

تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء مدخل الجودة سيجما ستة

" دراسة ميدانية بمحافظة أسوان "

إعداد

الطالبة/ زينب عبدالمجيد حسن
باحثة دراسات عليا وبحوث
كلية التربية – جامعة أسوان

إشراف

د/ حنان عبدالستار محمود
مدرس التربية المقارنة
والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة أسوان

د/ بدرى أحمد أبو الحسن
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة
والإدارة التعليمية المساعد (المتفرغ)
كلية التربية – جامعة أسوان

(*) بحث مسئل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير فى التربية تخصص إدارة تعليمية

تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء مدخل الجودة سيجما ستة " دراسة ميدانية بمحافظة أسوان "

د/ بدرى أحمد أبو الحسن /د/ حنان عبدالستار محمود /أ/ زينب عبدالمجيد حسن

مقدمة :

تعد مرحلة رياض الأطفال مرحلة تربوية هادفة تسعى إلى تأهيل الطفل تأهيلاً سليماً للالتحاق بالمرحلة الابتدائية وذلك حتى لا يشعر الطفل بالانتقال المفاجئ من البيت إلى المدرسة، حيث تترك له الحرية التامة في ممارسة نشاطاته واكتشاف قدراته وميوله وإمكانياته، وبذلك فإن مؤسسات رياض الأطفال تسعى إلى مساعدة الطفل في اكتساب مهارات وخبرات جديدة، حيث تقوم هذه المؤسسات بدور مكمل لوظيفة الأسرة في تحقيق أهداف النمو بشكل علمي، وتعد الإدارة عنصراً هاماً من عناصر المؤسسة التعليمية حيث أن تطويرها أمراً ضرورياً للوصول بالعملية التعليمية إلى أفضل مستوى ممكن، ومن ثم التغلب على المشكلات والقضايا التي تعوق تحقيق أهدافه، وبذلك فإن تطوير مؤسسات رياض الأطفال مرهون بكفاءة إدارتها وقدرتها على التعامل مع مستحدثات العصر.

وتتطلب عملية تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال من رؤية واضحة للمتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية في كافة المجالات العلمية والتقنية والاقتصادية والاجتماعية، مع دراسة واعية لطبيعة التغيرات المتزايدة التي تتفاعل لإحداث ثورات تقنية ومعرفية متجددة تغير مسار العملية التعليمية، ويتوقف ذلك على جودة العملية الإدارية التي تتم بالمؤسسة ومدى كفاءة القائمين على إدارتها واستجابتهم لمثل هذه التغيرات والتطورات العلمية والمعرفية^(١).

(١) سلامه عبد العظيم حسين وهدي سعد السيد، "تحسين جودة العمليات الإدارية بكليات التربية باستخدام منهجية ستة سيجما- دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمي الثامن عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية - جامعة بنى سويف، بعنوان: اتجاهات معاصرة فى تطوير التعليم فى الوطن العربى، والمنعقد فى الفترة من ٦-٧ فبراير ٢٠١٠م، جامعة بنى سويف، كلية التربية، ٢٠١٠م، ص ١٠٣٢.

وفى ضوء ذلك فليس أمام مؤسسات رياض الأطفال سوى التعامل مع تلك التطورات وما أفرزته من تحولات هيكلية فى نظمها وأساليب قيادتها، وذلك باستخدام إدارة معلوماتية مبنية علي المعرفة وتتواجد فى كل ما تقوم به من عمليات إدارية وما تتخذه من أهداف وقرارات، وفى ممارساتها الفعلية وحلها للمشكلات التى تعترضها.

وبعد مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) أحد أشهر الاستراتيجيات الإدارية المعاصرة فى فلسفة التحسين المستمر للعمليات ويعتبرها البعض صورة مطورة لإدارة الجودة الشاملة (TQM)، حيث تقوم هذه الاستراتيجية على المراقبة الإحصائية لجميع العمليات الإدارية والمالية والفنية فى المؤسسة^(١)، وبذلك فإن هذا المدخل يساعد على تحقيق جودة وفاعلية العمليات الإدارية من خلال تحقيق درجات عالية من الجودة والتميز .

وعند تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) تطبيقاً صحيحاً فى أى مؤسسة فإن هذه المؤسسة تستطيع تقديم خدمات خالية من العيوب تقريباً لأن نسبة العيوب فى سيجما ستة (Six Sigma) تصل إلى ٤،٣ عيباً لكل مليون فرصة، كما أن نسبة كفاءة وفاعلية العمليات تصل إلى حوالى ٩٩،٩٩% ^(٢)، وبذلك يمكن الاستفادة من مميزات تطبيق هذا المدخل فى تطوير العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال ومساعدتها فى بلوغ ذروة التميز وزيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعلية الأداء الاستراتيجي وتعزيز مستويات الرضا الوظيفي، بالإضافة إلي تحقيق درجات عالية من الجودة والتميز .

(١) محمد عيشوني، ضبط الجودة : التقنيات الأساسية و تطبيقاتها فى المجالات الإنتاجية والخدمية ، الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م ، ص ص٣٣-٣٦، متاح علي: http://aichouni.tripod.com/myqc_book/qcbook.htm ,Last Visit: 20/11/2014.

(٢) أسامة سليط ، الطريق إلى ٦ سيجما ، الربحية والإستمرارية والنمو ، القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠م، ص١٧ .

وفى ضوء ما سبق فإن تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) بإدارة مؤسسات رياض الأطفال يعد مطلباً أساسياً حتى تصبح إدارة متميزة لها فكر متميز يقوم بصياغة رسالة المؤسسة (الفلسفة والأهداف)، وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان من خلال تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) .

مشكلة الدراسة :

يعتمد نجاح مؤسسات رياض الأطفال على مدى توافر إدارة ناجحة تستطيع أن تصنع التميز داخل هذه المؤسسات ، ومن هنا يقع على عاتق الإدارة المدرسية بمؤسسات رياض الأطفال القيام بمهام ومسئوليات تساعد على تحسين الجودة والتطوير سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، إلا أنه يوجد العديد من جوانب القصور والسلبيات فى إدارة هذه المؤسسات.

فقد أكدت العديد من الدراسات^(١) على وجود مشكلات فى إدارة مؤسسات رياض الأطفال والكثير من جوانب القصور ، من أهمها :

١- ضعف التمويل الكافى لمؤسسات رياض الأطفال سواء على المستوى الحكومى أو الخاص .

٢- العجز فى إعداد الإداريات العاملات بمؤسسات رياض الأطفال .

(١) يمكن الرجوع إلى دراسات كل من :

- أمل فتحى عبدالرسول محمد ، تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر فى ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، رسالة ماجستير ، جامعة سوهاج ،كلية التربية ، ٢٠١٢ م .
- نهلة محمد لطفى نوفل ، "الطرق والأساليب المستخدمة فى إدارة الصراع التنظيمى من جانب المديرات برياض الأطفال التجريبية بشرق القاهرة "، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة الثانية عشر ، العدد الرابع والعشرون ، ابريل ٢٠٠٩ م .
- هبة مصطفى محمد مطاوع ، تطوير مؤسسات رياض الأطفال فى مصر - دراسة مستقبلية ، رسالة ماجستير ، جامعة المنصورة، كلية التربية بدمياط ، ٢٠٠٦م.

- ٣- معاناة معظم مؤسسات رياض الأطفال من مشكلة زيادة كثافة الفصول .
 - ٤- القصور فى الرعاية التربوية والترفيهية والغذائية والصحية بمؤسسات رياض الأطفال .
 - ٥- ضعف الإمكانيات المادية لمعظم مؤسسات تربية الطفل.
 - ٦- قلة مشاركة المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال فى التخطيط للعمل واتخاذ القرارات .
 - ٧- السلبية الإدارية والقيود الشديدة فى استخدام الميزانية المخصصة لرياض الأطفال.
 - ٨- تعدد القرارات الوزارية المنظمة للعمل برياض الأطفال فى مصر، مما يعوق العمل الإدارى والتنظيمى بمؤسسات رياض الأطفال.
 - ٩- ضعف التعاون والاتصال بين الأسرة ومؤسسات رياض الأطفال، وقلة إشراك أولياء الأمور فى الأنشطة المختلفة بإدارة هذه المؤسسات .
- مما سبق يتضح أن مؤسسات رياض الأطفال تعاني قصوراً واضحاً فى إدارتها مما يتطلب تطبيق أحد المداخل الإدارية التى يمكن أن تسهم فى علاج هذا القصور وتحسين العمليات الإدارية بهذه المؤسسات ، لذا فقد وقع اختيار الباحثة على مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) لمحاولة تحسين جودة الإدارة وزيادة الإنتاج بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان .

تساؤلات الدراسة :

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤلات التالية :

١. ما ملامح إدارة مؤسسات رياض الأطفال فى الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
٢. ما الإطار الفكرى والفلسفى الذى يستند إليه مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) فى ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة ؟
٣. ما متطلبات تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) لإدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان ، وماعوقات تطبيقه؟
٤. ما التصور المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان فى ضوء مدخل الجودة (Six Sigma)؟

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على ملامح إدارة مؤسسات رياض الأطفال فى الأدبيات الإدارية المعاصرة .
2. التعرف على الإطار الفكرى والفلسفى الذى يستند إليه مدخل الجودة (Six Sigma) فى ضوء الأدبيات الإدارية المعاصرة.
3. تحديد متطلبات تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) لإدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان ، والتغلب على معوقات تطبيقه.
4. وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان فى ضوء مدخل الجودة (Six Sigma).

أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة الحالية فى أنها - على حد علم الباحثة - تعد من الدراسات القليلة التى اهتمت بتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال باستخدام مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) الذى يتمشى مع التوجهات الحديثة فى مجال الإدارة ، وسعيه الدائم لإحداث نقلة نوعية فى تطوير عمليات الإدارة بمؤسسات رياض الأطفال ، وتمكينها من تحسين أدائها والارتقاء بجودتها ، وسيتم عرض الأهمية النظرية والتطبيقية لتلك الدراسة كما يلى :

(أ) الأهمية النظرية :

- التعرف على نقاط القوة والضعف فى العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال ، وأهم التحديات التى تواجهها وكيفية تحسينها حيث تعد العمليات الإدارية من أهم جوانب العمل بهذه المؤسسات .
- أن الدراسة الحالية سوف تتناول مدخلاً من مداخل الجودة الحديثة وهو مدخل سيجما ستة (Six Sigma)، والذى يمكن أن تستند عليه مؤسسات رياض الأطفال فى إدارتها، من أجل تطويرها وتحسين أدائها وفعاليتها.

(ب) الأهمية التطبيقية :

- محاولة الأخذ بالتوصيات التى نادت بالاهتمام البحثى بتطبيق مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) فى إدارة مؤسسات رياض الأطفال.
- محاولة الاستفادة من إحدى المنهجيات الإدارية الحديثة والمتمثلة فى مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) والتي أثبتت فاعليتها فى المجالات الإدارية المختلفة .
- تقليل نسبة الأخطاء فى العمل الإدارى بقدر الإمكان ، وبالتالي خفض التكاليف المادية .
- النهوض بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان ونظم الإدارة بها لتصبح قادرة على تحقيق أهدافها.
- أن هذه الدراسة تعد إضافة للمعرفة العلمية فى هذا المجال ، وذلك لقلّة الدراسات والبحوث التى استخدمت مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) لتطوير الإدارة بمؤسسات رياض الأطفال.

منهج الدراسة :

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفى لملاءمته لهذه الدراسة ، وذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات وتفسيرها ومن ثمّ قياسها وتحليلها بهدف تحسين وتطوير العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال، وسوف تقوم الباحثة بعرض دراستها باستخدام هذا المنهج وتطبيق خطواته المتمثلة فى : توضيح ماهية مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها ، ثم تحديد إجراءات الدراسة بشقيها النظرى والميدانى ، وتحليل إجراءات الدراسة ، ومناقشة النتائج وتحليلها ، وأخيراً عرض المقترحات من خلال وضع تصور مقترح لتطوير مؤسسات رياض الأطفال ، كما استخدمت الباحثة منهجية سيجما ستة (Six Sigma) فى تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان .

حدود الدراسة :

(أ) الحدود الموضوعية :

اقتصرت الدراسة على تناول ملامح إدارة مؤسسات رياض الأطفال والعمل على تطويرها باستخدام مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) .

(ب) الحدود المكانية :

اقتصرت الدراسة على بعض مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان بالإدارات التعليمية الخمسة (أسوان - دراو - كوم أمبو - نصر النوبة - ادفو) .

عينة الدراسة وأدواتها :

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة بحثية من أدوات المنهج الوصفي لتحديد متطلبات تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) وكيفية التغلب على معوقات التطبيق ، وطبقت على عينة من المسؤولين والعاملين بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان .

مصطلحات الدراسة :

١- مؤسسات رياض الأطفال (Kindergarten institutions):

هى المؤسسات التى تستقبل الأطفال فيما بين الرابعة والسادسة من العمر لتوفر لهم الرعاية الشاملة المتكاملة التى تضمن للطفل النمو المتوازن نفسياً وجسماً وعقلياً واجتماعياً ، وهى المكان الملائم لاستثمار قدرات الطفل وإشباع حاجاته بما يتفق مع سنه ^(١).

(١) سمير عبدالوهاب أحمد ، قصص وحكايات الأطفال وتطبيقاتها العملية ، عمان : دار الميسرة للطبع والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤م ، ص ص ٢٧ ، ٢٨ .

٢- الإدارة (Administration):

يأتى لفظ الإدارة لغة من الفعل أدار أى أدار الشئ، والمدير هو من يتولى النظر في الشئ^(١).

وتعرف الإدارة : بأنها مجال من مجالات الخدمة فى المجتمع يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد لديهم من المعرفة والمواهب مايجعلهم يمارسون هذا العمل بخبرة ودراية تكون فى أغلب الأحوال مبنية على أسس وأصول^(٢)، كما تعرف بأنها : مهنة وعلم وفن تحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية المتاحة والممكنة لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة^(٣) .

٣- إدارة مؤسسات رياض الأطفال (Administration of kindergartens):

هى مجموعة عمليات إدارية ، وتنظيمية وفنية ، تتفاعل فيما بينها تفاعلاً إيجابياً ، ضمن مناخ مناسب داخل المؤسسة وخارجها وتتسق مع السياسة العامة للدولة وأهداف المجتمع^(٤) .

(١) المنجد فى اللغة والإعلام، بيروت: دار المشرق، ١٩٧٣م، ص ١٠.

(٢) عرفات عبد العزيز و بيومى محمد ضحاوى ، الإدارة التربوية الحديثة، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٩٨م ، ص ٩ .

(٣) مدحت أبوالنصر ، إدارة الجمعيات الأهلية - فى مجال رعاية وتأهيل ذوى الإحتياجات الخاصة ، القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٤م ، ص ٢٠ .

(٤) الهلالي الشريبنى الهلالي ، دليل المصطلحات المستخدمة فى الجودة والاعتماد الأكاديمى، جامعة المنصورة، ٢٠٠٩م ، ص ٥ .

وتعرف إدارة مؤسسات رياض الأطفال إجرائياً بأنها:

هى تلك العمليات المنظمه والمنسقة التى تمارسها القيادات داخل مؤسسات رياض الأطفال، وتضم عناصر التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والمتابعة والرقابة والتقويم، بهدف تنسيق كل العمليات وتكاملها للوصول إلى الغرض منها بصورة متميزة .

٤- سيجما ستة (Six Sigma) :

تعرف سيجما ستة (Six Sigma) بأنها : نظام إدارى متكامل علي درجة عالية من الهيكلية لتحسين أنشطة العمليات المختلفة، فهى تمثل تنظيمياً إدارياً يزود القادة بالأساليب والأدوات التحليلية اللازمة لحل المشكلات والوصول بالعملية إلى أعلى مستوى من الجودة^(١)، كما تعرف بأنها: عملية تمكن المنشآت من التحسين بصورة كبيرة وعميقة، في عملياتها الأساسية وهيكلها وبنيتها، من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية ، بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر مثل الوقت والطاقات المادية والطاقات الذهنية، وفي نفس الوقت تلبية احتياجات العمل وتحقيق القناعة لديه^(٢).

- وتعرف سيجما ستة (Six Sigma) إجرائياً بأنها:

فلسفة إدارية تركز على رضا الأفراد لتحسين جودة الأداء الإدارى بطريقة صحيحة تتخلص من الأخطاء بتقليل العيوب بهدف تحقيق نجاح طويل المدى وتقديم خدمة بجودة عالية، وتكلفة أقل.

الدراسات السابقة :

(١) أمل بنت سلامة الشامان، تطبيق سيجما ستة فى المجال التربوى، مجلة التربية ، جامعة الملك سعود، العدد الثامن عشر ، فبراير ٢٠٠٥م ، ص٩٦.

(٢) أمين محمد النبوى، سيجما٦، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية عشر، العدد الرابع والعشرون، ابريل٢٠٠٩م، ص١١.

أولاً: الدراسات التى تناولت إدارة مؤسسات رياض الأطفال:

(أ) الدراسات العربية :

(١) دراسة هانى السيد محمد العزب (٢٠٠٤م) (١):

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مؤسسات رياض الأطفال، والتعرف على المشكلات التى تعوق مسار التطور فى مستقبل هذه المؤسسات ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى وأسلوب النمذجة فى البحث المستقبلى وخاصة نموذج شجرة العلاقات، وقام الباحث بوضع رؤية مستقبلية لإيجاد بناء تنظيمى أفضل لمؤسسات رياض الأطفال فى مصر .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن مؤسسات رياض الأطفال بحاجة إلى جهاز إدارى مستقل عن المدرسة الابتدائية حيث تخضع لإشراف مدير المدرسة الابتدائية ، أن تنفيذ البرنامج اليومى فى قاعات الدروس يتأثر بسبب الضوضاء والحركة المستمرة فى فناء المدرسة ، بالإضافة إلى عدم فهم الإدارة المدرسية بطبيعة العمل مع الأطفال وخاصة الأطفال الذين يعانون من المشكلات السلوكية التعليمية المتكررة.

(٢) دراسة هبة مصطفى محمد مطاوع (٢٠٠٦م) (٢):

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الإطار المفاهيمى لفلسفة تكوين مؤسسات رياض الأطفال ، مع توضيح أهم المبادئ والأسس التى تقوم عليها هذه الفلسفة ، وتحليل الوضع الراهن للواقع الإدارى لمؤسسات رياض الأطفال الملحقة بالمدارس الابتدائية الرسمية فى مصر ، مع إلقاء الضوء على المشكلات التى تعوق مسار التطور فى مستقبل هذه

(١) هانى السيد محمد العزب ، متطلبات تطوير رياض الأطفال فى مصر فى ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة . رؤية مستقبلية ، رسالة ماجستير ، جامعة المنصورة ، كلية التربية ، ٢٠٠٤م .
(٢) هبة مصطفى محمد مطاوع ، مرجع سابق .

المؤسسات ، ووضع رؤية مستقبلية مقترحة لإيجاد إدارة أفضل بها ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للوقوف على الوضع الراهن لإدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : افتقار غالبية مؤسسات رياض الأطفال الملحقة بالمدارس الابتدائية إلى مديرة متخصصة وجهاز إدارى متخصص مما يعوق هذه المؤسسات عن أداء دورها الإداري بشكل جيد ، وكذلك كثرة القرارات الوزارية المنظمة للعمل بهذه المؤسسات مما يعوق العمل الإداري والتنظيمي بها ، بالإضافة إلى ضعف التعاون بين الأسرة ورياض الأطفال ، وعدم إشراك أولياء الأمور في أنشطة وإدارة هذه المؤسسات ، وقد قامت الباحثة بوضع رؤية مستقبلية مقترحة لإدارة رياض الأطفال في مصر مؤداها إنشاء هيئة قومية لرياض الأطفال يديرها جهاز إدارى متخصص فى مجال تربية الطفل .

(٣) دراسة أمل فتحى عبد الرسول محمد (٢٠١٢م) (١):

هدفت الدراسة إلى الوقوف على دواعى تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، واهم متطلبات تطبيق هذا المدخل لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال، وكذلك التعرف على المعوقات والمشكلات التى تواجه تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال ، ووضع تصور مقترح يمكن من خلاله تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : قلة حصول الكثير من مديرات مؤسسات رياض الأطفال على دورات تدريبية فى مجال إدارة مؤسسات رياض الأطفال، ومعاناة معظم مؤسسات رياض الأطفال من العجز فى أعداد الإداريات العاملات ، ووجود الكثير من المعلمات غير المؤهلات تربوياً ، وضعف الإمكانيات المادية وقصور التمويل الكافى لهذه المؤسسات سواء على مستوى مؤسسات رياض الأطفال الحكومية أو الخاصة؛ مما يؤثر فى عملية تطوير إدارة هذه المؤسسات.

(١) أمل فتحى عبد الرسول محمد ، مرجع سابق .

(ب) الدراسات الأجنبية :

(١) دراسة ليندا اسبينوزا Linda Espinosa (٢٠٠٢)^(١) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أن الأطفال ذوى السنوات الثلاثة والأربعة الذين التحقوا بالفصول ذات الجودة فى التعليم قبل المدرسة قد أظهروا نجاحاً أكبر فى النواحي الأكاديمية والاجتماعية سوى ذلك فهم عرضة لخطر الفشل الدراسى ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود عدد من المعوقات التى تؤثر على تحقيق الجودة بها ومنها : قلة المرتبات والحوافز للمعلمات ، وعدم وضوح معايير برامج التعليم ما قبل المدرسة ، والنقص فى التطوير والتدريب المستمر للجودة ، والغموض فى وضع معايير اتحادية محلية مع الحكومة لإنشاء نظام متكامل للارتفاع بالجودة فى التعليم للأطفال من سن ٤-٦ سنوات .

(٢) دراسة كارل كورتر وآخرون Carl Corter and Others (٢٠٠٨م)^(٢) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء الآباء والتربويين فى برامج رياض الأطفال المثالية بكندا ، والتعرف على مواصفاتها ومواصفات حجرات الدراسة والممارسات اليومية بهذه الحجرات ، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفى بأدواته المختلفة ، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة اتفاق الآباء والتربويين على ارتفاع الجودة داخل مؤسسات رياض

(1) Linda Espinosa , High Quality Pre-school : Why We Need it and What it Looks Like , **Ntional Institute For Early Education Research**, Issue 1, 2002.

(2) Carl Corter and Others, Parent Perspectives and Participation in Exemplary Kindergarten Practice , **Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research**, canada,2008 .

الأطفال الكندية ، كما أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على التفاعل والاشتراك الايجابى لأولياء أمور الأطفال مع معلمات رياض الأطفال لما له من فوائد ممتازة .

ثانياً:دراسات تناولت مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) :

(أ) الدراسات العربية :

(١) دراسة أمل بنت سلامة الشامان (٢٠٠٥م)^(١):

استهدفت الدراسة تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) فى المجال التربوى وذلك من خلال التعرف على مفهوم هذا المدخل ومكوناته وخصائصه وأهميته بالنسبة للقيادة الإدارية بالإضافة إلى كيفية استخدامه فى المجال التربوى، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفى .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة التركيز على العمل والتطوير المستمر للجودة مع دعم الإدارة العليا ، وتقديم مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) ضمن البرامج التدريبية التى تقدم للقيادات التربوية على مختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى تثقيف العاملين فى المجال التربوى على أهمية استخدام وتطبيق مدخل سيجما ستة .

(٢) دراسة فتح الله أحمد غانم(٢٠٠٨)^(٢):

(١) أمل بنت سلامة الشامان ، مرجع سابق.
(٢) فتح الله أحمد غانم، "مفاهيم الـ Six Sigma وتطبيقاتها: تحليل إستراتيجية اختراق العقبات كتدني الربحية وتدني الإنتاجية بسبب تدني الجودة"، ملخصات الأوراق البحثية لمؤتمر الاتجاهات والمداخل الإدارية فى المنظمات الفلسطينية والعربية، جامعة القدس المفتوحة، الخليل، ١٦-١٧ ديسمبر ٢٠٠٨، ص ٢٤.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم سيجما ستة (Six Sigma) وتطبيقاتها من خلال تحليل إستراتيجية هذا المدخل ومعرفة العقبات والتحديات مثل تدنى الربحية والإنتاجية بسبب تدنى الجودة، كما ركزت على تطوير فهم فلسفة هذا المدخل وأدوات تطبيقها، والتطرق لبعض المفاهيم الخاصة للأدوات التي تعنى باستخدام إحصاءات التخطى والأداء الكمي وتقنيات الرقابة على العمليات وطرق تشخيصها.

(٣) دراسة سلامة عبد العظيم ، وهدى سعد (٢٠٠٩) (١) :

وقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على ماهية سيجما ستة (Six Sigma) وأهم أبعادها ومبادئها، وتحديد مراحل وأدوات تطبيق منهجيتها في كليات التربية، وكذلك عناصر تحسين جودة العمليات الإدارية بها؛ بالإضافة إلى محاولة التوصل إلى تصور مقترح لاستخدام منهجية سيجما ستة (Six Sigma) لتحسين جودة العمليات الإدارية بكليات التربية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن عملية تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) يكون له مردوده وفوائده التربوية المتعددة من حيث تحسين مختلف العمليات الإدارية ورفع مستوى الأداء وجودته وتقليل نسبة سلبيات ومشكلات العمل ، وتأكيد الترابط الوثيق والاتصال المستمر لجميع العاملين ، وكما أوصت الدراسة بضرورة التركيز على الطلاب من خلال الاهتمام باحتياجاتهم وتوقعاتهم ووضع ذلك فى خطط العمل والرد على أسئلتهم واستفساراتهم ، و بأن عملية تطبيق سيجما ستة (Six Sigma) تحتاج إلى دعم مالي كبير وتوفير الإمكانيات المادية والكوادر البشرية المدربة الواعية بهذا المدخل وكيفية تطبيقه وبمبادئه وعلى القائمين بتطبيقه إظهار كل ماديهم من مهارات وقدرات ، والعمل بروح الفريق الجماعى من أجل التطبيق الناجح لمدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) .

(١) سلامة عبدالعظيم حسين وهدى سعد السيد ، مرجع سابق، ص ١٤ .

(ب) الدراسات الأجنبية :

(١) دراسة جيتش Jitesh Thakka (٢٠٠٦) (١) :

هدفت الدراسة إلى اكتشاف مزايا تطبيق منهجية سيجما ستة (Six Sigma) في قطاع الخدمات التعليمية وأهم التحديات التي تواجهها، وقد طبق الباحث الدراسة الميدانية علي مجموعة من الخبراء الأكاديميين والإداريين في التعليم كمصدر للمدخلات، والكشف عن التحديات التي تواجه تنفيذ هذه المنهجية في مجال التعليم باستخدام عملية التحليل الهرمي، وقد توصلت الدراسة إلى اقتراح مجموعة من الإجراءات العلاجية لمواجهة التحديات التي تواجه تطبيق هذه المنهجية ، كما اقترحت الدراسة أسس العلاج للجوانب التعليمية المختلفة من خلال تطبيق منهجية سيجما ستة (Six Sigma) على الخدمات التعليمية، وأوصت الدراسة بأهمية تطبيق هذه المنهجية في مجال الخدمات التعليمية.

(٢) دراسة لورا لوثن Lora L. Loethen (٢٠٠٧م) (٢) :

هدفت الدراسة إلى تعرف دور القيادة في نجاح تطبيق مدخل سيجما ستة (Six Sigma) ، ومدى اعتمادها في ذلك على نجاح إدارة أعضاء فرق العمل ، وماهية العوامل التي تساعدها في تحقيق أدوارها ومسئولياتها بفاعلية ، والتي يجب على المؤسسة مراعاتها

(١)Jitesh Thakkar, S.G. Deshmukh, Arun Kanda , Implementing Six Sigma in service sector using AHP and Alderfer's motivational model – a case of educational services, **International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage** , Volume 2, Number 4, 2006 ,pp353 – 376.

(٢) Lora L. Loethen: **Six Sigma Leadership**, A Study Of Six Sigma Blak Belts in Conjunction With Transactional Leadeship ,Floridam,Boca Raton,Dissertation, 2007.

وتوفيرها لفريق العمل بمدخل سيجما ستة (Six Sigma) فى هذه المؤسسة ، والتعرف أيضا على المهارات التى تحتاجها لقيادة مشروعاتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن مدخل سيجما ستة (Six Sigma) يستخدم لتحسين الجودة ، ويعتمد نجاح تطبيقه على وضوح الأدوار والمسئوليات والتسهيلات التى تمنح له للقيام بذلك ، ويرجع ذلك لأهميته فى تقليل الفاقد ، وتحقيق رضا العميل فى كل عمليات المؤسسة.

تعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال هذه الدراسات السابقة يمكن التوصل إلى عدد من الملاحظات :

- هناك قصور فى التمويل الكافى لمؤسسات رياض الأطفال سواء على مستوى مؤسسات رياض الأطفال الحكومية أو الخاصة الذى تتضح أهم ملامحه فى قلة توافر الإمكانيات المادية .
- ضعف الأداء الإدارى بمؤسسات رياض الأطفال نظراً لإفتقارها لمديرة متخصصة وجهاز إدارى متخصص .
- ضعف قدرة الإدارة بمؤسسات رياض الأطفال على الوفاء بمتطلبات المعلمات والأطفال خاصة الذين يعانون من مشكلات سلوكية تعليمية متكررة حيث كثرة عدد الأطفال داخل حجرة الفصل ، مما يؤثر أيضاً على تفرغ المعلمة للتدريب والتطوير المهنى .
- قلة حصول الكثير من مديرات مؤسسات رياض الأطفال على دورات تدريبية فى مجال إدارة مؤسسات رياض الأطفال.
- الحاجة لتطوير النظام الإدارى بمؤسسات رياض الأطفال طبقاً لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة .
- لتحسين مختلف العمليات الإدارية يجب تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma بما يساعد على رفع مستوى الاداء وجودته وتقليل نسبة السليبات ومشكلات العمل .

- ضرورة توفير دعم مالى كبير وتوفير إمكانيات مادية وكوادر بشرية مدربة واعية بمدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma والعمل بروح الفريق الجماعى لكى تتحقق الجودة والتطوير للأداء الإدارى بالمؤسسة .
- ضعف قدرة المؤسسات على مواكبة تغييرات العصر والتحديات الإدارية والتربوية نظراً لعدم تقبل الأفراد لمفهوم التحسين نفسه ونقص إلتزام الأفراد بتطبيق مبادئ سيجما ستة Six Sigma ومقاومة التغيير .
- ضرورة تقديم مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma ضمن البرامج التدريبية على مختلف المستويات الإدارية وتثقيف العاملين بالمجال التربوى وتوعيتهم بأهمية تطبيقه .
- ان نجاح تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma يعتمد على وضوح الأدوار والمسئوليات والتسهيلات التى تمنح له للقيام بذلك ، حيث يسهم فى تحقيق رضا العاملين فى كل العمليات بالمؤسسة .

أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

- تتشابه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة (مجتمع الإداريين) ، ومن حيث المنهج المستخدم (المنهج الوصفى) ومن حيث أداة الدراسة (الأستبانة) .

- أختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع والهدف حيث تهدف الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان فى ضوء مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) .

استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى :

- اختيار منهج الدراسة ، وهو المنهج الوصفى .
- الإطار النظرى والمراجع المستخدمة فى الدراسات السابقة .
- بناء أداة الدراسة المستخدمة ، وتحديد فقراتها .
- نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة .
- التعرف على أهمية تطوير الأداء الإدارى وبالتالي رفع جودة مستوى المؤسسة ككل .

خطوات السير في الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها أتبعنا الدراسة الخطوات التالية :

١- للإجابة عن التساؤل الأول: ما ملامح إدارة مؤسسات رياض الأطفال فى الادبيات الادارية المعاصرة؟

تم عرض إطار نظرى لطبيعة إدارة مؤسسات رياض الأطفال من حيث المفهوم ، الأهداف ، الأهمية ، الهيكل التنظيمى ، مقومات النجاح .

٢- للإجابة عن التساؤل الثانى: ما الإطار الفكرى والفلسفى الذى يستند إليه مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) فى ضوء الادبيات الادارية المعاصرة؟

تم عرض إطار نظرى يتناول مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) من حيث: المفهوم ، المبادئ التى يركز عليها ، الأهداف ، المنهجية ، البناء التنظيمى ، عوامل النجاح ، معوقات التطبيق .

٣- للإجابة عن التساؤل الثالث : ما متطلبات تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) لإدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان ، ومعوقات تطبيقه؟

قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية من خلال تصميم استبانة لتحديد متطلبات تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان ومعوقات تطبيقه ، وتم تطبيق الأداة على عينة من المسؤولين والعاملين بمؤسسات رياض الأطفال بالإدارات التعليمية المختلفة التابعة لمديرية التربية والتعليم بأسوان .

٤- للإجابة عن التساؤل الرابع: ما التصور المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان فى ضوء مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma)؟

قامت الباحثة بوضع تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان فى ضوء مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) فى ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات النظرية والميدانية.

أولاً : الدراسة النظرية :

١- طبيعة إدارة مؤسسات رياض الأطفال :

الحديث عن الإدارة فى مؤسسات رياض الأطفال بدأ يأخذ قدراً من اهتمام صانعى السياسات التعليمية ورجال التربية الذين أدركوا أهمية هذه المرحلة الأساسية فى توجيه العملية التعليمية فى المراحل اللاحقة والعمل على استوائها ، فرياض الأطفال تعد أولى لبنات الصرح التعليمى بمراحله المختلفة ، وإذا أحسن الاهتمام بها وكانت إدارتها إدارة فاعلة ، لاشك أن ذلك سيكون له تداعيات إيجابية على المراحل التعليمية اللاحقة^(١) .

مفهوم إدارة مؤسسات رياض الأطفال:

هناك عدة مفاهيم لإدارة مؤسسات رياض الأطفال منها ما يلى :

- هى الإدارة القائمة على دراسة عمليات التخطيط والتنظيم والتقييم لمؤسسات رياض الأطفال ، والعلاقات الموجودة داخل هذه المؤسسات وخارجها ، واستغلال الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بغية تحقيق الأهداف التربوية التى تسعى إليها هذه المؤسسات^(٢) .
- قيادة المؤسسة بأفضل الوسائل المشروعة للوصول بها إلى أحسن النتائج الممكنة ضمن الطاقات والإمكانيات المتوافرة ، وفى حدود الأهداف المرسومة ، فهى عملية

(١) السيد عبدالقادر شريف ، إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥م ، ص ٥ .

(٢) ابتسام ناصيف ، واقع نظام إدارة المعلومات فى إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٣٠ ، العدد الثانى ٢٠١٤ ، ص ١٣٦ .

توجيه للفعاليات التربوية بأسلوب تعاونى ديمقراطى من أجل تحقيق الأهداف التربوية (١) .

- إدارة تنفيذية للخطط والسياسات من الإدارة العليا وتتولى ترجمتها فى أنشطة وبرامج ، مراعية نمو الأطفال وتأهيلهم للتعليم الإلزامى (٢) .
ومن هنا يمكن القول بأن إدارة مؤسسات رياض الأطفال هى تلك الجهود المتكاملة التى ترمى لتحقيق أهداف تعى بأهمية إنجازها فيما سيعود على المؤسسة من تميز ونجاح فى ضوء عمليات إدارية منسقة تزيد من كفاءة العمل بها .

أهداف إدارة مؤسسات رياض الأطفال :

إن الهدف الأساسى من رياض الأطفال يتمثل فى إعداد بيئة صالحة للنمو الكامل وتهيئتهم للمرحلة التعليمية الأولى ، وكذلك رعايتهم اجتماعياً ونفسياً وبدنياً بما يتفق مع أهداف وثقافة وسياسة المجتمع وقيمه الدينية، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فى القدرات والمستويات النمائية، بالإضافة إلى تلبية حاجات ومطالب النمو الخاصة بهذه المرحلة لتمكين الأطفال من تحقيق ذاتهم وتكوين شخصياتهم ، مع إكسابهم المفاهيم والمهارات الأساسية (٣) .

ونظراً لأن الإدارة تستمد أهدافها من أهداف المؤسسة التى تعمل بها فإن إدارة مؤسسات رياض الأطفال تهدف إلى تحسين وتجويد العملية التربوية من خلال توعية وتبصير العاملات بمؤسسات رياض الأطفال وتعريفهن بمسئولياتهن وتوجيههن التوجيه السليم ،

(١) تغريد أبو طالب و لىلى الصايغ ، إدارة الحضانة ورياض الأطفال ، جامعة القدس المفتوحة :

الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، ٢٠٠٧ م ، ص ١٤٣ .

(٢) حنان عبدالرحمن السليمانى ، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية فى إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، ٢٠١٢ م ، ص ١٩ .

(٣) ماجدة إمام سالم ، دور الحضانة ورياض الأطفال ، القاهرة : دار الكتب والوثائق القومية ، ٢٠٠١ م ، ص ١٦ .

والعمل على توطيد العلاقة بين مؤسسة رياض الأطفال وأولياء الامور من أجل التعاون فى النهوض بتربية الطفل ، ومساعدة الطفل للتمتع بطفولته ، وحل مشكلاته اليومية ، وإعداده لمسئوليته فى حياته المقبلة (١).

أهمية إدارة مؤسسات رياض الأطفال :

تتبلور أهمية مؤسسات رياض الأطفال فى أنها تتيح الفرص أمامهم للتعبير الذاتى والتدريب على كيفية العمل والحياة معاً فى ضوء بيئة الطفل من أدوات ومناهج وبرامج مختارة بعناية لتزويد من نمو الطفل وتطوره ، كما تزوده فى سن مبكرة بالقيم والاتجاهات والمبادئ التى يؤمن بها مجتمعه ، ومن ثم فهى تعمل على تنميته روحياً وخلقياً وفكرياً وجسماً واجتماعياً ، كما تعمل رياض الأطفال على تنمية قدرة الطفل على الابتكار والإنجاز والاكتشاف ، لتمييز ألعابهم بالخيال الواسع والمحاكاة ، كما تعمل على تكوين المفاهيم البسيطة ، لذا فهى تؤدى دوراً مهماً وأساسياً فى نمو الطفل وتنشئته وهى قاعدة رئيسية للسلم التعليمى ، تمهد له وتجعل تكيف الطفل أمراً عادياً (٢).

كما تتمثل أهمية إدارة الروضة فى العمل على حسن اختيار كادر المعلمات وتنظيمه وتدريبه وتوعيته ، وعلى توثيق العلاقة بين الروضة وأولياء الأمور ، وعلى التأكد من توفير بيئة تربوية نفسية مناسبة وآمنة للأطفال الذين هم هدف العملية التربوية وأساسها (٣)، ويمكن

(١) يمكن الرجوع إلى :

- أحمد نجم الدين ، تفعيل أليات الشراكة المجتمعية فى إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال الحكومية بمصر فى ضوء خبرة جمهورية ألمانيا الاتحادية ، مجلة التربية ، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة السابعة ، العدد الثالث عشر ، نوفمبر ٢٠٠٤ ، ص ٩٣ .

- أمل فتحى عبدالرسول محمد ، مرجع سابق ، ص ١٠٨ .

(٢) ممدوح عبدالرحيم الجعفرى وآخرون ، الإدارة فى رياض الأطفال ، جامعة الإسكندرية : كلية رياض الأطفال ، ٢٠٠٤م ، ص ١٥ ، ١٦ .

(٣) تغريد أبوطالب وليلى الصايغ ، مرجع سابق ، ص ١٤١ .

القول بأن إدارة مؤسسات رياض الأطفال تستمد أهميتها من أهمية المرحلة ذاتها لما لها فلسفة تربوية وأهداف سلوكية وسيكولوجية تعليمية خاصة بها ، فهي مرحلة تربوية تعليمية لاتقل أهمية عن المراحل التعليمية الأخرى ، فالإدارة هنا تشارك فى ذلك الأساس الذى تبنى عليه المراحل التعليمية التالية .

الهيكل التنظيمى لمؤسسات رياض الأطفال :

يشتمل الهيكل الإدارى على أهداف محددة يجب تحقيقها ، وعلى تفاعل وتعاون الأعضاء لتحقيق تلك الأهداف التى تسعى المؤسسة لتحقيقها فى ضوء مجموعة من القواعد المحددة ، ويتكون من كل من :

- مديرة الروضة :

هى المسئولة الأولى عن كل جوانب العملية التربوية والصحية فى الروضة ، فعليها يقع عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة ، على أن تكون متخصصة تربوياً فى مجال رياض الأطفال ، وذات ثقافة وملمة بأهداف الروضة ، وواعية بالوسائل التى تنير لها الطريق لتحقيق هذه الأهداف ، ويفضل أن تكون واسعة الإطلاع والتتبع والمشاركة للدورات الخاصة ، حتى تقف على كل ما هو جديد فى مجال تخصصها ، من خلال مجموعة من المهارات التى يجب أن تتوفر فى مديرة الروضة مثل المهارات الفنية ، والمهارات الانسانية ، والمهارات الفكرية ، والمهارات التنظيمية (١) .

فمديرة الروضة هى رائدة الحياة الجديدة التى تنشأ التطور نحو الأفضل دائماً ، لذا يجب عليها أن تؤمن بالقيادة الديمقراطية وتحسن التصرف مع الجماعة سواء داخل الروضة أو خارجها مع أسر الأطفال وتضفى على الجميع من حبها وحنانها ليعم السرور والبهجة ، مع حسن التصرف فى المواقف المختلفة التى تواجهها والتعامل بمرونة والتوصل للحلول المثلى فى حالة حدوث مشكلات .

(١) أمل خلف ، مدخل إلى رياض الأطفال ، القاهرة : عالم الكتب ، ٢٠٠٥ ، ص ص ٧٠ -

- معلمة الروضة :

المعلمة هي عصب العملية التربوية التعليمية داخل رياض الأطفال ، فعلى عاتقها يقع العبء الأكبر فى تحقيق رسالة الروضة ، ونجاح المعلمة فى مهمتها فى هذه المرحلة المهمة والصعبة والحرجة من حياة الطفل يعد نجاحاً للروضة فى تحقيق أهدافها (١) ، لذا فهناك بعض المهام والمسئوليات التى يجب أن تقوم بها معلمة الروضة لتحقيق الدور المطلوب منها ، ومن هذه المسئوليات مايلى (٢) :

- ١- إعداد وتنفيذ خطة البرنامج التربوى بالتعاون مع المديرية .
- ٢- إدارة الفصل ونظامه وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة فى إطار المنهج المحدد .
- ٣- المساهمة فى توثيق قنوات الاتصال بين أولياء الأمور والروضة عن طريق اللقاءات الفردية ، والاتصال الهاتفى ، وتبادل المعلومات مع الوالدين بما يساعد الطرفين على فهم الطفل .
- ٤- حضور الاجتماعات الدورية مع مديرة المدرسة ومدرسات الروضة .

وبالنظر إلى الأدوار التى تقوم بها معلمة الروضة والمهام التى تؤديها بالنسبة للأطفال يتضح أن وظيفتها غير مقصورة على التعليم بل هى مربية بالدرجة الأولى ، ومن المفيد جداً أن تعمل معلمات رياض الأطفال كفريق عمل يشارك فى وضع فلسفة ومنهجية للعمل ، ويتم تبادل الأفكار والأدوات والإمكانيات بما يخدم جميع الأطفال على أختلاف أعمارهم وحاجاتهم ومن ثم الإرتقاء بالإدارة ككل .

(١) رانيا عبدالمعز الجمال ، مدخل إلى رياض الأطفال، العين : دار الكتاب الجامعى ، ٢٠١٣ م ، ص ٢١٣ .

(٢) طارق عبدالرحيم البدرى ، إدارة دور الحضانة ورياض الأطفال ، عمان : دار الفكر ، ط٢ ، ٢٠٠٧ م ، ص ٤٣ .

- أخصائية الروضة :

إن للأخصائية الاجتماعية والنفسية دوراً بارزاً في العملية التربوية ، يمكن توضيح لواجبات كل منهما كالتالى (١) :

١- الأخصائية الاجتماعية :

تتمثل واجبات الأخصائية الاجتماعية في قيامها بالبحوث الاجتماعية للأطفال عند قبولهم بالروضة ، وتكوين العلاقات مع أولياء الأمور والعمل على ربط الروضة بالأسرة ، بالإضافة إلى التعرف على المشكلات الأسرية التي تؤثر على الأطفال ومعاونة كل من الطفل وأسرته في إيجاد حل لها .

٢- الأخصائية النفسية :

وتختص الأخصائية النفسية بالتعرف على أنماط السلوك غير المتوافق الذى يعوق تكيف الطفل مع جماعته ومحاولة علاج ذلك ، ودراسة سلوك الأطفال وخاصة أنواع السلوك غير السليمة ومعرفة أسبابها والتوجه لعلاجها ، وعلاج مشكلات الأطفال الانفعالية قبل تفاقمها.

مقومات نجاح إدارة مؤسسات رياض الأطفال :

إن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يتوقف على الممارسات الإدارية التى يقوم بها المسئولون والمدراء فى المؤسسة مما يؤدى بصفة عامة لنهوض الإدارة ونجاحها ، ويمكن تلخيص مقومات نجاح الإدارة فى الآتى (٢):

١- أهمية تنفيذ أى عمل فى ضوء خطة مدروسة جيداً ؛ بمعنى أن المدير لا يبدأ عملاً من فراغ ولكنه يحدد أهدافاً واضحة ويفكر فى أنسب الطرق لتحقيق تلك الأهداف .

(١) أمل فتحى عبدالرسول محمد ، مرجع سابق ، ص ١١١ .

(٢) السيد عبدالقادر شريف ، مرجع سابق ، ص ص ٢٧٤ - ٢٧٦ .

٢- ضرورة تدبير الموارد اللازمة للعمل وتنظيم إستخدامها وفقاً لقواعد محددة ، لذا يجب على المدير تحديد وتوفير وتنظيم احتياجات العمل من موارد ، فالتنظيم الذى يحدد علاقات العاملين ومسئولياتهم واختصاصاتهم يعد من عناصر نجاح الإدارة .

٣- احترام المدير لمساعديه والاستفادة من طاقاتهم ، فالمدير الناجح ينظر إلى مساعده وأى عامل معه على إنه إنسان له طاقات وقدرات يمكن توجيهها بشكل إيجابى لتسهم فى نجاح المؤسسة .

٤- المتابعة وعدم ترك الأمور للمصادفة ؛ فالمدير يراقب تنفيذ العمل ويتابع الإنجازات بشكل مستمر ومنظم فيقوم بقياس ماتحقق من نتائج ومقارنتها بالأهداف الواردة فى الخطط الموضوعة للكشف عن أى قصور فى الأداء وتحليل أسبابه والبحث عن سبل علاجه .

٥- القدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات السليمة ، واستغلال الوقت بطريقة جيدة.

٦- التخطيط للمستقبل والتنمية الذاتية ؛ فالإدارى الناجح يراعى المستقبل ويعمل جاهداً ليصل للمستوى الوظيفى الذى يتمناه ، فيعلم نفسه بشكل متصل وينمى قدراته ومهاراته بالإطلاع الذاتى ، كما يستفيد من خبرات الآخرين ، بالإضافة إلى المواظبة على الاطلاع والتتقيف بكل ما هو جديد.

وفى ضوء ذلك يتضح أن نجاح إدارة مؤسسات رياض الأطفال يكمن فى مقدرتها على مواكبة أحدث التغيرات فى علم الإدارة للنهوض بمهامها الإدارية وتربية الناشئة فى نفس الوقت ، والسعى لتحقيق الرؤية المستقبلية للنظام التربوى وفق مدخل إدارى حديث يراعى أساليب التخطيط والمنهج العلمى .

٢- الإطار الفكرى والفلسفى الذى يستند إليه مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) :

لقد حظى مدخل سيجما ستة على اهتمام الباحثين لكونه من المفاهيم الإدارية الحديثة فى المجالات التعليمية والصناعية والخدمية وغيرها ، فتعددت الآراء تبعاً لاختلاف ثقافتهم وخلفياتهم العلمية وتنوعت النقاط التى ركزت عليها هذه المفاهيم :

- سيجم ستة كطريقة للإدارة :

هى من أفضل الطرق لإدارة العمل حيث تضع العملاء فى الترتيب الأول ، وتستخدم الحقائق والبيانات وصولاً إلى أفضل الحلول بهدف تجنب أكبر نسبة من الأخطاء الممكنة فى كل الأنشطة^(١) .

- سيجم ستة كمقياس إحصائى :

هى مقياس إحصائى فى الإدارة يتم من خلاله تمكين الموظفين من تحسين الأسلوب الذى يتم من خلاله العمل من الناحية العلمية والجوهرية، ويوضح كيفية الوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء باستخدام مجموعة معينة من المقاييس والمعالجات الإحصائية^(٢) .

- سيجم ستة كهدف :

حيث يسعى هذا المدخل إلى الوصول نحو الكمال في إنتاج منتج خال من العيوب للوصول إلى رضا العميل وتحقيق احتياجاته ورغباته ، فهي تضع العميل أولاً وتستخدم البيانات والحقائق للتوصل إلى نتائج أفضل، وتجعل العمليات أكثر وضوحاً مع اتخاذ تدابير ذات مغزى ، وتجعل العمل أكثر فاعلية وأقل فوضوية ، فهي بذلك تعمل علي تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهى : جذب رضا العملاء ، تقليل إهدار الوقت، تقليل العيوب^(٣) .

(١) بيت باند ولارى هولب ، السيكس سيجم : رؤية متقدمة فى إدارة الجودة ، ترجمة أسامة مسلم ، الرياض : دار المريخ للنشر ، ٢٠٠٥ م ، ص ١٥ .

(2) Subir Chowdhury, **The power of Six Sigma: An inspiring tale of how Six Sigma is transforming the way we work**, Prentice-Hall, London, 2001, P59.

(3) Pete Pand and Larry Holpp, **What Is Six Sigma?**, Mc Graw_Hill, San Francisco , Chicago, New York ,2002, P13.

ومن خلال ذلك يتضح ان مدخل الجودة سيجما ستة يضع المؤسسة فى حالة تحسين مستمر وفلسفة ادارية ذات نظرة منضبطة فى اتخاذ القرارات بدافع من البيانات والمعلومات الصحيحة ، وليس بالتخمين والاحساس والتوقع .

المبادئ التى يركز عليها مدخل سيجما ستة (Six Sigma):

إن سيجما ستة مدخل إدارى مهم لأنه قادر على جمع كل المبادئ فى عملية إدارية متجانسة ومترابطة، حيث يتضمن هذا المنهج مجموعة من المبادئ الأساسية التالية⁽¹⁾:

- ١- التركيز على العملاء ، وذلك فى مختلف الجوانب الخاصة بالمدخل ، ويتسع مفهوم العملاء هنا ليشمل المستثمرين والموظفين والمستفيدين من الخدمة والمجتمع بأكمله .
- ٢- الاعتماد على الحقائق والبيانات الدقيقة ، والأدوات الإحصائية فى اتخاذ القرارات ، حيث يأخذ مدخل سيجما ستة مفهوم الإدارة بالحقائق ، وذلك على مستوى الأداء، مما يحقق النجاح داخل المنظمة .
- ٣- التركيز على العمليات والأنشطة الداخلية التى تتم داخل المنشأة مهما كان حجمها .
- ٤- التنظيم الإدارى ، والإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المسبق (إدارة معالجة المشكلات قبل حدوثها)، بمعنى توقع المشكلة قبل حدوثها والتعامل معها بنجاح .
- ٥- التعاون غير المحدود داخل المؤسسة الواحدة فى سبيل تحقيق الأهداف المنشودة والاعتماد على العمل الجماعى التعاونى ، والبعد عن المنافسة السلبية .

(1) Low Sui Phenge, Mok Suze Hui, Implementing And Applying Six Sigma in construction , **Journal of Construction Engineering and Management** , Volume 130 , Number 4 , 2004, P483.

٦- التأكيد على مشاركة كل فرد فى العمل الجماعى ، والتأكيد على أهمية الاتصالات اللامركزية والاتصالات الأفقية والمحورية والمفتوحة ، حتى يتم تقديم الخدمة والمنتج بأعلى جودة ممكنة ، وبأقل تكلفة للتمكن من المنافسة المحلية والعالمية .

وبالتالى يجب أن تعتمد بيئة المؤسسة (الروضة) على مبادئ مدخل الجودة سيجما ستة من أجل نشر الثقافة الإيجابية التى تساعد على التغيير ، والتى تركز مبادئه حول تلبية احتياجات العملاء وتحقيق مبدأ الإدارة بالحقائق والاهتمام بالأنشطة المختلفة ، والتوصل بسهولة لحلول للمشكلات التى تعترضهم ، وتحفيز التعاون والمشاركة بين العملاء داخل المؤسسة ، وتوزيع المهام عليهم بما يناسب قدراتهم من أجل تحقيق أعلى جودة ممكنة .

أهداف مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma :

يتمثل الهدف العام لمدخل سيجما ستة فى تقليل الهدر وتحسين الخدمات، وتحسين رضا الأفراد^(١)، وبهذا تكون الأهداف التى يسعى إليها مدخل سيجما ستة تتمثل فيما يلى^(٢) :

(أ) السعى نحو التحسين المستمر بشكل عام : فتركز منهجية مدخل سيجما ستة على تحسين العمليات

التنفيذية داخل المؤسسة للوصول إلى أفضل درجة من الأداء ، كما تعالج أى شئ يضر المؤسسة وكل ما يؤدي إلى إبطاء العملية أو يقلل من رضا العملاء .

(1) Ron Basu and Nevan Wright, **Quality Beyond Six Sigma** , Linacre House, Jorda Hill, Oxford,2003,p8.

(2) John Moore Williams , **Six Sigma Objectives** , available online at :
- <http://www.ehow.com/list6716177six-sigma-objectives.html> , Last Visit : 22/12/2015 .

(ب) علاج العيوب : من خلال البحث فى المعلومات والبيانات المتواجدة لعمل تصور واضح ومن ثم تحليل الأسباب الرئيسية لحدوث تلك العيوب والعمل على تفاديها ، حيث أن المنتجات المعيبة قد تضر بمستويات رضا العملاء .

(ج) خفض التكاليف : فيجب على المؤسسة التى تطبق مبادئ مدخل سيجما ستة التطلع إلى خفض التكاليف دون التقليل من الجودة ، فتخفيض التكاليف محتمل وجودها فى جميع أنحاء المنظمات مثل الحصول على بدائل من المواد الخام بقيمة أقل ، وتحسين تكنولوجيا المعدات ، وهكذا .

(د) زيادة رضا العملاء : أى العمل على التوافق بين المواصفات الخاصة بالخدمات والعمليات الفعلية مع المواصفات التى يحددها العملاء والوصول بالخدمات للشكل الذى ينال رضاهم .

فى ضوء ماسبق يتضح أن مدخل الجودة الإحصائى سيجما ستة يلعب دوراً هاماً فى تحقيق أهداف المؤسسة (الروضة) حيث أنه يساعد على تحقيق رضا العملاء ، وبالتالي الوصول لأعلى إنتاجية وبأقل تكلفة ممكنة ومن ثم تحقيق أعلى مستوى من الجودة . فلكى تعمل المؤسسة بنجاح يجب عليها تحديد أهداف مدخل الجودة مسبقاً ، وتجهيز مايلزم لتحقيقها ، ووضع الخطط التى يجب على العملاء اتباعها، وتقسيمهم إلى فرق عمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار المناسبة لهم حتى يمكن تحقيق تلك الأهداف بصورة إيجابية والوصول بالمؤسسة إلى قمة التميز والنجاح .

أهمية مدخل سيجما ستة Six Sigma :

و يعمل مدخل سيجما ستة - أيضاً - على توفير الأدوات اللازمة لتحقيق مستويات جديدة من الأداء فى مجال الخدمات والمنتجات، والتركيز على تحسين العمليات المختلفة بالمؤسسة لزيادة القدرة التنافسية والحد من التفاوت، وتحسين المدخلات ، وتصميم جدول

إحصائى لقياس التقدم الذى تم إحرازه، وتحديد معايير المؤسسات الأخرى⁽¹⁾ ، بالإضافة إلى أن المؤسسات التى تسعى إلى تطبيق هذا المدخل تحقق مكاسب كثيرة منها : تحقيق مطالب العملاء ، زيادة الأرباح والحد من هدر المال ، واتخاذ قرارات صائبة بناءً على بيانات ومعلومات صحيحة بعيدة عن التحيزات الشخصية واللامسئولية ، والاهتمام بالموارد البشرية فى الأداء والتدريب والتقدير الذاتى⁽²⁾ .

ومن هنا تبرز أهمية مدخل سيجما ستة كمدخل تطويرى معاصر يسعى إلى الوصول لمرحلة تقليل العيوب فى منتجات وخدمات المؤسسة من أجل تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من الخدمة التربوية، والعمل على تخفيض التكاليف وذلك من خلال التعرف على جوانب الهدر فى الوقت والطاقات الذهنية والمادية للتخلص منها، حيث يعد هذا الأسلوب أسلوباً تحفيزياً يحث العاملين ويدفعهم للتميز والنجاح .

منهجية مدخل سيجما ستة Six Sigma :

وهناك أكثر من طريقة (استراتيجية) لتطبيق مدخل سيجما ستة ومن أشهرها طريقة (DMAIC) وهى اختصار يتضمن الحرف الأول لكل مرحلة من مراحل التطبيق وهى (التعريف Define – القياس Measure – التحليل Analyze – التحسين Improve – التحكم أو الضبط Control) ، وسيتم تناول هذه الطريقة بالتفصيل لأنها من أكثر الطرق استخداماً فى تطبيق مدخل سيجما ستة بالمؤسسة

ويتضمن مجموعة من المراحل وهى كالتالى:

(1) Basem El-Haik and david M. Roy, **service design for six sigma a road map for excellence**, a wiley-interscience ,Canada, 2005,p19.

(2) على بن أحمد على عسىرى ، متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة لتطوير العمل الإدارى بإمارة منطقة عسير ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٩ ، ص ٣٠ .

- **مرحلة التعريف** : وفيها يتم التعرف على المشكلة ، وتحديد العيوب والأخطاء والتعبير عنها بأسلوب كمى دقيق، وينبغى هنا التركيز على الأخطاء والعيوب من وجهة نظر العميل، وفى هذه المرحلة يتم اختيار فريق العمل⁽¹⁾ والتركيز على تحديد العملية أو المنتج المراد تحسينه ، وتحديد العملاء وحاجاتهم وتوقعاتهم ، تحديد المشروع المراد تنفيذه وأهدافه ونقطة البدء والانتهاى وتحديد الأعضاء وجدول المواعيد والموارد اللازمة لتحقيق الهدف المراد الوصول إليه⁽²⁾ ، وتتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات وهى : تحديد المشاريع المحتملة ، وتحديد العمليات (اختيار المشروع)، وتحديد متطلبات العميل وتحليلها⁽³⁾ .

ويلاحظ مما سبق أن مرحلة التعريف تتضمن عدة خطوات منها تحديد العمليات التى يمكن تطبيق مدخل سيجا ستة عليها ، وعند تطبيق ذلك فى مؤسسات رياض الأطفال فإن الأمر يحتاج الى تحديد الأهداف المراد تحقيقها وفقاً لآراء العملاء وماتملكه المؤسسة من إمكانيات وموارد وطاقات بشرية تساعد فى التحسين ، ومن أمثلة العمليات التى يمكن تحسينها : عملية إدارة المؤسسة ككل أو إدارة الفصل ، ونظام الإشراف ، وعملية صنع القرارات وإتخاذها ، وتنظيم الميزانيات الخاصة بالمؤسسة وغيرها .

(1) سمير إبراهيم الهزازى، **مراحل تطبيق ستة سيجا (six Sigma)** ، منتدى الثقافة التربوية ، متاح على:

- <http://www.manhal.net/art/s/2193> , Last Visit : 22/2/2016 .

(2) Basem El Haik and David M. Roy , **Op.Cit** , p29.

(3) Basem El Haik and Kai yang , **Design for Six Sigma : a Roadmap for Product Development**, McGraw Hill, Chicago, San- Francisco, New York ,2003, p42.

- **مرحلة القياس** : وهى حلقة الوصل بين مرحلة التعريف ومرحلة التحليل ، حيث يتم التعرف على المقاييس الجوهرية للكفاءة والفاعلية، وجمع البيانات، مع التركيز على الحقائق والأرقام وتحليلها مما يسهم في التعرف على أسباب المشكلة^(١) وبالتالي تتضمن هذه المرحلة فحص مدخلات العملية ومخرجاتها ، وتحديد تعريفات العملية ، ومعايير قياسية لتقويم الأداء الحالى ومستوى العملية ، وتطوير طرق جمع المعلومات والبيانات التى تساعد فى تحليل وتحديد أسباب الضعف التى تواجه العملية باستخدام بعض الاساليب الاحصائية ، ثم التحقق من النتائج ومراجعتها مع متطلبات العميل للتأكد من أن القياسات دقيقة بصورة كمية^(٢) ، وتتضمن هذه المرحلة أربع خطوات هى : اختيار المراد قياسه ، والتخطيط لجمع البيانات، وتحديد نظام القياس ، بالاضافة إلى قياس مدى قدرة العملية^(٣) .

ومما سبق نتضح أهمية مرحلة القياس حيث يتم تحديد الأسباب المحتملة لحدوث تغيرات فى النتائج المحققة من أجل العمل على تحسين المخرجات والتحقق من صحة أنظمة القياس والأداء الحالى للعملية للتأكد من أن التغيرات ناتجة من الأسباب وليس من تلك الأنظمة ، ومن ثم جمع البيانات عن نتائج القياس والتأكد منها وتحديد مستويات العيوب حتى يمكن تحسينها باستخدام مدخل سيجما ستة ، ويمكن تطبيق هذا فى مؤسسات رياض الأطفال ، حيث يتم تحديد درجة جودة العمليات تحديداً دقيقاً وتحديد الفتره للوصول لتلك الدرجة باستخدام أنظمة قياس دقيقة وأدوات سهلة الاستخدام وبالتالي الوصول لمستوى الجوده المطلوب .

(١) سمير إبراهيم الهزاري ، مرجع سابق .

(2) Greg Brue and Robert G. Launsby, **Design for Six Sigma** , McGraw-Hill, New York,2003, P66.

(3) Karl T. Ulrich and Steven D. Eppinger , **Product Design Development**, McGraw Hill, New York ,2000,p22.

- **مرحلة التحليل Analyze** : وفيها يتم تحديد أسباب المشكلة التي تحتاج للتطوير، وذلك عن طريق تحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، حيث يعمل أعضاء فريق سيجما ستة لمدة أسابيع أو شهور لتطبيق الأدوات اللازمة والوصول إلى أدق التفاصيل من أجل فهم حجم العملية والتعرف على الأسباب ومحاولة الوصول إلى الأدلة حتى يمكن عن طريقها التخلص من التعقيدات داخل العمل وتحليل الأفكار والأخذ بالمسببات (الأسباب المحتملة) لهذه المشكلة التي قد تنشأ من عدة أسباب سواء كانت متعلقة بالطرق والأساليب والتقنيات الفنية المستخدمة في العمل، أو بالمواد الداخلة كالملفات والحقائق والبيانات، ووسائل القياس المختلفة، أو بالموارد البشرية التي تتضمن الأفراد والعاملين في المؤسسة أو عن طريق البيئة الطبيعية التي تتكون من العادات والتقاليد والقوانين التي تحكمها، والعوامل الجوية وغير ذلك من أجل الوصول للمخرجات⁽¹⁾.

ويعد تحديد تلك الأسباب المحتملة للمشكلة التي تؤثر على ناتج العملية يقوم أعضاء الفريق بوضع فرضيات مبدئية عن أسباب المشكلة، وذلك بالبحث عن المزيد من البيانات ليتم التعرف على ما إذا كانت تلك البيانات تتلاءم مع الأسباب المقترحة ومن ثم تحليلها للوصول إلى الأسباب الجذرية الحقيقية للمشكلة، وماهى محاولات وفرص التحسين التي يمكن تخطيطها من خلال تقييم توافق المؤسسة مع أفضل الممارسات من خلال العصف الذهني⁽²⁾ مع رسم خريطة توضح كافة خطوات العمل والعلاقة بينها، لذا تتطوى هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات التي تبين الملامح الرئيسية وهى: تحليل المدخلات

(1) George Ecks , **Six Sigma For Everyone** , Canda , Joh Wiley , Sons, 2003 , p 47 .

(2) Rich Anderson , The power of Design for Six Sigma, **ASQ Six Sigma Forum Magazine**, Milwaukee, Volume 3, Number 3, 2004 , p37.

والمخرجات للتركيز على المشكلة ، وتحليل العمليات المختلفة ، وتحديد الأسباب الجذرية والتحقق منها⁽¹⁾ .

ومما سبق تتضح أهمية مرحلة التحليل حيث يمكن الاستفادة من ذلك عند تطبيق مدخل سيجما ستة ويتضح ذلك عند التطبيق على مؤسسات رياض الأطفال حيث يجب على المسؤولين والعاملين بالمؤسسة أن يغيروا في أبعاد المشكلة لمعرفة أبعادها بالتفصيل وذلك باستخدام أدوات علمية وبالتالي الكشف عن الأسباب المحتملة التي أدت لهذه المشكلة والعمل على تحليلها من أجل الوصول للسبب الرئيسى الذى تسبب فى ذلك .

- **مرحلة التحسين Improve** : والتي تتضمن معالجة الأخطاء بعد تشخيصها ومعرفة أسبابها ، حيث يتم تحديد مجموعة الأنشطة التي تسهم في تحسين الأداء ، وينبغي هنا التأكيد على استخدام الأدوات الإحصائية والعلمية بشكل صحيح ، والعمل على منع حدوث تلك الأخطاء مرة أخرى مع ملاحظة أنه كلما زادت عدد البدائل التي تخضع للدراسة كلما كانت نتائج التوصل إلى الحلول المقترحة تقترب من الدقة والصحة⁽²⁾ ، وعند تطبيق هذه المرحلة فى مؤسسات رياض الأطفال ينبغي على الإدارة تغيير طريقة التفكير للأفضل ، وإستخراج أفكار جديدة لإيجاد حلول للمشكلات التي تعترضهم بإستخدام مجموعة من الأنشطة لتحسين الأداء والإرتقاء بمستوى المؤسسة والوصول لمستوى الجودة الذى حدده مدخل الجودة الإحصائى من قبل .

- **مرحلة التحكم (الضبط) Control** :

وفيهما يتم تحديد الأنشطة التي تسهم فى مراقبة الأداء للتأكد من أن التحسين سيستمر ، ومن أهم أهداف هذه المرحلة التأكد من عدم العودة للعادات والممارسات القديمة⁽³⁾ ، وتؤكد

(1) Ron Basu and Nevan Wright, Op .Cit ,pp47-48.

(2) سمير إبراهيم الهزرى ، مرجع سابق .

(3) المرجع السابق .

هذه المرحلة على إنتاج مخرجات متقنة للوصول إلى جودة مميزة وذلك من خلال التركيز على أربعة أنماط من الضبط وهى: ضبط الجودة لتحقيق احتياجات العميل والتأكد على مستوى الأداء ، وضبط المعايير لمعالجة العمليات باستمرار ، وضبط الأسلوب وتحديد البدائل لتحسين العمليات بالإضافة إلى التحكم فى العمل للوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء ومواجهة الأخطاء التى تظهر ، ومن هنا تكون الرقابة هى آخر مرحلة لتصحيح العمليات⁽¹⁾ .

وبالتطبيق على مؤسسات رياض الأطفال فإن هذه المرحلة تتضمن متابعة العمليات والتأكد من عدم تكرار الأخطاء كما يتم تزويد معلومات للإدارة العليا عن مخرجات العمليات ، ووضع خطه لكيفية التعامل مع المشكلات ، وتوجيه تركيزها على مقاييس محددة ، بالإضافة إلى رقابة أوضاع تحسين العملية للتأكد من أنه يتم تحقيق الأهداف وبالتالي يتم تقليل الأخطاء من خلال السيطرة على المدخلات ومراقبة المخرجات.

ومن خلال عرض هذه المراحل يتضح أنها تمثل منهجية قوية ومرنة تضمن حدوث وإستمرار عمليات التحسين والتطوير داخل المؤسسات ، ويحقق كل متطلبات العميل وأهداف المؤسسة خلال تفاعل جميع المستويات الإدارية فيها ، كما أن تصنيف فريق سيجما ستة يساعد بشكل كبير فى تحقيق النجاح لهذا التطبيق ، بحيث يتم العمل داخل المؤسسة عن طريق اتباع تلك المنهجية ويمثل ثقافة مشتركة يفهمها كل فرد من أفرادها.

(1) Michael C. Thomsett , **Six Sigma Comprehensive Coverage : A Practical Working Guide**, John Wiley & sons, Hoboken, New Jersey,2005, P112.

عوامل نجاح مدخل سيجما ستة Six Sigma :

هناك عوامل تساعد فى نجاح تنفيذ برامج مدخل سيجما ستة وتجعلها تعمل بشكل أفضل ومن هذه العوامل مايلى ^(١):

- ١- تأييد الإدارة العليا والتزامها بالتنفيذ فى جميع مراحل البرنامج .
- ٢- حل المشاكل من خلال الاستفادة بجهود قادة فرق متميزين .
- ٣- تدريب شامل ومكثف ومتميز لجميع المشاركين فى المشاريع .
- ٤- استخدام أدوات بسيطة وعملية وجديدة للتحسين ، واستخدام أمثل لفرق العمل .
- ٥- التركيز على قياس النتائج وصرامة إدارة المشاريع .
- ٦- تحديد مستوى جديد لمقارنة العمليات ورفع النتائج .
- ٧- وضع استراتيجية جديدة لثقافة المؤسسة والترويج للتحسين المستمر .

ومن هنا يمكن القول إن نجاح تطبيق منهجية مدخل الجودة سيجما ستة يمكن تحقيقه بدرجة أفضل حينما يكون هناك دعم من كل المستويات الإدارية ، وحينما يكون هناك اعتناق لها من كل فرد يؤدى عملاً معيناً داخل المؤسسة، كما يتطلب ذلك الاعتراف بالهدف طويل المدى كتطبيق النتائج الإيجابية خاصة بعد الانتهاء من المشروع مباشرة ، فمؤسسات رياض الأطفال يجب عليها تشجيع مشاركة الجميع بدايةً من المدير التنفيذى إلى أبسط عامل فيها ، حيث إن أهمية تطبيق برامج مدخل الجودة سيجما ستة تكمن فى الجمع بين قوة البشر وقوة أداء وتنفيذ العمل .

(١) توفيق محمد عبدالمحسن ، مداخل معاصرة فى التخطيط وضبط الإنتاج :نظم الجودة الشاملة وستة سيجما ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ٢٠٠٩ م ، ص ٤٠٧ .

معوقات تطبيق مدخل سيجما ستة Six Sigma:

على الرغم من كثرة المزايا والفوائد التي يحققها تطبيق مدخل سيجما ستة إلا أن هناك مجموعة من الصعوبات أو العقبات التي تجعل التنفيذ أمراً صعباً والتي تعد بمثابة معوقات تحول دون نجاح التطبيق ومن هذه المعوقات محدودية الموارد اللازمة ، التركيز في أكثر من نشاط ، صعوبة قبول التغيير^(١).

وهناك بعض السلبيات - أيضاً - التي تعوق أو تحد من تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة بصفة عامة تتلخص فيما يلي^(٢):

(أ) ندرة توافر بيانات الجودة المطلوبة خصوصاً في بداية العمليات ، حيث قد تأخذ مرحلة جمع البيانات وقت كبير في المؤسسة.

(١) بيتر إس باند وآخرون ، منهج سيجما ستة كيف طورت جنرال إلكتريك ، وموتورولا ، وكبرى الشركات الأخرى

من أدائها، الرياض : ترجمة مكتبة جرير ، ٢٠٠٩ م ، ص ١٣٤.

(٢) يمكن الرجوع إلى :

- Jiju Antony, Six Sigma In The UK Service Organization: Results From A Pilot Survey, **Managerial Auditing Journal**, Volume 19, Number 8, 2004, P1010.

- Anthony R Benedetto, Adapting Manufacturing-Based Six Sigma Methodology To The Service Environment Of A Radiology Film Library , **Journal Healthcare Management** , American, 2003, P 270

- توفيق محمد عبدالمحسن ، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن ، القاهرة : دار النهضة العربية، ٢٠٠٦ م ، ص ص ٢٩٠ - ٢٩٣

- (ب) اعتماد اختيار المشاريع وتفضيلها على قرارات شخصية .
- (ج) أن عملية جمع المعلومات في قطاع الخدمات تعتبر أكثر صعوبة من عملية جمع المعلومات في قطاع الصناعة ، وذلك لأن معظم البيانات التي يتم جمعها في الخدمات تتم من خلال التعامل وجها لوجه مع العميل .
- (د) قلة الفهم الواضح لمدخل الجودة سيجما ستة والتعامل معه بطريقة غير صحيحة .
- (هـ) انخفاض مستوى كفاءة أساليب التخطيط والرقابة ، وعدم تقبل التغيير من قبل العاملين .
- (و) ندرة توافر نظام حوافز ، وكذلك عدم الاهتمام بمتطلبات وحاجات المستهلك .

يتضح مما سبق ضرورة أن تدرك المؤسسات للصعوبات والمعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة ، وحتى يمكن تفادي ذلك ولمنع الوقوف عرضة لتلك العقبات فعلى مؤسسات رياض الأطفال تهيئة المناخ الملائم لتقبل سيجما ستة ، وفهم الإدارة وإدراكها لمدى حاجتها للتحسين والتطوير من خلال تغيير ثقافتها بتطبيق ذلك المدخل ، وأن تقوم بتخصيص جزء من الميزانية لتوفير الموارد اللازمة لذلك ، وأن يكون القائد مركزاً على عدد معين من الأنشطة عند التطبيق مع الإشراف عليها بكفاءة ، وأن تجعل التدريب جزءاً من الاتجاه الكلى بالمؤسسة .

ثانياً : الدراسة الميدانية :

وتتمثل الدراسة الميدانية في التالي :

أولاً : تحديد الهدف من الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية الحالية إلى وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان في ضوء مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma) ، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة ببناء استبانة لجمع البيانات التي تساعد في الوصول للهدف من الدراسة .

ثانياً : تصميم أداة الدراسة الميدانية وإعدادها:

قامت الباحثة بإعداد صورة مبدئية للاستبانة من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة ، واعتمدت الباحثة فى بناء أداة الدراسة على المصادر التالية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة، والأدبيات التربوية ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- الاستفادة من الدراسات والبحوث التربوية .
- معايشة الباحثة للواقع من خلال العمل لفترة محدودة بمؤسسات رياض الأطفال .

وقد تم بناء الاستبانة على النحو التالى:

١- تصميم الصورة المبدئية للاستبانة:

فى ضوء الإطار النظرى للدراسة والدراسات السابقة والتغيرات العالمية المعاصرة، استطاعت الباحثة التوصل لأهم المحاور المتعلقة بمشكلة الدراسة ، وقد تكونت الأداة فى صورتها الأولية من محورين رئيسيين ، يندرج تحت المحور الأول مجموعة من الأبعاد يتضمن كل بعد منها مجموعة من العبارات الفرعية ، مع الأخذ بنظام العبارات المغلقة والمفتوحة لإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأى حول بنود الأداة وإضافة بنود أخرى تتعلق بموضوع الدراسة.

٢- تقنين الاستبانة:

وتم تقنين الاستبانة من خلال حساب معامل ثبات وصدق الاستبانة وذلك كالتالى :

(أ) ثبات الاستبانة:

للثبات أهمية كبيرة فى توضيح دقة الأداة فى القياس واتساقها وعدم تناقضها فيما تسفر عنه من نتائج ، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغ قوامها (٣٥) عضواً ، وقد استخدمت الباحثة طريقة الاحتمال المنوالى لحساب قيم معامل الثبات كالتالى :

طريقة الاحتمال المنوالى من خلال تطبيق المعادلة الآتية: (١)

$$\left[\frac{1}{n} - l \right] \frac{n}{1-n} = \text{معامل الثبات (ث)}$$

حيث إن:

(ث) معامل الثبات

(ن) عدد الاحتمالات الاختيارية

(ل) الاحتمال المنوالى (أكبر تكرار نسبى لأى احتمال اختياري من الاحتمالات)

أكبر تكرار فى أى عمود من الأعمدة

الاحتمال المنوالى (ل) =

الآراء الكلية للأفراد المستجيبين

وتم حساب الثبات لكل عبارة، ثم معامل الثبات لكل بعد من محاور الاستبانة الفرعية، ثم حساب ثبات المحور الأول ككل ، ويليه حساب ثبات المحور الثانى ، وأخيراً حساب معامل الثبات للمحورين الرئيسيين ، ومنها تم الحصول على معامل ثبات الاستبانة ككل ، وبالكشف عن معامل ثبات الاستبانة تبين أنه على درجة عالية من الثبات وبذلك تكون الأداة صالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة .

(١) فؤاد البهى السيد، علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى ، القاهرة: دار الفكر

العربى، ١٩٧٩، ص ص ٦٥٠، ٦٥١.

(ب) صدق الاستبانة :

اعتمدت الدراسة الحالية فى تحديد صدق الأداة على (صدق المحكمين)، و(الصدق الذاتى) .

١- صدق المحكمين :

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من أحد عشر عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المختلفة، وقد قام السادة المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ومدى انتمائها إلى كل محور من محاور الاستبانة، وقد قامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف أو إضافة أو تعديل فى ضوء مقترحات وآراء السادة المحكمين .

٢-الصدق الذاتى:

قامت الباحثة بإعادة النظر فى الأداة بشكل متكامل من حيث العبارات ومدى مناسبتها لمحورى الاستبانة التى تتدرج تحتها ومدى صحة العبارات وأهميتها، حيث تم حساب معامل الثبات ومنه تم حساب معامل الصدق الذاتى كالتالى:

$$\text{الصدق الذاتى} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0,66} = 0,81$$

وتدل هذه القيمة لمعامل الصدق على أن الاستبانة على درجة عالية من الصدق، مما يدل على صدق الأداة بحيث يمكن الثقة بها، وبذلك أصبحت الاستبانة فى صورتها النهائية قابلة للتطبيق على عينة الدراسة.

٣- التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة:

بعد عرض الأداة بصيغتها الأولية على السادة المحكمين، وقيام الباحثة بإجراء مايلزم من حذف وإضافة وتعديل فى ضوء مقترحاتهم أصبحت الاستبانة فى صورتها النهائية تشمل على محورين رئيسيين ، بحيث يتضمن المحور الاول خمسة أبعاد (متطلبات) ، ثم المحور الثانى الذى يشمل معوقات تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة وأصبح إجمالى عبارات الاستبانة (٧٣ عبارة) .

ثالثاً : تحديد عينة الدراسة:

يعتبر اختيار عينة الدراسة من الخطوات والأمور الهامة لإتمام الدراسة، لما لها من تأثير على دقة النتائج التى تحدد فاعلية الدراسة، ولكى يتم اختيار العينة بطريقة صحيحة فإن ذلك يتوقف على أهداف الدراسة والإجراءات المستخدمة ومجتمع الدراسة الأسمى، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على عينة من المسئولين والعاملين بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان .

حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة، واسترجاعها، فتم توزيع (٤٠٠) استبانة، استرجعت الباحثة منها حوالى (٣٠٤) استبانة وتم فقد ٩٦ استبانة وتم استبعاد (٤) لعدم اكتمال الإجابة عليها، وتبقى (٣٠٠) استبانة صالحة للتحليل، وهى التى شكلت عينة الدراسة .

رابعاً : إجراءات تطبيق الاستبانة والصعوبات التى واجهت الباحثة :

استخدمت الباحثة طريقة المقابلات الشخصية بأفراد العينة من إداريين وموجهين ومعلمات رياض الأطفال التابعين للإدارات التعليمية المختلفة داخل المحافظة ، وقامت بتوضيح هدف الدراسة وتوضيح تعليمات الإجابة عن بنود الاستبانة، وبالرغم من ذلك وجد أن هناك فاقداً فى عدد الاستمارات التى تم توزيعها، بالإضافة إلى أن هناك بعض

الاستمارات التى تم ترك بعض المحاور بها. وقد تم التطبيق خلال شهر ابريل ٢٠١٧م ما بين توزيع الاستمارات وتجميعها .

ومن الصعوبات التى واجهت الباحثة أثناء التطبيق ، ما يلى :

- صعوبة تعاون بعض المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال للإجابة عن بنود الاستبانة .
- صعوبة فى الوصول إلى بعض الموجهين فى بعض الإدارات ؛ نظراً لطبيعة عملهم الذى يتطلب انتقالهم يومياً من روضة إلى أخرى ، وعدم تواجدهم باستمرار فى الإدارات التعليمية ، ولقد قامت الباحثة بإرسال الاستبانات لهم وقيامهم بالإجابة عنها .
- صعوبة تجميع الاستبانات حتى قامت الباحثة بتوزيع ما يقرب من ٤٠٠ استبانة تم الحصول على ٣٠٤ فقط .

خامساً : المعالجة الإحصائية:

اعتمد التحليل الإحصائي للبيانات على استخدام برنامج (Excel) الذى يفيد فى إعداد البيانات بشكل يساعد فى فهمها، واستخدام المعالجة الإحصائية التى تؤكد صحة النتائج التى يتم التوصل إليها، حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

١- حساب التكرارات لاستجابات أفراد العينة.

٢- حساب النسبة المئوية(%) لتكرار كل عبارة، وذلك باستخدام المعادلة الآتية:

$$\text{النسبة} = \frac{\text{عدد تكرار الاستجابات لهذه العبارة} * 100}{\text{عدد العينة الكلى}}$$

حساب الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبانة فى محورها

لأفراد العينة ، وذلك من خلال إعطاء:

الاختيار الأول " درجة الموافقة كبيرة" الدرجة (٣)، والاختيار الثانى "درجة الموافقة متوسطة" الدرجة (٢)، والاختيار الثالث "درجة الموافقة صغيرة" الدرجة (١).

وتم حساب الوزن النسبى (و) من المعادلة: (١)

$$\frac{ك١ + ٢ك٢ + ٣ك٣}{ن} = \text{الوزن النسبى (و)}$$

- حيث: ك١ تكرار استجابات الأفراد بـ "درجة الموافقة كبيرة"
 ك٢ تكرار استجابات الأفراد بـ "درجة الموافقة متوسطة"
 ك٣ تكرار استجابات الأفراد بـ "درجة الموافقة صغيرة".
 ن: عدد أفراد العينة : = (٣٠٠)

٣- إيجاد دلالة الوزن النسبى (Δ) لكل عبارة من عبارات الاستبانة، فيما يعرف بمدى حيود النسبة الوزنية عن النسبة المعيارية ، وذلك بالمعادلة التالية : (٢)

$$\Delta = \frac{\text{ق.ق.} - \sqrt{\text{ق.ق.}^2 - \text{ق.ق.}^2}}{ن}$$

- (١) فؤاد البهى السيد ، مرجع سابق، ص ٣٦٣.
 (٢) عبدالله السيد عبد الجواد، المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات فى العلوم الإنسانية، أسبوط: مكتب جولد فنجرز، ١٩٨٣، ص ٢٠٥.

حيث إن :

ق = النسبة الوزنية (أو الوزن النسبي "و") لكل بند

ق = النسبة المعيارية وتساوى ٠,٥٠

ن = عدد المستجيبين

حيث تكون (Δ) غير دالة عندما تكون قيمة $\Delta > 1,96$ ، بينما تكون Δ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ عندما تكون قيمة $\Delta \geq 1,96$ ، في حين تكون Δ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ عندما تكون قيمة $\Delta < 3,29$ ، وتكون دالة عند ٠,٠٠١ عندما تكون $\Delta \leq 3,29$ (١).

سادساً : مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها :

أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظرى والدراسة الميدانية وأهم هذه النتائج مايلى :

(١) نتائج الدراسة النظرية :

أسفرت الدراسة النظرية والدراسات السابقة عن مجموعة من النتائج ، من أهمها مايلى :

- وجود مشكلات فى إدارة مؤسسات رياض الأطفال منها :القصور فى التمويل الكافى لهذه المؤسسات، والقصور فى الرعاية التربوية والغذائية والترفيهية ، وضعف الإمكانيات المادية، وقلة مشاركة المعلمات فى إتخاذ القرارات، والسلبية الإدارية ، بالإضافة إلى ضعف التعاون والاتصال بين الأسر والمؤسسات.

(١) المرجع السابق، ص ٢٠٥.

- افتقار إدارة مؤسسات رياض الأطفال لوجود برامج تدريبية للعاملين بها ، وعدم تشجيع الإدارة لبعض العمليات الخاصة بالمؤسسة ، بالإضافة إلى عدم وجود تحديث أو تجديد تروى فى التنمية الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال .
- العجز فى أعداد الإداريات العاملات بمؤسسات رياض الأطفال مما يؤثر على عملية التطوير بالمؤسسة، بالإضافة إلى تعطيل العمل .
- أن العملية التعليمية والعمل الإدارى بمؤسسات رياض الأطفال يوكل إلى عناصر ليست معدة ومدرية بالصورة التى تمكنها من تحقيق الأهداف المنوطة بها .
- أن التخطيط الجيد يجعل الإدارة أكثر توجهاً نحو النتائج والأولويات والمزايا ، كما يحسن إدارة الوقت حيث إنه يساعد الإدارة على تخصيص الوقت لإنجاز الأعمال بشكل فعال حسب أهميتها وأولويتها .
- أن التوجيه يفتقد إلى تفعيل وظيفتى التخطيط والتنظيم داخل مؤسسات رياض الأطفال ، فيجب القيام بإرشاد العاملين بالمؤسسة على كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب اللوائح والتعليمات ووفق سياسة المؤسسة وتفسير مايصعب عليهم فهمه ، مع الاهتمام بإشراك العاملين فى صنع القرارات الخاصة بالعمل .
- عدم تبنى إدارة مؤسسات رياض الأطفال لإيجابيات العولمة ، فيجب أن تعيد ترتيباتها نحو أولويات الثقافة المعاصرة ، وأن تكون أهدافها محددة وواضحة لصالح العمل ورفع كفاءته .
- أن هناك مجموعة من المقومات التى تسهم فى نجاح إدارة مؤسسات رياض الأطفال لتصل إلى الجودة المطلوبة منها السعى لتحقيق الرؤية المستقبلية للنظام التروى وفق مدخل إدارى حديث يراعى أساليب التخطيط والمنهج العلمى ، فيتطبيق مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma يمكن تحقيق أعلى جودة ممكنة ورفع مستوى كفاءة المؤسسة ككل .
- أن مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma يضع المؤسسة فى حالة تحسين مستمر ، حيث يعد فلسفة إدارية ذات نظرة منضبطة فى اتخاذ القرارات بدافع من البيانات والمعلومات

الصحيحة وليس بالتخمين ، كما يساعد على تجنب الأخطاء وإرضاء الأفراد ومن ثم تحسين أداء العمل الإدارى بمؤسسات رياض الأطفال .

- يعد التعلم والتدريب من أهم عوامل نجاح تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma حيث يعطى الأفراد إحساساً واضحاً بفهم أساسياته وأدواته .
- أن هناك مجموعة من المعوقات التى تجعل من تنفيذ مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma أمراً صعباً وهى : محدودية الموارد اللازمة ، وعدم تقبل التغيير من قبل العاملين ، بالإضافة إلى تشتت الجهود بسبب التركيز فى أكثر من نشاط فى وقت واحد.

(٢) نتائج الدراسة الميدانية :

أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج بشأن تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان فى ضوء مدخل الجودة سيجما ستة (Six Sigma)، وهى مرتبة طبقاً لأهميتها لعينة الدراسة:

(أ) بالنسبة للمحور الأول : متطلبات تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma بمؤسسات رياض الأطفال :

يهدف هذا المحور إلى التعرف على المتطلبات التى يحتاج إليها تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma بمؤسسات رياض الأطفال فى محافظة أسوان وذلك وفقاً لطريقة (DMAIC) لتطبيقه ، وتم تقسيم هذه المتطلبات إلى (متطلبات مرحلة التعريف - متطلبات مرحلة القياس - متطلبات مرحلة التحليل - متطلبات مرحلة التحسين - متطلبات مرحلة الضبط (التحكم)) ويمكن توضيح النتائج التى توصلت إليها الدراسة على النحو التالى :

١- نتائج تتعلق بالبعد الأول " متطلبات مرحلة التعريف لتطبيق مدخل الجودة سيجما ستة " Six Sigma :

- تحديد الأهداف والخطط الموضوعية بوضوح داخل مؤسسات رياض الأطفال .

- تحديد الإمكانيات المادية والبشرية التي تتطلبها مؤسسات رياض الأطفال .
 - وضع خطة واضحة من أجل تطوير الأداء داخل مؤسسات رياض الأطفال .
 - إجراء دراسات دقيقة لتحديد مواصفات رياض الأطفال .
- ٢- نتائج تتعلق بالبعد الثانى " متطلبات مرحلة القياس لتطبيق مدخل الجودة سيجما ستة " Six Sigma:

- جمع المعلومات والبيانات اللازمة لحل المشكلات التي تعترض العمل بمؤسسات رياض الأطفال .
 - استخدام أنظمة قياس جيدة وأدوات سهلة ودقيقة .
 - وضع خطط لتنفيذ ومراجعة العمليات المراد تطويرها داخل رياض الأطفال .
 - وضع خطة عمل واضحة من أجل تنفيذ مهام كل فريق .
- ٣- نتائج تتعلق بالبعد الثالث " متطلبات مرحلة التحليل لتطبيق مدخل الجودة سيجما ستة " Six Sigma:

- تحديد مسئوليات كل عضو من أعضاء الفريق بما يساعد على تحقيق نتائج فعالة .
 - تحديد القرارات المعيقة للعمل برياض الأطفال والمطالبة بتعديلها فى أسرع وقت ممكن .
 - إبراز أوجه القصور بمؤسسات رياض الأطفال بأسلوب واضح ودقيق ومحاولة التغلب عليها .
 - تحديد أسباب أى مشكلة من المشكلات بمؤسسات رياض الأطفال للمساهمة فى حلها .
- ٤- نتائج تتعلق بالبعد الرابع " متطلبات مرحلة التحسين لتطبيق مدخل الجودة سيجما ستة " Six Sigma:

- تحديد أهم العمليات المراد تحسينها وتطويرها إلى أقصى درجة ممكنة داخل الروضة .
- معالجة الأخطاء التي تظهر بأداء أعضاء فرق العمل بالروضة .
- العمل على منع حدوث أو تكرار تلك الأخطاء التي تظهر مرة أخرى .
- دراسة إمكانية تطبيق الحلول المختارة وتنفيذها لتحديد مدى صلاحيتها ومدى ملاءمتها للتحسين .

٥- نتائج تتعلق بالبعد الخامس " متطلبات مرحلة الضبط (التحكم) لتطبيق مدخل الجودة سيجما ستة " Six Sigma :

- وضع مجموعة من المعايير الخاصة بالأداء داخل مؤسسات رياض الأطفال .
- تصحيح الأخطاء التى تظهر بالعملية بشكل دورى مستمر .
- إتقان العمل من أجل الوصول لمستوى عالٍ من الأداء بالروضة .
- مراقبة النتائج باستمرار مع عدم تكرار الأخطاء مرة أخرى .

(ب) بالنسبة للمحور الثانى : معوقات تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma بمؤسسات رياض الأطفال :

من خلال عرض هذه المعوقات على عينة الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- غياب نشر ثقافة مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma بمؤسسات رياض الأطفال .
- عدم وجود نظام فعال للحوافز المادية بمؤسسات رياض الأطفال .
- قلة التقنيات اللازمة لتطوير العمل بمؤسسات رياض الأطفال .
- قلة الإمكانيات المادية اللازمة لعمليات التطوير بالمؤسسة .
- ضعف الاهتمام بتلبية المتطلبات والاحتياجات الخاصة بالعاملين فى الروضة .
- افتقار الروضة للقدرات التنظيمية والإدارية الملائمة لإحداث عمليات التطوير والتحسين .
- قلة اهتمام الإدارة بوضع فرق لتحسين الجودة بمؤسسات رياض الأطفال .
- الافتقار إلى نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية المختلفة .

التصور المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma :

فى ضوء النتائج التى أسفرت عنها الدراسة فى جانبها النظرى ، ومن خلال الدراسة الميدانية وماتوصلت إليه من نتائج ، يمكن الإجابة عن التساؤل الرابع " مالتصور المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان فى ضوء مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma ؟ " .

قامت الباحثة بتقديم تصوراً مقترحاً لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء آراء المعنيين والمسؤولين عن تطوير تلك المؤسسات ، ويتناول هذا التصور عدة جوانب هى : فلسفة التصور المقترح ، أهداف التصور المقترح ، منطلقات التصور المقترح ، إجراءات تنفيذ التصور المقترح ، ضمانات نجاح التصور المقترح .

أ- فلسفة التصور المقترح :

انطلاقاً من أهمية مؤسسات رياض الأطفال واعتبار الأطفال جزءاً من الثروة البشرية وهم مسئولون فى المستقبل عن بناء مجتمعهم وتقديمه لأنهم ذخيرة المجتمع بما سيكمن لديهم من إمكانيات قوية تتكون فى أعماقهم وتعطيهم القدرة التى تدفعهم إلى العمل وتحميهم من سوء التخطيط والتنظيم ، لذا كان من الضرورى أن تنال إدارة تلك المؤسسات العناية الواجبة حتى يتسنى لها القدرة على معاصرة التغيرات لتحقيق أداء بأعلى جودة ممكنة وبما يسمح بتحقيق المتطلبات والاحتياجات فى جو يسوده الرضا الوظيفى.

وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أن الواقع يشير إلى أن مؤسسات رياض الأطفال تعاني من مشكلات عديدة ، وقصور فى بعض الأداء الإدارى ، وإن إصلاح إدارتها وتطورها أصبح أمراً ضرورياً لا يمكن إغفاله وقد تم ذلك مراراً دون الخروج بعائد أو مردود واضح ، حيث مازالت المشكلات تشير إلى قلة توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعمل داخل رياض الاطفال ، وعدم الوضوح الكافى للوائح المنظمة لعمل إدارة الروضة ، والخوف والقلق من التغيير والتمسك بالروتين وضعف الكفاءة المهنية وندرة وجود مديرة متخصصة للروضة ، وبناءً على ذلك فإن تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال وفقاً للاتجاهات والمداخل الإدارية الحديثة يعد قضية مهمة وضرورية يجب وضعها فى الاعتبار والأخذ بها .

ب- أهداف التصور المقترح :

يهدف هذا التصور المقترح إلى تحقيق مايلي:

- تضافر الجهود فى فرق عمل بمؤسسات رياض الأطفال فى تناسق ونظام لتحقيق الأهداف المنشودة.
- مساعدة إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان على تطوير أدائها وذلك من خلال تبني مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma .
- وضع متطلبات لتطبيق مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma بمؤسسات رياض الأطفال .
- التغلب على المشكلات التى تعانى منها مؤسسات رياض الأطفال التى تعيق من تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma .

ج- منطلقات التصور المقترح :

يمكن تحديد منطلقات التصور المقترح فيما يلى :

- أن تطوير الأداء الإدارى لمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة أسوان ضرورة أساسية.
- أن تطبيق المداخل الإدارية الحديثة ومنها : (مدخل سيجما ستة) أصبح ضرورة تفرضها التحديات المحلية والعالمية للعصر الحالى .
- أن تبصير المسئولين عن إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمدخل الجودة سيجما ستة كمدخل إدارى حديث يسهم - إلى حد كبير- فى تحسين وتطوير أنماط الإدارة الحالية لمعالجة أوجه القصور .
- وضع رؤية واضحة ومستحدثة للمؤسسة تحسن من طبيعة العمل بها .

د- إجراءات تنفيذ التصور المقترح :

١- إجراءات تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma بمؤسسات رياض الأطفال:

- إجراءات تتعلق بمرحلة التعرف لتطبيق مدخل الجودة Six Sigma.
 - إجراء دراسات لتحديد مواصفات مؤسسات رياض الأطفال.
 - تحديد الأهداف والخطط الموضوعية داخل مؤسسات رياض الأطفال.
 - تحديد الإمكانيات المادية والبشرية التي تتطلبها مؤسسات رياض الأطفال.
 - وضع خطة لتطوير الأداء داخل مؤسسات رياض الأطفال.
- إجراءات تتعلق بمرحلة القياس لتطبيق مدخل الجودة Six Sigma.
 - تحديد أهم المعايير المحددة والواضحة لعملية القياس.
 - قياس العمليات لتحديد الأداء الحالى للمؤسسة .
 - استخدام أنظمة قياس وأدوات سهلة ودقيقة .
 - الاستعانة بخبراء واستشاريين فى تصميم أدوات القياس.
- إجراءات تتعلق بمرحلة التحليل لتطبيق مدخل الجودة Six Sigma.
 - تحديد القرارات المعيقة لعمل الروضة للمطالبة بتعديلها.
 - تحديد التهديدات بالبيئة المحيطة للروضة .
 - تحديد أوجه القصور بمؤسسات رياض الأطفال بأسلوب دقيق.
 - دراسة جوانب القصور فى الأداء الإدارى والتعامل معها بشكل يساعد على حلها.
- إجراءات تتعلق بمرحلة التحسين لتطبيق مدخل الجودة Six Sigma.
 - تحديد العمليات المراد تحسينها وتطويرها الى أقصى درجة ممكنة.
 - وضع مجموعة من الخطط التنفيذية لتحسين العمليات الإدارية المطلوبة.
 - وضع آليات وبدائل لتحسين العمليات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال.
 - مراجعة إنجاز مهام الفرق من قبل الأعضاء .

- إجراءات تتعلق بمرحلة الضبط (التحكم) لتطبيق مدخل الجودة Six Sigma.

- وضع مجموعة من المعايير الخاصة بالأداء داخل مؤسسات رياض الأطفال.
- وضع مواصفات خاصة بتحسين الأداء الكلى للعمليات داخل مؤسسات رياض الأطفال .
- مراجعة نتائج مهام كل فريق فى ضوء المعايير الموضوعية.
- تصحيح الأخطاء التى تظهر بالعملية بشكل دورى مستمر .

٢- الإجراءات المتعلقة بالتغلب على معوقات تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة Six

Sigma بمؤسسات رياض الأطفال:

- إقناع إدارة مؤسسات رياض الأطفال ببرامج التحسين والتطوير.
- تشجيع العاملين فى مؤسسات رياض الأطفال لتطبيق أساليب التحسين.
- توافر البيانات والمعلومات الدقيقة عن المؤسسة.
- ضرورة توافر القدرات التنظيمية والإدارية الملائمة لإحداث عمليات التطوير والتحسين.
- التزود بالتقنيات اللازمة لتطوير العمل بمؤسسات رياض الأطفال.
- عقد البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل الإداريين للمستوى المناسب للتحسين.
- التزود بالإمكانات المادية اللازمة لعمليات التطوير بالمؤسسة.
- مراعاة توافر الكوادر البشرية المؤهلة للعمل بمؤسسات رياض الأطفال.

هـ- ضمانات نجاح التصور المقترح :

يتطلب نجاح التصور المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال فى ضوء مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma توافر مجموعة من الضمانات ، يمكن عرضها من خلال التوصيات التالية :

- أن تطوير مؤسسات رياض الأطفال يتطلب تزويد هذه المؤسسات بالإمكانات المادية اللازمة والكوادر البشرية المؤهلة ، مع ضرورة الاهتمام بمفهوم مدخل

- الجودة سيجما ستة Six Sigma ومحاولة العمل على توعية العاملين به وبالمزايا التي يحتويها من خلال تطبيقه وفق خطط منظمة تراعى فيها طبيعة العمل .
- ضرورة أن تسعى الإدارة العليا إلى الاهتمام بتحقيق كافة عناصر الرضا الوظيفي للمعلمين والإداريين بمؤسسات رياض الأطفال.
 - إلحاق المهتمين والمعنيين والمسؤولين عن مؤسسات رياض الأطفال بدورات تدريبية لتطبيق مدخل الجودة سيجما ستة Six Sigma .
 - توفير التكنولوجيا الحديثة بشكل واسع لتسجيل البيانات وتحليلها لاستخراج المعلومات منها بما يدعم القرار ، ولإزالة الحواجز والعقبات التي تواجه تطبيق مدخل الجودة سيجما ستة .
 - قيام الإدارة العليا المسؤولة عن مؤسسات رياض الأطفال بتشكيل فريق لمتابعة خطة تطبيق سيجما ستة والمساعدة في الوصول للأهداف المراد تحقيقها ، ووضع معايير لمنح جائزة لأفضل مؤسسة استطاعت أن تنفذ الخطة باتقان ونجاح من خلال منحهم مميزات مالية ومعنوية لتشجيع بقية الإدارات على تطبيق هذا المدخل
 - قيام العاملين بمؤسسات رياض الأطفال بتبادل الزيارات فيما بينهم للاستفادة من الخبرات الإدارية المتعددة والمختلفة لتطوير إدارة مؤسساتهم .
 - قيام المديرية التعليمية بمحافظة أسوان بالاهتمام بالتنمية المهنية لكافة المسؤولين والمعنيين والمهتمين بمؤسسات رياض الأطفال من أجل إعداد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم فى مختلف مستويات ومجالات الإدارة لتدعيم تطبيق مدخل سيجما ستة Six Sigma بأفضل مستوى ممكن .

المراجع :

- (١) أحمد نجم الدين ، تفعيل أليات الشراكة المجتمعية فى إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال الحكومية بمصر فى ضوء خبرة جمهورية ألمانيا الاتحادية ، مجلة التربية ، تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة السابعة ، العدد الثالث عشر ، نوفمبر ٢٠٠٤ .
- (٢) أسامة سليط ، الطريق إلى ٦ سيجما ، الربحية والإستمرارية والنمو ، القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠م .
- (٣) ابتسام ناصيف ، واقع نظام إدارة المعلومات فى إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٣٠ ، العدد الثانى ٢٠١٤ .
- (٤) السيد عبدالقادر شريف ، إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥م .
- (٥) لويس معلوف ، المنجد فى اللغة والإعلام، بيروت: دار المشرق، ١٩٧٣م .
- (٦) الهلالي الشريبنى الهلالي ، دليل المصطلحات المستخدمة فى الجودة والاعتماد الأكاديمى، جامعة المنصورة، ٢٠٠٩ (٧) أمل بنت سلامة الشامان، تطبيق سيجما ستة فى المجال التربوى، مجلة التربية ، جامعة الملك سعود ، العدد الثامن عشر ، فبراير ٢٠٠٥م .
- (٨) أمل خلف ، مدخل إلى رياض الأطفال ،القاهرة: عالم الكتب ،٢٠٠٥م .
- (٩) أمل فتحى عبدالرسول محمد ، تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمصر فى ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، رسالة ماجستير ، جامعة سوهاج ،كلية التربية ، ٢٠١٢م .
- (١٠) أمين محمد النبوى، سيجما٦، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية عشر، العدد الرابع والعشرون، ابريل ٢٠٠٩م .

- (١١) بيتر إس باند وآخرون ، منهج سيجما ستة كيف طورت جنرال إلكتريك ، وموتورولا ، وكبرى الشركات الأخرى من أداؤها، الرياض : ترجمة مكتبة جرير ، ٢٠٠٩ م .
- (١٢) بيت باند ولارى هولب ، السيكس سيجما : رؤية متقدمة فى إدارة الجودة ، ترجمة أسامة مسلم ، الرياض : دار المريخ للنشر ، ٢٠٠٥ م .
- (١٣) تغريد أبو طالب و لىلى الصايغ ، إدارة الحضانة ورياض الأطفال ، جامعة القدس المفتوحة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، ٢٠٠٧ م .
- (١٤) توفيق محمد عبدالمحسن ، اتجاهات حديثة فى التقييم والتميز فى الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن ، القاهرة : دار النهضة العربية، ٢٠٠٦ م .
- (١٥) توفيق محمد عبدالمحسن ، مداخل معاصرة فى التخطيط وضبط الإنتاج : نظم الجودة الشاملة وستة سيجما ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ٢٠٠٩ م .
- (١٦) حنان عبدالرحمن السليمانى ، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية فى إدارات رياض الأطفال من وجهة نظرمديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، ٢٠١٢ م .
- (١٧) رانيا عبدالمعز الجمال ، مدخل إلى رياض الأطفال، العين : دار الكتاب الجامعى ، ٢٠١٣ م .
- (١٨) سلامه عبد العظيم حسين وهدى سعد السيد ، "تحسين جودة العمليات الإدارية بكليات التربية باستخدام منهجية ستة سيجما- دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمى الثامن عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية - جامعة بنى سويف ، بعنوان : اتجاهات معاصرة فى تطوير التعليم فى الوطن العربى ، والمنعقد فى الفترة من ٦-٧ فبراير ٢٠١٠م ، جامعة بنى سويف، كلية التربية ، ٢٠١٠ م .
- (١٩) سمير إبراهيم الهزازى، مراحل تطبيق ستة سيجما (six Sigma) ، منتدى الثقافة التربوية ، متاح على:

- <http://www.manhal.net/art/s/2193> , Last Visit : 22/2/2016 .
- (٢٠) سمير عبدالوهاب أحمد ، قصص وحكايات الأطفال وتطبيقاتها العملية ، عمان : دار الميسرة للطبع والنشر والتوزيع ، 2004م.
- (٢١) طارق عبدالرحيم البدرى ، إدارة دور الحضانة ورياض الأطفال ، عمان : دار الفكر ، ط٢ ٢٠٠٧م.
- (٢٢) عبدالله السيد عبد الجواد، المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات فى العلوم الإنسانية، أسيوط: مكتب جولد فنجرز، ١٩٨٣.
- (٢٣) عرفات عبد العزيز و بيومى محمد ضحاوى ، الإدارة التربوية الحديثة، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٩٨م
- (٢٤) على بن أحمد على عسىرى ، متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة لتطوير العمل الإدارى بإمارة منطقة عسير ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٩.
- (٢٥) فتح الله أحمد غانم، "مفاهيم الـ Six Sigma وتطبيقاتها: تحليل إستراتيجية اختراق العقبات كتدني الربحية وتدني الإنتاجية بسبب تدني الجودة"، ملخصات الأوراق البحثية لمؤتمر الاتجاهات والمداخل الإدارية في المنظمات الفلسطينية والعربية، جامعة القدس المفتوحة، الخليل، ١٦-١٧ ديسمبر ٢٠٠٨.
- (٢٦) فؤاد البهى السيد، علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى ، القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٧٩.
- (٢٧) ماجدة إمام سالم ، دور الحضانة ورياض الأطفال ، القاهرة : دار الكتب والوثائق القومية ، ٢٠٠١ م.
- (٢٨) محمد عيشونى، ضبط الجودة : التقنيات الأساسية و تطبيقاتها فى المجالات الإنتاجية والخدمية ، الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م ، متاح علي:
Last Visit: http://aichouni.tripod.com/myqc_book/qcbook.htm
-20/11/2014.

(٢٩) مدحت أبوالنصر ، إدارة الجمعيات الأهلية - فى مجال رعاية وتأهيل ذوى الإحتياجات الخاصة ، القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٤م .

(٣٠) ممدوح عبدالرحيم الجعفرى وآخرون ، الإدارة فى رياض الأطفال ، جامعة الإسكندرية : كلية رياض الأطفال ، ٢٠٠٤م .

(٣١) نهلة محمد لطفى نوفل ، "الطرق والأساليب المستخدمة فى إدارة الصراع التنظيمى من جانب المديرات برياض الأطفال التجريبية بشرق القاهرة" ، مجلة التربية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة الثانية عشر ، العدد الرابع والعشرون ، ابريل ٢٠٠٩ م .

(٣٢) هانى السيد محمد العزب ، متطلبات تطوير رياض الأطفال فى مصر فى ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة . رؤية مستقبلية ، رسالة ماجستير ، جامعة المنصورة ، كلية التربية ، ٢٠٠٤م .

(٣٣) هبة مصطفى محمد مطاوع ، تطوير مؤسسات رياض الأطفال فى مصر - دراسة مستقبلية ، رسالة ماجستير ، جامعة المنصورة ، كلية التربية بدمياط ، ٢٠٠٦م .

(34) Anthony R Benedetto, Adapting Manufacturing-Based Six Sigma Methodology To The Service Environment Of A Radiology Film Library , **Journal Healthcare Management** , American, 2003.

(35) Basem El-Haik and david M. Roy, **service design for six sigma a road map for excellence**, a wiley-interscience ,Canada, 2005.

(36) Basem El Haik and Kai yang , **Design for Six Sigma : a Roadmap for Product Development**, McGraw Hill, Chicago, San- Francisco, New York, 2003.

(37) Carl Corter and Others, Parent Perspectives and Participation in Exemplary Kindergarten Practice , **Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research**, canada, 2008 .

(38) George Ecks , **Six Sigma For Everyone** , Canda , Joh Wiley , Sons, 2003 , p 47 . (39) Greg Brue and Robert G. Launsby, **Design for Six Sigma** , McGraw-Hill, New York, 2003. (40) Jiju Antony, **Six Sigma In The UK Service Organization: Results From A Pilot Survey**,

Managerial Auditing Journal, Volume 19, Number 8, 2004 .

(41)Jitesh Thakkar, S.G. Deshmukh, Arun Kanda , Implementing Six Sigma in service sector using AHP and Alderfer's motivational model - a case of educational services, **International**

Journal of Six Sigma and Competitive Advantage , Volume 2, Number 4, 2006.

(42) John Moore Williams , **Six Sigma Objectives** , available online at :

- <http://www.ehow.com/list6716177six-sigma-objectives.html> , Last Visit : 22/12/2015 .

(43) Karl T. Ulrich and Steven D. Eppinger , **Product Design Development**, McGraw Hill, New York ,2000.

(44) Linda Espinosa , High Quality Pre-school : Why We Need it and What it Looks Like , **Ntional Institute For Early Education Research**, Issue 1, 2002.

(45) Lora L. Loethen: **Six Sigma Leadership**, A Study Of Six Sigma Blak Belts in Conjunction With Transactional Leadeship ,Floridam,Boca Raton,Dissertation, 2007.

(46) Low Sui Phenge, Mok Suze Hui, Implementing And Applying Six Sigma in construction , **Journal of Construction Engineering and Management** , Volume 130 , Number 4 , 2004.

(47) Michael C. Thomsett , **Six Sigma Comprehensive Coverage : A Practical Working Guide**, John Wiley & sons, Hoboken, New Jersey,2005.

(48) Pete Pand and Larry Holpp, **What Is Six Sigma?**, Mc Graw_ Hill,San Francisco , Chicago, New York ,2002.

(49) Rich Anderson , The power of Design for Six Sigma, **ASQ Six Sigma Forum Magazine**, Milwaukee, Volume 3, Number 3, 2004.

(50) Ron Basu and Nevan Wright, **Quality Beyond Six Sigma** , Linacre House, Jorda Hill, Oxford,2003.

(51)Subir Chowdhury, **The power of Six Sigma**: An inspiring tale of how Six Sigma is transforming the way we work, Prentice-Hall, London, 2001.