

**دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة  
في رياض الأطفال غرب مدينة الرياض**

**أ/ أحلام ناصر الماضي**

**ماجستير الآداب في الإدارة التربوية- كلية التربية بجامعة الملك سعود**

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال وكذلك التعرف على العوامل التي تساعد في نشر ثقافة الجودة الشاملة والمعوقات التي تواجهها في نشرها. كما سعت الدراسة إلى معرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر مديرات رياض الأطفال نحو دورهن في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بناء على المتغيرات: المؤهل العلمي \_ التخصص \_ سنوات الخدمة \_ الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة.

استخدم لهذه الدراسة المنهج الوصفي لمناسيته لموضوع الدراسة وأهدافها، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة. ولقد طبقت الاستبانة على (٦٠) مديرة تم اختيارهن عشوائياً من مجتمع مديرات رياض الأطفال في غرب مدينة الرياض والبالغ عددهن (١٤٣) مديرة.

وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج منها ما يلي:

١. أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على الأدوار التي تقوم بها مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، ومن أهم تلك الأدوار (الحرص على إيجاد علاقات إنسانية ملائمة بين المديرات والعاملات في رياض الأطفال، تشجيع المعلمات على تبادل الخبرات وتشاركتها والعمل بروح الفريق، الحرص على تناسب الفاعات مع عدد الأطفال بها ومناسبة المبنى للأطفال).
٢. أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على المعوقات التي تحد من نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، ومن أهم تلك المعوقات (الفهم غير الواضح لمفهوم الجودة الشاملة لدى العاملين في الروضة، نقص قناعة المديرية بأهمية الجودة الشاملة، ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملات في الروضة).
٣. أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير الدورات التدريبية، وذلك لصالح المديرات ممن حصلن على (أكثر من ٣ دورات تدريبية).

**Summary:**

This study aimed to identify role of kindergarten principles in spreading of total quality culture in Kindergartens, also to identify factors that help in spreading of total quality culture and barriers which obstruct spreading. The study also sought to identify whether there are significant statistical differences between views of kindergarten principals towards their role in spreading total quality culture in kindergartens according to the following variables: scientific qualification, specialty, years of experience, training courses in field of total quality management.

The descriptive method was used in this study due to it adequacy to subject and objectives of study, questionnaire was used to collect required data to answer questions of the study. Questionnaire was applied on (60) principals whom were randomly selected from population of (143) kindergartens principals in west of Riyadh city.

The study concluded to many results, such as:

- 1- Sample of study strongly agreed with roles that done by kindergartens principals in spreading total quality culture in kindergartens, the most important of these roles are (care to find adequate humanitarian relation between principals and employees of kindergartens, to encourage teachers for experiences exchange and participation and working as teamwork, care to make classrooms in accordance to number of children and the building must be suitable to children).
- 2- Sample of study agreed that there are barriers which obstruct spreading of total quality culture in kindergartens, the most important barriers such as (unobvious understanding to concept of total quality among employees of kindergarten, lack of principals conviction to importance of total quality, weakness of humanitarian relations between employees of kindergarten).
- 3- There are significant statistical differences between point of views of study samples towards role of kindergartens principals in spreading of total quality culture in kindergarten according to variable of training courses, in favor of principals who have (more than 3 training courses).

#### أولاً/ مقدمة الدراسة:

شهد العالم في السنوات الماضية وحتى وقتنا هذا تطورات هائلة طالت جميع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، لاسيما مؤسسات التعليم وبالأخص رياض الأطفال التي تعد اللبنة الأولى للمجتمع، لذلك نرى أن جميع الدراسات التي تحدثت عن هذه المرحلة تنادي بالتطوير والتغيير في هذه المؤسسات حتى تكون مكانا ملائما للطفل.

لذلك فإن الاهتمام بالطفولة هو الاهتمام بالحاضر والمستقبل معاً وتعتبر مرحلة السنوات الخمس الأولى من أهم المراحل في حياة الإنسان، فالمجتمع الواعي هو الذي يعرف ويقدر مدى أهمية مرحلة الطفولة، ولذلك يوليها من العناية والرعاية والاهتمام أكثر مما يولي أي مرحلة أخرى. (فارس، ٢٠٠٦: ٦)

فالاهتمام بمرحلة رياض الأطفال مسألة في غاية الأهمية، إذ إنه خلال هذه المرحلة ينمو الطفل نمواً متكاملًا وقد بسطت له الأمور وأتيحت له شتى الفرص لكي ينمو نمواً سليماً وتتوسع مداركه وتصل مهارته من خلال الألعاب والأنشطة المختلفة، كما يتم إشباع حاجاته المختلفة. وتوجيه ميوله بالشكل الصحيح. (الحريري، ٢٠٠٣: ٩)

وحتى يتم تحقيق أهداف هذه المرحلة لابد من الاهتمام بإدارة الروضة والاهتمام بتجويدها لأنه عندما تكون الإدارة ذات جودة عالية يحدث التغيير والتطوير في هذه المؤسسات.

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة إحدى المداخل الهامة والحديثة لتحقيق الجودة في أداء الإدارة التعليمية وأحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي يستطيع مساندة المتغيرات والتكيف معها. (قنديل، ٢٠١٠: ١٢)

ولقد اتسعت مظلة الجودة والاعتماد لتشمل رياض الأطفال بكل مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها حيث أصبح تطبيق الجودة الشاملة حقيقة ملموسة في مؤسساتنا التعليمية بما فيها مؤسسات رياض الأطفال. (الكبيسي، ٢٠١١: ٧)

ولأن نجاح إدارة الروضة يقاس بمدى قدرتها على تطوير وتنمية مواردها البشرية والمادية، ولأهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة حتى تكون المناخ العام الذي يعيش فيه كل من يعمل في الروضة، فقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال غرب مدينة الرياض، ويمكن تلخيصها في التساؤل التالي:

ما دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال غرب مدينة الرياض؟

### ثانياً/ مشكلة الدراسة:

أصبح إصلاح التعليم في عالمنا اليوم ضرورة ملحة، حظيت باهتمام كبير في معظم دول العالم. وأصبح العالم يطلق على هذا العصر "عصر الجودة الشاملة". وصار الاهتمام بتطوير وتحديث التعليم أمر جوهري له ارتباط بمختلف مكونات العملية التعليمية، والجودة تشغل مكانة جوهريّة في التعليم لأنها تؤثر في ما يتعلمه الأطفال وفي مدى استيعابهم لما يتعلمونه والفائدة التي ترجع لهم من التعلم، لذلك السعي لتمكين الأطفال من إحراز نتائج تعليمية جيدة أو اكتساب معارف بصورة جيدة وقيم ومهارات تساعدهم على تكوين وتشكيل شخصياتهم والقيام بدور ايجابي في مجتمعاتهم مستقبلاً. (البوفلاسفة، ٢٠١٠: ١)

فالجودة هي أحد الاهتمامات الرئيسة التي تسعى لها المجتمعات كافة، وفي العالم العربي اهتمت العديد من الدول العربية بوضع معايير قومية لمراحل التعليم المختلفة، حيث تم وضع المعايير القومية لمرحلة رياض الأطفال وتعميمها على جميع رياض الأطفال بهدف رفع كفاءة وتحسين جودة العملية التعليمية والتربوية لمرحلة ما قبل المدرسة. (البوفلاسفة، ٢٠١٠: ١)

لذلك فإن مديرة رياض الأطفال تعد المركز الأول للعملية التربوية في رياض الأطفال فعليها يقع عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وأكد ذلك الباحثون حيث يرون أن المديرة تعتبر مفتاح أية عمليات تغيير. (فهيمي، ٢٠٠٢: ٣١٣)

وتتبلور مشكلة الدراسة الحالية من خلال الإجابة على السؤال التالي:

ما دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال غرب مدينة الرياض؟

### ثالثاً/ أسئلة الدراسة:

١. ما دور مديرة رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة؟
٢. ما هي العوامل التي تساعد في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال؟
٣. ما هي معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي \_ التخصص \_ عدد سنوات الخدمة \_ الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة)؟

## رابعاً/ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

١. دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة.
٢. العوامل التي تساعد في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.
٣. معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.
٤. الفروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي\_ التخصص\_ عدد سنوات الخدمة\_ الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة).

## خامساً/ أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي:

١. كون المدير هو أحد أهم عناصر التعليم فهو القائد الذي له تأثير كبير في نجاح المؤسسة وجودة التعليم، لما يوفره موقعه الوظيفي من قدرة على التأثير في جميع مجالات العملية التربوية والإدارية في الروضة.
٢. كون الدراسة لها علاقة مباشرة بأحد عناصر التنمية الشاملة وهو قطاع التربية والتعليم الذي يساهم في رقي المجتمع وإخراج الثروة البشرية المستقبلية للأمة.
٣. قد يستفاد من هذه الدراسة من قبل المسؤولين في التربية والتعليم.

## سادساً/ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية:** تشمل رياض الأطفال في غرب مدينة الرياض.
- الحدود الموضوعية:** تقتصر على دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة.
- الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٤ - ١٤٣٥هـ.
- سابعاً/ تعريف مصطلحات الدراسة:**

أهم المصطلحات التي تشتمل عليها الدراسة:

**رياض الأطفال: Preschool** "هي مؤسسات تربوية اجتماعية تهدف إلى تحقيق النمو المتكامل المتوازن للأطفال بجميع أنواعه الجسمية منها والعقلية والاجتماعية، بالإضافة إلى تعزيز قدراتهم ومواهبهم المختلفة". (عدس، ٢٠٠١: ٦٢)

يمكن تعريفها إجرائياً على أنها: "هي المؤسسات التربوية التي ترعى الأطفال بعمر ٣-٦ سنوات تربوياً واجتماعياً، بهدف تحقيق نموهم المتكامل المتوازن بجميع أنواعه الجسمية منها والعقلية والاجتماعية، بالإضافة إلى تعزيز قدراتهم ومواهبهم المختلفة".

**مديرة الروضة: Principal of Preschool** تعرف بأنها: "مسئولة تُعين عن طريق مجلس إدارة الروضة، وهو الذي يحدد الصلاحيات المعطاة لها ويجب أن تكون مؤهلة تربوياً وعلمياً وثقافياً في مجالات الإدارة التربوية لمرحلة الطفولة المبكرة". (الختيلة، ٢٠٠٠: ٩٠)

ويمكن تعريف المديرية إجرائياً بأنها: "قائدة المؤسسة التربوية يتم تعيينها من قبل الجهات المسؤولة وتقوم بأداء الوظائف الإدارية الخاصة بتسيير أعمال الروضة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات والتقويم والرقابة لتحقيق الأهداف المرسومة".

**الجودة الشاملة في التعليم: Total Quality in Education:** يرى الخطيب (٢٠٠٣) أن الجودة الشاملة في التعليم لها معنيان مترابطان الأول واقعي والآخر حسي، المعنى الواقعي التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز معايير ومؤشرات حقيقة متعارف عليها مثل: معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية ومعدلات تكلفة التعليم، أما المعنى الحسي يركز على مشاعر أو أحاسيس متلقي الخدمة كالطلاب وأولياء أمورهم. (الخطيب، ٢٠٠٣: ١٤)

وإجرائياً الجودة الشاملة هي الإتقان، الكفاءة، الدقة والعمل الجماعي في كل جوانب العملية التربوية من أجل تحقيق الأهداف في المؤسسات التربوية.

#### الدراسات السابقة:

١. دراسة بوفتين (٢٠١٢) هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجه نظر المعلمات في دولة الكويت. أجريت الدراسة على مجتمع معلمات رياض الأطفال في محافظتي حولي ومبارك الكبير في العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١، والبالغ عددهن ٣٣٠ معلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، كانت النتائج على النحو التالي: أن درجة إسهام مديرات الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت كانت متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(a > 0,05)$  في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند  $(a > 0,05)$  في درجة إسهام مديرات روضة الأطفال في تنمية الإبداع التربوي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

٢. دراسة سابت، سالكي، دوزفولين ورومي (Sabet, Saleki, Dezfoulian and Roumi, 2012) هدفت هذه الدراسة إلى استعراض كيفية عمل إدارة الجودة الشاملة في المجال الصناعي كيف يمكن ترجمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي، أيضاً شرح كيفية تنفيذ مبادئ وعمليات إدارة الجودة الشاملة من قبل المحاضرين في فصولهم، أجريت الدراسة على مجتمع المحاضرين من أشهر خمس جامعات في ماليزيا، وتم اختيار ١١٢ محاضر. استخدم المنهج الوصفي في الدراسة واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، كشفت الدراسة أن جميع المحاضرين قد استخدموا مبادئ وعمليات إدارة الجودة الشاملة في فصولهم الدراسية وهذا يؤدي إلى فهم أفضل للطلاب حول المواد، تعتبر مبادئ وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة مفتاح حيوي في المجال التربوي، كما أظهرت النتائج أهمية الالتزام والعمل الجماعي في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة متمثلة في تبادل الأفكار وصنع القرار حيث أنهما عنصران أساسيان للجامعات الماليزية.

٣. دراسة الكبيسي (٢٠١١) هدفت الدراسة قياس الجودة في الممارسات الإدارية والأكاديمية لرياض الأطفال في دولة قطر بالتحديد بعد إدخال مبادرة تطوير التعليم التي أطلقها المجلس الأعلى للتعليم بعنوان "تعلم لمرحلة جديدة". تكونت العينة من إحدى الرياض التعليمية والتي تطبق مبادرة التعلم الجديدة من قبل المجلس الأعلى وكانت روضة النهضة المستقلة والتي تضم ٦ صفوف لمستوى الروضة و ٦ صفوف لمستوى التمهيدي. وبزيارة ميدانية لعدة رياض في مدينة الدوحة والتي يبلغ عددها ٧٥ روضة تعليمية حكومية وخاصة. لكن تم

اختيار روضة النهضة المستقلة ومقارنتها بأحد الروضات الخاصة. كانت العينة عشوائية مكونة من ١٠٠ معلمة يعملن بهاتين الروضتين. المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي المقارن لمناسبة هذا المنهج لطبيعة الدراسة. الأداة التي اعتمدت الباحثة عليها هي استمارة استقصاء مقننة، من النتائج التي توصلت إليها الباحثة هي ضرورة تكرار مثل هذه الدراسات للاستفادة منها في رياض الأطفال.

٤. دراسة كاسمي، بيرفز وممتاز (Kasmi, Pervez, Mumtaz, 2011) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب أثناء الخدمة للمعلمين على إدارة الجودة الشاملة. أجريت الدراسة على جميع مدارس القطاع الخاص في باكستان، تكونت العينة من ٣٠٠ طالب تم اختيارهم عشوائياً من نوعين من المدارس؛ مدارس تضم معلمين تم تدريبهم أثناء الخدمة والنوع الآخر مدارس لم يتم تدريب معلميهما أثناء الخدمة. استخدم المنهج الوصفي المقارن منهجاً للدراسة، كذلك استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات احتوت الاستبانة على ٤٥ سؤالاً، كشفت الدراسة أن المعلمين الذين تلقوا تدريب أثناء الخدمة هم أكثر إيجابية وتعليمهم أكثر فعالية من المعلمين الذين لم يلتقوا تدريب أثناء الخدمة، المعلمين الذين تلقوا التدريب أثناء الخدمة يصنعون التعلم التعاوني في بيئاتهم الصفية، وهم أكثر تعاوناً مع طلابهم في مختلف المسائل ويهتمون بتقديم المشورة لطلابهم.

٥. دراسة الزبيدي (٢٠١٠) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الاحتياجات التدريبية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة في جانبها الميداني على تكنيك دلفاي أو ما يطلق عليه تمرين دلفاي. تم توجيه تمرين دلفاي إلى مجموعة خبراء الجودة والتدريب بلغ عددهم ٤٠ خبيراً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ٢٧ عضو هيئة تدريس وزارة التربية والتعليم وعددهم ٤ خبراء، وبعض مديري المدارس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية وعددهم ٦ مدرين، ومنسوبي مركز الملك فهد للجودة وعددهم ٣ خبراء، وكان من أهم النتائج كانت: يعد مدخل إدارة الجودة من أهم المداخل الحديثة التي تسعى إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد والمصادر التنظيمية داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة منها، أن نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العام، يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد الذين يعملون داخل هذه المؤسسات.

٦. دراسة مدوخ (٢٠٠٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، تكون مجتمع الدراسة من جميع العمداء ورؤساء الأقسام، ورؤساء لجان الجودة في الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) للعام الدراسي ٢٠٠٧-٢٠٠٨ عدد العينة ١٥٥ فرداً، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: بالنسبة لمعوقات التي تتعلق بالهيئة الإدارية، أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت ٥٧,٤١% أقرت بوجود معوقات في هذا المجال، وعلى رأس هذه المعوقات وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية، بالنسبة لمعوقات التي تتعلق بالهيئة التدريسية، أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت ٥٧,٤١% أقرت بوجود معوقات في هذا المجال على رأسها ازدهام القاعات الدراسية بالطلاب، بالنسبة لمعوقات التي تتعلق بالخدمة المجتمعية، أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين بلغت ٦٨% أقرت بوجود معوقات في هذا المجال على رأسها ضعف سعي الجامعة لإيجاد فرص عمل لخريجيه.

٧. دراسة تورمن، كاركمس ويسان (Torem, karakus and Yasan,2008) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين وكيفية ارتباط وجهات النظر بمتغيرات أخرى. أجريت الدراسة على مجتمع المعلمين من ٢١ مدرسة ابتدائية في تركيا وتم اختيار ٤٢٠ معلم ومعلمة بطريقة عشوائية. المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج: من وجهة نظر المعلمين هناك بعض المشاكل في مؤشر تطبيق إدارة الجودة الشاملة خاصة في بعد التغيير الإداري، هناك تغير ملحوظ في وجهات نظر المعلمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مبنياً على التغير المكاني للمدرسة، المستوى التعليمي والمنصب. بينما لا يوجد تغير ملحوظ على وجهات النظر المرتبطة باختلاف الجنس (ذكر- أنثى)، أظهرت النتائج الحاجة إلى التغيير الإداري الفعال، تعليم الموظفين والاستفادة من الموارد البشرية للوصول إلى تحسين الجود في نطاق المنظمة حتى يتم تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

٨. دراسة آل مداوي (٢٠٠٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الجودة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. تكونت العينة من ١٣ مدير مدرسة، و١٧ مديرة مدرسة، و٣٦ وكيل مدرسة، و٤٦ وكيلة مدرسة في مدينة أبها في منطقة عسير. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: من أهم المتطلبات لتطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم في المرحلة الثانوية هو نشر ثقافة الجودة الشاملة، القيادة الفعالة، التطوير التنظيمي، تشكيل فريق العمل، التدريب المستمر، تقويم أداء العاملين، الاتصال الفعال وتخطيط الجودة من المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة المدرسية للجودة الشاملة عدم وضوح رسالة الجودة الشاملة لدى القيادات العليا، الافتقار إلى وجود فرق عمل تسعى لتحقيق أهداف الجودة، ضعف أساليب تقويم الأداء وغياب التخطيط المستقبلي لتطبيق الجودة، تقديم آلية لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

#### أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة بوقتين (٢٠١٢) في التركيز على دور مدير المؤسسة التعليمية وتأثيره الكبير على المؤسسة كونه القائد.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بوجود متطلبات لنجاح إدارة الجودة الشاملة ووجود بعض المشاكل التي تعيق تقدمها.
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة للدراسة.

#### أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث التحديد المكاني.
- اختلفت مع معظم الدراسات السابقة في اختيار مجتمع العينة.



## أوجه استفادة الدراسة من الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في:

- تحديد الإطار النظري.
- تحديد أداة الدراسة المناسبة وتحديد فقراتها.
- التعرف على نوع المعالجة الإحصائية المناسبة للدراسة.
- معرفة الإجراءات المناسبة للدراسة.
- التعرف على بعض التطبيقات الميدانية والاستفادة منها.
- التعرف على أفكار جديدة حول موضوع دور المديرية في مجال رياض الأطفال.
- اختيار منهج الدراسة.

## الإطار النظري:

## المحور الأول: رياض الأطفال بالمملكة العربية السعودية

## مفهوم رياض الأطفال:

تعتبر رياض الأطفال شكل من أشكال التعليم للأطفال الصغار التي هي بمثابة الانتقال من البيت إلى المدرسة لبدء أولى درجات السلم التعليمي الرسمي، حيث يتعلم الأطفال تطوير مهاراتهم من خلال اللعب الإبداعي والتفاعل الاجتماعي، وفي معظم بلدان العالم تعد رياض الأطفال جزءا من النظام المدرسي بالتعليم الأساسي. (مصطفى، ٢٠١٠: ١٠)

كلمة "kindergarten" هي الترجمة الحرفية للكلمة الألمانية الصحاح "روضة" بالأرض ذات الخضرة والبستان الحسن، وهي المكان المريح. (الجعفري والجرواني، ٢٠١١: ١١)

عرفتها بطاينة (٢٠٠٦) بأنها: "المرحلة التي تضم الأطفال وترعاهم من عمر ٤ سنوات حتى ٦ سنوات، وهي المؤسسة التربوية التي من خلالها تحسم حياة الأفراد والجماعات، ويتوقف مستقبل الأسرة على مدى الاهتمام والنهوض بحاجات الأطفال وإشباع رغباتهم، مما يؤدي إلى النمو الإنساني الخلاق ويقاس نجاح هذه الرياض بمدى تقدم العمل التعليمي فيها". (بطاينة، ٢٠٠٦: ٣١)

كما عرفتها الحريري (٢٠٠٢) بأنها: "مؤسسة اجتماعية تربوية تقوم بتأهيل الطفل تأهيلا سليما لدخول مرحلة التعليم الابتدائي ويسمح له بالحرية التامة لممارسة النشاطات واكتشاف الذات والقدرات والميول وإمكانية مساعدته لاكتساب خبرات جديدة في المرحلة العمرية من الثالثة إلى السادسة". (الحريري، ٢٠٠٢: ١٧)

## أهمية رياض الأطفال:

تكمن أهمية مرحلة رياض الأطفال في أنها مرحلة إعداد وتهيئة للطفل لمرحلة التعليم الابتدائي، حيث إنها تساعده في التأقلم عندما ينتقل إلى هذي المرحلة، لذلك فإن هذه التهيئة تكون غاية في الصعوبة لأنها بالإضافة إلى أنها تهيئ الطفل للمدرسة فهي أيضاً تهيئه للاستقلال عن أسرته التي هي سعادته واستقراره، فلذلك لابد من معلمات رياض الأطفال التركيز على دعم الطفل بالحب والحنان وأشعاره بالأمان وإعداد البيئة لتتسم باللعب والمرح، أكثر من كونها بيئة تعليمية. (مصطفى، ٢٠١٠: ١٩)

**الأهداف العامة لمرحلة رياض الأطفال:**

- تهدف رياض الأطفال إلى تنمية أطفال ما قبل المدرسة وتهيئتهم للالتحاق بها، ومساعدة الأطفال على تحقيق الأهداف التربوية التالية كما تذكرها خلف (٢٠٠٥: ٥٣-٥٤):
- التنمية الشاملة والمتكاملة لقدرات كل طفل في جميع المجالات مع مراعاة الفروق الفردية في القدرات والاستعدادات والمستويات النمائية.
- توفير البيئة الاجتماعية المناسبة للطفل.
- تنمية المهارات اللغوية والعددية والفنية من خلال الأنشطة الفردية والجماعية وإنماء القدرات العقلية.
- التنشئة الاجتماعية والصحية السليمة في ظل قيم المجتمع ومبادئه وأهدافه.
- تلبية حاجات ومطالب النمو الخاصة بهذه المرحلة من العمر لتمكين الطفل من تحقيق ذاته، وتكوين الشخصية السوية القادرة على التعامل مع المجتمع.
- تعويد الطفل على اكتشاف المؤسسات المحيطة ببيئة الروضة والتعامل معها.
- توثيق الصلة بين الطفل والأسرة والروضة والمجتمع ككل.
- تزويد الطفل بالمهارات الأساسية ليتعلم الاعتماد على النفس والقدرة على المبادرة.
- تهيئة الطفل للحياة المدرسية النظامية في مرحلة التعليم الأساسي ويكون ذلك من خلال الانتقال التدريجي من جو الأسرة إلى المدرسة.
- اكتشاف الأطفال الموهوبين ورعايتهم وتنمية مهاراتهم المختلفة.
- اكتشاف الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة والتعامل معهم لإشباع حاجاتهم النفسية والتعليمية.

**مفهوم إدارة رياض الأطفال:**

الإدارة بأبسط تعريف لها هي "تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين". والإدارة هي مفتاح نجاح أي منظمة ومما لا شك فيه أن إدارة المؤسسات التربوية لها دور بارز في تحقيق آمال مجتمعاتها ويزداد هذا الدور أهمية في مرحلة رياض الأطفال.

ذكر شريف (٢٠٠٧): "تتطلب إدارة رياض الأطفال إدارة واعية تنظم حركتها وتقود العمل فيها في ظل فلسفة هذه المرحلة، مستهدفة تحقيق ما وضع لها من أغراض وأهداف الأمر الذي يفرض على القائمين بإدارة هذه المؤسسات أن يكونوا على دراية كاملة بفلسفة وأهداف رياض الأطفال والأسانيد القانونية والتشريعية التي تستند عليها في تنظيم وإدارة شؤونها". (شريف، ٢٠٠٧: ٢٢٣)

تعرف إدارة رياض الأطفال بأنها: "هي الإدارة التي تتولى تنفيذ الخطط والسياسات الصادرة من الإدارة العليا وذلك بتوزيع الأعمال على العاملين وتوجيههم ومتابعتهم، وبالتالي المساهمة الجادة في تطوير العملية التربوية ككل، وذلك عن طريق التقويم الشامل، وملاحقة نمو الأطفال ومدى إيجابية تفاعلهم وتأهيلهم وإعدادهم لدخول المرحلة الابتدائية". (الحريري، ٢٠٠٢: ٦٢)

**خصائص إدارة الروضة:**

إدارة المؤسسات التربوية لها دور بارز في حياة المجتمع وتزداد أهمية هذا الدور في مرحلة ما قبل المدرسة، ومن أجل أن تكون إدارة الروضة إدارة ناجحة لابد أن تكون:

- إدارة هادفة: فهي إدارة تعتمد على الموضوعية والتخطيط الصحيح والسليم.

- إدارة إيجابية: أن لا تكون إدارة جامدة سلبية بل لها دور قيادي في إدارة وتوجيه العمل.
- إدارة اجتماعية: إدارة تتبنى الشورى والمشاركة في صنع القرار مع العاملين في المنظمة.
- إدارة إنسانية: مبنية على العلاقات الحسنة مع الآخرين، وتقدر الاستماع الى الآخرين، والتعرف على مشاكلهم والوصول إلى حلول لها.
- إدارة ديموقراطية: بمعنى أنها تقدر جهود الآخرين وتنسق بينهم من أجل تحديد السياسات، ووضع البرامج والمساواة بين الأعضاء. (خلف، ٢٠٠٥: ٥٧)

### مهام مديرة الروضة:

- يتطلب العمل في رياض الأطفال أن يكون القائمون عليها من مديرات ومعلمات مؤهلات علمياً، ولديهن الاستعداد النفسي للعمل في رياض الأطفال.
  - وتأتي أهمية مديرة الروضة في أنها هي من يقوم بالإشراف، التوجيه، توزيع الأعمال والقيام بالدور التنظيمي من أجل تحقيق أهداف الروضة، وتتلخص فيما يلي:
  - قيادة الروضة بأجهزتها المتكاملة والمتعددة للوصول إلى أفضل النتائج.
  - توفير الظروف اللازمة التي تساعد الطفل على النمو في مختلف الجوانب.
  - تقوم بالإشراف على البرنامج اليومي مع المعلمات بالروضة.
  - تقوم بفتح سجل لكل طفل تدون به كل المعلومات الخاصة به.
  - تقوم بالإشراف على تنفيذ برامج التحصين الدوري ومتابعة علاج الحالات المرضية وتبليغ مدير التعليم قبل المدرسي عند حدوث أمراض وبائية.
  - تيسير التحاق أطفال الروضة بتعليم مرحلة الأساس.
  - المشاركة في تقويم المعلمات والأطفال بالروضة.
  - الالتزام بالروابط التي تضعها إدارة التعليم قبل المدرسي بالمحلية.
  - تقوم بالمحافظة على مباني وأثاث الروضة ومعدات أخرى. (فارس، ٢٠٠٦: ٦٩)
- و ذكر الجعفري (٢٠١١) أن من مسؤوليات مديرة الروضة:

- المسؤولية القيادية: وهي القيام بمسؤولية وضع السياسات والاستراتيجيات للعمل وتحديد الأهداف.
- المسؤولية الإدارية: وهو تسيير النشاط اليومي في المنظمة والاهتمام بالعنصر البشري والمادي والاهتمام بالمحافظة عليها وصيانتها وحل مشاكل العمل. (الجعفري، ٢٠١١: ١١١)

هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوفر في المديرة كما تذكرها خلف (٢٠٠٥: ٧١) وهي كالآتي:

١. المهارات الفنية: وهي قدرة المديرة على أداء أعمالها وتفهمها للأنظمة والإجراءات واللوائح والقدرة على استخدام المعلومات وتحليلها وإدراك الطرق والوسائل المتاحة بإنجاز الأعمال.

٢. **المهارات الإنسانية:** وتتمثل في كيفية التعامل مع كافة الأفراد العاملين في الروضة وكيفية التعامل مع شخصيات من مختلف المستويات والمهن حتى تتمكن من دفعهم إلى القيام بالعمل الذي تريد انجازه. فالمديرة الناجحة يجب أن تتميز بالطلاقة - قوة الحجة والإقناع - سرعة البديهة.
٣. **المهارات الفكرية:** وتتمثل في القدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو تقديمهم. والقدرة الدائمة والمستمرة للتطوير والتغير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه.
٤. **المهارات التنظيمية:** بمعنى تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي وتنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين.
- ومديرة الروضة الفعالة هي من تستخدم مهاراتها وخبراتها في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي تمارسه والمتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.

### تاريخ رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية:

قال تعالى في كتابه الكريم: {المال والبنون زينة الحياة الدنيا}. [الكهف: ٤٦]

و قال سبحانه: {و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا}. [الإسراء: ٢٤]

من هذا المنطلق اهتمت المملكة العربية السعودية بتشجيع رياض الأطفال؛ وذلك من أجل رعاية الطفولة والرقي بالمستوى التربوي ابتداء بالنواة الأساسية وهو طفل ما قبل المدرسة.

حددت السياسة التعليمية للمملكة العربية السعودية أهداف رياض الأطفال بأن تتعهد الطفل وتمده بالرعاية والتنشئة الصالحة، وتوفير الأمن والسلامة له، بالإضافة إلى تشجيعه على الابتكار والإبداع.

أول من قدم فكرة إنشاء دور الحضانه ورياض الأطفال في المملكة هي المؤسسات التربوية الأهلية، فقد كانت الفكرة الأساسية هو الاعتناء بأطفال الأمهات العاملات مقابل مبلغ معين من المال.

ظلت هذه المؤسسات تقوم بهذه الخدمة حتى عام ١٩٦٥م، عندها بادرت وزارة المعارف بالإشراف على هذه المؤسسات من الناحية الفنية إضافة إلى تقديمها الدعم المادي لتتمكن من تأدية رسالتها التربوية.

في عام ١٩٦٦م افتتحت أول روضة حكومية في الرياض تابعة لوزارة المعارف. في عام ١٩٧٥م تم افتتاح أول روضة أطفال في مكة المكرمة من قبل الرئاسة العامة لتعليم البنات، بعد ذلك تتابع افتتاح العديد من رياض الأطفال في جميع أنحاء المملكة.

لم تكن رياض الأطفال منحصرة في هذا القطاع، بل لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية دورا بارزا في إنشاء العديد من رياض الأطفال وتعيين المختصات للإشراف عليها.

حرصت المملكة على تنشئة طفل ما قبل المدرسة، وحرصت على تقديم الرعاية الكافية له، فقد وفرت الجامعات وكليات إعداد المعلمات أقساما خاصة لتدريب الطالبات، وإعدادهن كمعلمات رياض أطفال، وإعطائهن شهادة بكالوريوس في تخصص رياض الأطفال. (الحريري، ٢٠٠٢:

**أهداف رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية:**

تتمثل دور الحضانة ورياض الأطفال الأولية من مراحل التربية وتتميز بالرفق في معاملة الطفولة وتوجيهها. وهي تهيئ الطفل لاستقبال ادوار الحياة على أساس سليم. لقد اهتمت المملكة العربية السعودية أن تضع أهداف خاصة لهذه المرحلة وهي كالآتي:

١. صيانة فطرة الطفل ورعاية نموه الخلقي والعقلي والجسمي في ظروف طبيعية سوية لجو الأسرة، متجاوبة مع مقتضيات الإسلام.
٢. تكوين الاتجاه الديني القائم على التوحيد المطابق للفطرة.
٣. أخذ الطفل بأداب السلوك، وتيسير امتصاصه الفضائل الإسلامية والاتجاهات الصالحة بوجود أسوة حسنة وقدوة محببة أمام الطفل.
٤. إيلاف الطفل الجو المدرسي، وتهينته للحياة المدرسية، ونقله برفق من الذاتية المركزية إلى الحياة الاجتماعية المشتركة مع أقرانه.
٥. تزويده بالتعبير الصحيح والأساسيات الميسرة، والمعلومات المناسبة لسنة والمتصلة بما يحيط به.
٦. تدريب الطفل على المهارات الحركية، وتعويد العادات الصحيحة، وتربية حواسه وتمرينه على حسن استخدامها.
٧. تشجيع نشاطه الابتكاري، وتعهد ذوقه الجمالي، وإتاحة الفرصة أمام حيويته للانطلاق الموجه.
٨. الوفاء بحاجات الطفولة وإسعاد الطفل وتهذيبه في غير تدليل ولا إرهاق.
٩. التيقظ لحماية الأطفال من الأخطار، وعلاج بوادر السلوك غير السوي لديهم، وحسن المواجهة لمشكلات الطفولة. (وزارة التربية والتعليم، [www.moe.gov.sa](http://www.moe.gov.sa))

**أهم المشكلات التي تواجه رياض الأطفال في المملكة العربية السعودية:**

ذكرت حريري (٢٠٠٢) أهم المشاكل التي تواجه رياض الأطفال في المملكة منها:

- **التواصل والاتصال الدائم بين الأسرة والروضة:** يجهل الكثير من أولياء الأمور أهمية وضرورة الاتصال الدائم بالروضة لمتابعة أبنائهم وهي تعد من المشاكل التي تواجه الروضة.
- **تضارب التعليمات:** الإشراف التربوي يقوم بتوجيه الاستشارات ولكن سرعان ما يتناقض من قبل الإدارة العليا.
- **التمسك الشديد بالروتين الإداري:** أحيانا يتحتم على المديرية اتخاذ قرارا فوري، لكن هناك الكثير من المديريات يتقيدن بشكل حرفي بما جاء في التعليمات، ولا يوجد أي مرونة في الإدارة، ذلك من شأنه تعطيل سير العملية التربوية ويغلبها طابع الجمود، وذلك بالرجوع إلى الإشراف التربوي في كل صغيرة وكبيرة.
- **سطحية نظرة بعض الأسر إلى رياض الأطفال:** هناك أسر تجهل أهمية رياض الأطفال بالرغم من أهمية هذه المرحلة وتتنظر إليها على أنها مكان ترفيهي بحت، فتقوم بتوفير الألعاب للطفل في البيت وتحرمه من التمتع بحق من حقوقه.
- **عدم إمام معلمات ومشرفات الروضة باستخدام الوسائل الحديثة:** على الرغم من أن هناك افتقار إلى وجود الوسائل التربوية الحديثة في رياض الأطفال، لكن يلاحظ على

بعض إدارات رياض الأطفال عدم تدريب الكوادر الموجودة على استخدامها. (الحريري، ٢٠٠٢: ٢٣٦-٢٤٢)

### المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة:

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يحمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة الكثير من المعاني بالنسبة للباحثين والمختصين فتعددت آراؤهم تبعاً لخلفياتهم ونظراتهم إلى هذا المدخل الإداري الحديث، وكان لكل واحد منهم أسلوبه الخاص في تقديم العديد من الإسهامات والمبادئ الخاصة. وسيتناول الدراسة بعض هذه التعريفات والإسهامات. (الحرشة، ٢٠١١: ٣٠)

مفهوم إدارة الجودة الشاملة ينص على أن الجودة يمكن إدارتها وأن هناك أسلوب منهجي للقيام بذلك. والذي بدأت بتطبيقه العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا الجمهور. ونتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم ازداد اهتمام الباحثين والدارسين ومراكز العلم به. (دعمس، ٢٠٠٩: ١٣٩)

عرفها حريره (1425) بأنها: "أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن، وتعتمد على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات المعلوماتية والبيئة الثقافية للعمل، وتعود بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع". (إبراهيم، ٢٠١١: ٢٦)

عرفها بوراتي (Burati, 1991) على أنها: "مجهود على مستوى الشركة يشارك فيه الجميع لتحسين الأداء؛ أي أنها توجه الأنشطة نحو الجودة كهدف استراتيجي رئيسي". (إبراهيم، ٢٠١١: ٥٢)

#### الفرق بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة:

فرق العلماء بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة حيث أن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في الغالب بينما إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة وإنما تأخذ البعد الاستراتيجي بحيث توجه كل الخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية بالاتجاه الذي يخدم هذا البعد الاستراتيجي. (دعمس، ٢٠٠٩: ١٤٩)

#### أسس إدارة الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة تقوم على الأخلاق، والنزاهة والثقة وكل ركن من هذه الأركان الثلاثة يقدم شيئاً مختلفاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

١. **الأخلاق Ethics**: تهتم بتحديد الصحيح والخاطئ في أي حالة كانت، وهي عملة ذات وجهين؛ الوجه الأول هو أخلاقيات المؤسسة والوجه الثاني هو أخلاق الفرد. أما أخلاقيات المؤسسة فتتضمن الأمور المدونة لقواعد السلوك والتي تحدد المبادئ التوجيهية التي على جميع العاملين التقيد بها وعملها، أما الأخلاق الفردية فتشمل معرفة كل فرد لحقوقه وواجباته.
٢. **النزاهة Integrity**: وتشمل الأمانة والقيم الأخلاقية، والنفاق عكس النزاهة بشكل تام وإدارة الجودة الشاملة لن تعمل مطلقاً في جو من النفاق.
٣. **الثقة Trust**: تأتي الثقة كنتيجة حتمية للنزاهة والسلوك الأخلاقي، فدون الثقة لن تستطيع بناء إطار عمل؛ فإدارة الجودة الشاملة تعزز الثقة والمشاركة لكامل الأعضاء، وتمنحهم القوة

التي تشجع الأفراد، وتشعرهم بالفخر بالملكية وتعزز المسؤولية الفردية من أجل التحسين المستمر ومن أجل تطوير العمليات فى المؤسسة لا مواجهة الأفراد.  
(إبراهيم، ٢٠١١)

#### أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الشركات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

وهذا الهدف الرئيسى للجودة الشاملة يشمل ثلاثة فوائد رئيسية مهمة وهي:

١. خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعنى تقليل الأشياء التالفة أو إعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
٢. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة فى كثير من الأحيان مما اثر سلبيا على العميل.
٣. تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، مع مراعاة أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت اللازم لأداء وانجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات. (عبد الحليم، ٢٠١١: ٧٦)

و مما سبق يتضح أن أهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة هي:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين فى التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين نوعية المخرجات.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تحسين الربحية والإنتاجية.
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها الي اصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.
- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- زيادة تحقيق نسبة الأهداف الرئيسية للشركة.

**مبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

قدمت العديد من الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ التي تعد بمثابة قواعد إرشادية لتطبيق هذا المفهوم بكفاءة وفاعلية من هذه المبادئ:

١. التركيز على التعرف على احتياجات وتوقعات المستفيدين والسعي المستمر لتحقيقها.
٢. التركيز على العمل الجماعي والبعد عن الفردية.
٣. اتخاذ القرار بناء على معلومات صادقة.
٤. التأكيد على أن التحسين والتطوير عملية مستمرة.
٥. التركيز على الوقاية بدلا من التفتيش. (عبد الحليم، ٢٠١١: ٧٦)

أشار البعض إلى أربعة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة وهي: إرضاء المستفيدين، والتحسين المستمر، والتمكين، والعمل الجماعي.

و ركزت دراسة رينولدز على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المبني المدرسي من حيث: التوجه نحو التركيز على المتعلمين والإدارة الفاعلة التي تأخذ بنظم المشاركة، وتحسين الاتصال، والتحسين والتطوير المستمر. (العويسي، ٢٠١١: ٢٦-٢٨)

**معوقات إدارة الجودة الشاملة:**

كما هو مسلم به أن عند تطبيق أي منهج جديد فانه لابد أن يواجه صعوبات ومعوقات، وهذا ما تطرق له العلماء كذلك في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أورد البعض المعوقات التالية:

- عدم توافر الكفاءات المؤهلة في إدارة الجودة.
- مقاومة التغيير، فالانتقال من النظام القديم إلي نظام جديد امرأ لا يمكن قبوله بسهولة في بعض المؤسسات، نظرا لخشية بعض العاملين من إن التغيير قد ينطوي على افتقارهم لمكتسبات معينة أو يحد من صلاحياتهم.
- محدودية الموارد المالية.

وفي السياق نفسه يضيف (درباس) معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي.

- ضعف بنية نظام المعلومات في القطاع التربوي، واعتماده على أساليب تقليدية.
  - المركزية في صناعة السياسات التربوية واتخاذ القرارات.
- كذلك تناول فريستون (Freestone) معوقات الجودة في التعليم على نحو مختلف تتمثل في الاعتقادات الخاطئة، وهي كالتالي:

- كلمة الجودة: تبدو لكثير من الناس أنها دعاية، وأنها غير قابلة للتحقيق.
- القيادة: تدني الثقة في التزام القيادة.
- مجرد تغيير: فالجودة مجرد اتجاه وسوف يمضي بعد فترة من الزمن.
- الفترة الزمنية: الجودة تتطلب التزاما طويلا الأجل، بينما الخطط المدرسية تبنى على أساس تنفيذها في عام واحد.
- الإدراك الزائف: هناك من يعتقد أن الجودة لا تحمل في طياتها شيئا جديدا لم يكن يعرفه من قبل.



- **السياق الاجتماعي:** إن إحداث تغييرات في ثقافة الأسرة ستكون نتيجته انبثاق معوقات كبيرة لم تكن موجودة من قبل ، وستحول بالتالي دون نجاح المدرسة.
  - **الثقافة:** الاعتقاد بان إدارة الجودة لا يمكن إن تتحقق إلا في اليابان.
  - **المهنة:** التدريس مهنة مستقلة لا تحتاج إلي إسهامات الجودة. (الجضعي، ٢٠١١: ٤٢-٤٣)
- وذكر زياد (2008) بعض معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

١. عدم التزام الإدارة العليا.
٢. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل.
٣. عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٤. عم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق.
٥. تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة.
٦. مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.
٧. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد. (إبراهيم، ٢٠١١: ١٩٤)

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم:

إدارة الجود الشاملة في المجال التربوي التعليمي يقصد به أداء العمل بأسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وكلفة محققا الأهداف التربوية التعليمية، وأهداف المجتمع وسد حاجة سوق العمل من الكوادر المؤهلة علميا. (دعمس، ٢٠٠٩: ١٨٤)

عرفتها الباسل (٢٠٠١) بأنها: "عملية توثيق للبرامج والإجراءات، وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات بهدف تحقيق نقلة نوعية في العملية التعليمية، والارتقاء بمستوي الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والنفسية والعقلية والروحية والاجتماعية من خلال إتقان الأعمال الخاصة بالعملية التعليمية بالمدرسة وحسن أدائها". (العويسي، ٢٠١١: ٢٤)

رودس Rhodes (1992) عرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها: "عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة". (إبراهيم، ٢٠١١: ١٦٩)

عرفها حريره (1425) بأنها: "أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن، وتعتمد على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات المعلوماتية والبيئة الثقافية للعمل، وتعود بالفائدة على أعضاء المؤسسة والمجتمع". (إبراهيم، ٢٠١١: ٦٤)

### أهمية ومبررات تبني المدرسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة تستطيع تحقيق استراتيجية متكاملة لتطوير إدارة المدرسة، بالإضافة الى أن التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يساعد على مواجهة التحديات والتغلب على الصعوبات؛ ذلك لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيمكن المؤسسة من الإجابة والمنافسة في كثير من جوانب العمل، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها تخفيض تكاليف الأداء الى أدنى مستوياته، وزيادة معدلاتها الإنتاجية في الوقت نفسه.

ذكر Erikson (١٩٩٥): أن إدارة الجودة الشاملة توجه إداري شامل ومنهج علمي متكامل، يوفر للمؤسسة فوائد عدة تقوم على التحسين المستمر، وتجميع الأخطاء والمشكلات وتصحيحها

عن طريق المؤسسة قبل وصولها للمستفيدين، والاهتمام بكشف مشكلاتها وإظهارها بدلا من إخفائها أو التغاضي عنها، والتخلي عن الأنشطة غير الضرورية، والقضاء على أسباب المشكلة من أساسها وليس الانتظار إلى علاج تأثيراتها. (العويسي، ٢٠١١: ٢٨-٢٩)

ذكر العويسي (٢٠١١) انه نظرا لأهمية وصول رياض الأطفال إلي مستويات عالية من الأداء، فقد قامت بعض الدراسات بدراسة تأثير تطبيق معايير الجودة ومبادئها على أداء هذه المؤسسات من خلال إدارتها أو نظم التقويم من هذه الدراسات: دراسة الباسل (٢٠٠١) التي خلصت بأهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، ودراسة الكبيسي (٢٠١١) التي خلصت بضرورة تطبيق الجودة الشاملة في رياض الأطفال.

#### أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تهدف إدارة الجودة الشاملة في التعليم إلى ما يلي:

- تبني الديمقراطية في عملية التعليم؛ من حيث اختيار المقررات المطلوبة ومراعاة قدرات الطلبة وإمكاناتهم.
- التركيز على الطالب، وتحسين نوعية التعلم، وتنميته بدرجة سليمة في كافة مجالات النمو، باعتباره أهم المخرجات التعليمية المطلوبة.
- التركيز على التعلم الذاتي للطالب، ودور المنظمة التعليمية تسهيل عملية التعلم الذاتي من خلال أسلوب التعلم الذاتي والمفرد.
- النظرة الشمولية لعملية التعليم دون إحداث تجزئة لها.
- التركيز على عمليات التدريب المستمر أثناء الخدمة لجميع العاملين، وهذا يعتبر من أساسيات إدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بدرجة تسهم في إنجاح العمل. (إبراهيم، ٢٠١١: ١٨٣)

#### الإدارة الفاعلة لإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي:

من مواصفات الإدارة الفاعلة لإدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي:

- إن إدارة الجودة الشاملة في غرفة الفصل تتوقع الأفضل من أي طالب وخاصة ضعيفي التحصيل، مع العمل على تحقيق تحسن مستمر في الأداء وذلك من خلال ربط التعليم بالمجتمع وربط العلم بالحياة، وتنمية كل جوانب شخصية الطالب والاستفادة من كل طاقاته وإشباع رغباته وحاجاته.
- إن إدارة الجودة الشاملة تسعى للتحسن المستمر التدريجي بعد تحديد وفهم إمكانيات كل طالب والعمل الدعوب على تحسينها وتطويرها.
- وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلي ترسيخ التعاون والعمل الجماعي حيث يشارك كل تلميذ بأفكاره بحرية من خلال العصف الفكري وطرح البدائل المتعددة لحل مشكلة معينة، انها تهئ الطالب لأسلوب حل المشكلات حتى يتمكن من نقل اثر التعلم من داخل المدرسة الى حياته العلمية في المجتمع الذي يعيش فيه، حيث يركز المعلم في الأنشطة الصفية على مشكلات واقعية يعيشها الطالب بالفعل.
- ويؤكد أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تعليم الطالب كيف يتعلم، وممارسة التعلم الذاتي في اكتساب المهارات المختلفة حتى يكتسب ويدرك أن التعلم عملية مستمرة مدي الحياة تماشياً مع طبيعة العصر الذي نعيشه. (عبد الحليم، ٢٠١١: ٩٨)

توجد عشرة التزامات للقيادات تجاه مدخل إدارة الجودة الشاملة:

من التزامات القيادة تجاه مدخل إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- ١- البحث عن فرص التحدي للتغيير والنمو والابتكار والتطوير.
- ٢- التجريب وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء المصاحبة للتنفيذ.
- ٣- القدرة على التخيل والتنؤ بالمستقبل.
- ٤- حث الآخرين من ذوي الرؤية المشتركة في التعبير عن آرائهم.
- ٥- تشجيع التعاون وبث الثقة في الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- ٦- تقوية الآخرين من خلال إشراكهم في السلطة واتخاذ القرارات وزيادة حرية التصرف في العمل.
- ٧- القدوة والمثل للآخرين في العمل.
- ٨- القدرة على التخطيط للنجاحات الصغيرة التي تشجع على التقدم المستمر وتبني الالتزام.
- ٩- الاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح لكل مشروع من المشروعات.
- ١٠- تقييم الانجازات لطرق العمل بشكل منتظم. (أحمد، ٢٠٠٧: ١٧٢)

**مهام القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة:**

إن من أهم المهام التي تقوم بها القيادة في ظل الجودة الشاملة ما يلي:

- ١- زرع مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى من يترأسهم.
- ٢- مساعدتهم (المرووسين) على تطبيق والالتزام بالثقافة التنظيمية الجديدة.
- ٣- الديمقراطية والقيادة الصحيحة لتحقيق وانجاز المطلوب.
- ٤- تشجيع المرؤوسين على خدمة وإرضاء العملاء.
- ٥- فتح قنوات الاتصال والتواصل بينه وبين المرؤوسين وفعاليتها.
- ٦- السعي لتحقيق شعار العمل دون أخطاء ومن أول مرة.
- ٧- حسن توزيع المهام والمسئوليات على المرؤوسين.
- ٨- السعي إلى تطوير أداء العاملين باستمرار.
- ٩- مساعدة مرؤوسيه في حل المشكلات، وإكسابهم القدرة على مواجهة التحديات التي تواجههم.
- ١٠- التعاون مع المرؤوسين، والعمل معهم بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ١١- سيادة الاحترام والصراحة والمساندة للمرؤوسين.
- ١٢- التصدي للمشاكل واكتشافها قبل وقوعها.
- ١٣- اتخاذ القرارات وفق نظام معلومات مبني بدقة لديه، واطلاع المرؤوسين عليه عند الضرورة.
- ١٤- استبعاد الشعارات الزائفة. (إبراهيم، ٢٠١١: ١٨٩)

**متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية:**

أوضح سالين متطلبات المعيار البريطاني ونظيره القومي للجودة وتمت ترجمتها الى الميدان التربوي كما يأتي:

١. التزام الإدارات بالجودة الشاملة.
٢. سياسة القبول والاختيار.
٣. تسجيل مدى تقدم الطالب.
٤. تطوير المنهج والاستراتيجيات التعليمية.
٥. اتساق أساليب التقويم.

٦. تحديد الإنجازات المتدنية والعمل على تصحيحها والتعامل مع نواحي الضعف.
٧. استمرارية الإجراءات والفحوصات الداخلية للجودة الشاملة.
٨. تطوير وتدريب الهيئة.

وذكر عليّات (٢٠٠٤) عدد من متطلبات الجودة أهمها:

١. تشكيل مجلس للجودة الشاملة.
٢. فريق لتصميم الجودة وتنميتها.
٣. لجنة لقياس الجودة الشاملة وتقويمها. (الصريرة والعساف، ٢٠٠٨)

### مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يتكون نظام إدارة الجودة الشاملة من عشر محكات تصف خصائص نظام إدارة جودة المؤسسات التعليمية بصورة شاملة وهي على النحو التالي:

١. الإدارة الاستراتيجية: مهام الإدارة الاستراتيجية تتلخص في رسم السياسة العامة للمؤسسة التعليمية (المدرسة) وبناء الخطط التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة. وتعتبر الوثيقة الرئيسية في هذا المؤشر هي خطة العمل كما يطلق عليها أيضاً الخطة الاستراتيجية، أو الخطة التطويرية، أو الخطة التشاركية.
٢. نوعية إدارة الجودة: يختص بمدى قدرة المؤسسة التعليمية على توفير الخدمة التي تحقق توقعات المستفيدين من المؤسسة التعليمية (المتعلمين، والمعلمين، سوق العمل.. الخ).
٣. التسويق ورعاية العميل: يسعى هذا المؤشر إلى تحديد حاجات سوق العمل والمتعلمين بغرض تقديم تدريب وتعليم فعالين بما يرضي حاجات المتعلمين وسوق العمل.
٤. تطوير الموارد البشرية: وهو يعني التدريب المستمر للموارد البشرية بما يجعل جميع العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية وإنتاجية عالية.
٥. تكافؤ الفرص: ضمان تكافؤ الفرص لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية وسوق العمل بما يعزز الشعور بالرضا مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.
٦. الصحة والسلامة: ضمان وجود بيئة صحية آمنة لجميع المتعلمين، والعاملين في المؤسسة التعليمية.
٧. الاتصال والإدارة: سعي إدارة المؤسسة التعليمية إلى تحقيق احتياجات المتعلمين والعاملين بها وانتقال المعلومات بصورة انسيابية على المستويين الأفقي والعمودي.
٨. خدمات الإرشاد: يعني تحديد حاجات المتعلمين المختلفة (النفسية، والأكاديمية، والاجتماعية والعمل على تحقيقها).
٩. تصميم البرنامج وتنفيذه: يهتم ببناء البرامج الدراسية والمواد التعليمية. أيضاً يهتم بتنفيذ البرامج الدراسية واختيار طرائق التدريس المناسبة فضلاً عن التركيز على الأنشطة واحتياجات المتعلمين.
١٠. التقييم لمنح الشهادات: يؤكد على أن المتعلم الذي حقق مؤشرات متطلبات منح المؤهل يحصل على المؤهل العلمي. (البناء، ٢٠٠٧)

**معايير إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات التعليمية:**

تتصف معايير إدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات التعليمية بالعمومية وهى تتضمن الآتى:

**جودة الإدارة:**

إن الإدارة ليست نتاجاً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ولكنها محدثة لهذه التنمية وأن سر التنمية لا يكمن أساساً فى توفير الثروات وإنما فى كيفية توظيفها واستغلالها واستخدام القوة البشرية وتشجيعها على استخراج أفضل ما فيها من طاقات مبدعة، كل هذا يكون عن طريق إدارة واعية تقوم على أسس عملية سليمة.

**جودة الموارد والإمكانات:**

المقصود بها كيف تدبر وتطور المؤسسة معارف ومهارات وقدرات العاملين بها سواء كان على المستوى الفردي أو على مستوى العمل كفريق عمل وعلى مستوى المؤسسة ككل، وكيف تخطط لهذه الأنشطة لتدعم سياستها ولتحقيق التنفيذ الفعال.

**جودة المعلم وطرق التدريس:**

هناك بعض المعايير الخاصة بالمعلم وطرق التدريس منها:

- تركيز التدريس على الأهداف التعليمية للمؤسسة التعليمية والتوقعات الأكاديمية.
- تطوير التدريس الذى يتطلب من الطلاب أن يستخدموا المعرفة والمهارات وعمليات التطوير.

**المنهج:**

المناهج التى يدرسها الطلاب لها أهمية كبيرة فى إعداد هؤلاء الطلاب أكاديمياً ومهنياً وثقافياً. (الجعفري، ٢٠١١: ١٧٩-١٨٠)

ذكر الجعفري (٢٠١١) أن الرابطة القومية لتربية الأطفال الصغار بالولايات المتحدة حددت المعايير بأربع مجالات وهى تحتوى على عشرة مكونات أساسية للبرامج الخاصة بالأطفال الصغار وهى:

**المجال الأول: الأطفال:**

- العلاقات الاجتماعية.
- المنهج.
- التدريس.
- القياس والتقويم.
- الصحة.

**المجال الثانى: هيئة التدريس:**

- المعلمون.

**المجال الثالث: مشاركة الأسرة والمجتمع المحلى:**

- الأسرة.

• المجتمع المحلي.

**المجال الرابع: القيادة والإدارة:**

• البيئة المادية.

• القيادة والإدارة.

ولضمان تطبيق المعايير بالدقة والعناية والمرونة المطلوبة حددت الرابطة القومية فى الولايات المتحدة الأمريكية بعض الإجراءات اللازم مراعاتها وهى:

١. تشكيل لجنة الاعتماد أو الاعتراف.

٢. تحديد الجهات والجامعات ومراكز البحوث التى سيتم الاستعانة بالمحكمين منها لضمان الكفاءة والتميز.

٣. إصدار قوانين ولوائح تساعد على تنفيذ هذه المعايير عملياً.

**صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المجال التربوي:**

من صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى المجال التربوي ما يلى:

- المركزية فى اتخاذ القرار التربوي: إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تطبيق اللامركزية فى القرار التربوي.
- اعتماد نظام المعلومات فى المجال التربوي على الأساليب التقليدية.
- الإرث الثقافى والاجتماعى هو نقل الموروث التربوي التقليدي وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين.
- عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة فى مجال إدارة الجودة الشاملة فى العمل التربوي.
- التمويل المالى: يحتاج تطبيق نظام الجودة الشاملة فى العمل التربوي إلى ميزانية مادية كافية. (عبد الحليم، ٢٠١١: ٩٦)

**منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

**منهج الدراسة:**

تم إتباع المنهج الوصفى، والذي يعرف بأنه: "وصف الظاهرة التى يريد الباحث دراستها وجمع أوصاف ومعلومات دقيقة عنها، فهو يصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، فالتعبير الكلفى يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى". (عبيدات، ٢٠١٣: ١٨٠)

**مجتمع الدراسة:**

يقصد بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة والتي سيتم اختيار العينة منها. (محمد، ٢٠١١: ١٣٦)

مجتمع الدراسة يتكون من مديرات رياض الأطفال الحكومية والأهلية فى غرب مدينه الرياض، والبالغ عددهن ١٤٣ مديرة رياض أطفال.

## عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

عينة الدراسة مكونة من ٦٠ مديرة رياض أطفال فى غرب مدينة الرياض تم اختيارها عشوائيا من المجتمع الأصلي المكون من ١٤٣ مديرة رياض أطفال فى غرب مدينة الرياض. قامت الدراسة بتوزيع (٦٠) استبانة على المديرات، استرجعت منها (٥٧) استبانة جاهزة لعملية التحليل، أى بنسبة (٩٥,٠%) من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها.

## وصف أفراد عينة الدراسة:

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية، يمكن توضيحها كالآتي:

## ١- المؤهل العلمي.

## جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	
87.7	50	بكالوريوس
7.0	4	ماجستير
5.3	3	أخرى
100.0	57	الإجمالي

يوضح الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة (٥٠) مديرة يمثلن ما نسبته (٨٧,٧%) تخصصهن بكالوريوس، فى حين أن هناك (٤) مديرات بنسبة (٧,٠%) تخصصهن ماجستير، وفى الأخير هناك (٣) مديرات بنسبة (٥,٣%) تخصصاتهن بخلاف ما سبق (أخرى).

## ٢- التخصص.

## جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

النسبة المئوية	التكرارات	
14.0	8	تخصص شرعي
12.3	7	تخصص علمي
73.7	42	تخصص أدبي
100.0	57	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول (٢) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة (٤٢) مديرة يمثلن ما نسبته (٧٣,٧%) تخصصهن أدبي، فى حين أن هناك (٨) مديرات بنسبة (١٤,٠%) تخصصهن شرعي، وفى الأخير هناك (٧) مديرات تخصصهن علمي.

## ٣- عدد سنوات الخدمة.

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرارات	
35.1	20	١ إلى أقل من ٤ سنوات
12.3	7	٤ إلى أقل من ٨ سنوات
52.6	30	٨ سنوات فأكثر
100.0	57	الإجمالي

يوضح الجدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث أن ما يزيد على نصف أفراد عينة الدراسة (٣٠) مديرة يمثلن ما نسبته (٥٢,٦%) خبرتهن (٨ سنوات فأكثر)، في حين أن هناك (٢٠) مديرة يمثلن ما نسبته (٣٥,١%) تتراوح سنوات خدمتهن ما بين (١ إلى أقل من ٤ سنوات)، وفي الأخير هناك (٧) مديرات يمثلن ما نسبته (١٢,٣%) خبرتهن (٨ سنوات فأكثر).

## ٤- الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة.

جدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة

النسبة المئوية	التكرارات	
36.8	21	لم ألتحق بأي دورة تدريبية
24.6	14	١ إلى ٣ دورات تدريبية
38.6	22	أكثر من ٣ دورات تدريبية
100.0	57	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول (٤) أن هناك (٢٢) مديرة يمثلن ما نسبته (٣٨,٦%) التحقن بأكثر من (٣ دورات تدريبية)، كما أن هناك (٢١) مديرة يمثلن ما نسبته (٣٦,٨%) لم يلتحقن بأي دورة تدريبية، وفي الأخير هناك (١٤) مديرة يمثلن ما نسبته (٢٤,٦%) يتراوح عدد الدورات التدريبية لهم في مجال إدارة الجودة الشاملة ما بين (١ إلى ٣ دورات تدريبية).

## أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتعد الاستبيان أداة ملائمة في الحصول على المعلومات والبيانات والحقائق المرتبطة بواقع معين ويقدم الاستبيان على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان. (عبيدات، ٢٠١١: ١٠٧)

## كيفية بناء أداة الدراسة:

وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.



ولقد تكونت الاستبانة فى صورتها النهائية من جزأين:

**الجزء الأول:** وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل:

- المؤهل العلمى.
- التخصص.
- عدد سنوات الخدمة.
- الدورات التدريبية فى مجال إدارة الجودة الشاملة.

**الجزء الثانى:** وهو يتكون من (٢٨) فقرة مقسمة على ثلاثة محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يتناول دور مديرات رياض الأطفال فى نشر ثقافة الجودة الشاملة فى رياض الأطفال وهو يتكون من (١٣) فقرة.
- **المحور الثانى:** يتناول العوامل التى تساعد مديرة الروضة فى نشر ثقافة الجودة الشاملة فى رياض الأطفال وهو يتكون من (٨) فقرات.
- **المحور الثالث:** يتناول معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة فى رياض الأطفال وهو يتكون من (٧) فقرات.

**صدق الاستبانة:**

قامت الدراسة بتقنين فقرات الاستبانة للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها كالتالى:

**١. صدق المحكمين:**

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة التى تتناول " دور مديرات رياض الأطفال فى نشر ثقافة الجودة الشاملة فى رياض الأطفال غرب مدينة الرياض"، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاسترشاد بأرائهم (ملحق رقم-١).

وقد طلب من المحكمين إبداء الرأى حول مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذى تنتمى إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التى يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

بعد ذلك قامت الدراسة بإجراء التعديلات اللازمة من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبح الاستبيان فى صورته النهائية (ملحق رقم-٣).

**٢. صدق المحتوى (الاتساق الداخلى لفقرات الاستبانة):**

ويحسب هذا الصدق بفحص محتوى الاختبار، وتحليل أسئلته لمعرفة مدى تمثيلها للسلوك الذى يقيسه الاختبار، والتأكد من أن الأسئلة تغطى جميع جوانب السلوك. (عبيدات، ٢٠١١: ١٦٣)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الدراسة بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلى للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذى تنتمى إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون للمحور الأول (دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.647**	8	.503**	١
.524**	9	.398**	٢
.741**	١٠	.541**	٣
.760**	١١	.500**	٤
.677**	١٢	.595**	٥
.675**	١٣	.649**	6
-	-	.637**	7

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثاني (العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.713**	5	.528**	1
.719**	6	.496**	2
.782**	7	.562**	3
.812**	8	.500**	4

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

جدول (٧) معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثالث (معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.890**	5	.809**	1
.915**	6	.882**	2
.907**	7	.929**	3
-	-	.872**	4

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من خلال الجداول رقم (٥ ، ٦ ، ٧) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

## ثبات الاستبانة:

ويقصد به أن تكون نتائج الاستبانة متقاربة أو تكون النتائج نفسها إذا طبق أكثر من مرة في ظروف متماثلة (عبيدات، ٢٠١٣: ١٦٠). قامت الدراسة بالتأكد من ثبات الاستبانة عن طريق استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، والجدول (٨) يوضح معامل الثبات لمحاوَر أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول (٨) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	معامل الثبات
١	دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال	.839
٢	العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال	.789
٣	معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال	.954
	الثبات الكلي	.846

يوضح الجدول (٨) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٨٤٦) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٧٨٩، ٠,٩٥٤)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

## عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

إجابة السؤال الأول: ما دور مديرة رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مديرة رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، كما تم ترتيب هذه الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مديرة رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال

م	الفقرات	درجة الموافقة														
		موافقة بشدة		موافقة		محايدة		غير موافقة		غير موافقة بشدة						
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
2	تحرص المديرية على إيجاد علاقات إنسانية ملائمة بين المعلمات.	50	87.7	7	12.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4.88	0.33	1
9	تشجع المديرية المديرات على تبادل الخبرات وتشاركها والعمل بروح الفريق.	49	86.0	8	14.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4.86	0.35	2
6	تحرص المديرية على تناسب القاعات مع عدد الأطفال بها ومناسبة المبنى للأطفال.	47	82.5	9	15.8	1	1.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4.81	0.44	3
10	تسعى المديرية للإمام بالقوانين واللوائح والتشريعات والقرارات التي تنظم العمل بالروضة.	46	80.7	9	15.8	2	3.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4.77	0.50	4
12	تحرص المديرية على تحفيز وتطوير المعلمات لتحقيق التغيير المطلوب للروضة.	43	75.4	13	22.8	0	0.0	1	1.8	0	0.0	0	0.0	4.72	0.56	5
8	تشارك المديرية العاملات في إعداد رؤية الروضة وأهدافها.	41	71.9	14	24.6	2	3.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4.68	0.54	6
13	تحرص المديرية على استخدام التقنيات لنشر ثقافة الجودة.	40	70.2	16	28.1	0	0.0	1	1.8	0	0.0	0	0.0	4.67	0.58	7
1	تحرص مديرة الروضة على وجود معايير محددة لتقييم أداء	42	73.7	11	19.3	3	5.3	0	0.0	1	1.8	1	1.8	4.63	0.75	8

م	الفقرات	درجة الموافقة											
		موافقة بشدة		موافقة		محايدة		غير موافقة بشدة		غير موافقة بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
	العاملات في الروضة.												
4	تعطي المديرية المعلمة قدرا من المرونة وحرية التصرف أثناء عملها في قاعات الأنشطة.	35	61.4	20	35.1	1	1.8	1	1.8	0	0.0	0	0.0
11	تملك المديرية القدرة على التخطيط لنشر ثقافة الجودة.	31	54.4	23	40.4	3	5.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0
7	تتسم الكوادر الإدارية بالروضة بمستوى جيد من التأهيل الإداري.	34	59.6	17	29.8	3	5.3	3	5.3	0	0.0	0	0.0
3	تعد المديرية برامج تدريبية دورية للعاملات بالروضة لتحسين مستوى الجودة الإداري.	26	45.6	23	40.4	7	12.3	1	1.8	0	0.0	0	0.0
5	تحرص المديرية على وجود مجلس إدارة منتخب للروضة.	16	28.1	20	35.1	18	31.6	3	5.3	0	0.0	0	0.0
-	المتوسط الحسابي العام		4.59		3.6								

يتضح من الجدول (٩) ما يلي: يتضمن محور دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال (١٣) فقرة، جاءت (١٢) فقرة بدرجة (موافقة بشدة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٤,٣٠ و ٤,٨٨)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤,٢٠ إلى ٥,٠)، في حين جاءت (فقرة واحدة) بدرجة (موافقة)، وهي الفقرة رقم (٥)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (٣,٨٦)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣,٤٠ إلى ٤,١٩)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.

١. جاءت الفقرة رقم (٢) وهي (تحرص المديرية على إيجاد علاقات إنسانية ملائمة بين المديرات) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بدور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بمتوسط حسابي (٤,٨٨) وانحراف معياري (٠,٣٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة

الروضة تحرص على إيجاد علاقات إنسانية ملائمة بين المعلمات، قد يرجع ذلك لأهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال الفعال وتبادل الخبرات.

٢. جاءت الفقرة رقم (٩) وهي (تشجع المديرية المديرات على تبادل الخبرات وتشاركها والعمل بروح الفريق) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بدور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بمتوسط حسابي (٤,٨٦) وانحراف معياري قدره (٠,٣٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة الروضة تشجع المديرات على تبادل الخبرات وتشاركها والعمل بروح الفريق، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سابيت، سالكي، دوز فولين ورومي (Sabet, Saleki, Dezfoulian And Roumi, 2012) والتي توصلت إلى أهمية العمل الجماعي في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

٣. جاءت الفقرة رقم (٦) وهي (تحرص المديرية على تناسب القاعات مع عدد الأطفال بها ومناسبة المبنى للأطفال) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بدور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بمتوسط حسابي (٤,٨١) وانحراف معياري (٠,٤٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة الروضة تحرص على تناسب القاعات مع عدد الأطفال بها ومناسبة المبنى للأطفال، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة مدوخ (٢٠٠٨) والتي توصلت إلى أن من معوقات تطبيق الجودة من قبل هيئة التدريس هو ازدحام القاعات الدراسية بالطلاب.

٤. جاءت الفقرة رقم (١٠) وهي (تسعى المديرية للإمام بالقوانين واللوائح والتشريعات والقرارات التي تنظم العمل بالروضة) بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بدور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بمتوسط حسابي (٤,٧٧) وانحراف معياري (٠,٥٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة الروضة تسعى للإمام بالقوانين واللوائح والتشريعات والقرارات التي تنظم العمل بالروضة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى سهولة الحصول على التعاميم مما يجعلها ملزمة بالقوانين.

٥. جاءت الفقرة رقم (١٢) وهي (تحرص المديرية على تحفيز وتطوير المعلمات لتحقيق التغير المطلوب للروضة) بالمرتبة الخامسة بين الفقرات الخاصة بدور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بمتوسط حسابي (٤,٧٢) وانحراف معياري (٠,٥٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة الروضة تحرص على تحفيز وتطوير المعلمات لتحقيق التغير المطلوب للروضة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كاركمس ويسان (Toremeh, Karakus And Yasan, 2008) والتي توصلت إلى أن تعليم الموظفين من متطلبات تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.

٦. جاءت الفقرة رقم (٨) وهي (تشارك المديرية العاملات في إعداد رؤية الروضة وأهدافها) بالمرتبة السادسة بين الفقرات الخاصة بدور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بمتوسط حسابي (٤,٦٨) وانحراف معياري (٠,٥٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة الروضة تشارك العاملات في إعداد رؤية الروضة وأهدافها. وقد يرجع ذلك إلى تعدد الأفكار ووجهات النظر يجعل إعداد رؤية واضحة يسعى الجميع لتحقيقها.

٧. جاءت الفقرة رقم (١٣) وهي (تحرص المديرية على استخدام التقنيات لنشر ثقافة الجودة) بالمرتبة السابعة بين الفقرات الخاصة بدور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بمتوسط حسابي (٤,٦٧) وانحراف معياري (٠,٥٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة الروضة تحرص على استخدام التقنيات لنشر ثقافة الجودة.

٨. جاءت الفقرة رقم (١) وهي (تحرص مديرة الروضة على وجود معايير محددة لتقييم أداء العاملات في الروضة) بالمرتبة الثامنة بين الفقرات الخاصة بدور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بمتوسط حسابي (٤,٦٣) وانحراف معياري (٠,٥٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة الروضة تحرص على وجود معايير محددة لتقييم أداء العاملات في الروضة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آل مداوي (٢٠٠٧) والتي توصلت إلى أن تقويم أداء العاملين من أهم المتطلبات لتطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية

٩. جاءت الفقرة رقم (٤) وهي (تعطي المديرية قدرا من المرونة وحرية التصرف أثناء عملها في قاعات الأنشطة) بالمرتبة التاسعة بين الفقرات الخاصة بدور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بمتوسط حسابي (٤,٥٦) وانحراف معياري (٠,٦٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة الروضة تعطي المعلمة قدرا من المرونة وحرية التصرف أثناء عملها في قاعات الأنشطة، وذلك يرجع إلى أن إعطاء المعلمة قدر من الحرية يساعدها على الإبداع.

١٠. جاءت الفقرة رقم (١١) وهي (تملك المديرية القدرة على التخطيط لنشر ثقافة الجودة) بالمرتبة العاشرة بين الفقرات الخاصة بدور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بمتوسط حسابي (٤,٤٩) وانحراف معياري (٠,٦٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن مديرة الروضة تملك القدرة على التخطيط لنشر ثقافة الجودة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آل مداوي (٢٠٠٧) والتي توصلت إلى أن من أهم المتطلبات لتطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية هو تخطيط الجودة.

١١. جاءت الفقرة رقم (٧) وهي (تتسم الكوادر الإدارية بالروضة بمستوى جيد من التأهيل الإداري) بالمرتبة الحادية عشر بين الفقرات الخاصة بدور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بمتوسط حسابي (٤,٤٤) وانحراف معياري (٠,٨٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن الكوادر الإدارية بالروضة تتسم بمستوى جيد من التأهيل الإداري، قد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كاركمس ويسان (Toremeh, Karakus And Yasan, 2008) والتي توصلت إلى أن الاستفادة من الموارد البشرية من متطلبات تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين

١٢. جاءت الفقرة رقم (٣) وهي (تعد المديرية برامج تدريبية دورية للعاملات بالروضة لتحسين مستوى الجودة الإداري) بالمرتبة الثانية عشر بين الفقرات الخاصة بدور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بمتوسط حسابي (٤,٣٠) وانحراف معياري (٠,٧٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرية تُعد برامج تدريبية دورية للعاملات بالروضة لتحسين مستوى الجودة الإداري، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آل مداوي (٢٠٠٧) والتي

توصلت إلى أن من أهم المتطلبات لتطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية هو التدريب المستمر.

١٣. جاءت الفقرة رقم (٥) وهي (تحرص المديرية على وجود مجلس إدارة منتخب للروضة) بالمرتبة الثالثة عشر بين الفقرات الخاصة بدور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بمتوسط حسابي (٣,٨٦) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرية تحرص على وجود مجلس إدارة منتخب للروضة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آل مداوي (٢٠٠٧) والتي توصلت إلى أن من أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية هو الافتقار تشكيل فرق عمل.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٥٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على الأدوار التي تقوم بها مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، ومن أهم تلك الأدوار (الحرص على إيجاد علاقات إنسانية ملائمة بين المديرات وكذلك تشجيع المديرات على تبادل الخبرات وتشاركها والعمل بروح الفريق إضافة إلى الحرص على تناسب القاعات مع عدد الأطفال بها ومناسبة المبنى للأطفال والسعي للإلمام بالقوانين واللوائح والتشريعات والقرارات التي تنظم العمل بالروضة وكذلك مشاركة المديرات في إعداد رؤية الروضة وأهدافها إضافة إلى الحرص على استخدام التقنيات لنشر ثقافة الجودة والحرص على وجود معايير محددة لتقييم أداء العاملات في الروضة).

#### إجابة السؤال الثاني: ما هي العوامل التي تساعد في نشر ثقافة الجودة الشاملة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو العوامل التي تساعد في نشر ثقافة الجودة الشاملة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي تنازلياً لكلاً منها، وذلك كما يلي:

#### جدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو العوامل التي تساعد في نشر ثقافة الجودة الشاملة

م	الفقرات	درجة الموافقة																
		موافقة بشدة		موافقة		محايدة		غير موافقة		غير موافقة بشدة								
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك							
5	الجو الحميمي لعلاقات العاملات في رياض الأطفال.	47	82.5	8	14.0	2	3.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4.79	0.49	1
1	التأهيل التربوي المناسب لمديرة الروضة بجانب التأهيل الإداري.	45	78.9	11	19.3	1	1.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4.77	0.46	2
7	ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملات في الروضة.	46	80.7	9	15.8	1	1.8	1	1.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4.75	0.58	3
4	الإيمان بأهمية الجودة الشاملة في تطوير	40	70.2	17	29.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4.70	0.46	4



م	الفقرات	درجة الموافقة														
		موافقة بشدة		موافقة		محايدة		موافقة		موافقة بشدة						
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
	المؤسسة.															
8	تبادل وتشارك الخبرات بين العاملات في الروضة.	42	73.7	13	22.8	2	3.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	5	0.53	4.70
2	ارتفاع ثقة العاملات في مديرة الروضة.	37	64.9	20	35.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	6	0.48	4.65
6	قوة إحساس العاملات بالانتماء إلى الروضة التي يعملون بها.	40	70.2	14	24.6	2	3.5	1	1.8	0	0.0	0	0.0	7	0.64	4.63
3	استخدام المديرية النمط الديمقراطي في الإدارة.	32	56.1	19	33.3	5	8.8	1	1.8	0	0.0	0	0.0	8	0.73	4.44
-	المتوسط الحسابي العام													-	0.35	4.68

يتضح من الجدول (١٠) ما يلي: يتضمن محور العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال (٨) فقرات، جاءت جميعها بدرجة (موافقة بشدة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٤,٤٤ ، ٤,٧٩)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٤,٢٠ إلى ٥,٠)، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.

١. جاءت الفقرة رقم (٥) وهي (الجو الحميمي لعلاقات العاملات في رياض الأطفال) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٧٩) وانحراف معياري (٠,٤٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن الجو الحميمي لعلاقات العاملات في رياض الأطفال من العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، وقد يرجع ذلك إلى أنه في ظل الجو الحميمي يكون الاتصال بين الأعضاء فعال جداً.

٢. جاءت الفقرة رقم (١) وهي (التأهيل التربوي المناسب لمديرة الروضة بجانب التأهيل الإداري) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٧٧) وانحراف معياري (٠,٤٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن التأهيل التربوي المناسب لمديرة الروضة بجانب التأهيل الإداري من العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آل مداوي (٢٠٠٧م) والتي توصلت إلى أن التدريب المستمر من أهم المتطلبات لتطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية.

٣. جاءت الفقرة رقم (٧) وهي (ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملات في الروضة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٧٥) وانحراف معياري (٠,٥٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملات في

الروضة من العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، قد يرجع ذلك إلى ارتباط ارتفاع الروح المعنوية بالإنجاز والإبداع.

٤. جاءت الفقرة رقم (٤) وهي (الإيمان بأهمية الجودة الشاملة في تطوير المؤسسة) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٧٠) وانحراف معياري (٠,٤٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن الإيمان بأهمية الجودة الشاملة في تطوير المؤسسة من العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، يرجع إلى أن الإيمان بالأهمية يؤدي إلى السعي إلى تحقيقها.

٥. جاءت الفقرة رقم (٨) وهي (تبادل وتشارك الخبرات بين العاملات في الروضة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٧٠) وانحراف معياري (٠,٥٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن تبادل وتشارك الخبرات بين العاملات في الروضة من العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سابيت، سالكي، دوزفولين ورومي (Sabet, Saleki, Dezfoulian And Roumi, 2012) والتي توصلت إلى أهمية الالتزام والعمل الجماعي في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة متمثلة في تبادل الأفكار.

٦. جاءت الفقرة رقم (٢) وهي (ارتفاع ثقة العاملات في مديرة الروضة) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٤,٦٥) وانحراف معياري (٠,٤٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن ارتفاع ثقة العاملات في مديرة الروضة من العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.

٧. جاءت الفقرة رقم (٦) وهي (قوة إحساس العاملات بالانتماء إلى الروضة التي يعملون بها) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٤,٦٣) وانحراف معياري (٠,٦٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن قوة إحساس العاملات بالانتماء إلى الروضة التي يعملون بها من العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.

٨. جاءت الفقرة رقم (٣) وهي (استخدام المديرية النمط الديمقراطي في الإدارة) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٤,٤٤) وانحراف معياري (٠,٧٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على أن استخدام المديرية النمط الديمقراطي في الإدارة من العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، لأن النمط الديمقراطي يسمح بتبادل الآراء والأفكار، يساعد في اتخاذ القرارات الأقرب إلى الصواب.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٦٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، ومن أهم تلك العوامل (الجو الحميمي لعلاقات العاملات في رياض الأطفال وكذلك التأهيل التربوي المناسب لمديرة الروضة بجانب التأهيل الإداري إضافة إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملات في الروضة والإيمان بأهمية الجودة الشاملة في تطوير المؤسسة وكذلك تبادل وتشارك الخبرات بين العاملات في الروضة).

## إجابة السؤال الثالث: ما هي معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة؟

وللإجابة عن السؤال الثالث تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة

م	الفقرات	درجة الموافقة												
		موافقة بشدة		موافقة		محايدة		غير موافقة		غير موافقة بشدة				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
4	الفهم غير الواضح لمفهوم الجودة الشاملة لدى العاملين في الروضة.	42.1	24	35.1	20	7.0	4	7.0	4	8.8	5	3.95	1.26	1
1	نقص قناعة المديرية بأهمية الجودة الشاملة.	38.6	22	35.1	20	8.8	5	15.8	9	1.8	1	3.93	1.13	2
7	ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملات في الروضة.	54.4	31	17.5	10	3.5	2	12.3	7	12.3	7	3.89	1.48	3
2	العلاقة السيئة بين المديرية وبعض العاملات في الروضة.	43.9	25	28.1	16	7.0	4	12.3	7	8.8	5	3.86	1.34	4
3	ضعف تحفيز المديرية للمدبرات.	45.6	26	26.3	15	1.8	1	12.3	7	14.0	8	3.77	1.49	5
5	نقص الشفافية والانفتاح بين المديرية والعاملات في الروضة.	36.8	21	31.6	18	7.0	4	14.0	8	10.5	6	3.70	1.38	6
6	غياب القيم الأخلاقية في العمل.	42.1	24	26.3	15	1.8	1	15.8	9	14.0	8	3.67	1.50	7
-	المتوسط الحسابي العام											3.82	1.21	-

يتضح من الجدول (١١) ما يلي: يتضمن محور معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال (٧) فقرة، جاءت جميعها بدرجة (موافقة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (٣,٦٧ ، ٣,٩٥)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٣,٤٠ إلى ٤,١٩)، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.

١. جاءت الفقرة رقم (٤) وهي (الفهم غير الواضح لمفهوم الجودة الشاملة لدى العاملين في الروضة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (١,٢٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن الفهم غير الواضح لمفهوم الجودة الشاملة لدى العاملين في الروضة من المعوقات التي تحد من نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، قد يرجع السبب إلى التداخل في المفاهيم، اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة آل مداوي (٢٠٠٧) والتي توصلت إلى أن من أهم المتطلبات لتطبيق الجودة الشاملة من المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة المدرسية للجودة الشاملة عدم وضوح رسالة الجودة الشاملة لدى القيادات العليا
  ٢. جاءت الفقرة رقم (١) وهي (نقص قناعة المديرية بأهمية الجودة الشاملة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (١,١٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن نقص قناعة المديرية بأهمية الجودة الشاملة من المعوقات التي تحد من نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، عندما تكون المديرية غير مقتنعة سوف تحد من نشر ثقافة الجودة لعدم اقتناعها لأنها قائدة المؤسسة.
  ٣. جاءت الفقرة رقم (٧) وهي (ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملات في الروضة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (١,٤٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملات في الروضة من المعوقات التي تحد من نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.
  ٤. جاءت الفقرة رقم (٢) وهي (العلاقة السيئة بين المديرية وبعض العاملات في الروضة) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٨٦) وانحراف معياري (١,٣٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن العلاقة السيئة بين المديرية وبعض العاملات في الروضة من المعوقات التي تحد من نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.
  ٥. جاءت الفقرة رقم (٣) وهي (ضعف تحفيز المديرية للمديرات) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (١,٤٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن ضعف تحفيز المديرية للمديرات من المعوقات التي تحد من نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.
  ٦. جاءت الفقرة رقم (٥) وهي (نقص الشفافية والانفتاح بين المديرية والعاملات في الروضة) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (١,٣٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن نقص الشفافية والانفتاح بين المديرية والعاملات في الروضة من المعوقات التي تحد من نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة مدوخ (٢٠٠٨) والتي توصلت إلى أن من المعوقات التي تتعلق بالهيئة الإدارية في تطبيق الجودة الشاملة، وجود درجة عالية من المركزية.
  ٧. جاءت الفقرة رقم (٦) وهي (غياب القيم الأخلاقية في العمل) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وانحراف معياري (١,٥٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن غياب القيم الأخلاقية في العمل من المعوقات التي تحد من نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.
- يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٨٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على المعوقات التي تحد من نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، ومن أهم تلك

المعوقات (الفهم غير الواضح لمفهوم الجودة الشاملة لدى العاملين في الروضة وكذلك نقص قناعة المديرية بأهمية الجودة الشاملة وضعف العلاقات الإنسانية بين العاملات في الروضة إضافة إلى العلاقات السيئة بين المديرية وبعض العاملات في الروضة وكذلك ضعف تحفيز المديرية للمدريات)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة مدوخ (٢٠٠٨م) والتي توصلت إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو دور مديريات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي - التخصص - عدد سنوات الخدمة - الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو دور مديريات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) بديلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير المؤهل العلمي وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١٢).

جدول (١٢) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مديريات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة
دور مديريات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال	بكالوريوس	50	30.02	.403
	ماجستير	4	24.50	
	أخرى	3	18.00	
العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال	بكالوريوس	50	28.94	.734
	ماجستير	4	25.25	
	أخرى	3	35.00	
معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال	بكالوريوس	50	28.31	.356
	ماجستير	4	27.63	
	أخرى	3	42.33	

يتضح من خلال الجدول (١٢)، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مديريات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (٠,٤٠٣، ٠,٧٣٤، ٠,٣٥٦)، وجميعها قيم غير دالة إحصائياً.

وقد يعزى ذلك بأن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، الأمر الذي يجعلهم متجانسات من حيث المؤهل العلمي، مما يجعلهم متفقات في آرائهم نحو دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.

#### ثانياً: الفروق باختلاف متغير التخصص

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير التخصص، تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) بديلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير التخصص وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١٣)

جدول (١٣) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير التخصص

الأبعاد	التخصص	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة
دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال	تخصص شرعي	8	43.00	.012
	تخصص علمي	7	18.07	
	تخصص أدبي	42	28.15	
العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال	تخصص شرعي	8	34.19	.560
	تخصص علمي	7	25.50	
	تخصص أدبي	42	28.60	
معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال	تخصص شرعي	8	30.56	.959
	تخصص علمي	7	28.93	
	تخصص أدبي	42	28.71	

يتضح من خلال الجدول (١٣)، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو كلاً من (العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال) باختلاف متغير التخصص، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحورين على التوالي (٠,٥٦٠، ٠,٩٥٩)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

في حين أوضحت النتائج بالجدول (١٣) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير التخصص، وذلك لصالح المديرات ممن تخصصهن شرعي بمتوسط رتب (٤٣,٠)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن مديرات رياض الأطفال ممن تخصصهن شرعي يوافقن بدرجة أكبر على الأدوار التي تقوم بها مديرات رياض الأطفال في

نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، برجع ذلك إلى أن التخصصات الشرعية أكثر اتصالاً بالمجالات التربوية.

### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١٤).

جدول (١٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير سنوات الخدمة

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال	بين المجموعات	.172	2	.086	.648	.527
	داخل المجموعات	7.158	54	.133		
	المجموع	7.329	56			
العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال	بين المجموعات	.057	2	.028	.221	.803
	داخل المجموعات	6.913	54	.128		
	المجموع	6.969	56			
معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال	بين المجموعات	6.757	2	3.378	2.391	.101
	داخل المجموعات	76.305	54	1.413		
	المجموع	83.062	56			

يتضح من خلال الجدول (١٤)، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحاور على التوالي (٠,٥٢٧، ٠,٨٠٣، ٠,١٠١)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على اختلاف سنوات خبرتهم نحو دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.

### رابعاً: الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير الدورات التدريبية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١٥)

جدول (١٥) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير الدورات التدريبية

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال	بين المجموعات	1.517	2	.758	7.047	.002
	داخل المجموعات	5.812	54	.108		
	المجموع	7.329	56			
العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال	بين المجموعات	.677	2	.339	2.907	.063
	داخل المجموعات	6.292	54	.117		
	المجموع	6.969	56			
معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال	بين المجموعات	2.648	2	1.324	.889	.417
	داخل المجموعات	80.414	54	1.489		
	المجموع	83.062	56			

يتضح من خلال الجدول رقم (١٥)، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو كلاً من (العوامل التي تساعد مديرة الروضة في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال) باختلاف متغير الدورات التدريبية.

في حين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠,٠٠٢).

ولمعرفة اتجاه الفروق ولصالح أي فئة من فئات متغير الدورات التدريبية، تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD) وذلك كما يتضح من خلال الجدول (١٦)



جدول (١٦) اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	لم ألتحق بأي دورة تدريبية	١ إلى ٣ دورات تدريبية	أكثر من ٣ دورات تدريبية
لم ألتحق بأي دورة تدريبية	21	4.41	.43	-		**٠,٠٠١
١ إلى ٣ دورات تدريبية	14	4.55	.30		-	
أكثر من ٣ دورات تدريبية	22	4.78	.22			-

يتضح من خلال الجدول (١٦)، والذي يُبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير الدورات التدريبية، حيث أوضحت النتائج أن الفروق جاءت بين المديرات ممن لم يلتحقن بأية دورات تدريبية والمديرات ممن حصلن على (أكثر من ٣ دورات تدريبية)، وذلك لصالح المديرات ممن حصلن على (أكثر من ٣ دورات تدريبية)، بمتوسط درجة موافقة (٤,٧٨)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن المديرات ممن حصلن على أكثر من (٣) دورات تدريبية يوافقن بدرجة أكبر على الأدوار التي تقوم بها مديرات رياض الأطفال لنشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، ويرجع ذلك إلى أهمية الدورات التدريبية في زيادة المعرفة.

#### توصيات الدراسة:

١. ضرورة أن يكون هناك نوع من الشفافية بين المديرية والعاملات في الروضة.
٢. الحرص على العلاقات الإنسانية الجيدة بين المديرية والعاملات في الروضة.
٣. إلحاق المديرات بالدورات التدريبية التي تنمي لديهن ثقافة الجودة الشاملة.
٤. ضرورة أن تكون المديرية على دراية كاملة بالقوانين واللوائح والتشريعات والقرارات التي تنظم العمل بالروضة.

#### الدراسات المستقبلية المقترحة

١. إجراء دراسة متعمقة عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.
٢. عمل دراسة على دور القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية.
٣. إجراء دراسة متعمقة على اثر نمط القيادة الخادمة في المؤسسات التعليمية.

## المراجع:

- إبراهيم، لينا محمد وفا. (٢٠١١). الجودة الشاملة في التعليم. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- أحمد، حافظ فرج. (٢٠٠٧). الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- بطاينة، نور. (٢٠٠٦). مشكلات رياض الأطفال. أربد: عالم الكتب الحديثة.
- البناء، رياض رشاد. (يناير، ٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسالها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي.
- بوفتين، فاطمة عبد الرضا. (٢٠١٢). درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الأبعاد التربوية للمعلمات وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت. قسم الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- البوفلاسة، مريم ماجد. (٢٠١٠). دراسة تحليلية لمؤسسات رياض الأطفال بدولة قطر في ضوء معايير الجودة الشاملة. مجلة الطفولة والتربية. الإسكندرية: جامعة الإسكندرية. ٣ ، ١٦١ - ٢١٤.
- الجعفري، ممدوح عبد الرحيم. (٢٠١١). إدارة رياض الأطفال. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- الجعفري، ممدوح عبد الرحيم؛ الجرواني، هالة إبراهيم. (٢٠١١). الثقافة الاستهلاكية لطفل الروضة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- الجضعي، خالد سعد عبد الله. (٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. الرياض: دار الأصحاب.
- الجميل، أمل حمودي عبيد. (٢٠١١). مهام مديرات رياض الأطفال ومدى توافرها لديهم. كلية التربية: جامعة البعث. م ج الفتح: ٤٧.
- جودة ، محفوظ. (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحراشنة، حسين محمد. (٢٠١١). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة. (٢٠١٠). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الحريري، رافدة. (٢٠٠٢). نشأة وإدارة رياض الأطفال. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الختيلة، هند بنت ماجد محمد. (٢٠٠٠). إدارة رياض الأطفال. العين: دار الكتاب الجامعي.
- خلف، أمل. (٢٠٠٥). مدخل إلى رياض الأطفال. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.
- دعمس، مصطفى نمر. (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

- شريف، نادية. (٢٠٠٧). معايير إعداد معلمة الروضة . ورقة قدمت إلى ورشة عمل المعايير الأكاديمية لمعلمات رياض الأطفال. مصر، جامعة القاهرة: كلية رياض الأطفال.
- الصريرة، خالد احمد؛ العساف، ليلي. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. ١.
- عبد الحلیم، طارق حسن. (٢٠١١). الإدارة التربوية في الألفية الجديدة مدخل متجدد لعالم متغير. القاهرة: عالم الكتاب.
- عبيدات، ذوقان؛ عبد الحق، كايد؛ عدس، عبد الرحمن. (٢٠١١). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- عليقات، صالح ناصر. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. عمان: دار الشروق.
- العويسي، رجب بن علي. (٢٠١١). الجودة في الإدارة المدرسية أبعاد في الإدارة المدرسية أبعاد ورؤى في تطوير الممارسات. العين: دار الكتاب الجامعي.
- فارس، عصام. (٢٠٠٦). رياض الأطفال التنشئة، الإدارة، الأنشطة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الفتلاوي، سهيلة محسن. (٢٠٠٧). الجودة في التعليم المعايير-المواصفات. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- فهيمي، عاطف. (٢٠٠٤). معلمة الروضة. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- قنديل، علاء محمد سيد. (٢٠١٠). معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بالإدارة التعليمية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- محمد، حسين محمد. (٢٠١١). أسس البحث العلمي مناهجه وإجراءاته. الرياض: دار النشر الدولي.
- مصطفى، عزة جلال. (٢٠١٠). إدارة التطوير برياض الأطفال. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- الناشف، هدى. (٢٠١١). رياض الأطفال. القاهرة: دار الفكر العربي.
- نبهان، أحمد إبراهيم أحمد. (٢٠٠٩). دور مديرات رياض الأطفال كمشرفات مقيمت في تحسين أداء المعلمات وسبل تطويره في محافظات غزة. قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.

وزارة التربية والتعليم للمملكة العربية السعودية. سياسة التعليم. تم استرجاعه في تاريخ ٤ ديسمبر ٢٠١٣. على الرابط <http://www.moe.gov.sa/Pages/educationPolicy.aspx>

Kasmi, S Arhana; Pervez, Tahir; Mumtaz, Sara. (2011). In-Service Teacher Training In Pakistani Schools And Total Quality Management (TQM). Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.

Sabet, hani; Saleki, Zeinab; Roumi, Benoush; Dezfoulia, Amin. (2012). A Study on Total Quality Management in Higher Education Industry in Malaysia. Business Administration, Multimedia University; Malaysia.

Toremeh, Fatih; karakus, mehmet; Yasan, Tezcan. (2009). Total Quality Management Practices In Turkish primary Schools. Quality Assurance in Education Vol. 17 No. 1, pp. 30-44.