

2020

## Role of Strategic Flexibility in Light of the Corona Pandemic in Achieving Sustainable Development of Kindergarten Institutions

Eman Salah Ibrahim Rizk

Assistant Professor of Family and Childhood Institutions Management, Faculty of Home Economics Al - Azhar University, janahala28@gmail.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/faa-design>



Part of the [Art and Design Commons](#)

---

### Recommended Citation

Rizk, Eman Salah Ibrahim (2020) "Role of Strategic Flexibility in Light of the Corona Pandemic in Achieving Sustainable Development of Kindergarten Institutions," *International Design Journal*: Vol. 10 : Iss. 3 , Article 47.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/faa-design/vol10/iss3/47>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in International Design Journal by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [dr\\_ahmad@aarj.edu.jo](mailto:dr_ahmad@aarj.edu.jo).

## Role of Strategic Flexibility in Light of the Corona Pandemic in Achieving Sustainable Development of Kindergarten Institutions

### دور المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال

د. إيمان صلاح إبراهيم رزق

أستاذ إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة المساعد، كلية الاقتصاد المنزلي- جامعة الأزهر

#### كلمات دالة Keywords:

المرونة الاستراتيجية  
Strategic Flexibility  
جائحة كورونا،  
Corona Pandemic  
التنمية المستدامة،  
Sustainable  
Development  
مؤسسات رياض الأطفال.  
Kindergarten  
Institutions

#### ملخص البحث Abstract:

هدف البحث إلى دراسة دور المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال. وتمثلت أدوات البحث في استمارة البيانات العامة، إستبيان المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا، إستبيان تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال. وتم تطبيق البحث على عينة تكونت من: (316) من العاملات بمؤسسات رياض الأطفال، بمحافظة المنوفية. ولقد تم اختيارهم بطريقة صدقية غرضية. واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أهم النتائج: وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا وتحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال عند مستوى معنوية (0.01)، كما وجد تأثير دال إحصائياً لمرونة رأس المال البشري يليها المرونة التسويقية كأبعاد للمرونة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال عند مستوى معنوية (0.001). توصيات البحث: توجيه العناية أكبر لرأس المال البشري بالمؤسسة باعتباره أهم المتغيرات تأثيراً في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال.

Paper received 11<sup>th</sup> April 2020, Accepted 20<sup>th</sup> May 2020, Published 1<sup>st</sup> of July 2020

#### مقدمة Introduction:

أعلنت منظمة الصحة العالمية (WHO) ظهور فيروس كورونا الجديد (كوفيد-19) والمسمى بالمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة، والذي تم تصنيفه من قبل اللجنة الدولية لتصنيف الفيروسات في 11 فبراير 2020. الذي يسببه الفيروس التاجي. وصنفت المنظمة هذا الفيروس بأنه جائحة عالمية، ولقد ظهر الفيروس بداية من 2019/12/31 بظهور أول حالة بمدينة ووهان الصينية وانتقلت العدوى إلى العديد من البلدان والأقاليم. ويشير Zhou, P, & et al (2020) أن مصدر هذا الفيروس قد يكون الخفافيش، كما أوضح النتائج السريرية للعدوى بالفيروس، وقيم إمكانية السفر الدولي كطريقة لانتشار الوباء عالمياً. وأشار Huang C, & et al (2020) أن أعراض الإصابة بالفيروس الحمى، التعب، السعال الجاف، قلة اللعاب، ارتفاع مستوى اللاكتات نازعة الهيدروجين ووقت البروثرومين لفترات طويلة. بالإضافة إلى أن المرضى يعانون من صعوبة في التنفس. وفي 21 يناير 2020 أعلنت المنظمة تأكيد السلطات الصينية إصابة حوالي 200 حالة وثلاث وفيات بسبب فيروس تاجي جديد (2019-CoV)، اعتباراً من 11 فبراير 2020، تم الإبلاغ عن حوالي 42708 حالة و 1017 وفاة من الصين وحدها. كما انتشرت الجائحة في دول منها دول شرق آسيا وكذلك أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، وكندا وأستراليا.

ولقد أعلنت وزارة الصحة المصرية في 5 من مارس 2020 عن ظهور أول إصابة بفيروس كورونا الجديد لمواطن مصري. وتوالى ظهور الحالات الإيجابية، ليصل إجمالي الحالات في مصر في 13 أبريل الجاري 2190 حالة، بينهم 488 حالة تماثلت للشفاء، و164 حالة وفاة.

<https://www.skynewsarabia.com>

وبناء على إعلان منظمة الصحة العالمية وباء فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19) جائحة عالمية، حيث ظهرت عدوى الفيروس في أكثر من 170 دولة. أوضحت اليونيسيف ضرورة اتخاذ المجتمعات المحلية إجراءات احترازية للحد من آثار تفشي انتشار المرض ونقل العدوى، ودعم تدابير السيطرة عليه. ولحماية الأطفال والمرافق التعليمية أهمية خاصة. والاحتياطات ضرورية لمنع الانتشار المحتمل لمرض كوفيد-19 في المدارس.

<https://www.unicef.org/coronavirus/covid-19>

وفي ضوء هذه الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها الغالبية

العظمى من دول العالم أعلن وزير التربية والتعليم المصري تعليق الدراسة بداية من 16 من مارس الجاري في جميع قطاعات التعليم بما فيها قطاع رياض الأطفال واستكمال المنهج الدراسي على المنصة الإلكترونية وتقييم الطلاب من خلال المعلمة والطفل، مما ألحق بهذه المؤسسات التربوية والتعليمية وبالهيئة المستفيدة منها العديد من التهديدات. <http://portal.moe.gov.eg/Pages/DecisionsAndLaw.s.aspx>

حيث أعلنت اليونسكو أن 87% من عدد الطلاب في العالم تضرروا بإغلاق المدارس بسبب كوفيد-19 فقد ألحق إغلاق المدارس الضرر بأكثر من مليار ونصف المليار متعلّم مؤرّعين في 165 بلداً. <https://ar.unesco.org/news>.

وفي ظل هذه الجائحة تبدّت بعض الدول العربية (وغير العربية) نمط التعليم عن بعد كبدل لنمط التعليم التقليدي، كوسيلة دفاع في الحرب ضد فيروس كورونا؛ هذا النمط الذي ارتبط بالجائحة الوبائية الحالية، يبدو فريداً في فلسفته وأهدافه وإجراءاته ومغايراً عن النمط المعتاد للتعليم عن بعد. هذه المغايرة تكمن في أوجه عدة تتمثل في: أن هذا النمط من التعليم عن بعد جاء كردة فعل مفاجئة دون أي تخطيط سابق، بهدف مواجهة الجائحة الراهنة التي شهدتها المؤسسات التعليمية في ليلة وضحاها، دون الاستعداد بلوائح وأنظمة معدة مسبقاً. حيث تسببت جائحة كورونا في دفع المجتمع بجميع أطيافه إلى توظيف نمط تعليمي مغاير، دون تهيئة للطاقت التدريبي وتصميم سابق للمناهج والبرامج. حيث قامت هذه المستجدات العالمية بدور كبير في تغيير سياسة التعليم المعتاد وبشكل مفاجئ وبسبب ظروف طارئة، ومن هذا المنطلق فإن التسمية الأكثر دقة لهذه الحالة هي قيام الدول بتوظيف الخدمات التقنية لتجاوز الموقف الحالي ولإنقاذ الفصل الدراسي في ظل انتشار الفيروس؛ وعليه، فهذا التوظيف لا يرتقى إلى المعايير المعروفة للتعليم عن بعد (عبدالرحمن الليلي وآخرون، 2020).

حيث تسببت جائحة كورونا في خلق بيئة من عدم التأكد وازدياد التعقيد البيئي والاضطراب والديناميكية المتسارعة وشدة الضغوط التنافسية وأظهرت العديد من التهديدات لكافة مؤسسات المجتمع، ومنها المؤسسات التربوية والتعليمية حيث جعلت هذه المؤسسات في مواجهة العديد من المستجدات والتحديات وفرضت عليها التكيف والاستجابة السريعة لهذه المستجدات المتلاحقة في فترة زمنية قصيرة، مما جعل هذه المؤسسات بحاجة ماسة إلى قدر مناسب من المرونة من أجل التهيؤ للرد على الضغوط المحيطة

المؤسسة ، وتتحدد مرونة تقديم الخدمة بمقدار الوقت الذي تستغرقه المؤسسة في عملية التحول في تقديم الخدمة (هنادي أبو ليلى وخالد الشوابكة، 2018) ، والمرونة التسويقية والتي تعبر عن قدرة المؤسسة على إعادة تقييم وتعديل جهودها التسويقية في وقت قصير وذلك استجابة لتغيرات حدثت في محيط أعمالها. وتتمثل المرونة التسويقية للمؤسسة في الحصة السوقية، سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين، قدرة المؤسسة على التوسع من خلال الدخول في أسواق جديدة (Ahmad, N, 2014)، والمرونة التنافسية والتي تتحدد في قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في حاجات المستفيدين نتيجة لما فرضته التغيرات المحيطة (كوسرت أبابكر وآخرون، 2019).

ولقد أجريت العديد من الدراسات على المرونة الاستراتيجية ومنها دراسة معن المعاضيدي وأيمن الطائي (2011) والتي أوضحت أهمية القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية، ودراسة ذياب جرار وسعيد دويكات (2013) عن أهمية المرونة الاستراتيجية كأحد مقومات التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تميز أداء المؤسسة، ودراسة عبد العزيز الزعترى (2013) عن أهمية ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمؤسسة، ودراسة هند عابد (2016) التي أكدت الأثر الإيجابي للمرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات، ودراسة نوال عبداوى (2017) التي أشارت إلى دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق قيمة إضافية لخدماتها. ودراسة كوسرت أبابكر وآخرون (2019) والتي أسفرت عن أهمية دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالمؤسسات، ودراسة هنادي أبو ليلى وخالد الشوابكة (2018) عن فاعلية المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات.

ونظراً لما تعانيه السياسة التعليمية من عدم استقرار نتيجة لسرعة التغيرات والمستجدات التي فرضتها جائحة كورونا، بالإضافة إلى عدم وجود لوائح وأنظمة واضحة المعالم تستطيع المؤسسات التربوية والتعليمية الاعتماد عليها في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها، فإن ذلك بلا شك يؤدي إلى استنزاف طاقاتها وهدر مواردها المادية والبشرية، لذا فإن هذا البحث يركز على التنمية المستدامة لهذه المؤسسات بحيث تشمل كل عمليات التحسين داخل المؤسسة بما يمكنها من استدامة تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها والتي على رأسها تربية النشئ ورعايته الذي يقوم بدوره بصناعة التنمية. ولعل من المؤسسات التربوية والتعليمية في منظومة التعليم مؤسسات رياض الأطفال والبالغ عددها (11524) مؤسسة على مستوى جمهورية مصر العربية، وتقدم خدماتها التربوية والتعليمية لعدد (1302215) طفل وطفلة (الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، 2019)، وهو عدد هائل وفتنة مهمة من فئات المجتمع. لذا كان من الأهمية بمكان التأكيد على تحقيق التنمية المستدامة لهذه المؤسسات.

فالتنمية المستدامة أصبحت أسلوباً من أساليب التنمية التي يفرضها العصر الحاضر الذي يتصف بالتطور والتغير المتسارع، والذي يفرض على الدول والهيئات والمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني والأفراد مواكبته حتى يتحقق التوازن الاجتماعي الناتج عن العولمة وتأثيراتها السلبية (زينب خالد وإيناس الشامي، 2018). فالتنمية المستدامة تبحث إمكانية استمرار النمو لفترة طويلة من الزمن، وتحقق إذا ما توافرت مقوماتها المتمثلة في التخطيط السليم، والفكر التنامي الواضح والتمويل، من حيث إستغلال الموارد المتاحة لإشباع حاجات ورغبات الأجيال الراهنة دون المساس بنصيب الأجيال القادمة، ومن حيث المنتجات والمنافع المستدامة. ومن حيث المعارف والمهارات والأساليب الفردية والمؤسسية التي تسعى للحصول على كل ما هو جديد ومبتكر والتكيف معه، بغرض تحقيق التجديد والتطوير المستمر الذي يفرضه لإستدامة النشاط (حسين أحمد، 2019). وتعد التنمية

على نحو سريع، حيث أصبحت مرونة المؤسسات مطلباً ضرورياً يجب على كل المؤسسات العمل على التحلي بها. ومن ثم يتحتم على المؤسسات الراغبة في البقاء والاستمرار إكتساب صفة المرونة على كافة المستويات والأصعدة خاصة الاستراتيجية منها بما يضمن للمؤسسات توفر القدرات الديناميكية المتقدمة لمواجهة كافة المستجدات التي فرضتها جائحة كورونا.

حيث تعد المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة أنشطتها في ظل الظروف المتغيرة، كما تعزز قابلية المؤسسات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات المستفيدين، وتعمل على تنمية قدرات المؤسسة التسويقية من خلال عمليات التفاعل بينها وبين المستفيدين، كما أنها ضرورية لنمو المؤسسات وبقائها. وتركز المرونة الاستراتيجية بشكل كبير على توليد فرص للمؤسسات للبقاء ولتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع (معن المعاضيدي وأيمن الطائي، 2011). وبذلك تتحدد أهمية المرونة الاستراتيجية في أنها وسيلة لمواجهة عدم التأكد البيئي الذي يسيطر على العالم في هذه الأونة، ترجمة لقدرة المؤسسات على الاستجابة لقواعد متغيرات عالمية جديدة، من خلال تطوير القدرة على التعلم التنظيمي انطلاقاً من استعمال المعلومات الجديدة، تعبر عن مدى اتساع مجال قرارات المؤسسات وسهولة الانتقال من حالة إلى أخرى (Bruno, M., 2006).

وتتحقق المرونة الاستراتيجية من خلال تفاعل قدرات المؤسسات على التأقلم مع تغيرات المحيط الخارجي، وتعجيل المتغيرات الدولية، والرد بشكل مستمر على التغيرات غير المتوقعة، والتكيف مع عواقب غير متوقعة للتغيرات التي يمكن التنبؤ بها، مما يسفر عنه توقع السيناريوهات المختلفة، وصياغة الاستراتيجيات المحتملة لكل سيناريو، والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ كل استراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية الأكثر ملاءمة، والاستعداد لاعتماد استراتيجية بديلة بالسرعة اللازمة إذا لزم الأمر (Joanna, R, 2015).

وللمرونة الاستراتيجية مداخل أهمها المناورات الاستراتيجية (دفاعية وهجومية) لتحقيق المرونة، حيث تركز على ما يعرف (بالحدث المحفز) أي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكمن المناورات الهجومية بامتلاك المبادرة واستغلال الفرص، أما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية (مثل الضمان ضد الخسارة وإصلاح الضرر). ومرونة موارد المؤسسة وقدرتها على استخدام تلك الموارد على نحو مرن بطرق بديلة تسمح للمؤسسة أن يكون لديها خيارات مرنة عندما تتعامل مع بيئات دينامية. وقدرة صانعي القرار الاستراتيجي على الحصول على البيانات في الزمن الحقيقي وتحليلها (هند عابد، 2016).

تمتد أبعاد المرونة الاستراتيجية لتشمل: مرونة المعلومات والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومات اللازمة من مصادر المعلومات المختلفة وتنقسم مرونة المعلومات إلى مرونة الإبلاغ والمتمثلة في قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومات ذات العلاقة، والمرونة التحليلية والمتمثلة في قدرة المؤسسة على استخلاص واستخدام البيانات القديمة والمتوفرة لدى المؤسسة وتحليلها لدعم اتخاذ القرارات المناسبة، لذلك لا بد أن تتوفر المعلومات بشكل مرن لكافة المستويات الإدارية بالمؤسسة (هنادي أبو ليلى وخالد الشوابكة، 2018)، ومرونة رأس المال البشري والتي تتمثل في قدرة العاملين على التأقلم مع التغير الذي قد يطرأ على ساعات العمل في المؤسسة وتطوير مهاراته وقدراتهم استجابة لهذه التغيرات مما يحقق توفر خاصية التغير السريع في العمل وعدم اتسامه بالنمطية (نوال عبداوى، 2017). ومرونة تقديم الخدمة والتي تلخص في قدرة المؤسسة على تقديم خدمات جديدة تتناسب مع متطلبات المستفيدين، من خلال تغيير العمليات وتحولها من خط الخدمة القديم إلى خط الخدمة الجديد، بما يحقق التكيف السريع مع التغيرات والأحداث التي تواجه

ويعد تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات على اختلاف ما تقدمه من خدمات أمراً حيوياً لتحقيق التنمية الشاملة، فالتنمية تبنى على فكرة تهيئة المتطلبات الأساسية والمشروعة للجيل الحاضر دون أن يكون هناك إخلال بالمحيط الحيوي، على أن يهيئ للأجيال القادمة متطلباتهم. وشملت الاستدامة كل ما له علاقة بالتنمية، فالمؤسسة المستدامة هي التي تمارس أعمالها في إطار أبعاد التنمية المستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، حيث إن الكفاءة والربحية ليستا كافيتين لاستدامة المؤسسة، وأن المؤسسة لا تستطيع المحافظة على البيئة كما هي بسهولة.

ومن ثم فإن هناك مجموعة من المتطلبات التي تجعل المؤسسة أكثر استدامة ومسئولية،

هي كالتالي: تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية عن طريق تخفيض الآثار البيئية الضارة والمعاملة الجيدة للموظفين، دخول عملاء وتوفير أسواق جديدة وذلك من خلال التحسينات البيئية والفوائد الاقتصادية، تقليل المخاطر من خلال الاندماج والتداخل مع الجهات المهتمة بالمؤسسة، بناء السمعة عن طريق الكفاءة البيئية، تطوير رأس المال البشري من خلال الإدارة الجيدة للموارد البشرية، تطوير مدخل رأس المال عن طريق حوكمة أفضل (أمل عفيفي و ابراهيم سليم، 2019). كما أن الأداء المستدام للمؤسسة يتحدد بعدة مبادئ وهي: الشفافية، الموارد البشرية، إدارة المخاطر، الحوكمة، الابتكار، التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية طويلة الأجل داخل استراتيجية المؤسسة (محمد بلبع، 2018).

ولقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة التنمية المستدامة من حيث المفهوم والأبعاد والأهداف والمتطلبات والأهمية والمؤشرات ومنها دراسة محاسن محمد (2017)، ودراسة جلود رشيد (2018)، ودراسة حسين أحمد (2019)، ودراسة فوزى الحلواتي وآخرون (2019)، كما أن هناك بعض الدراسات التي تناولت دراسة تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات، ومنها دراسة أحمد المغربي (2017) عن تحقيق التنمية المستدامة عن طريق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المالية، ودراسة محمد بلبع (2018) عن تحقيق التنمية المستدامة في مصر، ودراسة أمل عفيفي و ابراهيم سليم (2019) عن دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات التعليمية.

وباستقراء تداعيات جائحة كورونا العالمية وأثارها على المجتمع الدولي والمحلي، وما فرضته من مستجدات وتحديات على جميع الأصعدة، وأثارها على مؤسسات التعليم خاصة مؤسسات رياض الأطفال - محل الدراسة - من تحول سريع ومتلاحق في الاستراتيجيات والآليات والبرامج، الأمر الذي تسبب في استنزاف طاقاتها وهدر مواردها المادية والبشرية، والذي قد يؤثر حتماً على التنمية المستدامة لهذه المؤسسات من جانب، ويتطلب تفعيل المرونة الاستراتيجية من جانب آخر. لذا فإن مشكلة البحث تحددت في السؤال الرئيسي التالي: ما دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة المعلومات - مرونة تقديم الخدمة - مرونة رأس المال البشري - المرونة التنافسية - المرونة التسويقية) في ظل جائحة كورونا في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحوريتها (متطلبات الاستدامة - مبادئ الاستدامة)؟ والتساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى تفعيل المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال؟
- 2- ما مستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحوريتها؟
- 3- هل يوجد اقتران بين الروضة وكل من مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحوريتها؟
- 4- ما الفروق في كل من مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة

عملية ديناميكية مستمرة وتشمل جميع الاتجاهات، فهي كعملية مطردة تهدف إلى تبديل الهياكل الاجتماعية وتعديل الأدوار والمراكز وتحريك الإمكانيات المتعددة الجوانب بعد رصدها وتوجيهها نحو تحقيق هدف التغيير في المعطيات الفكرية والقيمية وبناء دعائم الدولة العصرية وذلك من خلال تكافل القوى البشرية لترجمة الخطط العلمية التنموية إلى مشروعات فاعلة تؤدي مخرجاتها إلى إحداث التغييرات المطلوبة (جلود رشيد، 2018).

ويستند مفهوم التنمية المستدامة إلى مجموعة من الأسس: وهي الحفاظ على خصائص ومستوى أداء الموارد الطبيعية الحالي والمستقبلي كأساس لشراكة الأجيال المقبلة في المتاح منها، ترتكز على نوعية وكيفية توزيع تلك العائدات الاقتصادية، ودورها في تحسين ظروف المعيشية، تعزيز استخدام وسائل تقنية أكثر توافقاً مع البيئة تستهدف الحد من مظاهر الضرر والإخلال بالتوازن البيئي، تعديل أنماط الاستثمار وهياكل الإنتاج وأنماط الاستهلاك السائدة اجتناباً للإسراف، يشتمل مفهوم العائد من التنمية كل ما يعود على المجتمع بنفع، استدامة وتواصل واستمرارية النظم الإنتاجية أساس الوقاية من احتمالات انهيار مقومات التنمية (فوزي الحلواتي وآخرون، 2019).

وتمتد أبعاد التنمية المستدامة لتشمل ثلاث أبعاد أساسية وهي البعد الاقتصادي والذي يمثل تعظيم العائد الاقتصادي لأطول فترة زمنية ممكنة من خلال توفير مقومات الرفاهية، والبعد البيئي: الذي يركز على مراعاة الحدود البيئية بحيث لكل نظام بيئي حدود معينة لا يمكن تجاوزها من الاستهلاك والاستنزاف، وإلا يحدث تدهور للنظام البيئي (محاسن محمد، 2017)، والبعد الاجتماعي: ويركز على أن الإنسان يشكل جوهر التنمية وهدفها النهائي من خلال الاهتمام بالعدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر وتوفير الخدمة الاجتماعية إلى جميع المحتاجين لها بالإضافة إلى ضمان الديمقراطية من خلال مشاركة الشعوب في اتخاذ القرار بكل شفافية (البشر القرقوطي، 2015) ولقد استهدفت التنمية المستدامة وضع استراتيجيات شاملة لتلبية احتياجاتها من خلال: اعتماد استراتيجيات جديدة تركز على الآليات القابلة للاستدامة وإعداد سياسات وطنية لتبني وخلق بيئة ابتكارية أهمها تعزيز وتطوير البحث، تنمية القدرات العلمية والتكنولوجية وتشجيع ودعم الابتكار لترسيخ التنافسية وزيادة النمو الاقتصادي وتحسين الأداء المؤسسي (حسين أحمد، 2019)، تنظيم استخدام الموارد الطبيعية والعمل على اكتشاف البدائل ذات التكلفة المنخفضة، وضع الخطط اللازمة لتحويل المجتمع إلى المجتمع المعلوماتي وإدماج التكنولوجيات الجديدة في خطط واستراتيجيات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، تطوير البرامج الوطنية لحفظ الطاقة (محاسن محمد، 2017).

ولعل من أبرز المؤشرات الأساسية للتنمية المستدامة أنها عملية مستمرة ومتصاعدة، تعبيراً عن تجدد احتياجات المجتمع وتزايدها. كما أنها عملية مجتمعية، يجب أن تساهم فيها كل الفئات والقطاعات والجماعات. وهي عملية واعية، محددة الغايات، ذات إستراتيجية طويلة المدى، وأهداف مرحلية وخطط وبرامج. وأيضاً عملية موجهة بموجب إرادة تنموية تعي الغايات المجتمعية وتلتزم بتحقيقها، وتمتلك القدرة على تحقيق الاستخدام الكفء لموارد المجتمع إنتاجاً وتوزيعاً. ومن المؤشرات أيضاً إيجاد طاقة إنتاجية ذاتية، من خلال بناء قاعدة إنتاجية صلبة وطاقة مجتمعية متجددة. على أن تكون مرتكزات هذا البناء محلية ذاتية وقادرة على مواجهة التغييرات، على أن يتوفر لهذه القاعدة التنظيم الاجتماعي السليم، والقدرة المؤسسية الراسخة، والموارد البشرية المدربة والحافزة، والقدرة التقنية الذاتية. زيادة متوسط إنتاجية الفرد، وهذا يمكن التعبير عنه بالمؤشر الاقتصادي المعروف " بمتوسط الدخل السنوي للفرد " إذا ما أخذ بمعناه الصحيح، وإذا ما توفرت له أدوات القياس الصحيحة. وتزايد قدرات المجتمع الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتقنية (محاسن محمد، 2017).

جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19) في مؤسسات رياض الأطفال أمراً هاماً وحديثاً في مجال تخصص إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة.

2. تمثل المرونة الاستراتيجية أحد مقومات التخطيط الاستراتيجي الذي يعد بمثابة المتطلب الإداري الرئيسي لنجاح أي مؤسسة، ولا سيما مؤسسات رياض الأطفال التي تفتقد للعديد من المتطلبات الإدارية، لذلك يعد تناول هذا المتغير الإداري أمر هام للتخصص.
3. توجيه الاهتمام بتحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال، من خلال الحد من آثار المستجدات على المؤسسة من جانب، وتوافر متطلبات استدامة المؤسسة من جانب آخر.

#### فروض البحث :

- 1- لا يوجد تأثير دال إحصائياً لدور المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة المعلومات – مرونة تقديم الخدمة - مرونة رأس المال البشري - المرونة التنافسية - المرونة التسويقية) في ظل جائحة كورونا في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها (متطلبات الاستدامة – مبادئ الاستدامة).
- 2- لا يوجد إقتران دال إحصائياً بين الروضة وكل من مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها تبعاً للمستوى التعليمي.
- 4- لا يوجد تباين دال إحصائياً في كل من مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها تبعاً للخبرة المهنية.
- 5- لا يوجد تباين دال إحصائياً في كل من مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها تبعاً للمهنة.

#### مصطلحات البحث Terminology :

##### المرونة الاستراتيجية: Strategic flexibility

عرف (Ahmad, N, (2014) المرونة الاستراتيجية بأنها القدرة على التحول من استراتيجية إلى أخرى خاصة في حال زيادة عدم التأكد في الظروف البيئية المتغيرة. كما أنها قدرة التجاوب والتكيف بنجاح مع التغيرات البيئية.

كما عرفها (Joanna R, (2015) بأنها قابلية المؤسسة لإجراء التغيرات بتحديد التغيرات الرئيسية في المحيط الخارجي وتوفير الموارد اللازمة للعمل الجديد رداً على التغيرات، وهي الإمكانيات والقابليات المتوفرة في موارد المؤسسة والتي تسمح للمؤسسة بحرية التنقل بين الاستراتيجيات البديلة للتكيف مع متغيرات المحيط المختلفة.

وعرفتها نوال عبداوى (2017) بأنها قدرة المؤسسات وقابليتها على الاستجابة لمتطلبات البيئات التنافسية المتغيرة والمتجانسة، وتحويل الموارد إلى طرق عمل جديدة بوصفها رد فعل لتلك التغيرات.

وتعرف الباحثة المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال إجرائياً بأنها: قدرة مؤسسات رياض الأطفال على التجاوب والتكيف مع المستجدات التي فرضتها جائحة كورونا والمتمثلة في تعليق الدراسة واستكمال المناهج عن بعد، وتقييم الأطفال عن بعد، وإرسال التقارير لأولياء الأمور

- 5- ما التباين في كل من مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها تبعاً للخبرة المهنية؟
- 6- ما التباين في كل مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات بمحورها رياض الأطفال تبعاً للمهنة؟

#### هدف البحث Objective:

هدف البحث بصفه رئيسية إلى دراسة دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة المعلومات – مرونة تقديم الخدمة - مرونة رأس المال البشري - المرونة التنافسية - المرونة التسويقية) في ظل جائحة كورونا في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها (متطلبات الاستدامة – مبادئ الاستدامة). وينبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد مستوى تفعيل المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال.
2. تحديد مستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها.
3. دراسة الإقتران بين الروضة وكل من مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها.
4. الكشف عن الفروق في كل من مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها تبعاً للمستوى التعليمي.
5. تفسير التباين في كل من مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها تبعاً للخبرة المهنية.
6. تحليل التباين في كل مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها تبعاً للمهنة.

#### أهمية البحث Significance:

يمكن توضيح أهمية البحث من خلال محورين رئيسيين كما يلي:

##### الأهمية في مجال خدمة المجتمع:

1. تعد جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19) حديث الساعة على المستوى العالمي والمحلي، ومثار اهتمام الجميع من حيث الآثار الوخيمة التي سببتها في جميع المجالات، ومن ثم فإن دراسة استراتيجيات مواجهتها بقطاع مثل قطاع رياض الأطفال أمراً هاماً في مواجهة مستجدات هذه الجائحة، ويعود بالنفع على العاملين بهذا القطاع.
2. تناول المرونة الاستراتيجية كمدخل إداري هام وحيوي ومستوى تفعيلها في مؤسسات رياض الأطفال، تلك المؤسسات التي غالباً ما تعاني من ضعف الكوادر الإدارية، وخاصة في ظل المتغيرات التي فرضتها جائحة كورونا. بمثابة تركيز للضوء على النواحي الإدارية بهذه المؤسسات التي تستلزم التأكيد على أهميتها لضمان نجاحها فيما تقوم به من أدوار.

3. تثمين تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال باعتبارها مؤسسة تربوية وتعليمية مهمة ومؤثرة في فئة كبيرة من فئات المجتمع.

##### الأهمية في مجال التخصص:

1. يمثل دراسة تفعيل المداخل الإدارية الحديثة في مواجهة



تتبع من الكيان وتشمل جميع الاتجاهات، فهي كعملية مطردة تهدف إلى تبديل الهياكل الاجتماعية وتعديل الأدوار والمراكز، وتحريك الإمكانيات المتعددة الجوانب بعد رصدها وتوجيهها نحو تحقيق هدف التغيير في المعطيات الفكرية والقيمية وبناء دعائم الدولة العصرية وذلك من خلال تكافل القوى البشرية لترجمة الخطط العلمية للتنمية إلى مشروعات فاعلة تؤدي مخرجاتها إلى إحداث التغييرات المطلوبة.

كما عرفها جلود رشيد (2018) بأنها عملية تراعى العدالة الاجتماعية وتحترم الطبيعة، وتسعى إلى الكفاءة الاقتصادية، بمعنى أنها تتطلب التكامل بين الاحتياجات المتكاملة، فهي ليست وضع ثابت بل هي عملية تغيير حيث استخدام المصادر والاستفادة من المصادر الطبيعية والتنمية التكنولوجية، وهذا التغيير المؤسسي يجب أن يدار بطريقة جيدة ليوافق احتياجات المستقبل كما يواجه احتياجات الحاضر.

**وتعرف الباحثة تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال إجرائياً بأنها:** مستوى الممارسات التي تمارسها مؤسسات رياض الأطفال في تقديم أنشطتها وبرامجها التربوية في إطار أبعاد التنمية المستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وذلك عن طريق توافر مجموعة من المتطلبات التي تجعل المؤسسة أكثر استدامة ومسؤولية، وكذلك التزام المؤسسة بمبادئ الاستدامة.

**وتعرف الباحثة متطلبات استدامة مؤسسات رياض الأطفال إجرائياً بأنها:** مستوى توافر متطلبات الاستدامة للمؤسسة والتي تتمثل في خفض تكاليف تقديم الخدمة، وزيادة وتنوع الخدمات المقدمة، تخفيض الآثار البيئية الضارة، تحفيز وتنشيط العاملين، تطوير وتدريب العاملين، الحرص على استقطاب عدد أكبر من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة، الاتصال الفعال مع الجهات ذات العلاقة، الحفاظ على الصورة الذهنية للمؤسسة.

**وتعرف الباحثة مبادئ استدامة مؤسسات رياض الأطفال إجرائياً بأنها:** مستوى التزام المؤسسة بمبادئ الاستدامة والمتمثلة في الإفصاح عن المعلومات والقرارات والتقارير والقوائم المالية والآثار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية لبرامج وأنشطة المؤسسة، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الحساسية للمخاطر سواء كانت مخاطر اقتصادية أو بيئية أو اجتماعية، الابتكار في تطوير الخدمات باستخدام الموارد الطبيعية بكفاءة وفعالية على المدى الطويل، التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية طويلة الأجل للمؤسسة.

**ثانياً: منهج البحث:** يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يقوم على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة أو المشكلة قيد البحث وصفاً كمياً Quantitative أو وصفاً نوعياً Qualitative وبالتالي فهو يهدف أولاً إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولاً إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة (سيف الإسلام عمر، 2009).

**ثالثاً: حدود البحث:** يتحدد البحث فيما يلي: **الحدود البشرية** "عينة البحث: تمثلت عينة الدراسة في (316) من العاملات بمؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة والدولية على اختلاف مهنتهن من مديرة أو إدارية أو معلمة أو مشرفة. **الحدود المكانية:** تم جمع العينة من مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة والدولية التابعة لإدارة تعليم رياض الأطفال بمحافظة المنوفية، بطريقة صدقية غرضية. **الحدود الزمنية:** تم التطبيق الميداني خلال (منتصف مارس وحتى منتصف إبريل 2020). **الحدود الموضوعية:** إلترزم البحث بالمتغيرات المستنتجة من الإطار النظري والدراسات السابقة والتي تحددت في المرونة الاستراتيجية وجائحة كورونا والتنمية المستدامة.

**رابعاً: بناء وإعداد وتقنين أدوات البحث:** قامت الباحثة بإعداد أدوات البحث إلكترونياً والتي تكونت من:

1- استمارة البيانات العامة: تم إعداد هذه الاستمارة في صورة

إلكترونية، وانتهاء كافة المعاملات الرسمية إلكترونياً، وما يفرضه ذلك من تحويل طرق استخدام الموارد المتاحة واتباع استراتيجيات وآليات بديلة. وتتمثل أبعاد المرونة الاستراتيجية في مرونة المعلومات، مرونة تقديم الخدمة ومرونة رأس المال البشري، والمرونة التنافسية، والمرونة التسويقية.

**وتعرف الباحثة مرونة المعلومات بأنها:** قدرة مؤسسات رياض الأطفال على الحصول على المعلومات والقرارات والتعميمات المرتبطة بجائحة كورونا فيما يتعلق بنظام العمل في المؤسسة بأساليب حديثة، وتوثيق هذه المعلومات، واتخاذ القرارات الجديدة في ضوء هذه المعلومات، وكذلك قدرة المؤسسة على استخدام المعلومات والبيانات المؤشفة في مواجهة مستجدات الجائحة.

**وتعرف الباحثة مرونة تقديم الخدمة بأنها:** قدرة مؤسسات رياض الأطفال على الاستجابة السريعة في تقديم الخدمة الجديدة والمتنوعة وقليلة التكلفة والمتطورة والمناسبة لاحتياجات الأطفال وأولياء الأمور وفق مستجدات جائحة كورونا.

**وتعرف الباحثة مرونة رأس المال البشري بأنها:** قدرة العاملات لدى مؤسسات رياض الأطفال على التجاوب والتكيف مع المستجدات التي فرضتها جائحة كورونا، وكذلك قدرة إدارة مؤسسات رياض الأطفال على تعديل وتطوير نظام إدارة الموارد البشرية، وتدريب العاملات، بما يتناسب مع التغييرات ويحافظ على تميز الأداء.

**وتعرف الباحثة المرونة التنافسية بأنها:** قدرة إدارة مؤسسات رياض الأطفال على تطوير أساليب تقديم الخدمة للأطفال وأولياء الأمور وفق مستجدات جائحة كورونا، وطرح خدمات منافسة للمؤسسات الأخرى، وتخفيض تكاليف تقديم الخدمة، وتوظيف أحدث التقنيات في تقديم الخدمة.

**وتعرف الباحثة المرونة التسويقية بأنها:** قدرة إدارة مؤسسات رياض الأطفال على استقطاب عدد أكبر من الأطفال في ظل مستجدات جائحة كورونا، عن طريق الإعلان عن الخدمة التي تقدمتها في ظل هذه الجائحة، وتقديم الخدمة المتجددة والمتطورة التي تلبي حاجات الأطفال وأولياء الأمور وفق مستجداتها.

### جائحة كورونا: Corona Virus

تعرف منظمة الصحة العالمية (WHO) (2020) الجائحة بأنها وباء ينتشر بين البشر في مساحة كبيرة مثل قارة مثلاً أو قد تتسع لتضم كافة أرجاء العالم.

وعرف Zhou, P, & et al(2020) فيروس كورونا (COVID-19) الذي يعرف باسم المرض التنفسي الحاد المرتبط بفيروس كورونا المستجد 2019، وهو مرض تنفسي حيواني المنشأ، يسببه فيروس كورونا المستجد 2019 (nCoV). اكتشف لأول مرة هذا الفيروس قريب جداً من فيروس سارس. اكتشف لأول مرة خلال تفشي فيروس كورونا في ووهان 20-2019 يتسبب في حدوث عدد من الأعراض وتشمل الحمى، والسعال، وضيق النفس. لا يوجد علاج محدد متاح للمرض حتى مارس 2020، مع تركيز الجهود على تخفيف الأعراض ودعم وظائف الجسم.

**وتعرف الباحثة جائحة كورونا إجرائياً بأنه:** الوباء الذي اجتاحت معظم أرجاء العالم والذي يسببه فيروس كورونا المستجد 2019 (nCoV) والذي أدى إلى آثار وخيمة على العالم في شتى المجالات، وبصفة خاصة تلك التحديات التي فرضها على المؤسسات التربوية والتعليمية - مؤسسات رياض الأطفال - من تحول سريع في الاستراتيجيات والآليات والبرامج خلال فترة زمنية متناهية القصر.

**وتعرف الباحثة مؤسسات رياض الأطفال إجرائياً بأنها:** مؤسسات تربوية تعليمية يتم من خلالها تعليم الأطفال وإعدادهم للمرحلة الابتدائية عن طريق الأنشطة التربوية والمنهجية، والتي تقوم بالعديد من العمليات الإدارية لتحقيق أهدافها وأدوارها في المجتمع.

### التنمية المستدامة: Sustainable Development

عرفتها محاسن محمد (2017) بأنها عملية ديناميكية مستمرة

الأطفال، ومدى التزامها بمبادئ الاستدامة، والذي أعد في ضوء المفهوم الإجرائي للبحث، ولقد تم إعداد الاستبيان في صورته الأولية وكان عدد عباراته (32) عبارة خبرية بعضها إيجابي والأخر سلبي، تقيس مستوى توافر المتطلبات التي تجعل المؤسسة أكثر استدامة ومسؤولية، وكذلك مستوى التزام المؤسسة بمبادئ الاستدامة. وهذه العبارات موزعة على محورين وهما: **المحور الأول: متطلبات استدامة مؤسسات رياض الأطفال:** والذي اشتمل على (16) عبارة تقيس مستوى توافر متطلبات الاستدامة للمؤسسة والتي تتمثل في خفض تكاليف تقديم الخدمة، وزيادة وتنويع الخدمات المقدمة، تخفيض الآثار البيئية الضارة، تحفيز وتشجيع العاملين، تطوير وتدريب العاملين، الحرص على استقطاب عدد أكبر من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة، الاتصال الفعال مع الجهات ذات العلاقة، الحفاظ على الصورة الذهنية للمؤسسة. **المحور الثاني: مبادئ استدامة مؤسسات رياض الأطفال:** والذي اشتمل على (16) عبارة تقيس مستوى التزام المؤسسة بمبادئ الاستدامة والمتمثلة في الإفصاح عن المعلومات والقرارات والتقارير والقوائم المالية والآثار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية لبرامج وأنشطة المؤسسة، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الحساسية للمخاطر سواء كانت مخاطر اقتصادية أو بيئية أو اجتماعية، الابتكار في تطوير الخدمات باستخدام الموارد الطبيعية بكفاءة وفعالية على المدى الطويل، التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية طويلة الأجل للمؤسسة.

**صدق الأدوات Validity:** تم عرض الأدوات في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة مؤسسات الأسرة والطفولة وبلغ عددهم (9) محكمين، وطلب من سعادتهم الحكم على مدى مناسبة كل عبارة للبعد الخاص بها وكذلك صياغة العبارات، وتحديد اتجاه كل عبارة وإضافة أي مقترحات. وقد تم تحديد نسبة (80%) نسبة مقبولة للاتفاق بين المحكمين، وتم حساب نسبة الاتفاق لدى المحكمين على كل عبارة من عبارات الاستبيان، وبلغت نسب الاتفاق ما بين المحكمين على العبارات (88.9%). وبناءً على نسب الاتفاق على العبارات قامت الباحثة بإجراء تعديلات على صياغة بعض العبارات المطلوبة، وحذف بعض عبارات الاستبيان بحيث أصبح العدد النهائي لعبارات استبيان المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا (30) عبارة، واستبيان تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال (29) عبارة، كما تم التأكد من صدق الأدوات عن طريق الصدق البنائي وهو صدق الاتساق الداخلي لكل من استبيان المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا، واستبيان تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال وذلك عن طريق إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والبعد الخاص بها. والذي أوضح وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى معنوية (0,01) بين عبارات كل بعد والدرجة الكلية للبعد لجميع أبعاد استبيان المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا، استبيان تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال مما يدل على صدق الاستبيان.

**ثبات الأدوات Reliability:** تم حساب ثبات الأدوات بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لاستبيان المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا، واستبيان تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال، حيث تم حساب معامل ألفا لكل بعد من أبعاد الاستبيان وللأبعاد ككل.

جدول (1) الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لأدوات الدراسة

الأداة	الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا
استبيان المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا	مرونة المعلومات	6	0.929
	مرونة تقديم الخدمة	6	0.950
	مرونة رأس المال البشري	6	0.918

جدولية تحتوي على مجموعة من البيانات التي تحقق أهداف الدراسة. حيث اشتملت على بيانات عامة وهي: نوع الروضة (حكومية - خاصة - دولية)، مستوى تعليم العاملات بالروضة وقد تم تصنيفه إلى (حاصل على مؤهل جامعي، حاصل على دراسات عليا)، الخبرة المهنية للعاملات بالروضة وقد تم تصنيفه إلى ثلاثة مستويات وهي (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)، المهنة والتي تصنيفها إلى أربعة مهن (مديرة، إدارية، معلمة، مشرفة)

**2- إستبيان المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا:** يهدف الاستبيان إلى الكشف عن مستوى تفعيل المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال، والذي أعد في ضوء المفهوم الإجرائي للبحث، ولقد تم إعداد الاستبيان في صورته الأولية وكان عدد عباراته (33) عبارة خبرية بعضها إيجابي والأخر سلبي، تقيس مستوى قدرة مؤسسات رياض الأطفال على التجاوب والتكيف مع المستجدات التي فرضتها جائحة كورونا والمتمثلة في تعليق الدراسة واستكمال المناهج عن بعد، وتقييم الأطفال عن بعد، وإرسال التقارير لأولياء الأمور إلكترونياً، وانتهاء كافة المعاملات الرسمية إلكترونياً، وما يفرضه ذلك من تحويل طرق استخدام الموارد المتاحة واتباع استراتيجيات وآليات بديلة. وهذه العبارات موزعة على خمسة أبعاد وهي **البعد الأول: مرونة المعلومات:** والذي اشتمل على (7) عبارات تقيس قدرة مؤسسات رياض الأطفال على الحصول على المعلومات والقرارات والتعميمات المرتبطة بجائحة كورونا فيما يتعلق بنظام العمل في المؤسسة بأساليب حديثة، وتوثيق هذه المعلومات، واتخاذ القرارات الجديدة في ضوء هذه المعلومات، وكذلك قدرة المؤسسة على استخدام المعلومات والبيانات المؤرشفة في مواجهة مستجدات الجائحة. **البعد الثاني: مرونة تقديم الخدمة:** والذي اشتمل على (7) عبارات تقيس قدرة مؤسسات رياض الأطفال على الاستجابة السريعة في تقديم الخدمة الجديدة والمتنوعة وقليلة التكلفة والمتطورة والمناسبة لاحتياجات الأطفال وأولياء الأمور وفق مستجدات جائحة كورونا.

**البعد الثالث: مرونة رأس المال البشري:** والذي اشتمل على (7) عبارات تقيس قدرة العاملات لدى مؤسسات رياض الأطفال على التجاوب والتكيف مع المستجدات التي فرضتها جائحة كورونا، وكذلك قدرة إدارة مؤسسات رياض الأطفال على تعديل وتطوير نظام إدارة الموارد البشرية، وتدريب العاملات، بما يتناسب مع التغيرات ويحافظ على تميز الأداء. **البعد الرابع: المرونة التنافسية:** والذي اشتمل على (6) عبارات تقيس قدرة إدارة مؤسسات رياض الأطفال على تطوير أساليب تقديم الخدمة للأطفال وأولياء الأمور وفق مستجدات جائحة كورونا، وطرح خدمات منافسة للمؤسسات الأخرى، وتخفيض تكاليف تقديم الخدمة، وتوظيف أحدث التقنيات في تقديم الخدمة. **البعد الخامس: المرونة التسويقية:** والذي اشتمل على (6) عبارات تقيس قدرة إدارة مؤسسات رياض الأطفال على استقطاب عدد أكبر من الأطفال في ظل مستجدات جائحة كورونا، عن طريق الإعلان عن الخدمة التي قدمتها في ظل هذه الجائحة، وتقديم الخدمة المتجددة والمتطورة التي تلبي حاجات الأطفال وأولياء الأمور وفق مستجداتها.

**3- إستبيان تحقيق التنمية المستدامة:** إستهدف الاستبيان تحديد مستوى توافر متطلبات تحقيق التنمية المستدامة بمؤسسات رياض

0.931	6	المرونة التنافسية	إستبيان تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال
0.933	6	المرونة التسويقية	
0.979	30	تفعيل المرونة الاستراتيجية	
0.942	14	متطلبات الاستدامة	
0.926	15	مبادئ الاستدامة	
0.963	29	تحقيق التنمية المستدامة	

**Ver23** وذلك لإجراء الأساليب الإحصائية على متغيرات الدراسة لتكشف عن نوع العلاقة بين هذه المتغيرات، ولتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من صحة الفروض تم ترميز البيانات وتفرغها ومراجعتها لضمان صحة النتائج ودقتها. وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها (حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية - حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان واتساقه - حساب معاملات الارتباط بيرسون **Correlation** - تحليل الانحدار المتعدد **Anaysis Regression-Stip wise** - اختبار كاي - اختبار (ت) **T test** - تحليل التباين أحادي الاتجاه **One way Anova** - اختبار توكي **Tukey**).

### النتائج Results :

أولاً: النتائج الوصفية

يتضح من جدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا بلغت (0.979)، كما يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لاستبيان تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال (0.963)، وهي قيم مرتفعة، وجميعها قيم مقبولة وتؤكد اتساق الأدوات وثباتها.

**تصحيح الأدوات:** تم تصحيح أدوات البحث: إستبيان المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا، وإستبيان تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال طبقاً لمقياس **Likert** الخماسي، بأن يتم اختيار واحد من متعدد (موافق بشده، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشده) في كل عبارة من عبارات الإستبيان، وتم التصحيح على ميزان (1، 2، 3، 4، 5) للعبارات السلبية. **خامساً: المعاملات الإحصائية المستخدمة:** تم تحليل البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج **(Statistical Package For Social Science Program) SPSS**

جدول (2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً لبعض المتغيرات

النسبة المئوية %	العدد	البيان	
75.9%	240	حكومية	الروضة
10.1%	32	خاصة	
13.9%	44	دولية	
96.2%	304	حاصل على مؤهل جامعي	مستوى التعليم
3.8%	12	حاصل على دراسات عليا	
31.6%	100	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
31.6%	100	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
36.8%	116	أكثر من 10 سنوات	
31.6%	100	مديرة	المهنة
10.1%	32	إدارية	
57.0%	180	معلمة	
1.3%	4	مشرفة	
100	316	المجموع	

في حين تعادلت نسبة من كانت خبرتهم المهنية أقل من خمس سنوات مع من كانت خبرتهم المهنية من خمس سنوات إلى أقل من عشرة سنوات حيث بلغت 31.6%، كما يتضح أن أكثر من نصف عينة الدراسة كانت من المعلمات حيث بلغت نسبتهن 57.0%، يليها نسبة المديرات والتي بلغت 31.6%، يليها نسبة الإداريات والتي بلغت 10.1%، وكانت أقل نسبة للمشرفات والتي بلغت 1.3%.

1- تحديد مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال.

يتضح من جدول (2) أن أعلى نسبة في عينة الدراسة كانت من الروضات الحكومية حيث بلغت 75.9% يليها الروضات الدولية بنسبة 13.9%، في حين كانت أقل نسبة في عينة الدراسة كانت من الروضات الخاصة حيث بلغت 10.1%. كما يتضح أن أغلب عينة الدراسة تنتمي للحاصلات على تعليم جامعي حيث بلغت 92.2%، في حين كانت أقل نسبة من عينة الدراسة تنتمي للحاصلات على دراسات عليا حيث بلغت 3.8%. أما عن توزيع عينة الدراسة تبعاً للخبرة المهنية فكانت أغلب عينة الدراسة ممن كانت خبرتهم أكثر من عشرة سنوات حيث بلغت نسبتهن 36.8%،



جدول (3) التوزيع النسبي لعينة الدراسة والمتوسط والانحراف المعياري وفقاً لمستوى المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا

الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع		مرتفع		متوسط		منخفض		المستوى الإيعاد
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
3.81	25.82	100	316	46.8	148	43.0	136	10.1	32	مرونة المعلومات
4.25	25.20	100	316	51.9	164	41.8	132	6.3	20	مرونة تقديم الخدمة
3.80	25.94	100	316	63.3	200	30.4	96	6.3	20	مرونة رأس المال البشري
4.48	24.34	100	316	36.7	116	50.6	160	12.7	40	المرونة التنافسية
4.48	24.67	100	316	36.7	116	51.9	164	11.4	36	المرونة التسويقية
19.12	125.98	100	316	51.9	164	40.5	128	7.6	24	المرونة الاستراتيجية

التي فرضتها جائحة كورونا، وكذلك قدرة إدارة مؤسسات رياض الأطفال على تعديل وتطوير نظام إدارة الموارد البشرية، وتدريب العاملات، بما يتناسب مع التغيرات ويحافظ على تميز الأداء. للمستوى المرتفع حيث بلغت (46.8%)، (51.9%)، (63.3%) على التوالي، بمتوسط حسابي قدره (25.82)، (25.20)، (25.94) على التوالي، وانحراف معياري قدره (3.81)، (4.25)، (3.80) على التوالي. بينما كان تقييم النسبة الأغلب من عينة الدراسة من العاملات بمؤسسات رياض الأطفال لمستوى كل من المرونة التنافسية من حيث قدرة إدارة مؤسسات رياض الأطفال على تطوير أساليب تقديم الخدمة للأطفال وأولياء الأمور وفق مستجدات جائحة كورونا، وطرح خدمات منافسة للمؤسسات الأخرى، وتخفيض تكاليف تقديم الخدمة، وتوظيف أحدث التقنيات في تقديم الخدمة. والمرونة التسويقية من حيث قدرة إدارة مؤسسات رياض الأطفال على استقطاب عدد أكبر من الأطفال في ظل مستجدات جائحة كورونا، عن طريق الاعلان عن الخدمة التي قدمتها في ظل هذه الجائحة، وتقديم الخدمة المتجددة والمتطورة التي تلبي حاجات الأطفال وأولياء الأمور وفق مستجداتها، للمستوى المتوسط حيث بلغت (50.6%)، (51.9%) على التوالي، بمتوسط حسابي قدره (24.34)، (24.67) على التوالي، وانحراف معياري قدره (4.48)، (4.48) على التوالي.

2-تحديد مستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال.

ينضح من جدول (3) أن النسبة الأغلب من عينة الدراسة من العاملات بمؤسسات رياض الأطفال كان تقييمهن لمستوى تفعيل المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا من حيث قدرة مؤسسات رياض الأطفال على التجاوب والتكيف مع المستجدات التي فرضتها جائحة كورونا والمتمثلة في تعليق الدراسة واستكمال المناهج عن بعد، وتقييم الأطفال عن بعد، وإرسال التقارير لأولياء الأمور إلكترونياً، وإنهاء كافة المعاملات الرسمية إلكترونياً، وما يفرضه ذلك من تحويل طرق استخدام الموارد المتاحة واتباع استراتيجيات وآليات بديلة، كانت للمستوى المرتفع حيث بلغت (51.9%) بمتوسط حسابي قدره (125.98) وانحراف معياري قدره (19.12). وكذلك كان تقييم أغلب العاملات بمؤسسات رياض الأطفال لمستوى تفعيل كل من: مرونة المعلومات من حيث قدرة مؤسسات رياض الأطفال على الحصول على المعلومات والقرارات والتعميمات المرتبطة بجائحة كورونا فيما يتعلق بنظام العمل في المؤسسة بأساليب حديثة، وتوثيق هذه المعلومات، واتخاذ القرارات الجديدة في ضوء هذه المعلومات، وكذلك قدرة المؤسسة على استخدام المعلومات والبيانات المؤرشفة في مواجهة مستجدات الجائحة، ومرونة تقديم الخدمة من حيث قدرة مؤسسات رياض الأطفال على الاستجابة السريعة في تقديم الخدمة الجديدة والمتنوعة وقليلة التكلفة والمتطورة والمناسبة لاحتياجات الأطفال وأولياء الأمور وفق مستجدات جائحة كورونا، ومرونة رأس المال البشري من حيث قدرة العاملات لدى مؤسسات رياض الأطفال على التجاوب والتكيف مع المستجدات

جدول (4) التوزيع النسبي لعينة الدراسة والمتوسط والانحراف المعياري وفقاً لمستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال

الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع		مرتفع		متوسط		منخفض		المستوى المحاور
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
6.11	60.11	100	316	31.6	100	53.2	168	15.2	48	متطلبات الاستدامة
7.38	63.45	100	316	38	120	48.1	152	13.9	44	مبادئ الاستدامة
12.72	123.56	100	316	32	104	55.7	176	11.4	36	تحقيق التنمية المستدامة

(12.72). كما كانت أغلب عينة الدراسة من العاملات بمؤسسات رياض الأطفال كان مستوى تقييمهن لمستوى توافر متطلبات استدامة مؤسساتهن من حيث خفض تكاليف تقديم الخدمة، وزيادة وتوزيع الخدمات المقدمة، وتخفيض الآثار البيئية الضارة، تحفيز

ينضح من جدول (4) أن النسبة الأغلب من عينة الدراسة من العاملات بمؤسسات رياض الأطفال كان مستوى تقييمهن لتحقيق التنمية المستدامة كانت للمستوى المتوسط حيث بلغت (55.7%) بمتوسط حسابي قدره (123.56) وانحراف معياري قدره

ودراسة أمل عفيفي وإبراهيم سليم (2019) في أن مستوى تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات كان متوسطاً.

### ثانياً: تفسير النتائج في ضوء الفروض

1- **الفرض الأول:** والذي ينص على " لا يوجد تأثير دال إحصائياً لدور المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة المعلومات - مرونة تقديم الخدمة - مرونة رأس المال البشري - المرونة التنافسية - المرونة التسويقية) في ظل جائحة كورونا في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بحوربها (متطلبات الاستدامة - مبادئ الاستدامة)", وللتحقق من صحة هذا الفرض إحصائياً:  
**أولاً:** تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا وتحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بحوربه.

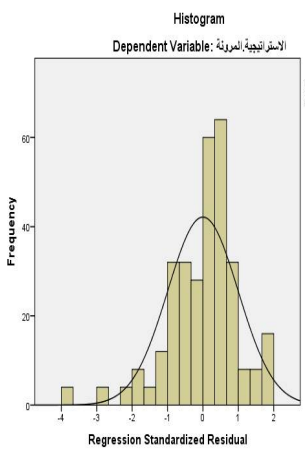
وتشجيع العاملين، تطوير وتدريب العاملين، الحرص على استقطاب عدد أكبر من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها، للمستوى المتوسط حيث بلغت (53.2%) بمتوسط حسابي قدره (60.11) وانحراف معياري قدره (6.11). كذلك كانت أغلب عينة الدراسة من العاملات بمؤسسات رياض الأطفال كان مستوى تقييمهن لمستوى إلتزام مؤسساتهن بمبادئ الاستدامة من حيث الإفصاح عن المعلومات والقرارات والتقارير والقوائم المالية والآثار الاجتماعية والبيئية والاقتصادية لبرامج وأنشطة المؤسسة، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الحساسية للمخاطر سواء كانت مخاطر اقتصادية أو بيئية أو اجتماعية، الابتكار في تطوير الخدمات باستخدام الموارد الطبيعية بكفاءة وفعالية على المدى الطويل، التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية طويلة الأجل للمؤسسة، للمستوى المتوسط حيث بلغت (48.1%) بمتوسط حسابي قدره (63.45) وانحراف معياري قدره (7.38). وتتفق هذه النتيجة مع ما أوضحتها دراسة محمد بلبع (2018).

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون بين الوعي بالتنمية المستدامة وتفعيل المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال

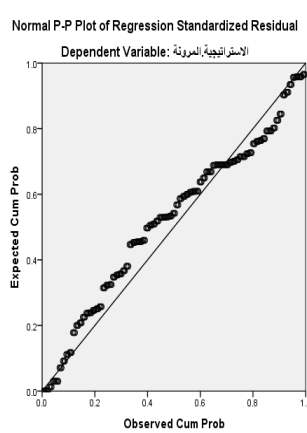
المتغيرات	مرونة المعلومات	مرونة تقديم الخدمة	مرونة رأس المال البشري	المرونة التنافسية	المرونة التسويقية	المرونة الاستراتيجية
متطلبات الاستدامة	0.369**	0.369**	0.411**	0.367**	0.427**	0.424**
مبادئ الاستدامة	0.440**	0.411**	0.519**	0.433**	0.535**	0.509**
تحقيق التنمية المستدامة	0.433**	0.416**	0.499**	0.427**	0.515**	0.499**

بحوربه (متطلبات الاستدامة - مبادئ الاستدامة).  
**ثانياً:** استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد باستخدام أسلوب (Analysis Regression- Stepwise) لتحديد تأثير دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بحوربها، ولإجراء اختبار التحليل الانحداري تم التحقق من شرط الخطية في بيانات الدراسة واعتدالية توزيع عينة الدراسة من العاملات بمؤسسات رياض الأطفال محل الدراسة وكانت النتائج كالتالي:

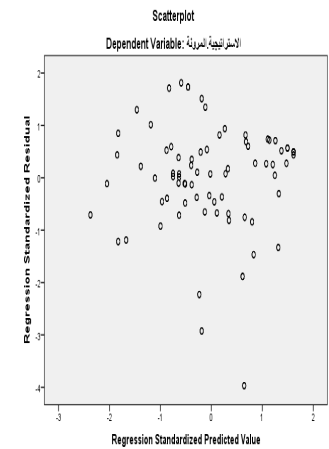
يتضح من جدول (5) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة المعلومات - مرونة تقديم الخدمة - مرونة رأس المال البشري - المرونة التنافسية - المرونة التسويقية) في ظل جائحة كورونا وتحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بحوربها (متطلبات الاستدامة - مبادئ الاستدامة) عند مستوى معنوية (0.01)، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة المعلومات - مرونة تقديم الخدمة - مرونة رأس المال البشري - المرونة التنافسية - المرونة التسويقية) في ظل جائحة كورونا كلما ارتفع مستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال



شكل (3) يوضح المدرج التكراري أن البيانات تتوزع طبيعياً.



شكل (2) يوضح أن النقاط (البواقي) تتجمع حول الخط وهذا يؤكد أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي.



شكل (1) يمثل انتشار البواقي مع القيم المتوقعة ومنه يتضح عدم وجود نمط معين للبواقي وهذا يتسق مع شرط الخطية.

اختبار تحليل الانحدار.

ويتضح من الأشكال السابقة عشوائية انتشار البواقي وعدم أخذها نمط محدد، كما يتضح تحقق شرط الخطية في بيانات الدراسة واعتدالية توزيع عينة الدراسة، وكلها شروط إجراء

جدول (6) التحليل الانحدارى التدريجى المتعدد لدور المرونة الاستراتيجية وأبعادها فى ظل جائحة كورونا فى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال

مستوى الدلالة	قيمة ت	معامل بيتا	الانحراف المعيارى	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة	قيمة ف	معامل التحديد R2	معامل الارتباط المتعدد R	أبعاد المرونة الاستراتيجية	تحقيق التنمية المستدامة
0.001	10.660	0.515	0.173	1.463	0.001	113.627	0.266	0.515	المرونة التسويقية	
0.01	3.068	0.242	0.264	0.809	0.001	63.044	0.287	0.536	مرونة رأس المال البشرى	

(R2) (0.266)، وجميعها قيم دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001) و (0.01).

يتضح من جدول (6) أن مرونة رأس المال البشرى هي الأكثر اسهاماً فى التنبؤ بمقدار التأثير على تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.287)، يليها المرونة التسويقية حيث بلغت قيمة معامل التحديد

جدول (7) التحليل الانحدارى التدريجى المتعدد لدور المرونة الاستراتيجية وأبعادها فى ظل جائحة كورونا فى توافر متطلبات الاستدامة لمؤسسات رياض الأطفال

مستوى الدلالة	قيمة ت	معامل بيتا	الانحراف المعيارى	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة	قيمة ف	معامل التحديد R2	معامل الارتباط المتعدد R	أبعاد المرونة الاستراتيجية	توافر متطلبات الاستدامة
0.001	8.361	0.427	0.070	0.582	0.001	69.908	0.182	0.427	المرونة التسويقية	
0.05	2.325	0.194	0.135	0.313	0.001	38.148	0.196	0.433	مرونة رأس المال البشرى	

(R2) (0.182)، وجميعها قيم دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001) و (0.05).

يتضح من جدول (7) أن مرونة رأس المال البشرى هي الأكثر اسهاماً فى التنبؤ بمقدار التأثير على توافر متطلبات الاستدامة لمؤسسات رياض الأطفال حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.196)، يليها المرونة التسويقية حيث بلغت قيمة معامل التحديد

جدول (8) التحليل الانحدارى التدريجى المتعدد لدور المرونة الاستراتيجية وأبعادها فى ظل جائحة كورونا فى مدى الالتزام بمبادئ الاستدامة لمؤسسات رياض الأطفال

مستوى الدلالة	قيمة ت	معامل بيتا	الانحراف المعيارى	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة	قيمة ف	معامل التحديد R2	معامل الارتباط المتعدد R	أبعاد المرونة الاستراتيجية	الالتزام بمبادئ الاستدامة
0.001	11.216	0.535	0.079	0.881	0.001	125.801	0.286	0.535	المرونة التسويقية	
0.01	3.295	0.255	0.151	0.496	0.001	70.306	0.310	0.557	مرونة رأس المال البشرى	
0.01	2.621	0.234	0.155	0.405	0.001	50.039	0.325	0.570	مرونة تقديم الخدمة	

فى التنبؤ بمقدار التأثير على كل من تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال وتوافر متطلبات الاستدامة، يليها المرونة التسويقية. وتعد هذه النتيجة منطقية ومقبولة وتؤكد أهمية دور رأس المال البشرى فى تحقيق التنمية وتوفير متطلباتها، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة نبوية عيسى وعواطف خلوط (2015) فى فاعلية دور رأس المال البشرى فى المؤسسات وتميز أدائها وتطويرها. بينما كانت مرونة تقديم الخدمة هي كانت الأكثر اسهاماً فى التنبؤ بمقدار التأثير على مدى الالتزام بمبادئ الاستدامة لمؤسسات رياض الأطفال، وقد يرجع ذلك إلى

يتضح من جدول (8) أن مرونة تقديم الخدمة هي الأكثر اسهاماً فى التنبؤ بمقدار التأثير على مدى الالتزام بمبادئ الاستدامة لمؤسسات رياض الأطفال حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.325)، يليها مرونة رأس المال البشرى حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.310)، يليها المرونة التسويقية حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (286)، وجميعها قيم دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.001) و (0.01). ومعنى ذلك أن مرونة رأس المال البشرى كانت الأكثر اسهاماً

بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها " وللتحقق من صحة هذا الفرض تم حساب قيمة كاي2 لمستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا تبعاً للروضة. كما تم حساب قيمة كاي2 لمستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها تبعاً للروضة.

جدول (9) الاقتران بين الروضة ومستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال

أن المبادئ التي تلتزم بها المؤسسة تتجسد بشكل واضح فيما تقدمه من خدمات ومستوى جودتها وملاءمتها لحاجات المستفيدين من هذه الخدمة ودعم اولياء الأمور والأطفال. وبذلك يرفض الفرض الأول كلياً.

الفرض الثاني: والذي ينص على " لا يوجد إقتران دال إحصائياً بين الروضة وكل من مستوى المرونة الاستراتيجية

رقم	قيمة كاي2	الروضات						م. إحصائي	تفعيل المرونة الاستراتيجية
		روضة دولية		روضة خاصة		روضة حكومية			
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
0.001	22.87	9.1	4	12.5	4	10	24	منخفض	مرونة المعلومات
		27.3	12	12.5	4	50	120	متوسط	
		63.6	28	75	24	40	96	مرتفع	
0.001	20.01	9.1	4	12.5	4	5	12	منخفض	مرونة تقديم الخدمة
		27.3	12	12.5	4	48.33	116	متوسط	
		63.6	28	75	24	46.67	112	مرتفع	
0.001	22.63	9.1	4	12.5	4	5	12	منخفض	مرونة رأس المال البشري
		18.2	8	0	0	36.7	88	متوسط	
		72.7	32	87.5	28	58.3	140	مرتفع	
0.001	41.64	9.1	4	25	8	11.7	28	منخفض	المرونة التنافسية
		27.3	12	12.5	4	60	144	متوسط	
		63.6	28	62.5	20	28.3	68	مرتفع	
0.001	31.62	9.1	4	25	8	10	24	منخفض	المرونة التسويقية
		27.3	12	25	8	60	144	متوسط	
		63.6	28	50	16	30	72	مرتفع	
غير دالة	8.86	9.1	4	12.5	4	6.667	16	منخفض	تفعيل المرونة الاستراتيجية
		27.3	12	25	8	45	108	متوسط	
		63.6	28	62.5	20	48.33	116	مرتفع	

والمرونة التسويقية في الروضات الدولية أعلى منه بالروضات الحكومية والخاصة. وتعتبر هذه النتيجة مطابقة للواقع الحي حيث يتضح تميز أداء مؤسسات رياض الأطفال الدولية مقارنة بنظائرها الحكومية والخاصة سواء في تقديم الخدمة وجودتها وتنوعها وتطورها، أو في نوعية رأس المال البشري بهذه المؤسسات وكذلك قدرتها التنافسية والتسويقية المتميزة. وتتفق هذه النتيجة مع أشارت إله دراسة Rizk, E (2017) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توافر مقومات إدارة التغيير بمؤسسات رياض الأطفال تعزى للروضة، ودراسة عبد اللطيف عاض وعمر عمر (2019) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أبعاد المرونة الاستراتيجية تبعاً للمؤسسة، بمعنى أن مستوى أبعاد المرونة الاستراتيجية يختلف باختلاف المؤسسة. بينما يتضح عدم وجود اقتران دال إحصائياً بين الروضة ومستوى

يتضح من جدول (9) وجود اقتران دال إحصائياً بين الروضة ومستوى أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة المعلومات - مرونة تقديم الخدمة - مرونة رأس المال البشري - المرونة التنافسية - المرونة التسويقية) في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال، حيث بلغت قيمة كاي2 المعبرة عن هذا الاقتران (22.87)، (20.01)، (22.63)، (41.64)، (31.62) على التوالي، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.001 وكان هذا الاقتران لصالح الروضات الدولية والتي مثلت أعلى نسبة في المستوى المرتفع في مرونة المعلومات، ومرونة تقديم الخدمة، ومرونة رأس المال البشري، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية، والتي بلغت (63.6)، (63.6)، (72.7)، (63.6)، (63.6). وهذا يعنى أن مستوى مرونة المعلومات، ومرونة تقديم الخدمة، ومرونة رأس المال البشري، والمرونة التنافسية،

المرونة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة كاي2 المعبرة عن هذا | الاقتران (8.86) وهي قيمة غير دالة احصائياً.  
جدول (10) الاقتران بين الروضة ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال

الدالة	قيمة كاي2	الروضات						المستوى	تحقيق التنمية المستدامة
		روضة دولية		روضة خاصة		روضة حكومية			
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
0.05	8.113	18.7	8	12.5	4	15	36	منخفض	متطلبات الاستدامة
		45.4	20	75	24	51.7	124	متوسط	
		36.4	16	12.5	4	33.3	80	مرتفع	
0.001	30.080	9.1	4	37.5	12	11.7	28	منخفض	مبادئ الاستدامة
		27.3	12	37.5	12	53.3	128	متوسط	
		63.6	28	25	8	35	84	مرتفع	
0.01	28.80	9.1	4	37.5	12	8.33	20	منخفض	تحقيق التنمية المستدامة
		45.4	20	50	16	58.3	140	متوسط	
		45.4	20	12.5	4	33.3	80	مرتفع	

إلتزامها المسؤول بمبادئ الاستدامة والمتمثلة في الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الحساسية للمخاطر، الابتكار في تطوير مقارنة بنظائرها الحكومية والخاصة خفض تكاليف تقديم الخدمة، وزيادة وتنوع الخدمات المقدمة، تخفيض الأثر البيئية الضارة، تحفيز وتشجيع العاملين، تطوير وتدريب العاملين، الحرص على استقطاب عدد أكبر من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة، الاتصال الفعال مع الجهات ذات العلاقة، الحفاظ على الصورة الذهنية للمؤسسة. وتتفق هذه النتيجة ما أوضحت دراسة أحمد المغربي (2017) في وجود فروق دالة احصائياً في تحقيق التنمية المستدامة تعزى إلى المؤسسة. وبذلك يرفض الفرض الثاني جزئياً.

**الفرض الثالث:** والذي ينص على " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في كل من مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها تبعاً للمستوى التعليمي ". وللتحقق من صحة هذا الفرض احصائياً تم استخدام اختبار ت (T. test) لحساب الفروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة في كل من مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها تبعاً للمستوى التعليمي.

جدول (11) دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مستوى المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال تبعاً للمستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	دراسات عليا ن=12		تعليم جامعي ن=304		البيان المتغيرات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة	1.356	3.9	27.3	3.8	25.7	مرونة المعلومات
غير دالة	1.190	2.3	26	4.3	25.3	مرونة تقديم الخدمة
0.001	4.636	1.9	28.7	3.8	25.8	مرونة رأس المال البشري
غير دالة	1.227	1.7	25	4.5	24.3	المرونة التنافسية
غير دالة	0.437	2.5	25	4.5	24.6	المرونة التسويقية
غير دالة	1.963	10.3	132	19.3	125.7	تفعيل المرونة الاستراتيجية

يتضح من جدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة من العاملات بمؤسسات



والحاصلين على دراسات عليا. بينما يتضح وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة من العائلات بمؤسسات رياض الأطفال في تقييمهم لمستوى مرونة رأس المال البشري في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال تبعاً للمستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة (ت) المعيرة عن هذه الفروق (4.636) وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.001)، وكانت هذه الفروق لصالح الحاصلات على دراسات عليا حيث بلغ متوسط درجاتهن (28.7) مقابل (25.8) للحاصلات على تعليم جامعي. بمعنى أن مستوى تقييم الحاصلات على دراسات عليا لمستوى مرونة رأس المال البشري في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال كان أعلى من نظائرهن الحاصلات على تعليم جامعي.

رياض الأطفال في تقييمهم لمستوى المرونة الاستراتيجية وأبعادها (مرونة المعلومات - مرونة تقديم الخدمة - المرونة التنافسية - المرونة التسويقية) في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال تبعاً للمستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة (ت) المعيرة عن هذه الفروق (1.963)، (1.356)، (1.190)، (1.227)، (0.437) على التوالي، وجميعها قيم غير دالة احصائياً. بمعنى أن تقييم العائلات بمؤسسات رياض الأطفال لمستوى المرونة الاستراتيجية وأبعادها (مرونة المعلومات - مرونة تقديم الخدمة - المرونة التنافسية - المرونة التسويقية) في ظل جائحة كورونا لم يختلف باختلاف مستواهن التعليمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما أوضحتته دراسة باسل الزعائن (2018) في عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المرونة الإدارية في المؤسسات التعليمية بين الحاصلين على تعليم جامعي

جدول (12) دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة في مستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال تبعاً للمستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة ت	دراسات عليا ن=12		تعليم جامعي ن=304		البيان المتغيرات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دالة	1.042	4.1	61.3	6.3	60.1	متطلبات الاستدامة
0.001	4.556	3.8	68.7	7.4	63.3	مبادئ الاستدامة
0.05	2.817	7.8	130	12.8	123.3	تحقيق التنمية المستدامة

احصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة من العائلات بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى توافر متطلبات الاستدامة تبعاً للمستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة (ت) المعيرة عن هذه الفروق (1.042) وهي قيمة غير دالة احصائياً. بمعنى أن مستوى توافر متطلبات الاستدامة لمؤسسات رياض الأطفال لم يختلف باختلاف المستوى التعليمي. وبذلك يتحقق الفرض الثالث جزئياً.

**الفرض الرابع:** والذي ينص على " لا يوجد تباين دال احصائياً في كل من مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها تبعاً للخبرة المهنية " وللتحقق من صحة هذا الفرض احصائياً تم استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova للوقوف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة في كل من مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها تبعاً للخبرة المهنية

يتضح من جدول (12) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة من العائلات بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى تحقيق التنمية المستدامة ومستوى الالتزام بمبادئ الاستدامة تبعاً للمستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة (ت) المعيرة عن هذه الفروق (2.817)، (4.556) على التوالي، وهي قيم دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05) و (0.001). وهذا يعني أن مستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال ومستوى الالتزام بمبادئ الاستدامة يختلف باختلاف المستوى التعليمي. حيث كانت الفروق في متوسطات درجات العائلات بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى تحقيق التنمية المستدامة ومستوى الالتزام بمبادئ الاستدامة لصالح الحاصلات على دراسات عليا والتي بلغت (130)، (68.7) على التوالي مقابل (123.3)، (63.3) على التوالي للحاصلات على تعليم جامعي، وتتفق هذه النتيجة مع ما أوضحتته دراسة دراسة أهل عفيفي و ابراهيم سليم (2019) في وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات التعليمية تبعاً للمؤهل العلمي. بينما يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة

جدول (13) تحليل التباين في اتجاه واحد للمرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال تبعاً للخبرة المهنية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
غير دالة	1.128	16.395	2	32.790	بين المجموعات	مرونة المعلومات
		14.534	313	4549.286	داخل المجموعات	
			315	4582.076	الكلية	
غير دالة	.817	14.843	2	29.686	بين المجموعات	مرونة تقديم الخدمة
		18.164	313	5685.352	داخل المجموعات	
			315	5715.038	الكلية	
غير دالة	1.880	27.010	2	54.020	بين المجموعات	مرونة رأس المال البشري
		14.368	313	4497.170	داخل المجموعات	



			315	4551.190	الكلية	
0.01	7.272	140.648	2	281.296	بين المجموعات	المرونة التنافسية
		19.341	313	6053.793	داخل المجموعات	
			315	6335.089	الكلية	
0.01	5.464	106.831	2	213.662	بين المجموعات	المرونة التسويقية
		19.553	313	6120.110	داخل المجموعات	
			315	6333.772	الكلية	
0.05	3.207	1155.630	2	2311.260	بين المجموعات	المرونة الاستراتيجية
		360.373	313	112796.690	داخل المجموعات	
			315	115107.949	الكلية	

والذي بلغ (23.13)، وكذلك كان أعلى متوسط لمستوى المرونة التسويقية للعاملات اللاتي كانت خبرتهن المهنية من خمس سنوات إلى أقل من عشرة سنوات والذي بلغ (25.52)، يليه من كانت خبرتهن المهنية أقل من خمس سنوات والذي بلغ (25.04)، وأخيراً متوسط من كانت خبرتهن المهنية أكثر من عشرة سنوات والذي بلغ (23.62). وتتفق هذه النتيجة مع ما أوضحتها دراسة كوسرت أبابكر وآخرون (2019) في وجود تباين دال إحصائياً في مستوى تفعيل المرونة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الخبرة. بينما يتضح عدم وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة من العاملات بمؤسسات رياض الأطفال في تقييمهن لمستوى أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة المعلومات - مرونة تقديم الخدمة - مرونة رأس المال البشري) في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال تبعاً للخبرة المهنية، حيث بلغت النسبة الفئوية المعبرة عن هذه الفروق (1.128)، (0.817)، (1.880) على التوالي، وهي قيم أصغر من مثيلتها الجدولية، بمعنى أن الخبرة المهنية للعاملات بمؤسسات رياض الأطفال لم تسهم في تحقيق التباين في تقييمهن لمستوى أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة المعلومات - مرونة تقديم الخدمة - مرونة رأس المال البشري) في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال.

يتضح من جدول (13) وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة من العاملات بمؤسسات رياض الأطفال في تقييمهن لمستوى المرونة الاستراتيجية وأبعادها (المرونة التنافسية - المرونة التسويقية) في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال تبعاً للخبرة المهنية، حيث بلغت النسبة الفئوية المعبرة عن هذه الفروق (3.207)، (7.272)، (5.464) على التوالي، وهي قيم أكبر من مثيلتها الجدولية. بمعنى أن الخبرة المهنية للعاملات بمؤسسات رياض الأطفال أسهمت في تحقيق التباين في تقييمهن لمستوى المرونة الاستراتيجية وأبعادها (المرونة التنافسية - المرونة التسويقية) في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال. وفي ضوء هذه النتائج تم تطبيق اختبار توكي Tukey لمعرفة اتجاه التباين، والذي أوضح أن أعلى متوسط لمستوى المرونة الاستراتيجية كان للعاملات اللاتي كانت خبرتهن المهنية من خمس سنوات إلى أقل من عشرة سنوات والذي بلغ 128.84، يليه من كانت خبرتهن المهنية أقل من خمس سنوات والذي بلغ 127.12، وأخيراً متوسط من كانت خبرتهن المهنية أكثر من عشرة سنوات والذي بلغ 122.55، كما كان أعلى متوسط لمستوى المرونة التنافسية للعاملات اللاتي كانت خبرتهن المهنية من خمس سنوات إلى أقل من عشرة سنوات والذي بلغ (25.32)، يليه من كانت خبرتهن المهنية أقل من خمس سنوات والذي بلغ (24.76)، وأخيراً متوسط من كانت خبرتهن المهنية أكثر من عشرة سنوات

جدول (14) تحليل التباين في اتجاه واحد لتحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال تبعاً للخبرة المهنية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
0.001	10.331	365.114	2	730.227	بين المجموعات	متطلبات الاستدامة
		35.341	313	11061.672	داخل المجموعات	
			315	11791.899	الكلية	
غير دالة	2.686	144.961	2	289.922	بين المجموعات	مبادئ الاستدامة
		53.970	313	16892.458	داخل المجموعات	
			315	17182.380	الكلية	
0.01	6.044	948.665	2	1897.330	بين المجموعات	تحقيق التنمية المستدامة
		156.972	313	49132.138	داخل المجموعات	
			315	51029.468	الكلية	

ومستوى توافر متطلبات الاستدامة تبعاً للخبرة المهنية، حيث بلغت النسبة الفئوية المعبرة عن هذه الفروق (6.044)، (10.331) على التوالي، وهي قيم أكبر من مثيلتها الجدولية. وهذا يعني أن الخبرة

يتضح من جدول (14) وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة من العاملات بمؤسسات رياض الأطفال في تقييمهن لمستوى تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة

بينما يتضح عدم وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة من العلامات بمؤسسات رياض الأطفال في تقييمهم لمستوى الالتزام بمبادئ الاستدامة تبعاً للخبرة المهنية، حيث بلغت النسبة الفئوية المعبرة عن هذه الفروق (2.686)، وهي قيمة أصغر من مثيلاتها الجدولية. وهذا يعني أن الخبرة المهنية للعلامات بمؤسسات رياض الأطفال لم تسهم في تحقيق التباين في مستوى تقييمهم للالتزام بمبادئ الاستدامة. **وبذلك يتحقق الفرض الرابع جزئياً.**

**الفرض الخامس:** والذي ينص على "لا يوجد تباين دال إحصائياً في كل من مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها تبعاً للمهنة". وللتحقق من صحة هذا الفرض إحصائياً تم استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One Way Anova للوقوف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة الدراسة في كل من مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في ظل جائحة كورونا ومستوى تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال بمحورها تبعاً للمهنة.

المهنية للعلامات بمؤسسات رياض الأطفال أسهمت في تحقيق التباين في تقييمهم لمستوى تحقيق التنمية المستدامة ومستوى توافر متطلبات الاستدامة. وفي ضوء هذه النتائج تم تطبيق اختبار توكي Tukey لمعرفة اتجاه التباين، والذي أوضح أن أعلى متوسط لتحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال كان للعلامات اللاتي كانت خبرتهن المهنية أكثر من عشرة سنوات حيث بلغ (125.58)، يليه من كانت خبرتهن أقل من خمس سنوات والذي بلغ (124.80)، وأخيراً من كانت خبرتهن المهنية من خمس سنوات إلى أقل من عشرة سنوات والذي بلغ (120). وكذلك كان أعلى متوسط لتوافر متطلبات الاستدامة للعلامات اللاتي كانت خبرتهن المهنية أكثر من عشرة سنوات حيث بلغ (61.17)، يليه من كانت خبرتهن أقل من خمس سنوات والذي بلغ (61.12)، وأخيراً من كانت خبرتهن المهنية من خمس سنوات إلى أقل من عشرة سنوات والذي بلغ (57.88). وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة أحمد المغربي (2017) ودراسة أمل عفيفي وإبراهيم سليم (2019) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

**جدول (15) تحليل التباين في اتجاه واحد للمرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال تبعاً للمهنة**

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مرونة المعلومات	بين المجموعات	33.392	3	11.131	.763	غير دالة
	داخل المجموعات	4548.684	312	14.579		
	الكلية	4582.076	315			
مرونة تقديم الخدمة	بين المجموعات	107.254	3	35.751	1.989	غير دالة
	داخل المجموعات	5607.784	312	17.974		
	الكلية	5715.038	315			
مرونة رأس المال البشري	بين المجموعات	97.750	3	32.583	2.283	غير دالة
	داخل المجموعات	4453.440	312	14.274		
	الكلية	4551.190	315			
المرونة التنافسية	بين المجموعات	89.437	3	29.812	1.489	غير دالة
	داخل المجموعات	6245.651	312	20.018		
	الكلية	6335.089	315			
المرونة التسويقية	بين المجموعات	65.612	3	21.871	1.089	غير دالة
	داخل المجموعات	6268.160	312	20.090		
	الكلية	6333.772	315			
المرونة الاستراتيجية	بين المجموعات	1571.745	3	523.915	1.440	غير دالة
	داخل المجموعات	113536.204	312	363.898		
	الكلية	115107.949	315			

الأطفال في تقييمهم لمستوى المرونة الاستراتيجية وأبعادها (مرونة المعلومات – مرونة تقديم الخدمة – مرونة رأس المال

ينضح من جدول (15) عدم وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة من العلامات بمؤسسات رياض

الاستراتيجية وأبعادها (مرونة المعلومات - مرونة تقديم الخدمة - مرونة رأس المال البشري - المرونة التنافسية - المرونة التسويقية) في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال تبعاً للمهنة حيث بلغت النسبة الفائية المعبرة عن هذه الفروق (1.440)، (0.763)، (1.989)، (2.283)، (1.489)، (1.089) على التوالي، وهي قيم أصغر من مثيلتها الجدولية. بمعنى أن مهنة العاملات بمؤسسات رياض الأطفال لم تسهم في تحقيق التباين في تقييمهم لمستوى المرونة

البشرى - المرونة التنافسية - المرونة التسويقية) في ظل جائحة كورونا بمؤسسات رياض الأطفال تبعاً للمهنة حيث بلغت النسبة الفائية المعبرة عن هذه الفروق (1.440)، (0.763)، (1.989)، (2.283)، (1.489)، (1.089) على التوالي، وهي قيم أصغر من مثيلتها الجدولية. بمعنى أن مهنة العاملات بمؤسسات رياض الأطفال لم تسهم في تحقيق التباين في تقييمهم لمستوى المرونة

#### جدول (16) تحليل التباين في اتجاه واحد لتحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال تبعاً للمهنة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات
0.001	10.404	357.454	3	1072.361	بين المجموعات	متطلبات الاستدامة
		34.357	312	10719.538	داخل المجموعات	
			315	11791.899	الكلية	
0.01	4.629	244.047	3	732.140	بين المجموعات	مبادئ الاستدامة
		52.725	312	16450.240	داخل المجموعات	
			315	17182.380	الكلية	
0.001	7.160	1095.595	3	3286.784	بين المجموعات	تحقيق التنمية المستدامة
		153.021	312	47742.684	داخل المجموعات	
			315	51029.468	الكلية	

أهم المتغيرات تأثيراً في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال وذلك من خلال استقطاب الكفاءات، والحفاظ على استبقائها وتطويرها وتنمية قدراتها وتحفيز وتشجيع المتميزين منهم.

- إقامة دورات تدريبية للعاملات بمؤسسات الأطفال لتنمية تفعيل آليات المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا وأبعادها. وكذلك لتنمية الوعي بمتطلبات استدامة المؤسسة، والوعي بمبادئ استدامة المؤسسة.
- تعميم النموذج المتبع في مؤسسات رياض الأطفال الدولية في تفعل المرونة الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة على غيرها من مؤسسات رياض الأطفال.

#### المراجع: References

1. أحمد المغربي (2017): تحقيق التنمية المستدامة عن طريق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المالية نحو الأوقاف، أعمال المؤتمر العلمي الدولي، الوقف الإسلامي والتنمية المستدامة، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، مارس، ص 1-10.
2. البشر القرقوطي (2015): المستوى التعليمي وعلاقتة بالتنمية المستدامة، مجلة جرش للبحوث والدراسات، جامعة جرش، المجلد (16)، العدد (1)، ص 339-364
3. الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء (2019): مصر في أرقام - التعليم - جمهورية مصر العربية.
4. أمل عفيفي وإبراهيم سليم (2019): دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات التعليمية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ العدد (7)، يونيو، ص 711-738.
5. باسل الزعائن (2018): درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للمرونة الإدارية وعلاقتها بتميز أداء معلميه، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.

يتضح من جدول (16) وجود تباين دال إحصائياً بين متوسطات درجات عينة الدراسة من العاملات بمؤسسات رياض الأطفال في مستوى تقييمهم لتحقيق التنمية المستدامة ومحوريها (متطلبات الاستدامة - مبادئ الاستدامة) تبعاً للمهنة، حيث بلغت النسبة الفائية المعبرة عن هذه الفروق (7.160)، (10.404)، (4.629) على التوالي، وهي قيم أكبر من مثيلتها الجدولية. وهذا يعني أن مهنة العاملات بمؤسسات رياض الأطفال أسهمت في تحقيق التباين في تقييمهم لتحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال، ومستوى توافر متطلبات الاستدامة، ومستوى الالتزام بمبادئ الاستدامة. وفي ضوء هذه النتائج تم تطبيق اختبار توكي Tukey لمعرفة اتجاه التباين، والذي أوضح أن أعلى متوسط لتحقيق التنمية المستدامة كان للمشرفات حيث بلغ (131) يليه متوسط المديرات والذي بلغ (126.24)، يليه متوسط المعلمات والذي بلغ (123.44)، واخيراً متوسط الإداريات والذي بلغ (115). بينما كان أعلى متوسط لتوافر متطلبات الاستدامة للمشرفات حيث بلغ (67) يليه متوسط المديرات والذي بلغ (61.88)، يليه متوسط المعلمات والذي بلغ (59.7)، واخيراً متوسط الإداريات والذي بلغ (56). في حين كان أعلى متوسط للالتزام بمبادئ الاستدامة للمديرات حيث بلغ (64.3)، يليه متوسط المشرفات والذي بلغ (64)، يليه متوسط المعلمات والذي بلغ (63.7)، واخيراً متوسط الإداريات والذي بلغ (59). وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة أمل عفيفي وإبراهيم سليم (2019) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة التعليمية تعزى المهنة وبذلك يتحقق الفرض الخامس جزئياً.

#### التوصيات: Recommendations

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث الحالية توصي الباحثة بما يلي:
- توجيه العناية أكبر لرأس المال البشري بالمؤسسة باعتباره

- 24)، ص 156-169.
20. نوال عبادوى (2017): مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون للإلكترونيات " برج بوعرييج Condor "دراسة حالة مؤسسة، رسالة دكتوراة منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
21. هنادى أبو ليلي وخالد الشوابكة (2018): المرونة الاستراتيجية وفي ظلها في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، مجلد (4)، العدد (1)، ص 7-49.
22. هند عابد (2016): في ظل المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
23. Ahmad, N. (2014): The effect of supply chain management practices on strategic flexibility: aplied study on the jordanian manufacturing companies, European Journal of Business and Management, Vol 6, N° 5, 2014, P16
24. Bruno, M. (2006): Critique de la notion de flexibilité, Revue Française de Gestion, Vol.3, N°162, Paris, P37. Huang C, Wang Y, Li X, Ren L, Zhao J, Hu Y, et al. Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. Lancet. 2020. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30183-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30183-5).
25. Huang, C. Wang, Y. Li X, L. Zhao, J. (2020): Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. Lancet. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30183-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30183-5).
26. Joanna R, (2015): Strategic flexibility of enterprises, Journal of economics and management, Vol.3, N°1, January2015, P19.
27. World Health Organization. Coronavirus. World Health Organization, cited January 19, 2020. Available: <https://www.who.int/health-topics/coronavirus>.
28. Rizk,E.(2017):The Effect of the Basis of Change Management in Achieving Competitive advantage for Kindergarten Institutions, World Applied Sciences Journal 35 (5): 740-747, 2017 ISSN 1818-4952 © IDOSI Publications, 2017 DOI: 10.5829/idosi.wasj.2017.740.747
29. Zhou, P. Yang, X. Wang, G. Zhang, L. Zhang, W. (2020): A pneumonia outbreak associated with a new coronavirus of probable bat origin. Nature. <https://doi.org/10.1038/s41586-020-2012-7>.
30. <https://www.unicef.org/coronavirus/covid-19>
31. <http://portal.moe.gov.eg/Pages/DecisionsAndLaws.aspx>
32. <https://ar.unesco.org/news>
6. جلود رشيد (2018): أليات وركائز التنمية المستدامة، مجلة الدراسات التاريخية والاجتماعية، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة وراكشوط، العدد (28)، ص 146-155.
7. حسين أحمد (2019): التنمية المستدامة، معارف ومهارات وتجارب وخبرات ومنظمات المجتمع المدني، مجلة العربي للدراسات والأبحاث، المركز العربي للأبحاث والدراسات الإعلامية، العدد (2)، اكتوبر، ص 146-117.
8. ذياب جرار وسعيد دويكات (2013): قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين، مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد (20)، عدد (2)، ص 211-241.
9. زينب خالد وإيناس الشامي (2018): مستوى الوعي بالتنمية المستدامة وعلاقته بالتفكير الناقد لدى طالبات كلية الاقتصاد المنزلي جامعة الأزهر في ضوء التخصص الدراسي، مجلة التصميم الدولية، الجمعية العلمية للمصممين، المجلد(8)، العدد(3)، يوليو، ص 1153-167.
10. سيف الإسلام سعد عمر (2009): الموجز في منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية، دار الفكر، دمشق، اليرامكة.
11. عبدالرحمن الليلى وعبدالرحيم إسماعيل وفتحي أبوناصر ورفدان القحطاني (2020): التعليم عن بعد كاستجابة للأزمات: حالة الكورونا في الدول العربية، المجلة العلمية للعلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، الأحساء، السعودية، <https://doi.org/10.37575/h/edu/2242>
12. عبد العزيز الزعتري (2013): ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
13. عبد اللطيف عائض وعمر عمر (2019): المرونة الاستراتيجية وفي ظلها في أداء الجامعات اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلد (25)، العدد (2)، يونيو، ص 111-136.
14. فوزى الحلواتي والسيد الخميسي و رانيا غنيم (2019): توظيف التعليم لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة في المناطق النائية، مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، مجلد (20) العدد (147)، ديسمبر، ص 291-316.
15. كوسرت أبابكر واحلام ولي ومهابات عبد الله (2019): دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، دراسة استطلاعية لأراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، مجلد (11)، العدد (26)، ص 541-567.
16. محاسن محمد (2017): التنمية ومكوناتها وأبعادها وأنماطها، مجلة المال والاقتصاد، بنك فيصل الاسلامي، العدد (81)، ص 50-65.
17. محمد بلبع (2018): المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في مصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلد (38)، العدد (4)، ص 253-288. ديسمبر.
18. معن المعاصيدي وأيمن الطائي (2011): اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة لأراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نيوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (33)، العدد (105)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص 121.
19. نوبية عيسى وعواطف خلوط (2015): علاقة التغيير التنظيمي بأداء رأس المال البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد

