٢	١٠,٢٦٣	٢,١٨١	٠,١١٨
		داخل المجموعات	٥٥٠,٦٠	١١٧	٤,٧٠٦		
		المجموع	٥٧١,١٢	١١٩			

قيمة F الجدولية عند ٠,٠٥ = ٢,٧٦٠

من الجدول السابق (١٨)، يتضح أنه: وجود فروق دالة احصائياً بين المؤهلات الدراسية المختلفة في بُعد الشفافية وبعد المساواة؛ حيث أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وكانت قيمة P.Value تساوى ٠,٠١٤ للبعد الثاني، و ٠,٠٣٠ للبعد الثالث، وهى أقل من مستوى المعنوية ٥%، وبالتالي هناك اثنتين

على الأقل من المتوسطات غير المتساوية، الأمر الذي دعا الباحثة إلى استخدام الموازنة مع أقل فرق معنوي باستخدام L.S.D للتعرف على اتجاه الفروق بين متوسطات المؤهلات الدراسية وفقاً للبعد الثاني (الشفافية)، وللبعد الثالث (المساءلة).

بينما توجد فروق غير دالة احصائياً بين المؤهلات الدراسية في البعد الأول والرابع؛ حيث أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وكانت قيمة P.Value تساوي ٦٥,٩٠%، ١١,٨٠% وهي أكبر من مستوى المعنوية ٥%.

جدول (١٩)

اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث في بعد الشفافية وفقاً لمتغير المؤهل

الدراسي (ن = ١٢٠)

البعد	المؤهل الدراسي	المتوسط الحسابي	الفروق بين المتوسطات		
			عالي	ماجستير	دكتوراة
الشفافية	عالي	٤٤,٤٣		٠,٧٨٨	٠,٩٦٦
	ماجستير	٤٣,٤٦			*١,٧٥٥
	دكتوراة	٤٥,٢٢			

* دال

جدول (٢٠)

اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث في بعد المساءلة وفقاً لمتغير

المؤهل الدراسي (ن = ١٢٠)

البعد	المؤهل الدراسي	المتوسط الحسابي	الفروق بين المتوسطات		
			عالي	ماجستير	دكتوراة
المساءلة	عالي	٤٤,٣٨٣		*١,١٩٤	١,٢١٦
	ماجستير	٤٥,٥٧٧			٠,٠٢٢
	دكتوراة	٤٥,٠٠			

* دال

من الجدول السابق (١٩)، يتضح أن: هناك اختلاف معنوي بين مؤهل درجة الماجستير ومؤهل درجة الدكتوراة، وكانت الاختلافات لصالح الدكتوراة، بفرق بين المتوسطين الحسابيين بلغ ١,٧٥٥؛ حيث أن قيمة L.S.D دالة إحصائياً.

من الجدول السابق (٢٠)، يتضح أن: هناك اختلاف معنوي بين المؤهل العالي ومؤهل درجة الماجستير، وكانت الاختلافات لصالح مؤهل الماجستير، بفرق بين المتوسطين الحسابيين بلغ ١,١٩٤؛ حيث أن قيمة L.S.D دالة إحصائياً.

وقد يرجع ذلك إلى أهمية الارتقاء بالمهارات العلمية ومواكبة كل ما هو جديد والعمل على التعلم الذاتي والاطلاع على كل ما هو جديد، وتعزو الباحثة ذلك إلى رغبة القيادات التربوية في تحسن الذات ومواكبة التطورات المستمرة إلى جانب الثورة في مجال المعلومات والمعرفة والذي فرض على مؤسسات رياض الأطفال ضرورة مواكبة هذه التغيرات المعرفية والمهارية.

جدول (٢١)

دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

(ن=١٢٠)

الاحتمال .Sig	قيمة (ف)	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	التباين	المحور الثاني
٠,٢٩٤	١,٢٣٨	٧,٣٥٣	٢	١٤,٧٠٦	بين المجموعات	أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال
		٥,٩٣٨	١١٧	٦٩٤,٧٦	داخل المجموعات	
			١١٩	٧٠٩,٤٦	المجموع	

قيمة ف الجدولية عند ٠,٠٥ = ٢,٧٦٠

من الجدول السابق (٢١)، يتضح أنه: وجود فروق غير دالة احصائيا بين المؤهلات العلمية المختلفة حول أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال؛ حيث أن قيمة ف المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وكانت قيمة P.Value تساوى ٠,٢٩٤ وهى أكبر من مستوى المعنوية ٥%.

السؤال السادس: ما الآليات المقترحة لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر؟

تأسيسا على ما سبق نستنتج أن الحوكمة الرشيدة تؤكد على أهمية الانتقال بفكرة الإدارة من الوضع الهيكلي الجامد، إلى وضع أكثر تفاعلية وتكاملية بين القطاعات الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني، وذلك من خلال ارتباطها بتحقيق الميزة التنافسية كأحد أهدافها الأساسية بالمؤسسات التعليمية بوجه عام مؤسسات رياض الأطفال بوجه خاص.

وفي ضوء نتائج البحث الحالي تم تحديد مجموعة من الآليات لتفعيل الحوكمة الرشيدة من خلال تطبيق مبادئها بناء على أبعاد الحكم الراشد بمؤسسات رياض الأطفال، وتُعد بمثابة مؤشرات أيضًا يمكن من خلالها قياس مدى قدرة مؤسسات رياض الأطفال على تطبيق هذه الآليات وذلك من خلال المبادئ التالية حسب ترتيب أهميتها من وجهة نظر القيادات التربوية بمؤسسات رياض الأطفال عينة البحث:

أولاً: مبدأ المساءلة:

١. توضع قوانين معلنة تكفل مساءلة المقصر في عمله أيًا كان منصبه.
٢. يسمح لمعلمة رياض الأطفال أن تطالب بحقوقها لأنها مدعومة بأنظمة ولوائح وقوانين واضحة وعادلة.
٣. وضع معايير واضحة ودقيقة لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية.
٤. العمل على تطبيق الأنظمة واللوائح والقوانين على جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
٥. تطبيق إجراءات المساءلة الإدارية على جميع العاملين بنزاهة وموضوعية تامة.
٦. تتم المساءلة الإدارية للعاملين بناء على معلومات موثوقة.

٧. تعزيز قيمة تحمل المسؤولية في نفوس العاملين بها.
٨. يُسمح لجميع العاملين تقييم رؤساءهم والقيادة الإدارية العليا.
٩. أن يوجد قسم رقابة داخلية يوفر التقارير بصفة دورية.
١٠. تدقيق أعمال المؤسسة إداريًا وأكاديميًا من قبل جهات داخلية وخارجية.

ثانيًا: مبدأ الشفافية:

١. تقديم تقارير دورية للوزارة بكل دقة ووضوح.
٢. تحديث الأنظمة والتشريعات لإزالة الغموض والضبابية عنها بصورة مستمرة.
٣. غرس الثقة والمصداقية لكل العاملين بالمؤسسة.
٤. تقييم أداء المؤسسة التعليمية من قبل هيئات ضمان الجودة والاعتماد دون تعمد إخفاء أي معلومات.
٥. نشر معايير اختيار أصحاب المناصب القيادية بواسطة الوسائل الإعلانية المتاحة.
٦. يراعى الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة العاملين بالمؤسسات التعليمية.
٧. تحديد المهام والإعلان عنها عبر وسائل التواصل المتاحة لديها.
٨. الإفصاح عن بنود الميزانية بكل دقة ووضوح للأنشطة المدرسية.
٩. السماح للباحثين وأصحاب المصالح الوصول والإطلاع على البيانات والمعلومات والوثائق العامة.
١٠. أن تقبل اقتراحات المستفيدين لتطوير آليات العمل بما يتناسب مع الأزمات الطارئة.

ثالثًا: مبدأ العدالة والمساواة:

١. تطبق الأنظمة والقوانين على الجميع دون تمييز.
٢. تتسم معايير تقييم الأداء الوظيفي بالعدل والموضوعية.
٣. تعلن المهام الإدارية والأكاديمية لجميع العاملين بكل دقة ووضوح.
٤. تتبنى نظامًا عادلًا للحوافز والمكافآت لجميع العاملين.
٥. تعتمد الوزارة معايير إدارية واضحة ومحددة بين الإدارات التعليمية.

٦. توزع التدريبات على جميع العاملين بشكل عادل وواضح.
٧. تعيين العاملين حسب الكفاءة والخبرة الجيدة.
٨. تراعي العدالة عند توزيع الأعمال الإضافية على جميع العاملين.
٩. يتم توزيع الموارد والتجهيزات المادية المناسبة للعملية التعليمية لدعم التنافسية بين أداء المعلمات.
١٠. تحرص على تحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع جميع العاملين.

رابعاً: مبدأ المشاركة:

١. تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية وتبادلها فيما المؤسسات التعليمية.
٢. تشجيع العاملين على انجاز المهام المطلوبة بدقة ومهارة.
٣. توزيع المهام الإدارية والتعليمية على العاملين وفق المقدرة والكفاءة .
٤. تقديم برامج متنوعة للتنمية المهنية تناسب مع الاحتياجات الفعلية للعاملين.
٥. تزويد العاملين بالمستجدات الطارئة على العملية التعليمية.
٦. تشارك القرارات التي تتخذها للجميع.
٧. تتعاون مع العاملين لإدارة الأزمات الطارئة من أجل تحقيق التنافسية .
٨. تسهيل إجراءات العمل الجماعي بين المؤسسات التعليمية لتبادل الخبرات وإبداع أفكار جديدة.
٩. تشرك القيادة العاملين بمؤسسات رياض الأطفال في صنع واتخاذ القرار التربوي.
١٠. تشرك الجميع في وضع خطط الإصلاح المدرسي.

ولتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسات رياض الأطفال في مصر، تتم من خلال الأبعاد التالية:

١. يتم استخدام الموارد المتاحة بصورة اقتصادية رشيدة.
٢. تتعاون مع جميع العاملين بالمؤسسة لترشيد الاستهلاك وتخفيض التكاليف المرتبطة بالأنشطة المختلفة مع الحفاظ على الجودة والكفاءة.

٣. تسعى إلى جعل مواصفات وخدمات مؤسساتك التعليمية على قدر عال من الجودة.
٤. تُقدم إدارة التدريب البرامج التدريبية الجديدة وفقا لاحتياجات العصر.
٥. تقدم نظام للتنمية المهنية المستدامة للعاملين في ضوء نتائج الزيارات الميدانية.
٦. تُشجع على الارتقاء بالخدمات التعليمية لصالح أطفالنا.
٧. تسمح بتبادل الزيارات الميدانية لاكتساب خبرات جديدة مع زيادة التنافسية الإيجابية بينهم.
٨. تشجع جميع العاملين على إنجاز الأعمال الإدارية بأسلوب متجدد ومبتكر.
٩. تدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين والمجتمع المحلي.
١٠. تسعى إلى تطوير أسلوبك الإداري بما يتلاءم مع متغيرات العصر.
١١. توفر نظام لإدارة الشكاوى وتلقي المقترحات، والتعامل معها بجدية.
١٢. تُسلط الضوء على النماذج الإدارية الناجحة داخل المؤسسة ودعمها بصورة دورية.

ملخص نتائج البحث الميداني:

- أن درجة الاتفاق على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات بمؤسسات رياض الأطفال جاءت مرتفعة بوزن نسبي (٤,٣٨)، وجاءت المبادئ مرتبة تنازلياً كالتالي: المساواة بوزن نسبي (٤,٥٠)، الشفافية بوزن نسبي (٤,٤٦)، العدالة والمساواة بوزن نسبي (٤,٣٩)، المشاركة بوزن نسبي (٤,١٦)، وهذا يؤكد مدى الحاجة إلى ضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطبيقها بمؤسسات رياض الأطفال.
- أن درجة الاتفاق على إمكان تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في ضوء أبعاد الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر القيادات جاءت مرتفعة بوزن نسبي (٤,٥٢)، وهو ما يؤكد إمكان تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات رياض الأطفال؛ لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بها، كما أكد البحث على وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الحوكمة الرشيدة وتحقيق الميزة التنافسية.
- كما أشار البحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة) حول مبدئي المساواة والعدالة والمساواة لصالح عدد سنوات الخبرة الأكثر، ووجود فروق

ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (المؤهل الدراسي) حول مبدئي الشفافية والمساءلة
لصالح المؤهل الأعلى.

التوصيات والبحوث المقترحة:

في ضوء ما كشفت عنه نتائج البحث الحالي، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. نشر ثقافة الحوكمة الرشيدة كأسلوب إداي جديد بين مؤسسات رياض الأطفال من خلال المحاضرات والندوات التوعوية.
2. تدريب القيادات التربوية وجميع العاملين بمؤسسات رياض الأطفال على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من قبل الخبراء والمختصين.
3. العمل على توفير بيئة تعليمية غنية مثمرة لدعم الميزة التنافسية بين المؤسسات التعليمية.
4. إنشاء وحدات للرقابة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال من قبل وزارة التربية والتعليم، وتفعيلها من خلال تشكيل لجنة للمراجعة الداخلية، وتزويدها بكوادر بشرية متخصصة، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لها، على أن تتمتع اللجنة باستقلالية تامة، وتكون مهمتها تقديم تقارير دورية عن مدى التزام المؤسسات التعليمية ومنها رياض الأطفال باللوائح والأنظمة، وكيفية إدارة ميزانيتها المالية، وعن مدى كفاءة نظام الرقابة الداخلية فيها.
5. منح مؤسسات رياض الأطفال المزيد من الاستقلالية والتسيير الذاتي التي تمكنها من إدارة شؤونها ووضع النظم والقوانين التي تساعد في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
6. بناء هيكل تنظيمي فعال يحقق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات والصلاحيات بين القيادات والعاملين بمؤسسات رياض الأطفال.
7. اعتماد معايير الشفافية والنزاهة لإجراءات التعيين والترقيات للمناصب الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال.

٨. إعادة النظر في اللوائح والقوانين والإجراءات التي تحكم عمل مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة، ودعم استقلال هذه المؤسسات وإتاحة الفرصة لإداراتها وتمويلها ذاتيًا.
٩. تشجيع المتميزين من أعضاء المجتمع المدرسي بتقديم الجوائز المادية والمعنوية لهم.
١٠. ضرورة الاخذ بالتفكير الاستراتيجي كوسيلة لبناء ميزة تنافسية تضمن البقاء والنجاح ومن ثم التفوق لمؤسسات رياض الأطفال من خلال اقتناص الفرص المتاحة للاستثمار مع تجاوز التهديدات المتوقعة.

ويقترح البحث الحالي دراسة:

١. دور الحوكمة الرشيدة في الحد من الفساد الإداري بمؤسسات رياض الأطفال.
٢. تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء الخبرات العالمية.
٣. قياس أثر تطبيق الحوكمة الرشيدة على الأداء القيادي بمؤسسات رياض الأطفال.
٤. الحوكمة الرشيدة مدخلا للتخطيط الإستراتيجي بمؤسسات رياض الأطفال "رؤية مقترحة".
٥. معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة بمؤسسات رياض الأطفال.

المراجع

- إبراهيم، خالد قدري. (٢٠١٤). خبرات بعض الدول المتقدمة والنامية في مجال تطبيق الحوكمة الرشيدة في التعليم قبل الجامعي، عالم التربية- مصر، ٤٧(١٥)، ١٧-٨١.
- أحمد، حنان إسماعيل، وعبد القوي، حنان عبد العزيز. (٢٠٢٠). ضمان الجودة والاعتماد مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، (٢١)، ٦٦-٤٢.
- أحمد، عزام عبد النبي. (٢٠١٨). الإدارة بالتجوال كمدخل للميزة التنافسية في التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا، ٢٦(٢)، ٣٣٧-٤١٨.
- أخضر، أروى على عبد الله. (٢٠٢٠). أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية وسبل تحقيقها، مجلة العلوم التربوية، (١٥)، ٨٨-٤٩.
- آل مسلط، محمد. (٢٠١٧). ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٣(١٠)، ٤٨٣-٥١٩.
- الألفي، أشرف عبده حسن. (٢٠٠٨). تصور مقترح لميثاق أخلاقيات مهنة التعليم في مصر في ضوء الاتجاهات العالمية وآراء العاملين، مجلة البحوث النفسية والتربوية- كلية التربية بشيبن- جامعة المنوفية، ٢٣(١)، ٣٣٠-٤٣١.
- بالحارث، مريم حسين. (٢٠١٥). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مفهوم الحوكمة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة نجران، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٦(١٠٢)، ٣٤٠-٢٧٩.
- بن سعيد، محمد، ونزار، بسمه. (٢٠١٨). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير إدارة الجامعات المحلية، الجزائر، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، (١٣)، ٧٥-٩٥.

بن طريف، عاطف عمر صالح. (٢٠١٦). درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، المؤتمر العربي لكلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية وجامعة الزرقاء، (١)، ٢٥٥-٢٩٩.

الحديدي، عماد أمين سعيد. (٢٠٢٠). دور الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١٣(٤٣)، ٤٧-٨٤.

حسن، حسين عجلان. (٢٠٠٨). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، عمان-الأردن، إثراء للنشر والتوزيع.

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، ٣(٣٩)، ١٠٠-٢٣٤.

خضري، ياسمين. (٢٠١٤). دليل تقييم الحوكمة الرشيدة: في القطاعات الخدمية، مركز العقد الاجتماعي، مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، ١-١٢.

السكارنة، بلال خلف. (٢٠١١). الفساد الإداري، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

السوسي، يوسف رزق. (٢٠١٥). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، (رسالة ماجستير)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

صمادي، صفاء أحمد، والهاشمي، عبد الرحمن. (٢٠٢٠). مستوى ممارسة معلمي التربية المهنية لمبادئ الحوكمة في المرحلة الأساسية من وجهة نظر مشرفي التربية المهنية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(١)، ٦٨٢-٧٠١.

ضحاوي، بيومي محمد، والمليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١١). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، المؤتمر العلمي التاسع عشر، للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية "التعليم والتنمية البشرية في دولة أفريقيا"، ٩ يوليو ٢٠١١، القاهرة، دار الفكر العربي، ٤١-١١٧.

عامر، محمد ناصر. (٢٠١٥). مستوى حوكمة كلية التربية بالوادي الجديد وعلاقته بمستوى مخرجاتها، المؤتمر الدولي الأول بكلية التربية "التربية آفاق مستقبلية"، مركز الملك عبد العزيز، جامعة الباحة، السعودية، ١٢-١٥ إبريل.

عبد الحكيم، فاروق جعفر. (٢٠١١). حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، مجلة العلوم التربوية، ١٩(١)، ٣١٣-٣٢٦.

عبد النبي، سعاد بسيوني، ومحمود، أشرف محمود أحمد، هيبه، مروة حسام إسماعيل. (٢٠١٩). الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة: جامعة جنوب الوادي، (٥)، ١٧٨-٢٢٢.

العتيقي، إبراهيم مرعي إبراهيم. (٢٠١٦). الحوكمة كمدخل لتحقيق التعليم من أجل التنمية المستدامة بالوطن العربي في ضوء الخبرة الأمريكية، المؤتمر العلمي السنوي الثالث والعشرين: التعليم والتقدم في دول أمريكا الشمالية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- جامعة عين شمس: كلية التربية، يناير، ٦١-٨٥.

العربي، منال بنت عبد العزيز بن علي. (٢٠١٤). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية المتخصصة، ٣(٢١). ١١٤-١٤٧.

عطوة، محمد إبراهيم، وعلي فكري محمد السيد. (٢٠١٢). حوكمة النظام التعليمي: مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية- جامعة المنصورة، (٧٩)، ٤٥٠-٥٣٠.

الغرا، ماجد محمد. (٢٠١٣). تحديات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين- حالة دراسية لكليات العلوم الاقتصادية والإدارية في غزة، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، الأردن- جامعة الزيتونة، ٢-٤ إبريل.

فلة، شندارلي براهيم. (٢٠١٣). مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال (موبيليس)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، الجزائر.

فورم، محمد الصالح. (٢٠١٦). أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٢(٣)، ٦٦٧-٦٩٠.

القاعود، مجدلين محمود، وبخيت، انتصار فراج. (٢٠١٩). متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، رقاد للدراسات والأبحاث، الأردن، ٦(٣)، ٣٢٧-٣٤٠.

القحطاني، ريم بنت ثابت محمد بني زيد. (٢٠١٩). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق توجهات رؤية ٢٠٣٠، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(١٥)، ٥١-٧٩.

اللوزي، فائق محمود خليل. (٢٠١٧). مبادئ وأسس دليل المعلم المتمركزة حول طرائق التدريس وحوكمتها، مؤتمر حوكمة المناهج المدرسية، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن، ١٣-١٦ مايو ٢٠١٧.

محمد، ماهر أحمد حسن. (٢٠١٥). حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣١(٤)، ٢٦٢-٣٣٠.

محمد، مديحة فخري محمود. (٢٠١١). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، جامعة حلوان، مصر، ١٨(٧٢)، ٤٥-١٤٢.

محمود، جمال معزوز سليم. (٢٠١٦). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المدارس الحكومية الثانوية (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

مصلح، عيبر. (٢٠١٣). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، رام الله، فلسطين، ط٣.

ملايكة، عامر. (٢٠١٨). واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الإسكندرية، دار الوفاء للنشر.

المنيع، الجوهرة بنت عبد الرحمن. (٢٠٢٠). درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهم المعوقات التي تواجهها، مجلة الفتح، (٨٣)، ٢٣٧-٢٥٩.

المهدي، سوزان محمد. (٢٠١٧). الحوكمة الرشيدة وتطبيقاتها بمؤسسات التعليم لتحقيق جودة الأداء والتميز، ورقة عمل، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية "قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي (الواقع والرؤى المستقبلية)"، كلية التربية- جامعة عين شمس، ٢٨-٢٩ يناير، ٢٤٥-٢٦٥.

المومني، آلاء كمال، والإبراهيم، عدنان بدري. (٢٠١٩). درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧(١)، ٥٨٩-٦١٦.

هشام، برو. (٢٠١٧). دور القيادة الإدارية في تحقيق في ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية: تطبيق ممارسات نموذج فيفر للقيادة الفعالة للعنصر البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، (١٠)، ١٨٠-١٩٣.

هلال، محمد عبد الغني حسن. (٢٠١٠). مقاومة ومواجهة الفساد "دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد"، سلسلة تطوير الأداء ٣٠، مصر الجديدة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

وزارة التربية والتعليم المصرية. (٢٠١٤). الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤/٢٠٣٠)، القاهرة.

Al- Sukkar, Ahmad Saleh. (2013). The Effect of Social Responsibility in Achieving Competitive Advantage, International Journal of Business and Social Science. 4(5), 17- 40.

Alshaerb, L. M. A., al-Hila, A. A., Al Shobaki, M. J., & Abu Naser, S. S. (2017). Governance of Public University and Their Role in Promoting Partnership with Non- Governmental Institution,

International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS), 1(9), 214-238.

Bradley, Letitia T. (2015). Effective Governance: The Impact of the Masters in Governance Training on school Boards in California, Pro Quest LLC, Ed. D. Dissertation, University of Southern California.

Christopher, S. E. (2016). Total Quality Management as a Competitive Advantage in Higher Educational Institutions. Imperial Journal of Interdisciplinary Research, 2(10). 1-19.

Constantin, B., Zeno R., & Oana A. (2010). Practice models and Public policies in the Management and Governance of Higher Education, Transylvanian Review of Administrative Sciences, 22 (2), 39-50.

Duerrenberger, N., & Warning, S. (2018). Corruption and education in developing countries: The role of public vs. private funding of higher education. International Journal of Educational Development. (62), 217-225.

Fazakas, Mihaly & Burns, Tracey. (2012). Exploring the Complex, Interaction between Governance and knowledge in Education, OECD Education working papers, (67), OECD Publishing, Retrieved form: ERIC Database (ED529503).

Gaurav, Bisaria. (2013). Achieving competitive advantage by private management collage or private university, International Journal of social science & Interdisciplinary research, 2 (3), 1-14.

Higham. Rob. (2014). Who owns our schools? An analysis of the governance of free schools in England, Educational Management Administration & Leadership, 42(3), 404-422. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741143214522203>.

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.

Jellison, Jennifer & Diern, Sarah. (2015). Regional Governance in Education: A Case Study of the Metro Area Learning Community in Omaha, Nebraska, Peabody Journal of Education, 90(1), 156-177, <https://doi.org/10.1080/0161956X.2015.988546>.

Moss, Lejf. (2014). Educational Governance in Denmark, Leadership and Police in schools, 13(4), 424-443, Retrieved form: ERIC Database (EJ1037987).

-
- Raja, Ananth & Samy, Arokia. (2011). An Analysis of Globalization and Higher Education in Malaysia, Quest International University Perak, (227), 1-16.
- 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 on www.sciencedirect.com .
- Subramanian, Guhan. (2015). Corporate governance 2.0. Harvard business review. 93(3), 96- 105.
- Wang, Li. (2010). Higher Education Governance and University Autonomy in China. Globalization, Societies and Education, (8), 477- 495.