أبعاد ثقافة الجودة برياض الأطفال

من منظور المعلمات بمحافظة المنوفية

د. إيناس سعيد عبد الحميد الشتيحي
أستاذ مساعد أصول تربية الطفل
قسم الطفولة .كلية التربية – جامعة المنوفية
enasmaths1974@yahoo.com

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على مفهوم ثقافة الجودة برياض الأطفال وتحديد أبعادها ومستواها ومعوقات سيادتها من وجهة نظر المعلمات، وكذا السعي إلى التعرف على ما إذا كان مستوى ثقافة الجودة يتأثر بنوع الروضة تبعاً لاعتمادها (معتمدة / غيرمعتمدة) وكذلك مكان وجودها (ريف / حضر) مع تقديم تصور مقترح للارتقاء بثقافة الجودة برياض الأطفال.

وقد أعدت الباحثة استبانة جاءت في محورين تضمنتا أبعاد ثقافة الجودة، وهي الوعي المعرفي بمسلمات الجودة، والقيادة، وبيئة الروضة الداعمة للجودة، والمناخ التنظيمي السائد بالروضة. وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة وصدقها بالطرق المناسبة، وتم تطبيقها على عينة قوامها (379) معلمة رياض أطفال.

وقد بينت نتائج البحث أن المعلمات عينة البحث يرين أن مستوى ثقافة الجودة في رياض الأطفال متوسط. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات المعلمات برياض أطفال الريف والحضر، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) بين متوسطي درجات استجابات المعلمات برياض الأطفال المعتمدة وغيرالمعتمدة حول مستوى ثقافة الجودة إجمالاً لصالح المعتمدة، كما بينت استجابات المعلمات وجود معوقات تحول دون سيادة ثقافة الجودة بدرجة متوسطة، وعلى ضوء هذه النتائج قدمت الباحثة تصوراً مقترحاً للارتقاء بثقافة الجودة برياض الأطفال.

The Dimensions of Quality Culture in Kindergartens From Viewpoint of Teachers in Menofia Governorate

Enas Said Abdul hamid Elshtahy
Assistant Professor of Childhood Educational Foundation Department
College of Education-Menofia University

Abstract

The research aim was to identify the concept of the quality culture in kindergartens, determine the dimensions' level and obstacles of its sovereignty from the viewpoint of teachers, as well as to identify whether the level of the quality culture is influenced by the type of kindergartens depending on the accreditation (certified/ non-certified) as well as their whereabouts (rural/ urban), with the submission of a proposal to improve the perception of quality culture in kindergartens. The researcher prepared a questionnaire and was applied to a sample of (379) kindergarten teachers.

Research results have shown that the research sample's perception of the level of quality culture in kindergarten is average. No statistically significant differences between the mean scores of kindergarten teachers' responses in the urban or the rural were shown. Whereas there were statistically significant differences at the level of (0.05) between the mean scores of cretified kindergartens and those of the uncertified ones overall quality for the approved ones. Teachers' responses also showed the presence of obstacles that to some degree hinder the prevalence of the culture of quality. In the light of these findings the researcher presented a suggested proposal for promoting the quality culture in kindergartens.

مقدمة:

لقد أضحى الاعتماد اتجاهاً عالمياً لتجويد وتحسين المؤسسات التربوية؛ لذا أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، خاصة في ظل ما يشهده المجتمع العالمي من متغيرات كالتكنولوجيا المتقدمة، الانفجار المعرفي وثورة الاتصالات والعولمة والخصخصة والصراع والتنافس للتميز، وغيرها. وعليه أصبحت الجودة – كما أكدت عديد من الآراء– من الأولويات العليا لأي مؤسسة تسعى للحصول على ميزة تنافسية تُمكنها من البقاء والاستمرار في ظل هذه المتغيرات المتلاحقة خاصة مع إخضاع المؤسسات لمبدأ المساءلة، كما أصبحت الجودة لغة عمل دولية وسلاحاً إستراتيجياً لا يُستهان به (الجيار، 2009؛ البادي، 2010).

وعليه حظيت الجودة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة التربوية الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الهائلة على جميع الصُعُد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية والتكنولوجية خاصة، ومحاولة التكيف معها (الفهمي، 2012؛ قاسم 2012؛ الكر، 2012)، والأمر الذي ترتب عليه المناداة بضرورة إصلاح المؤسسات التربوية والمداومة على مراجعتها وتقويمها وتطويرها بصفة مستمرة، حتى يمكن أن تفي باحتياجات الحاضر، وتتواءم مع معطيات مستقبل يتسم بالتغير السريع في البنى العلمية والثقافية والمعرفية والتقنية وغيرها (حافظ والزهيري، 2009).

وتأسيساً على ذلك تعددت المداخل الإستراتيجية لإصلاح التعليم ما بين مدخل اللامركزية في الإصلاح، ومدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة، وأخيراً مدخل المعايير القومية للتعليم (محمد، 2010).

وإذا كانت عمليات إصلاح المؤسسات ومداخلها المختلفة قد حظيت باهتمام معظم دول العالم، فإن مدخل المعايير والجودة قد حظي بقدر كبير من هذا الاهتمام باعتباره استجابة منطقية للمتغيرات العالمية والمحلية، وهذا أمر جعل بعض المهتمين بالجودة في المجال التربوي ينظرون إلى تطبيق معايير الجودة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول إن تطبيق معايير الجودة التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود المقبلة (أحمد، 2007؛ بدوي، 2010).

وعليه يعتبر مدخل إصلاح المؤسسات وتطويرها على المعايير القومية أحد المداخل الإستراتيجية لتحقيق صورة جيدة وإيجابية عن المؤسسات إعتماداً على مجموعة من معايير الجودة. حيث يقوم هذا المدخل على إتاحة الفرصة للمؤسسات لتطوير نفسها وإصلاحها ذاتياً إنطلاقاً من تحديد بعض المعايير التي يتم من خلالها تحديد مستوى جودة الأداء بها، ومن هذا المنطلق تؤكد أهداف السياسة التعليمية للتعليم قبل الجامعي في مصر الانتقال من الإتاحة إلى الجودة؛ أى من توفير فرص تعليمية متكافئة للجميع إلى الإصلاح والتحسين المستمر للعملية التعليمية بالمدرسة وفق معايير الجودة القومية (سلام، 2007).

يؤكد أهمية هذا المدخل (فهمي، د.ت) موضحاً أن المعايير القومية تمثل منظومة متكاملة

ومتناغمة، حيث تؤثر معايير كل مجال وتتأثر بمعايير باقي المجالات. كما أوضحت (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2010/2011) أن الإصلاح القائم على المعايير يعد سبيلاً لتحقيق الجودة للتعليم والاعتماد للمؤسسات التعليمية، وعليه يشير (دياب، 2006) إلى أن من بين المفاهيم الأكثر انتشاراً الآن لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته مفهوم الجودة، حيث يشير هذا المفهوم بشكل مجمل إلى مجموعة من المعايير والمؤشرات التي يهدف تبنيها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة، وتطوير أدائها وخدماتها وفقاً للأغراض المطلوبة ووفقاً للمواصفات، وبأفضل الطرق، وبأقل جهد وكلفة ممكنين.

واستجابة للاحتياجات القومية في تطوير المؤسسات التربوية والارتقاء بجودتها – ورياض الأطفال أحدها – صدر القانون رقم (82) لسنة 2006 الخاص بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ثم صدر القرار الجمهوري رقم (25) لسنة 2007 باللائحة التنفيذية للهيئة، وعليه أصدرت الهيئة عدداً من وثائق معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم الجامعي وقبل الجامعي، وأخيراً وثيقة رياض الأطفال بإصدارتها الثلاثة (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2011) وتمثل الهدف الأساسي من هذه الوثيقة في تقديم معايير الجودة لاعتماد رياض الأطفال.

وبصدور هذه الوثائق أصبحت أهم موجهات العمل حالياً في رياض الأطفال لأنه بصدورها أصبح هناك عهد جديد للتعامل مع قضايا التعليم وشؤونه من منظور إستراتيجي يركز على الجودة والمحاسبية. وعليه بدأت الروضات في السعي نحو تحقيق الجودة والحصول على الاعتماد.

إن تطبيق معايير الجودة يتطلب إيجاد ثقافة جديدة تقوم على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعله ممكناً وناجحاً (الحربي، 2006). وهنا اتفقت الآراء والدراسات على أن نجاح تطبيق نظام الجودة رهن بتهيئة هذه المؤسسات، وجعلها متناسبة ومتناغمة مع الفلسفة التي يتطلبها هذا النظام بمعنى تغيير ثقافتها السائدة إلى ثقافة الجودة بين العاملين بها (أحمد "أ"، 2007؛ عمار، 2012؛ الحريري، 2014). ويؤكد هذا كل من (السيد وصالح، 2012؛ بوزيان، 2011) حيث أوضحوا أن بناء وترسيخ ثقافة الجودة شرط مسبق لابد من توفيره لنجاح الروضة الساعية لتطبيق معايير الجودة.

ويشير (شريف، 2014) إلى أن ثقافة الجودة في رياض الأطفال تعد بمثابة القلب من الجسد، خاصة وأن رياض الأطفال هى البيئة الاجتماعية الثانية – عند معظم الأطفال– بعد الأسرة التي ينخرط مع أقرانه، ويتفاعل معهم تحت إشراف معلمة متخصصة، وفي بيئة مهيأة بشكل علمي سليم، ولهذا ينبغى الاهتمام بثقافة الجودة إدراكاً لأهمية رياض الأطفال، بحيث يكون منتجها على درجة عالية من الجودة.

وعليه يصبح من المهم السعي لبناء ثقافة الجودة على نحو يدعم تحويل الممارسات التقليدية برياض الأطفال إلى قواعد سلوك ونظم ومعايير أداء وأنماط إدارة تقود نظمها نحو الجودة والتحسين المستمر في ظل مشاركة فاعلة ودافعية قوية للتغيير يوفرها مناخ ملائم للمشاركة والمبادرة نحو حل المشكلات، وفي ظل الالتزام بتعزيز فرق العمل بما يقود

تحدي وجـود مقاومة التغيير، حيث لم تعد ترفاً ترنو إليه الروضات، بل أصبحت ضرورة ملحة وسـبيلاً لبقائها. فتقبل الأفراد للتغيير والتحسين المستمر في الأداء مرده في الأساس كما يشـير (الشـافعي ونـاس، 2000) الثقافـة الكامنة لديهـم والتي تقودهم إلـى الالتزام بالجودة ليس في أماكن عملهم فحسب، بل في حياتهم كلها. فبدون شيوع هذه الثقافة في أي مؤسسة يستحيل معها نجاح نظام الجودة حال تطبيقه؛ باعتبارها القاعدة والأساس الذي يُبنى عليها نظام الجودة، والمقدمة الضرورية واللازمة لنجاحها، والشرط الأساسي لتهيئة المجتمـع لقبول أفكارها، والتمسـك بمبادئها والتجاوب الحقيقي مـع متطلباتها (الصيرفي، 2008). وعليه تشير (الكبيسي، 2011) إلى أن الوعي بثقافة الجودة فلسفة ومفهوماً أول أسس ومتطلبات نجاح تطبيق معايير الجودة.

مشكلة البحث:

تأتي مشكلة البحث نتيجة لما لاحظته الباحثة من الواقع الفعلي لعدد من الروضات بمحافظة المنوفية – في أثناء مشاركتها في عدد من القوافل التربوية التي يقوم بها فريق من كلية التربية بالتعاون مع إدارة القوافل بجامعة المنوفية – حيث لمسـت من خلال مناقشتها مـع معلمات رياض الأطفـال بهذه الروضات ضعف الوعى بثقافـة الجودة برياض الأطفال عامـة سـواء كانت الروضة معتمدة أوغيـر معتمدة، بل الأكثر من هـذا، فقد رصدت الباحثة وجود عديد من المشـكلات قدمتها المعلمات في إحدى الروضـات المعتمدة منها العبء الزائد الـذى أُلقي علـى عاتق معلمات ريـاض الأطفال في أثنـاء تجهيز الروضـات للحصول على الاعتماد، وفي ذات الوقت وجود كثير من معوقات استمرار العمل بتطبيق المعايير القومية، منها التدخل غير المسؤول من القيادات الأعلى في الشأن الداخلي للروضات، مثل التأشيرات فوق الكثافة التي جعلت عدد الأطفال داخل القاعة الواحدة ببعض الروضات المعتمدة تفوق (46) طفـلاً، وحركة التنقلات التي لا يجد فيها مديـر الروضة بداً من التنفيذ، وكذا الانتداب المؤقت لمعلمات – لسد العجز الذى أفرزته حركة التنقلات الإجبارية، وتجميد السلف الدائمة لرياض الأطفال، مما لا يُمكن المعلمات من تفعيل الأنشطة داخل الروضة وخارجها. ومجمل هذه المشكلات تتمحور في قصور الوعي بثقافة الجودة برياض الأطفال.

مـن هنـا أخـذت الباحثة في التفكير، والسـؤال هـل حصول روضة ما على شـهادة الاعتماد يضمن سـيادة ثقافة الجودة بها كنظام حياة وأسلوب عمل ينشد التحسين المستمر لبلـوغ أعلى مسـتويات الجودة والإتقـان، واحتـرام الترتيب والنظام، وتحمل المسـؤولية والالتزام، والعمل ضمن فريق، وتقدير الوقت وحسن إدارته، وتعظيم العائد، وتقليل الكلفة والفاقد، والعمل من خلال رؤية موحدة في ضوء معايير محددة إلى غير ذلك من قيم ومبادئ ومسلمات الجودة؟

وعليـه بـدأت الباحثـة إجراءتها فـي اتجاهين: **الأول:** مـا يعرضـه الأدب التربوي والدراسـات ذات العلاقـة بالجـودة والاعتمـاد عامـة وثقافة الجـودة على وجـه التحديد. **والثاني:** القيام ببعض المقابلات الشـخصية مع بعض المسـؤولين بتوجيـه وإدارة رياض الأطفال بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية.

عن الاتجاه الأول: فقد تبين للباحثة أنه على الرغم من السـعي الجاد لكثير من المؤسسـات

التربوية نحو الجودة والحصول على الاعتماد فإن بعضها فشل نتيجة أسباب عديدة كان من أهمها بحسب ما ذكرت كثير من الدراسات ضعف ثقافة الجودة بهذه المؤسسات. من هذه الدراسات؛ دراسة (العزب، 2009) التي أوضحت أن تطبيق معايير الجودة أكبر من مجرد الحصول على الاعتماد، لكنها عملية لا تتوقف حتى وإن وصلت نسبة التطبيق إلى 100%. ودراسة (محمود، 2009) التي أشارت إلى أن ضعف ثقافة الجودة يعد أحد نقاط الضعف، ومصدر خطر رئيس يهدد التطبيق الناجح لنظام الجودة. وكان أول معوق أضافته دراسة (محمد، 2010) يواجه نجاح تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية هو الأفراد مقاومو التغيير الذين لا يقبلون الجودة، ويتخوفون من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم، وقد أوضحت أن هذا مبرره ضعف ثقافة الجودة لديهم وعدم إلمامهم بالمفاهيم والعمليات التي يتطلبها تطبيق الجودة، ومن ثَمَّ فإن ذلك ينعكس على عدم قدرتهم على تفهم واجباتهم نحو تحقيق الجودة في الحقل التعليمي. واتفقت معها دراسة (الشناوي وعيد، 2010) التي أشارت إلى قصور الفكر الصحيح للجودة لدى القائمين على تطبيقها بالمؤسسات التعليمية. ودراسة (السيسي وعشيبة،2011)، ودراسة (خاطر، 2013)، والتي اتفقتا على أن اهتمام هذه المؤسسات كان منصباً على تطبيق آليات وإجراءات وتقنيات الجودة فقط دون الاهتمام ببناء ونشرثقافة الجودة بين العاملين والمستفيدين من المؤسسات، ودراسة (الصواف وإسماعيل، 2011)، التي أشارت إلى أن فشل المؤسسات التربوية في تطبيق مبادرات الجودة يعود إلى ضعف ثقافة الجودة. ودراسة (أحمد، 2013)، والتي أشارت إلى أن أحد أبرز معوقات تطبيق معايير الجودة برياض الأطفال عدم اهتمام الإدارة العليا، وعدم توعيتهم بكيفية تطبيق هذا النظام.

وعليه تؤكد عدد من الدراسات والآراء التي اهتمت بالجودة على أن أول ما ينبغي الاهتمام به عند تطبيق الجودة هو السعي نحو تنمية ثقافة الجودة لدى أعضاء المؤسسة (الألفي، 2004؛ أخضر، 2007؛ عصفور، 2008؛ عطية، 2009؛ مجيد، 2011) وأشار كل من (دعمس، 2009؛ البنا، 2014) إلى أن القناعة الكاملة والفهم السليم من قبل المسؤولين في المؤسسة التربوبة وتوفير الثقافة والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة تأتي في مقدمة متطلبات نجاح تطبيق نظام الجودة.

وعن أهمية ثقافة الجودة يشير كل من (إبراهيم، 2010؛ السيسي وعشيبة، 2011) إلى أنه بدون سيادة ثقافة جودة مناسبة يمكن تطويرها لتدعم وتؤيد تطبيق الجودة، فلن يكون من المجدي تنفيذ الجودة في أى مؤسسة، لأنه من خلال سيادة ثقافة الجودة في المؤسسة سوف يتم التحول من الثقافة التقليدية إلى ثقافة تركز على التحسين المستمر، ثقافة تشجع العمل، والإنجاز بروح الفريق، ثقافة موجهة برؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، ثقافة يساعد في تشكيلها نمط إدارى يؤمن بمبادىء الجودة وتتيح للعاملين التحكم في الأداء، فالجودة ليست فقط إستراتيجيات وإجراءات وتقنيات، بل هي أيضاً ثقافة عمل ونمط جديد في التفكير يمثل منهج حياة. يؤكد على هذه الأهمية (الفهمي، 2012) حيث أشار إلى أن ثقافة الجودة تعد معياراً للحكم على مدى قبول بيئة الروضة لإدخال نظام الجودة باعتباره نموذجاً جديداً، كما أنها تعكس مدى قدرة الروضة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة يتطلبها نجاح هذا النظام.

فثقافة الجودة تعد أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء المؤسسات، حيث يتضح دورها في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في هذه المؤسسات من أجل التوجه نحو تبني عملية ضمان الجودة وتطبيق معايير ومتطلبات الاعتماد. فنجاح وفاعلية تطبيق وتنفيذ أي مضامين للجودة ومعايير الاعتماد على أرض الواقع مرهون أولاً بمدى تقبل كل أطراف العملية التعليمية والإدارية لهذه المضامين والمعايير وإدراكهم بأهميتها، والحاجة إليها في عالم اليوم، وهو ما يتطلب تعزيز وتنمية ثقافة مؤسسية مشتركة تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات مختلف الأفراد العاملين فيها (الحريري، 2014).

ونخلص مما سبق إلى أنه يوجد اتفاق على أهمية ثقافة الجودة كأحد الأسس المهمة لتطبيق الجودة، بسبب تأثيرها على سلوك العاملين والتزامهم بالجودة.

أما **الاتجاه الثاني**: فقد توصلت الباحثة من خلال ما أجرته من مقابلات شخصية مع بعض المسؤولين بتوجيه وإدارة رياض الأطفال بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية، والرجوع إلى الموقع الرسمي للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بتاريخ 19/9/2014 إلى ما يلي: بدأت الهيئة في اعتماد رياض الأطفال بمحافظة المنوفية، وبالفعل تم اعتماد (115) روضة من مجموع (455) روضة حكومية بمحافظة المنوفية، وهى ما تمثل نسبة 25.27% من الروضات الحكومية، وهى نسبة من وجهة نظرهم مناسبة خاصة إذا أخذ في الاعتبار قصر المدة الزمنية نسبياً. أما المشكلة الفعلية فتتركز في ضعف ثقافة الجودة والنظر إليها على أنها مسألة اختيارية، ومجرد تجميع أوراق ليس إلا.

مما سبق تتضح الحاجة إلى بحث علمى يهتم بثقافة الجودة برياض الأطفال، والتعرف على مستواها، وكذا معوقات سيادتها وكيفية الارتقاء بها وتفعيلها.

وفي ضوء ما سبق تحددت مشكلة البحث الحالي في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أبعاد ثقافة الجودة برياض الأطفال، وما مستواها وأبرز معوقات سيادتها، وكيف يمكن الارتقاء بها وتفعيلها؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مفهوم ثقافة الجودة، وما أهم أبعادها، وما أبرز متطلبات تعزيز كل بعد برياض الأطفال؟
2. ما مستوى ثقافة الجودة برياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات بمحافظة المنوفية؟
3. ما معوقات سيادة ثقافة الجودة برياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات بمحافظة المنوفية؟
4. ما الملامح الرئيسة لتصور مقترح للارتقاء بمستوى ثقافة الجودة برياض الأطفال؟

فرضا البحث:

جاء فرضا البحث على النحو الآتي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطي درجات استجابات معلمات رياض الأطفال حول مستوى ثقافة الجودة تعزى لمكان الروضة لصالح الحضر.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطي درجات استجابات معلمات رياض الأطفال حول مستوى ثقافة الجودة تعزى لاعتماد الروضة لصالح المعتمدة.

هدف البحث:

هدف البحث الراهن إلى التعرف على مفهوم ثقافة الجودة برياض الأطفال، وتحديد أبعادها والتعرف على مستواها، ومعوقات سيادتها من وجهة نظر المعلمات، وكذا السعي إلى التعرف على ما إذا كان مستوى ثقافة الجودة يتأثر بنوع الروضة تبعاً لمكان وجود الروضة (ريف / حضر)، وكذلك وفقاً لاعتمادها (معتمدة / غير معتمدة). مع تقديم تصور مقترح للارتقاء بثقافة الجودة برياض الأطفال.

أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث إلى اعتبارات نظرية، وأخرى تطبيقية، وهي على النحو الآتي:

أ - الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث فيما يلي:

1. أهمية الموضوع ذاته، حيث يتناول أحد الأسس الحاكمة للتطبيق الناجح لنظام الجودة برياض الأطفال، وهو ثقافة الجودة، حيث قدم البحث تأصيلاً نظرياً لمفهومها، وأبعادها وأبرز معوقات سيادتها برياض الأطفال.
2. أنه لا توجد دراسة مصرية – في حدود علم الباحثة – تناولت ثقافة الجودة برياض الأطفال خاصة بعد الأخذ بنظام ضمان الجودة والاعتماد، وصدور وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لرياض الأطفال، وهو ما يزيد من أهمية هذا البحث ويجعله استكمال لمنظومة الدراسات التي اهتمت بثقافة الجودة في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي والجامعي. وعليه فإنه قد يسد بعض النقص في أحد المجالات التي تفتقدها المكتبة العربية عامة في مجال رياض الأطفال، وفي ذات الوقت فإنه قد يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء أبحاث أخرى متممة ومكملة للجودة في رياض الأطفال.
3. يعد استجابة لما أوصت به عدد من الدراسات بضرورة الاهتمام بثقافة الجودة والسعي نحو تنميتها مثل (أحمد "أ"، 2007؛ سعفان، 2008؛ راشد وحسين، 2011).

ب - الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث فيما يلي:

1. أنه يمكن الاعتماد على الأداة التي تم إعدادها للتعرف على مستوى ثقافة الجودة برياض الأطفال، حيث يمكن من خلاله تحديد مواطن القوة لتدعيمها، ومواطن الضعف لعلاجها.
2. أنه لا يقتصر على مجرد التعرف عن مستوى ثقافة الجودة برياض الأطفال، وإنما تعداه لوضع تصور مقترح لتنمية ثقافة الجودة، والذي قد يكون أحد الأسس التي تقوم عليها خطط التطوير برياض الأطفال، حيث يقدم آليات مقترحة لدعم ثقافة الجودة يستفيد منها المعنيون برياض الأطفال.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث، والذي أمكن من خلاله وصف وتحليل مفهوم ثقافة الجودة، وتحديد أبعادها ومتطلبات سيادتها، وتحديد مستواها برياض الأطفال، بالإضافة إلى التعرف على معوقات سيادتها.

مجتمع البحث وحدوده:

مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث في (455) روضة رسمية بمحافظة المنوفية يعمل بها (2335) معلمة رياض أطفال وفقاً للإحصاء الصادر عن توجيه رياض الأطفال بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة للعام الدراسي 2014/2015. وبلغ عدد الروضات التي تم اعتمادها فعلياً (115) روضة جميعها رسمية وفقاً لما توصلت إليه الباحثة من مراجعتها لموقع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

أما حدود البحث فتمثلت في الحدود الآتية:

1. **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على التعرف على آراء معلمات رياض الأطفال الحكومية بمحافظة المنوفية؛ لأنهن المسؤولات فعلياً عن تجهيز الروضات للاعتماد، كما أنهن أكثر الفئات معرفة بما يدور داخل الروضات. ومن ثَمَّ فهن أكثر قدرة على تحديد مستوى ثقافة الجودة بها، وكذا معرفة معوقات سيادتها في ضوء خبرتهن.
   وقد تم تطبيق الاستبانة على (570) معلمة برياض الأطفال بجميع مراكز المحافظة، وتم استعادة (387) استبانة، وبمراجعتها تبين وجود (379) استبانة فقط صالحة للتحليل الإحصائي؛ وبذلك تكون نسبة عينة البحث في صورتها النهائية 16.23% من المجتمع الأصلي، وهي نسبة مقبولة بالنظر إلى طبيعة مجتمع المعلمات محل البحث.
2. **الحدود المكانية:** اقتصر التطبيق على رياض الأطفال الحكومية فقط دون الخاصة؛ نظراً لأنه لم يتم اعتماد رياض أطفال خاصة بالمحافظة حتى إجراء هذا البحث. كما تم اختيار هذه المحافظة، حيث إنها محل سكن وعمل الباحثة؛ مما سهل عليها تطبيق أداة البحث بجميع مراكز المحافظة، وهذا أمر ساعد على الوصول إلى صورة شاملة عن الموضوع محل البحث. وقد تم التطبيق على (39) روضة معتمدة و(39) روضة غير معتمدة.

3. **الحدود الزمنية:** تحددت نتائج هذا البحث بزمن تطبيقه في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2014/2015.

مصطلح البحث:

ثقافة الجودة برياض الأطفال (Quality culture in kindergartens) :

تقصد الباحثة بثقافة الجودة الأسلوب أو الطريقة التي يؤدي بها العاملون داخل الروضة أعمالهم من خلال قناعتهم بمجموعة من الأفكار والمبادئ، واعتبارها بمثابة مسلمات تشكل إطاراً لسلوكياتهم، وذلك في ظل قيادة واعية ومبنى مجهز، وفي إطار مناخ عمل مفتوح يشعر فيه الجميع بحرية المشاركة في اتخاذ القرار، وحل المشكلات بطريقة تضمن التحسين المستمر للروضة.

خطوات البحث:

في ضوء هدف البحث وتساؤلاته نظم البحث في ثلاث خطوات على النحو الآتي:

1. **الإطار النظري للبحث:** وفيه تم التعريف بثقافة الجودة، وأبرز أبعادها ومعوقات سيادتها ومداخل قياسها برياض الأطفال، ويمكن من خلال هذه الخطوة الإجابة عن السؤال الفرعي الأول.
2. **الإطار الميداني للبحث:** وفيه تم التعرف على مستوى ثقافة الجودة برياض الأطفال المعتمدة وغير المعتمدة، ومعوقات سيادتها وفقاً لما أشارت إليه آراء المعلمات بمحافظة المنوفية، وذلك بتطبيق استبانة أُعدت لهذا الغرض. ومن خلالها تم الإجابة عن السؤالين الفرعيين: الثاني، الثالث.
3. تقديم تصور مقترح لتنمية ثقافة الجودة برياض الأطفال، ومن خلاله تم الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع.

أولاً - الإطار النظري للبحث:

أصبح الاهتمام بتطبيق نظام الجودة ومعاييرها عامة، وسيادة ثقافتها برياض الأطفال على وجه التحديد مطلباً ملحاً وخياراً إستراتيجياً؛ حيث إن تميز رياض الأطفال وسيادة ثقافة الجودة بين العاملين فيها يعني قدرتها على تحقيق رسالتها والسعي قدماً نحو الوصول لرؤيتها، وهذا أمر يؤدى – في الغالب – إلى رفع مستوى أدائها، وتحسين مستوى جودة التربية المقدمة لأطفالها، وحصولها على الاعتماد التربوي المستمر.

ويتناول البحث فيما يلي ثقافة الجودة برياض الأطفال من حيث التعريف بها، وأبرز أبعادها ومتطلبات توافر كل بُعد، وكذلك معوقات سيادتها ومداخل قياسها برياض الأطفال:

أ - التعريف بثقافة الجودة برياض الأطفال:

إن التعريف الأبسط لثقافة الجودة Quality Culture كما يعرفها (الشافعي

وناس، 2000: 79) على أنها " مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تحكم عمل الأفراد داخل المؤسسة، وتشتمل هذه الأفكار على مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل إطاراً لسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم في أثناء تأديتهم لأعمالهم، وذلك في إطار مناخ عمل مفتوح يشعر فيه الأفراد بحرية المشاركة في اتخاذ القرار، وحل المشكلات بطريقة تضمن التحسين المستمر في أداء الأفراد لعملهم " (Froment, 2004: 11)، وقصرها على المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعات العاملين معاً المهام المنوطة بهم. وفي تعريف (الصرن وزاهر، 2008: 3) تم النظر إلى ثقافة الجودة باعتبارها " نظاماً للقيم التنظيمية التي تنتج عن تلك البيئة المواتية لتأسيس الجودة، وتحقيق التحسين المستمر لها، وتتألف من القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعززالجودة " . أما كل من (عماد الدين، 2006: 26؛ الفتلاوي، 2008: 35؛ عبد الفتاح، 2010: 118؛ الحاجي، 2012: 129؛ المزدي، 2014: 7؛ فلاتة، 1430: 2؛ Loukkola & Zhang, 2010:16) فاتفقوا على أنها " القيم والأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة التعليمية، والتي تنتشر بين العاملين فيها من رؤساء ومرؤوسين، وتدفعهم إلى الإتقان والتحسين المستمرين " .

وتُعرفها (محمود، 2009: 211) بأنها " مجموعة الأفكار والمفاهيم والإجراءات المؤدية إلى الارتقاء بالأداء الأكاديمي للمؤسسة التعليمية، إلى مستوى المعايير الأكاديمية، بما يجعلهم قادرين على المنافسة القوية لنظائرهم في أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية " . ويرى (شعبان، 2009: 44) بأنها " منظومة القيم التي تساعد على ترسيخ مفاهيم الجودة والتحسين المستمر، وتتكون من العادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعزز أو تشجع الجودة " . ويشير (إبراهيم، 2010: 4) إلى أنها " النموذج الذي يحتذى به والخاص بالقيم والمعتقدات والسلوكيات المتعلقة بالجودة " . أما (Woods, 2010: 4) فيرى أنها مجموعة من القيم والمواقف والمعتقدات، وأنماط السلوك التي يتميز بها أعضاء المجتمع أو المؤسسة. وتعرفها (كامل، 2010: 427) بأنها " الاعتقادات والاتجاهات ونماذج السلوك التي ينبغي أن تتسم بها الطالبة المعلمة بكلية رياض الأطفال، والتي يتم تعلمها بشكل مشترك ومستمر من أجل تطوير قدرة المؤسسة وتحقيق الفاعلية التعليمية بمرحلة رياض الأطفال " . وترى (محمد، 2010: 57) أن ثقافة الجودة تشير إلى مجموعة المعارف والمهارات المتعلقة بضمان جودة التعليم والمطلوب توافرها لدى المعلمين، والتي تؤدي إلى التطوير المستمر. ويعرفها (السيسي وعشيبه، 2011: 16) بأنها " جملة الافتراضات الأساسية والقيم والمعتقدات والمبادئ المشتركة، والمفاهيم والحقائق والأفكار، والمظاهر المادية السائدة بالمدرسة التي تدور وتتمحور حول الجودة الشاملة، شريطة أن تتفاعل هذه المكونات وتتكامل في كل مركب بما يشكل الطريقة التي تتبعها المؤسسة أو أي وحدة فرعية منها لتطوير جودة ما يفعلونه، وينتجونه. وتعرفها (خاطر، 2013: 69) على أنها " مجموعة الافتراضات الأساسية، والمعتقدات الراسخة، والمظاهر العلنية، والتي تشكل قيم واتجاهات أفراد المنظمة، وتؤثر على سلوكهم وأسلوبهم في أدائهم لأعمالهم المرتبطة بالجودة الشاملة " .

بدراسة التعريفات المقدمة يتضح أن ثقافة الجودة تتضمن عدة مستويات متكاملة، هى المعرفة بنظام الجودة، والاتجاه الإيجابى نحوها، ومستوى الأداء الذي يتوافر فيه الجودة في ظل قيادة وبيئة ومناخ داعم لها.

وعليه يتبنى البحث الحالي التعريف الآتي لثقافة الجودة: الطريقة التي يؤدي بها العاملون داخل الروضة أعمالهم من خلال قناعتهم بمجموعة من الأفكار والمبادئ واعتبارها بمثابة مسلمات تشكل إطاراً لسلوكياتهم، وذلك في ظل قيادة واعية ومبنى مجهز، وفي إطار مناخ عمل مفتوح يشعر فيه الجميع بحرية المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات بطريقة تضمن التحسين المستمر للروضة.

ب - أبعاد ثقافة الجودة ومتطلبات تعزيزها في رياض الأطفال:

هناك تنوع وجدل واضح حول أبعاد ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية عامة – ربما يرجع ذلك للحداثة النسبية للأخذ بنظام الجودة، والذي يعود إلى أوائل تسعينيات القرن العشرين، فضلاً عن أنه كان ولا يزال محل بحث ودراسة جهات عديدة في الصناعة والتجارة والصحة والتعليم وغيرها من قطاعات الإنتاج والخدمات - فعرضها (الكرداوي، د.ت) في ثلاثة أبعاد هى: دعم الابتكار والتطوير، تحقيق رضاء المستفيدين، تنمية الشعور بالولاء والانتماء. وقدمها (Froment, 2004) في ستة أبعاد هى: القيادة، التخطيط الإستراتيجي، تحليل البيانات، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الأفراد الآخرين. وصنفها (Tungkunanan, Leekitchwatana, Pimsarn, & Chumnum, 2008) في تسع أبعاد هي: القيادة، والإدارة بالحقائق والمعلومات، والخطة الإستراتيجية، واللامركزية، والتحسين المستمر، والتنمية الذاتية المستمرة، والعمل الجماعي، والتركيز على العميل، والالتزام المؤسسي. أما (محمود، 2009) فقسمت أبعاد ثقافة الجودة إلى أربعة هى: المعرفة بالجودة، وتقبلها، سلوك الجودة، وبيئة العمل. في حين صنفها (الباز، 2011) إلى بعدين؛ الأول معنوي، ويتمثل في الاتجاهات والقيم والمبادىء، والآخر مادي، ويتمثل في عمليات ضمان الجودة. ويشير (إبراهيم، 2010) إلى أنها تتضمن قيماً وقواعد ومناخاً تنظيمياً وأسلوب إدارة. في حين قدمتها (كامل، 2010) في ثلاثة هى المعرفة بالجودة، وتقبلها، وجودة الأداء. وقسمها (نجمي، 1432هـ) إلى خمسة أبعاد هى: القيادة، الهياكل، التنظيم، التوجيه، العميل، التقويم، التحسين المستمر. وصنفها (السيسي وعشيبة، 2011) في سبعة أبعاد هى: التصور العقلي للجودة، والقيادة المدرسية، والتوجه نحو المستفيد، والبيئة التعليمية، التحسين المستمر، والهيكل التنظيمي، والإمكانات المادية والبشرية. أما (الصواف وإسماعيل، 2011) فصنفاها في ثمانية أبعاد هى: الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، فرق العمل، القيادة، التطوير الذاتى المستمر، والتحسين المستمر، والإدارة بالحقائق، والعناية بالعميل، وأخيراً الدعم المنظمي. وقدمها (الحاجي، 2012) في أربعة هى: قيم الجودة والخصائص والمسلمات والمكتسبات. وصنفها (عابدين، 2013) إلى أربعة أبعاد هي: القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات. أما (خاطر، 2013) فقسمت الأبعاد إلى تسعة هى: التصور العقلى للجودة، والتخطيط الإستراتيجي، والقيادة الجامعية، والبيئة التعليمية، والإمكانيات البشرية والمادية، والهيكل التنظيمي، والطلبة، والخريجون، والدراسات العليا والبحوث، والتقويم.

وباستقراء ما قدمته الآراء والدراسات السابقة من تصنيف لأبعاد ثقافة الجودة، وعلى ضوء آراء السادة الأساتذة المتخصصين في التربية وتربية الطفل، وما قامت به الباحثة من مقابلات شخصية لمدير إدارة الجودة بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة، وعدد من

معلمـات رياض الأطفال بروضات معتمدة، وأخرى غير معتمدة، وكذلك مراعاة خصوصية رياض الأطفال فقد توصلت الباحثة إلى أن أبعاد ثقافة الجودة في رياض الأطفال جاءت في أربعة، كما يوضحها الشكل الآتي:



شكل (1) يوضح أبعاد ثقافة الجودة برياض الأطفال

وفيما يلي عرض هذه الأبعاد:

1 - الوعي المعرفي بمسلمات الجودة:

يعتبـر الوعي الصحيـح بمفهوم الجودة وأسسـها ومبادئها أحد أهم الأبعاد الأساسـية لثقافـة الجـودة، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، لأنه من غيـر المنطقي تحقيق جودة متطورة ودائمـة، دون الفهـم المتكامـل للصورة العامـة لنظام الجـودة. فإذا توافر الفهـم الصحيح، والتركيز العالي في عمل وأداء المؤسسة، واستوعبها وتفهمها جميع العاملين، تأكد نجاحها بتفـوق، وبدون تحقيق ذلك، فالأرجـح أن تطبيق معايير الجودة لن تصبح ذات تأثير يذكر (السيسي وعشيبة، 2011).

ويشـير (الحاجي، 2012) إلى أن مسـلمات الجودة هى افتراضات أساسـية حول ثقافة الجـودة، ولا تحتـاج هذه الافتراضـات إلى حوار ومناقشـة، وإنما تُقبل كما هـى. ومن هذه المسـلمات: التعاون بين الزملاء يؤدي لتحسين الأداء، المشاركة في صنع القرار ينمي القدرة على الابتكار في أداء العمل، إشباع الحاجة إلى تقدير الذات يؤدي إلى مزيد من العطاء.

يؤكـد (Woods, 2010) ضـرورة التركيـز على عدد مـن المبادىء والقيـم عند تطبيق الجودة، موضحاً أن السـلوك نتيجة مباشـرة لقيم وفرضيات الفـرد؛ انطلاقاً من أن كل فرد يتصـرف بطريقة تتسـق مع قيمـه. وقد قدم عدد من القيم التي أسـماها قيـم الجودة والتي تعد مسـلمات لسـيادة ثقافة الجودة وهى: كلنا معاً (كلنا متعاونـون)، لا فرق بين الرئيس

والمرؤوس، الاتصالات المفتوحة والآمنة ذات المصداقية أمر حيوي، تمكين الجميع من الوصول إلى كل المعلومات عن العمليات، التركيز على العمليات، لا توجد خبرات نجاح أو فشل، وإنما خبرات تعلم فقط. وقدمت (عبد الفتاح، 2010) عدد من مسلمات ثقافة الجودة منها: استخدام المعلومة من أجل التحسين، وليس من أجل الحكم والرقابة على العاملين، التعاون أساس العمل وليس التنافس، سيادة مناخ من الوضوح والعدالة. وعرض (السيد وصالح، 2012) إلى عدد منها: جودة المعلومات، المكافأة على النتائج المحققة، إشعار العاملين بالأمان والثقة، إرساء مبدأ التعاون لا التنافس، العدالة والشفافية.

ولتنمية الوعي المعرفي بمسلمات الجودة ينبغى توافر عدد من المتطلبات من أبرزها:

تعديل الثقافة التقليدية واستبدالها بثقافة الجودة لدى العاملين برياض الأطفال:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل ثقافة العاملين بها والمتعاملين معها، حيث إن قبول أورفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات هؤلاء (محمود، 2009). يؤكد على ذلك عدد من الآراء منها (عمار، 2012؛ الحريري، 2014) حيث أكدا ضرورة اقتناع أفراد الروضة بالتغيير نحو ثقافة الجودة، حيث إنهم من سيقومو بها. فثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية ومن ثَمَّ يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق نظام الجودة، وذلك بتغيير الأساليب الإدارية، وتهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا النظام بما يلزمه من ثقافات جديدة (بركات، 2007).

ويشير (الطيطي وجبر، 2012) إلى أهمية تعديل الثقافة التقليدية، واستبدالها بثقافة الجودة التي تدعم العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرار، وتشجيع الإبداع، والتجديد والابتكار.

ويرى كل من (Wolff, 2006؛ عصفور، 2008) أن أولى خطوات الاقتناع بثقافة الجودة هي الوعي بسلبيات الثقافة السائدة بالمؤسسة، حيث يعد نقطة البداية للشعور بالحاجة إلى الإصلاح والتغيير، وهذا يقتضي ضرورة فحص وتقويم الثقافة السائدة، اعتماداً على مقاييس وأساليب متنوعة ومقننة، متنوعة لتناسب كل بُعد من أبعادها، ومقننة كي تتسم بالنزاهة والموضوعية، وما أن يدرك العاملون أن الثقافة السائدة بها بمقوماتها وعناصرها لا تساعد على تحقيق عمليات الإصلاح والتطوير، سوف تتزايد قناعتهم بضرورة التغيير، ويجعله مفهوماً ومبرراً لديهم، ويقدم لهم تفسيرات مقنعة للأنشطة والإجراءات والعمليات المصاحبة له، وفي الوقت نفسه يحدد نقطة البدء، ومستوى الانطلاق.

فالجودة الحقيقية نتاج التزام داخلي، وقناعة ذاتية من أسفل إلى أعلى، وليس العكس، وهذا لن يتحقق إلا إذا ثبتت المؤسسة الافتراضات الأساسية، والقيم، والمبادئ، والمعايير، ونماذج السلوك، والمعارف، والمفاهيم المرتبطة بالجودة، والتي ينبغي أن تسود داخل المؤسسة، وتدفع أعضاءها إلى السلوكيات والممارسات التي يسعى إليها نظام الجودة، فمن الضروري توافر رغبة داخلية، وقناعة ذاتية، ودافع قوي من جانب كل أعضاء المؤسسة التعليمية، لإحداث التطوير، والتحسين المستمر في مختلف الجوانب، فالتغيير يجب أن ينبع من داخل المؤسسة، ولا يفرض عليها، بحيث يصبح سلوك الجودة سلوكاً تلقائياً لدى جميع المعلمين والطلاب والجهاز الإداري، والعاملين دون الحاجة إلى رقيب داخلي (الدخيل، 2010).

وعليه يرى (الشهراني، 2013) أن تنمية الوعي المعرفي بمسلمات الجودة من خلال إقامة دورات تدريبية لبعض العاملين من قبل بعض الخبراء في هذا المجال، والمشاركون في هذه الدورات يقومون بتدريب زملائهم في العمل، فالفرد إذا ما علم بالشيء واقتنع به، وأصبح لديه اتجاه إيجابي نحوه فإنه سيتبناه، ويبتكر في أساليب التعامل معه.

قناعة البيئة المحلية (المجتمع):

إن الثقافة السائدة برياض الأطفال ليست سوى امتداد للثقافة السائدة في المجتمع، فمن غير المنطقي أن يسلك فرد ما في عمله وفق قيم وقواعد الجودة، ثم يعود ليتصرف خارج عمله أو يتعامل معه أفراد المجتمع ذات العلاقة برياض الأطفال خلاف ذلك. وعليه فإنه من غير المنطقي بناء ثقافة الجودة في مؤسسة ما، دون الأخذ بعين الاعتبار مجموعة القيم والعادات والتقاليد والأنساق المعرفية، وغيرها من عناصر الثقافة التي تراكمت في وعي أفراد المجتمع ووجدانهم عبر الأجيال (محمد، 2013).

ويشير (محمد، 2008) إلى أنه لا يمكن سيادة ثقافة الجودة برياض الأطفال بمعزل عن ثقافة المجتمع الموجودة به. وتأسيساً على ذلك فإنه لسيادة ثقافة الجودة برياض الأطفال ينبغي زيادة قناعة أفراد المجتمع عامة والمتعاملين مع الروضات تحديداً بأهمية التحول نحو هذه الثقافة، وذلك من خلال توعيتهم بنظام الجودة، ودواعي الاهتمام به، وتطبيقه بروضاتنا.

يمكن زيادة قناعة أفراد المجتمع عن طريق تقديم الندوات والمحاضرات، وإعداد النشرات التعريفية بها، وإعداد دليل يحتوي على نظامها، ومعاييرها، وكيفية تطبيقها (حامد وعبدالرحيم، 2012).

وحول تغيير ثقافة المجتمع يشير (إبراهيم، 2010) إلى أنها مشكلة المشاكل نظراً لارتباطها بالإنسان نفسه، من حيث مجموعة القيم والعادات والأذواق وأنساق المعرفة المتراكمة في وعيه ووجدانه عبر الأجيال. ولهذا فإن بناء مشروع ثقافي إبداعي مثل ترسيخ ثقافة الجودة في الروضة عملية صعبة ينبغي الأخذ في الاعتبار فيها عامل الزمن.

وقد تحدد الوعي بمسلمات الجودة برياض الأطفال في أحد عشر مؤشراً هي: (1) يؤدي التعاون بين الزملاء إلى تحسين الأداء (نحن جميعاً كيان واحد)، (2) يدفع التحفيز إلى إنجاز المهام، (3) المشاركة في صنع القرار تسهم في تنفيذه، (4) مرونة بيئة العمل تدفع إلى التجديد، (5) تقبل النقد البناء يسهم في تصحيح الأخطاء، (6) العلاقات غير الرسمية تسهم في إنجاز المهام، (7) التقنيات الحديثة تسهم في أداء المهام بإتقان، (8) الانتماء للروضة يدفع إلى التفاني في العمل، (9) الخطأ وعلاجه فرصة للتطور، (10) الاتصالات الأفقية المفتوحة أجدى من الاتصالات الرأسية، (11) تطبيق معايير الجودة ضرورة حتمية وليست اختيارية.

2 - القيادة:

من المستقر عليه لدى المهتمين بالجودة والمتخصصين فيها والمشتغلين بها أن القيادة

بشقيها العليا والتنفيذية هي أحد أبرز أسس الجودة، وأهم شروط نجاحها (أحمد، 2007). تدعم هذا (محمود، 2009) موضحة أن القيادة يجب أن تكون على وعي وإدراك تام بالجودة ومتطلباتها، وكذلك ثقافة الجودة وقيمها وكيفية نشرها، ودعم العاملين بما يحتاجون إليه من أدوات ومعينات تدعم إتقانهم لمهامهم، بالإضافة إلى ضرورة إعطاء مشكلات العاملين أهمية وأولوية في حلها، وتأييد العمل الجماعي، ومشاركة الجميع في اتخاذ القرارات.

ووضعت المعايير القومية لرياض الأطفال في مصر أربعة معايير للقيادة الفعالة تمثلت في: ترسيخ الثقافة المؤسسية، دعم التشاور والمشاركة، التزام الأخلاقيات والقواعد المهنية، تشجيع المبادأة وإدارة التغيير (وزارة التربية والتعليم، 2008). وقدمت (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2011) معيارين لقيادة الجودة هما: توافر نظام للحوكمة الرشيدة، ودعم مجتمع التعلم. تضمن المعيار الأول المؤشرات التالية: توفير نظام لإدارة الروضة يعكس القوانين واللوائح المنظمة للعمل، اتباع أساليب ديمقراطية في إدارة الروضة وصنع القرار، تفعيل التشريعات والقوانين الخاصة بحقوق الطفل، أما المعيار الثاني فتضمن دعم القيادة لعمليتي التعليم والتعلم داخل الروضة، وكذلك دعم التنمية المهنية لجميع العاملين.

وعن أبرز خصائص القيادة في ظل نظام الجودة فقد عرض كل من (السيسي وعشيبة، 2011؛ الطويل وأغا، 2010) عدداً من الخصائص الآتية: امتلاك القادة لرؤية شاملة عن الجودة، وفهم كامل لكيفية تحقيقهم لهذه الرؤية داخل المؤسسة، وامتلاك القدرة على تحويل هذه الرؤية إلى رسالة واضحة وأهداف محددة يسهل فهمها من قبل أعضاء المدرسة، مع تحفيزهم ودفعهم نحو المشاركة في الأنشطة المختلفة التي تحقق هذه الرؤية، وتحول دون خروجهم عن المسار، وتحقيق درجة عالية من الالتزام، والتفاهم بين المؤسسة وأعضائها، مما يساعدهم على تحقيق الأهداف الآنية، والاستعداد لمواجهة المستقبل، مساندة عمليات التجديد والمبادرات الإبداعية، وتشكيل فرق عمل كافية لتنفيذ خطط التغيير والتطوير المتوافقة مع هذه المبادرات، وتحفيزهم على ذلك وبث الثقة فيهم من خلال إشراكهم في السلطة، واتخاذ القرارات وزيادة درجات الحرية، وتحمل المسؤولية، منح السلطة لكل مجموعات وفرق العمل للمشاركة في عمليات التطوير، ومنح الثقة لأفراد المؤسسة وفرق العمل في قدرتهم على تحمل مسؤولية التطوير المؤسسي الشامل. أما (البنا، 2014: 9) فترى ضرورة توافر جميع الصفات الإيجابية والفاعلة فيمن يتولى القيادة حتى يتمكن من الاستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية والمادية وتوجيهها لخدمة الروضة.

ولتنمية قيادة الجودة برياض الأطفال لابد من توافر بعض المتطلبات من أهمها:

إدراك ودعم القيادة وتغيير رؤيتها من الثقافة التقليدية إلى ثقافة الجودة:

تعتبر ردود فعل القيادة عاملاً مؤثراً على ثقافة المؤسسة من خلال القرارات التي تتخذها، وإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم باستخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية، والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدار ة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. فإذا ما حافظت الإدارة العليا

على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المؤسسة (بركات، 2007).

يؤكد (هارتمان) على أهمية الإدارة العليا موضحاً أن تطبيق الجودة يعتمد أولاً على اقتناع الإدارة العليا بضرورة التحسين والتطوير المستمر، والعمل الجماعي، ومشاركة العاملين في وضع أهداف المؤسسة، وتوفير المناخ المناسب الذي يجعل من المؤسسة بيئة صالحة لنشروتطبيق ثقافة الجودة (Hartman, 2002).

ولعل هذا يؤشر وفق ما يرى (المخرط، 2011) و(الطيطي وجبر، 2012) إلى أن أحد أهم متطلبات تعزيز ثقافة الجودة في مؤسسات رياض الأطفال دعم وتأييد الإدارة العليا، والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، حيث إن قرار تطبيق الجودة يعد قراراً إستراتيجياً يتم اتخاذه من قبل القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا، وهذا لن يتم دون قناعة ودعم ومؤازرة كاملة منها، فهي تملك اتخاذ القرار، وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية الروضة ورسالتها وأهدافها، ويتحقق ذلك من خلال جعل الجودة شعاراً يحمله كل من يعمل في الروضة ويتعامل معها.

تمكين القيادة التنفيذية:

يشير (الباز، 2011) إلى أن نجاح تطبيق نظام الجودة يستلزم إجراء تغييرات في البناء التنظيمي للمؤسسة، وإيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تتاح من خلالها مشاركة جميع العاملين في عمليات التحسين المستمر، وفي صنع القرارات على جميع المستويات. وتتفق معه (خاطر، 2013) حيث تعرض أهم خصائص الهياكل التنظيمية المناسبة لتطبيق الجودة متمثلة في قلة عدد المستويات الإدارية – كلما تعددت تلك المستويات، تزداد صعوبة الاتصال، وقلة الأداء في العمل، وازدياد فرص الهدر والفقد في الوقت والجهد – ووجود وسائل اتصال فعالة على نحو يهدف إلي إحداث التكامل والتنسيق بين هذه المستويات، والاعتماد على الخطوط الأفقية في الإدارة لإعطاء المزيد من الاتصال الجانبي بين الوظائف والتخصصات المختلفة داخل المؤسسة.

وعليه فإن سيادة نظام الجودة واستمراريته يتطلب ما يعرف بالإدارة الجوالة أو المرئية، حيث يكون فيها القائد قريباً من موقع العمل في أثناء التنفيذ بما يجعله قريباً من المشكلات التي تحدث (العزب، 2009).

وتشير (عبد الفتاح، 2010) إلى أن من مبادىء تطبيق الجودة إعطاء العاملين سلطات وصلاحيات أكبر خاصة في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم مع ضرورة الاهتمام بتدريبهم لإكسابهم المهارات اللازمة لتطوير وتحسين جودة العمل، وكذا تقدير جهودهم لأن ذلك سيضمن المزيد من العطاء والإبداع.

وعرضت (الشتيحي، 2014) عدداً من فوائد التمكين الإدارى للقيادات التنفيذية برياض الأطفال لجميع الأطراف ذات العلاقة على النحو الآتي:

- تركيز عمل الإدارات العليا برياض الأطفال على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.

- زيادة الصلاحيات الممنوحة للقيادات التنفيذية داخل الروضات بمنحها مزيداً من الحرية في ممارسة العمل، زيادة القدرة على حل المشكلات في الروضة خاصة في الحالات الطارئة، وكذلك الأخذ بنظام اللامركزية في اتخاذ القرارات بما يتناسب مع ظروف كل روضة، وهذا يقلل من اعتمادها على الإدارة العليا في إدارة الروضة، كما يجعلها مسؤولة على نتائج أعمالها.
- تحقيق مرونة العمل وتنمية الشعور بالمسؤولية، زيادة دافعيتهم للعمل، زيادة ولائهم للروضة ومشاركتهم الفاعلة، اكتساب المعرفة والمهارة، وكذا رفع مستوى الرضا الوظيفي الذي ينعكس على أدائهم الوظيفي.
- تتمثل في تحقيق نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف الروضة على المدى القريب والبعيد، مما يزيد من فرص التوسع فيها والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة تسهم في زيادة قدرتها التنافسية بين الروضات الأخرى.
- تحقيق مستويات عالية من الرضا للمجتمع المحلى عامة، وأولياء الأمور تحديداً، نتيجة سرعة الأداء والإنجاز في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصالحهم، وجودة الخدمات التربوية المقدمة لأطفالهم.

وقد تحددت مؤشرات قيادة الجودة برياض الأطفال في ثلاثة عشر مؤشراً هى:

(1) لديها رؤية شاملة عن نظام الجودة، (2) تسهل نشر رؤية ورسالة الروضة بالداخل والخارج، (3) تشجع العمل الجماعي، (4) تمنح الثقة في العاملين بالروضة، (5) تدعم تفعيل التشريعات الخاصة برياض الأطفال، (6) تفعل وحدة التدريب والتقويم بالروضة، (7) تحرص على مشاركة الأطراف المعنية في اتخاذ القرار، (8) توظف القوانين بما يحقق فاعلية الروضة، (9) تساند التجديد في بيئة العمل، (10) تيسر سبل الحصول على المعلومات، (11) تفوض السلطات وفقاً للتخصصات، (12) تتيح الفرصة للتعرف على المشكلات لحلها، (13) تتعامل بحزم مع المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف.

3 - بيئة الروضة:

لبيئة الروضة دور مهم في دعم نظام الجودة؛ فهى تمثل نقطة بداية مهمة عند التفكير في تقديم الأنشطة المناسبة للأطفال، حيث تقوم بنقل رسائل خفية لهم؛ تُعرف هذه الرسائل بـ: "النشاطات التربوية الخفية" وهذه الرسائل ومعانيها الضمنية تؤثر في مواقف الأطفال وسلوكهم بطرق متنوعة. وعليه فإن البيئة الغنية بالأدوات والموارد تعطي الفرصة للأطفال لتحقيق أهداف لا نهاية لها تتفق وإمكانيات هؤلاء الأطفال، أما إذا كانت البيئة غير معدة فإنها تكون محبطة ذات تأثير سلبي، حيث تحد من استمتاع الأطفال بالمكان، وقد يترتب عليها مواقف سلبية من المعلمات تحرم الأطفال فرص اللعب المُرضي لهم، والمشبع لحاجاتهم، وقد تنقل إليهم رسالة بعدم وجود الاهتمام الكافي من الكبار بهم.

وتعد بيئة الروضة من أهم المكونات المادية للروضة للدرجة التي حدت بأحد الباحثين إلى التأكيد على أنه يمكن فهم ثقافة الروضة من خلال التعرف على ثلاثة مكونات من مكوناتها المادية، وهي: المباني والإنشاءات، الساحات والفضاءات، والإقليم أوالمنطقة التي تقع فيها (الجمال، 2006). وعلى ذلك تُعد بيئة الروضة أحد أهم الأسس التي في

ضوئها يكون نجاح العملية التربوية برياض الأطفال، وذلك لأن المبنى عندما يكون مطابقاً للمواصفات التصميمية لرياض الأطفال يساعد الطفل على ممارسة جميع النشاطات التي يوفرها البرنامج التربوي.

وتشترط (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2011) توافر متطلبات معينة في مبنى الروضة أبرزها: تناسب أعداد ومساحات وتجهيزات القاعات مع أعداد الأطفال وخصائص نموهم، توافر مساحات بفناء الروضة، تلبي احتياجات أداء الأطفال للنشاطات، توافر مراكز تعلم مجهزة داخل القاعات وخارجها، يتوافر بالمؤسسة مكتبة مجهزة ومناسبة للمرحلة العمرية، توافرالمرافق الصحية الصالحة للاستخدام، توافرالتجهيزات اللازمة للرعاية الصحية، يستوفي مبنى الروضة مواصفات الأمن والسلامة، يراعى في المبنى المدرسي متطلبات استيعاب ذوي الاحتياجات الخاصة – في حالات الدمج –.

وقدمت المعايير القومية لرياض الأطفال ثلاثة معايير لمبنى الروضة، وتجهيزاتها وملحقاتها وهي: توافر مبنى ملائم لأهداف التعليم والتعلم برياض الأطفال، توافر تجهيزات تناسب احتياجات الأطفال، توافر حديقة ومساحات خارجية لتحقيق أهداف التعليم والتعلم برياض الأطفال (وزارة التربية والتعليم، 2008).

وبدراسة ما سبق، ولإيجاد بيئة روضة الجودة برياض الأطفال، لابد من توافر بعض المتطلبات من أهمها:

إعداد مبنى الروضة إعداداً يتفق وخصائص نمو الأطفال في مرحلة الرياض، ويراعي متطلبات الأمن والسلامة:

يتفق كل من لهم دراية وخبرة في مجال تربية الأطفال، على أهمية، بل ضرورة إعداد بيئة الروضة إعداداً يتفق وخصائص نمو أطفال هذه المرحلة، بما يفي بمتطلباتهم، ويساعد على إشباع حاجاتهم، ويحقق لهم مستوى أفضل من النمو في مختلف جوانب شخصياتهم.

وعن جودة مبنى الروضة ترى (البنا، 2014) ضرورة حداثته، وسعته، وجماله، ونظافته، وتوافر أماكن الراحة فيه، وحسن تهويته، وإضاءته، ومعالجته عوامل الضوضاء، وتوافر عناصر الأمن والسلامة.

ويفضل أن تتكون الروضة من طابق واحد حرصاً على سلامة الأطفال. وإذا كانت جزءاً من مدرسة ابتدائية ينبغي أن يخصص للروضة قاعات بالطابق الأرضي، وإذا كان هناك ضرورة لأكثر من طابق، ينبغي أن يكون السلم واسعاً ومستقيماً، وبعد كل عدة درجات توجد درجة كبيرة يستريح عليها الأطفال في أثناء الصعود والهبوط مع الأخذ في الاعتبار ألا تكون درجات السلم عالية؛ حتى تساعد الأطفال على الصعود والهبوط في سهولة ويسر، بالإضافة إلى ضرورة وجود حواجز مرتفعة للسلم؛ تحمي الأطفال من السقوط خاصة في الأدوار المرتفعة (الشتيحي، 2011).

وعندما تكون الروضة متعددة الطوابق حددت (وزارة التربية والتعليم، 2009)

عناصر الاتصال الرأسي والأفقي – السلالم والطرقات – على النحو الآتي: فيما يتعلق بعناصر الاتصال الرأسية؛ أشارت بضرورة وجود عدد (2) سلم كحد أدنى بعرض لا يقل عن 12سم لقلبة السلم، وأن يكون له قضيب خشبي أو من الحديد ليستند عليه الأطفال في أثناء الصعود والهبوط، ووجود مطلع خرساني أو خشبي للأطفال الذين يعانون من إعاقات حركية، ووجود سلم بحاري لزوم أعمال الصيانة للأسطح والطوارىء يتم تأمينه من قبل إدارة الروضة. أما فيما يتعلق بعناصر الاتصال الأفقية؛ فقد أوضحت ضرورة ألا يقل عرض الطرقة التي تخدم الفراغات التعليمية في اتجاه واحد عن (2 متر و40 سم)، ولا تقل عن (3) متر للطرقة التي تخدم الفراغات في اتجاهين. ولا تزيد مسافة السير بين بادىء السلم والفراغ التعليمي عن (18) متراً كحد أقصى.

جودة التجهيزات اللازمة لتقديم الأنشطة داخل وخارج قاعات النشاط:

ترى (البنا، 2014) أن جودة التجهيزات تتمثل في صلاحيتها ومناسبتها لاستخدام الأطفال وتنظيمها، وتوافر شروط السلامة فيها.

ومن الأمور التي ينبغي مراعاتها عند تأثيث وتجهيز الروضة تقسيم قاعات النشاط إلى مراكز تعلم، ومنها: الأسرة، البناء، الفن، الفك والتركيب، المكتبة، والمتحف وغيرها على أن يراعى عند تصميم مراكز التعلم ما يلي: تقسيم القاعة إلى مراكز تعلم من خلال فواصل متنقلة وخفيفة ومفتوحة من جنب واحد على الأقل بارتفاع لا يزيد عن (60 سم) حتى لا تسمح بتسلق الأطفال عليها وتعرضهم للخطر، على أن توظف التجهيزات المتاحة بالروضة في عمل هذه الفواصل بأشكال متنوعة (مثلث – شبه منحرف – دائرة...)، توزيع المراكز وفقاً لمساحة القاعة على أن تشتمل على الأدوات والوسائل والخامات التي تعين الأطفال على ممارسة الألعاب والنشاطات المتنوعة المناسبة للمركز مع مراعاة تقسيم أماكن النشاط داخل القاعة بما يسمح للأطفال بسهولة الحركة، وفي ذات الوقت يمكن المعلمة من ملاحظة جميع الأطفال في أثناء ممارسة النشاطات (وزارة التربية والتعليم، 2009).

وعليه فقد تحددت مؤشرات بيئة روضة الجودة في عشرة مؤشرات هي: (1) يوجد عدد قاعات نشاط يناسب عدد الأطفال الملتحقين بالروضة، (2) تناسب مساحات القاعات عدد الأطفال، (3) يتميز الشكل العام للروضة بالجمال، (4) يتميز المبنى بالمرونة والتأقلم، (5) تتوافر مساحات بفناء الروضة تلبي احتياجات أداء الأطفال للنشاطات، (6) تتوافر مراكز تعلم مجهزة داخل القاعات وخارجها، (7) توافر المرافق الصحية الصالحة لاستخدام الأطفال، (8) توافر التجهيزات اللازمة للرعاية الصحية، (9) يستوفي مبنى الروضة مواصفات الأمن والسلامة، (10) يراعى في المبنى متطلبات استيعاب ذوي الاحتياجات الخاصة – في حالات الدمج –.

4 - المناخ التنظيمي السائد بالروضة:

يسود أي مؤسسة من المؤسسات التعليمية نوع من المناخ، أو جو العمل الذي يميز العلاقات السائدة بين العاملين فيها، ويصدق هذا القول على جميع المؤسسات بما فيها مؤسسات رياض الأطفال، وهذا المناخ الذي يميزها إنما هو نتيجة للطريقة التي يتعامل بها العاملون في كل مستوى من المستويات الوظيفية داخلها، ويتفق معظم الباحثين على

تسمية الجو الناجم عن التفاعل بين العاملين داخل المؤسسات التعليمية بالمناخ التنظيمي (إبراهيم، 2012).

ويؤكد كل من (الشافعي وناس، 2000؛ المزدي، 2014) أن ثقافة الجودة تتوقف على نوع العلاقات بين العاملين داخل وخارج المؤسسة، وكذلك المستفيدون منها في إطار الاستخدام الأمثل لما هو متاح دون عبء مادي إضافي عليها، وهذا يعني أن المناخ التنظيمي للمؤسسة يؤثر على سيادة ثقافة الجودة بها. كما يرى (المخرط، 2011) ضرورة تهيئة المناخ التنظيمي واتباع لامركزية السلطة، والاهتمام بوسائل الاتصال وإتاحة الفرصة لمشاركة العاملين.

لذلك تأتي أهمية المناخ التنظيمي وفق ما ترصد عدد منها (إبراهيم، 2012؛ المزدي، 2014) أن له تأثيراً على الدافعية والأداء والرضا الوظيفي حسب ما يدركه العاملون من طبيعة العمل، وما ينتج عن ذلك من توقعات تعود عليهم اقتصادياً واجتماعياً، ونفسياً، ففي المؤسسات التي يشعر العاملون فيها أن مناخاً داعماً يحقق العاملون فيه إنتاجاً أكثر، ومستوى عالياً من الإبداع.

هذا وقد أفردت وثيقة المعايير القومية لرياض الأطفال في وثيقتها الفرعية، الروضة الفعالة مجالين اهتما بمناخ الروضة الفعالة، قدم المجال الأول مواصفات مجتمع التعليم والتعلم داخل الروضة في ثلاثة معايير هي: توافر مناخ اجتماعي داعم للنمو الاجتماعي، وتوافر خبرات تربوية تحقق التكامل بين نشاطات التعلم داخل الروضة وخارجها، توظيف التكنولوجيا في خدمة أهداف التعليم والتعلم داخل الروضة. أما المجال الثاني فاختص بتوكيد الجودة والتنمية من خلال توفير أساليب تضمن الجودة في رياض الأطفال، وتعزز فرص النمو المهني داخل الروضة (وزارة التربية والتعليم، 2008).

وحددت (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2011) مناخ الجودة برياض الأطفال في معيارين تمثلا في توافر بيئة داعمة للتعليم والتعلم، وتوافر بيئة مؤثرة في العلاقات المؤسسية، والقيم وتضمن المعيار الأول مؤشراً مفاده توفر الروضة خدمات للإرشاد التربوي. وتضمن المعيار الثاني مؤشرين هما: تسود الروضة العلاقات الإنسانية بين أعضاء المؤسسة والمجتمع المحلي، يسود الروضة مناخ داعمٌ للقيم. وعن ضمان الجودة والمساءلة فقد حددت الهيئة معيارين أيضاً تمثلا في توافر نظام داخلي لضمان الجودة، وتوافر التقويم الذاتي والتحسين المستمر في الروضة، وتضمن الأول وضع نظام داخلي لضمان الجودة، ونظاماً للمساءلة والمحاسبة يعتمد على نتائج التقويم في حين تضمن الثاني قيام الروضة بعمليات التقويم الذاتي في ضوء مدى تحقق نواتج التعلم المستهدفة. ووضع خطة للتحسين المستمر للأداء الشامل وتنفيذها ومتابعتها.

وقد حدد (إبراهيم، 2012) مناخ الجودة في توافر عدد من العناصر منها: المشاركة، الاتصال، الحوافز والعلاقات الإنسانية، تنمية الموارد البشرية والتركيز على النجاح في إنجاز الأعمال. ويشير (الألفي، 2004) إلى ضرورة وجود اتصال إداري فعال، حيث إنه بدون تغيير أو تعديل الهياكل التنظيمية تصبح عملية التحول نحو ثقافة الجودة عملية عشوائية، ولا تحقق الهدف المنشود.

وعليه أشارت بعض الآراء بحتمية التحول نحو الاتصال الإداري الإلكتروني،

وتطبيقه بشكل فاعل بمؤسسات رياض الأطفال، على اعتبار أنه أسلوب إداري يهدف في الأساس إلى توفير منظومة عمل متكاملة تحقق أرقى خدمات للمستفيدين، وفي ذات الوقت استثمار موارد رياض الأطفال الاستثمار الأمثل (الفرا، 2008؛ الحسن، 2009).

مما سبق عرضه فإنه لسيادة مناخ روضة الجودة يجب توفير المتطلبات الآتية:

تشجيع العمل الجماعي:

العمل الجماعي هو القدرة على العمل معاً من أجل تحقيق رؤية مشتركة من خلال مجموعة من الأفراد بينهم حد أدنى من التنسيق والتعاون والاتفاق على مجموعة من الآليات التي يتم بها أداء عمل موحد، حيث يتحمل كل منهم مسؤوليات ومهام جزئية في هذا العمل.

ويشير (الخيرو، 2006) إلى أن العمل الجماعي ميزة خاصة من مزايا مبادىء تنفيذ نظام الجودة، باعتباره الأداة التي من خلالها يسهم الجميع في تحقيق أهداف النظام وتتفق معه (عمار، 2012)، حيث ترى أن العمل الجماعي يُعد متطلباً محورياً لنجاح تطبيق معايير الجودة، حيث تفوق كفاءته أداء الأفراد كل بمفرده، ففيه تكون مهارات كل فرد مكملة لمهارات الآخرين وموجهة نحو الهدف، وعليه فإن القائد التربوي الناجح من يجعل جميع أفراد روضته يعملون بروح الفريق الواحد لإتمام أعمال الروضة.

تؤكد على هذا (عمار، 2012) موضحة أن العمل الجماعي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة تدريبهم على أساليب العمل الجماعي، واتخاذ القرارات الجماعية وكيفية قيادة تلك المجموعات من خلال منسق يستطيع تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل الجماعي.

إحلال الاتصالات الأفقية محل الرأسية:

أثبت التطبيق العملي للاتصالات الرأسية (التقليدية) ذات المستويات الإدارية المتعددة وجود عدد من المشكلات منها: ضعف التنسيق والبطء في اتخاذ القرار وإنجاز الأعمال، ولهذا كانت المناداة بتوفير اتصالات أفقية تتعامل مع الروضات داخلياً وخارجياً باعتبارها فرق عمل متكاملة يتم من خلالها إنجاز الأعمال في الوقت المناسب (الشتيحي، 2013). ويتطلب هذا وفق ما ترى (راشد وحسين، 2011) ضرورة استيعاب التقنيات الحديثة، خاصة تقنيات الاتصالات والمعلومات واستثمارها في تقديم خدمات أفضل.

وفي إطار الاهتمام بالاتصال تشير (الصرن وزاهر، 2008) إلى أهمية اللغة كأحد أدوات الاتصال فمن خلالها يعبر العاملون عن ثقافة الجودة بمؤسستهم، ويتصلون مع بعضهم بعضاً موضحة أن اللغة ليست فقط اللغة المكتوبة والمنطوقة، بل أيضاً اللغة غير اللفظية والمتمثلة في الإيماءات والإشارات، وتعبيرات الوجه، ونظرات العين، ونبرة الصوت، وحركة اليدين.

وجود نظام عادل ومفعل للمساءلة والمحاسبة:

يرى (العزب، 2009) أنه لتبني نظام الجودة وسيادة ثقافتها عملياً لابد من وجود نظام عادل ومفعل للمساءلة والمحاسبة، وذلك من خلال توفير نظام معلوماتي ينقل الحقائق

والمعلومات الموثوق فيها حول أداء الروضة في الوقت المناسب بما يوفر صورة متكاملة عما يمكن قياسه من مواصفات الروضة الجيدة. وأيضاً نظام فعال للتغذية الراجعة حول رغبات وإنجازات العاملين وردود أفعالهم حول أداء الروضة بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف فيه، وتوجيههم بما يحسن أداءهم مستقبلاً في كل مرة.

ولعل هذا يستلزم تحليل العمليات وتبادلها داخل الروضة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة، وتفسير هذه العمليات بما يجعلها أداة فعالة للتحسين، تدريب العاملين في الروضة وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم المختلفة وفقاً للنتائج.

ويشير (الشهراني، 2013) إلى ضرورة مشاركة وتحفيز جميع العاملين في التنفيذ، وحل المشكلات التي قد تواجه عمليات وخطوات تطبيق معايير الجودة، كما أنه يجب ألا يقتصر العمل وتطبيق هذه المعايير على بعض، دون مشاركة الجميع.

إرساء نظام عمليات التحسين المستمر:

يعد التحسين المستمر كما يشير كل من (الصواف وإسماعيل، 2011؛ الفهمي، 2012؛ البنا، 2014) أحد المتطلبات الرئيسة – وربما الحاكمة – لنجاح تطبيق معايير الجودة تأسيساً على أنه تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل الروضة، كثقافة يومية مع الرغبة الدائمة في تحقيق هذا التحسين التدريجي في كل عمليات الأداء التي يتم تقديمها.

ولهذا فلم يعد مقبولاً الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج فحسب، بل يجب أن تمتد عمليات الجودة إلى تصميم العمليات وتنفيذها لتعطي نتائج بلا أخطاء، كما يجب الاهتمام بأساليب العمل وكيفية تطوير الأداء باستمرار، وعليه يرى (شريف، 2014) أنه يمكن النظر إلى رياض الأطفال كنظام، وأن ما يقوم به العاملون فيها عمليات مستمرة، ومن ثَمَّ فإن أي إصلاح ينبغي أن يبدأ من تحسين هذه العمليات باستمرار على أساس معايير الجودة المتفق عليها بالنسبة لرياض الأطفال. وعليه يفضل استخدام الأسلوب الدائري للمساعدة في التعود على التحسين المستمر للعمليات، وهذا الأسلوب يقوم على الخطوات الآتية: التخطيط للعمليات المطلوب تحسينها، ثم التنفيذ، يليه الوقوف على كفاءة عملية التحسين بالمقارنة قبل وبعد التحسين، وتكرار هذه الخطوات دورياً (زنون، 2012).

ومما تجدر الإشارة إليه وجود تكامل بين المتطلبات السابقة، حيث يدعم نجاح العمل الجماعي الذي يقوم على اشتراك جميع العاملين في المؤسسة وخارجها بداية من الإدارة العليا وجود تنظيم أفقي يلغي الحواجز بين المستويات التنظيمية المعوقة بهدف القيام بالتطوير في إطار من المشاركة الإيجابية بين فرق العمل.

وعليه فقد تحددت مؤشرات المناخ التنظيمي السائد بروضة الجودة في ثلاثة عشر مؤشراً هي: (1) التزام العاملين بقيم الجودة في تعاملاتهم داخل الروضة، وخارجها، (2) وجود ثقة متبادلة بين العاملين بالروضة وبعضهم، (3) وجود ثقة متبادلة بين العاملين بالروضة والمجتمع الخارجي، (4) تتسم معايير التقويم المتبعة في الروضة بالشفافية، (5) يزود العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم، (6) مصلحة الروضة العامة مقدمة

على المصلحة الشخصية، (7) يستثمر العاملين بالروضة نتائج تقويمهم ذاتياً في التنمية المهنية لهم، (8) يعتمد نظام المساءلة المتبع على نتائج التقويم العادل، (9) يوجد خطة للتحسين المستمر تعتمد على نتائج التقويم المستمر، (10) تنفذ خطة التحسين المستمر وفق جدول زمني معلن للجميع، (11) يتم تبادل المعلومات بيسر داخل الروضة وخارجها.

مما سبق يتضح أن تعزيز ثقافة الجودة رهن بتوافر متطلباتها في جميع الأبعاد السابقة كمنظومة متفاعلة ومتكاملة، كما أنها مسؤولية مشتركة بين الجميع من قيادة، وعاملين بالروضة، ومجتمع خارجي في ظل بيئة، ومناخ داعم لنظام الجودة.

ج - معوقات سيادة ثقافة الجودة برياض الأطفال:

إن الأخذ بنظام الجودة وسيادة ثقافته في المؤسسات التعليمية عامة ورياض الأطفال خاصة ليس أمراً سهلاً، وإنما هو أمر تواجهه معوقات عديدة، وقد عرضت كثير من الدراسات التي اهتمت بمعوقات تطبيق نظام الجودة ومعاييرها بالمؤسسات التعليمية لهذه المعوقات؛ فعرضتها (آل مداوي، 2007) في عدم وضوح رسالة الجودة لدى القيادات العليا، الافتقار إلى وجود فرق عمل تسعى لتحقيق أهداف الجودة، ضعف أساليب تقويم أداء العاملين، وغياب التخطيط المستقبلي لتطبيق الجودة. وقسمها (الدهشان، 2009) إلى تسعة مجالات هي: (1) ما يتعلق بدرجة وعي العاملين والطلاب بمفاهيم الجودة، (2) التشريعات واللوائح التي تنظم العمل، (3) ومعوقات خاصة بأعضاء هيئة التدريس، (4) وأخرى خاصة بالتجهيزات اللازمة للتدريس والتعلم، (5) وأخرى خاصة بنظم التدريس والتقويم الجامعي، (6) وأخرى خاصة بالمناهج والكتب الجامعية، (7) وأخرى خاصة بالنشاطات والممارسات الطلابية، (8) خاصة بالإدارة والقيادة، (9) مرتبطة بالطلاب. وصنفها (حداية، 2010) في سبعة معوقات هي: معوقات متعلقة بالإدارة التعليمية، والإدارة المدرسية، والبيئة المدرسية، والمقررات الدراسية، والمعلم، والطلاب، وعلاقة المدرسة بالمجتمع. أما (الباز، 2011) فقدم تسعة معوقات تحول دون وجود ثقافة جودة داعمة وهي: عدم تبنى الإدارة العليا للنظام، عدم وجود مخصصات كافية لبرنامج الجودة، ضعف العلاقات بين الإدارات، غياب معايير قياس الجودة، عدم وجود فرق الجودة، انقطاع سلسلة الجودة، محدودية التدريب، غياب فلسفة التحسين المستمر، عدم الدقة. وعرضت (زنون، 2012) ستة محاور لمعوقات تطبيق نظام الجودة جاءت في: معوقات إدارية، ومعوقات خاصة بالتجهيزات والإمكانات المادية، ومحور خاص بأعضاء هيئة التدريس، ومحور خاص بالمناهج والتقويم، ومحور خاص بالنشاطات والممارسات الطلابية، ومحور مرتبط بالطلاب. في حين صنفت (الشنواني، 2012) المعوقات في سبعة مجالات هي: معوقات خاصة بالإدارة والقيادة، معوقات خاصة بالتشريعات واللوائح، ومعوقات خاصة بالطلاب، ومعوقات خاصة بأعضاء هيئة التدريس، معوقات خاصة بالإمكانات المادية والتجهيزات، ومعوقات خاصة بالمناهج والكتب الجامعية، معوقات خاصة بأساليب التدريس والتقويم الجامعي.

وأشارت دراسة (سعفان، 2008) حول عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير الجودة برياض الأطفال، منها عدم ملاءمة الهياكل التنظيمية، عدم وجود أنظمة متطورة للاتصالات وجمع المعلومات، الاعتماد على المركزية، وعدم تفويض السلطات،

قصور التخطيط الخاص بتطوير إدارة الروضة، الاعتماد على نظم التقويم التقليدية. وأضافت دراسة (إسماعيل، 2013) عدد آخر من المعوقات منها: قلة القيادة الداعمة لفكر الجودة، وضعف قناعتها بأهمية تطبيق المعايير ونشر ثقافتها، ضعف تطبيق قواعد المساءلة بموضوعية على جميع العاملين، عدم وجود لائحة داخلية تحدد قواعد التحفيز للعاملين.

وباستقراء ما قدمته الآراء والدراسات السابقة من تصنيف لمعوقات تطبيق الجودة بالمؤسسات التربوية على تنوعها، وفي ضوء آراء السادة الأساتذة المتخصصين في تربية الطفل، وما قامت به الباحثة من مقابلات شخصية لمدير الجودة بمديرية التربية والتعليم، وعدد من معلمات رياض الأطفال بروضات معتمدة، وكذلك مراعاة خصوصية رياض الأطفال؛ قد توصلت الباحثة إلى أن معوقات سيادة ثقافة الجودة في رياض الأطفال جاءت في ذات أبعاد ثقافة الجودة، وعليه تم تصنيف المعوقات إلى معوقات تتعلق بالوعي بمسلمات الجودة، ومعوقات تتعلق بالقيادة، ومعوقات تتعلق ببيئة الروضة، وأخيراً معوقات تتعلق بالمناخ التنظيمي السائد في الروضة . وفيما يلي عرض هذه المعوقات والمؤشرات المرتبطة بكل بعد منها.

1 - معوقات تتعلق بالوعي المعرفي بمسلمات الجودة:

تأسيساً على أن الفهم الصحيح لنظام الجودة يُعد القاعدة الأساسية التي تمهد لقبوله والاقتناع به، ومن ثَمَّ تطبيقه، وسيادة ثقافته داخل المؤسسة، فإن غياب الفهم الكامل والمتطور للنظام ومتطلباته وإجراءاته يُعد معوقاً رئيس لسيادة ثقافته، خاصة في ظل عدم كفاية الوقت اللازم لتزويد العاملين بالمؤسسة بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطبيق نظام الجودة (الشال وعمارة، 2009). وبالأخص فيما يتعلق بأسس الجودة الموجهة نحو إرضاء العميل، والمنصبة على جودة العمليات والإجراءات (أحمد، 2007). يؤكد على هذا (السيسي وعشيبة، 2011) حيث أوضحا أن غياب الفهم الصحيح من أعضاء المؤسسة لنظام الجودة ومسلماته يُعد من أهم معوقات تطبيق نظام الجودة أو حجر عثرة نحو نجاحه.

وقد تحددت المؤشرات المرتبطة بمعوقات الوعي بمسلمات الجودة في الأربعة مؤشرات الآتية: غموض نظام الجودة، القناعة بأن الأخذ بنظام الجودة اختيارى، عدم وجود خطة إجرائية لدعم ثقافة الجودة برياض الأطفال، النظر إلى نظام الجودة باعتباره مسألة شكلية.

2 - معوقات تتعلق بالقيادة:

تشير معوقات القيادة إلى جميع المتغيرات والأسباب التي تقلل من فاعلية القيادة، وتحول دون سيادة ثقافة الجودة لأمور تتعلق بالقائد. وحول معوقات القيادة قدمت (كمفر، 1997) عدداً من المعوقات مثل: عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة للقيادات لاتخاذ القرارات التنظيمية، محدودية وسائل الاتصال المتاحة، ضعف درجة ثقة القيادات الأعلى في قدرة القيادات التنفيذية على اتخاذ القرارات، تركيز سلطة اتخاذ القرارات الإدارية والمالية المهمة

في يد القيادة الأعلى. كما يرى (أبو زيد، 2007) أن هناك كثيراً من السلوكيات التي تصدر عن القادة أوالأتباع تحد من فاعلية القائد من هذه السلوكيات؛ الفشل في استخدام منظور أوسع للقيادة، التبعية بدلاً من القيادة، تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع، تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى درجة الكمال. كما عرضت (الشتيحي، 2010) معوقات تتعلق بالقيادة الفعالة في الروضة منها: قلة الخبرة والتدريب الكافيين لاكتساب مهارات القيادة الفعالة، توقعات أفراد الجماعة منه تفوق قدراته وسلطاته، تجنب الصراعات كحل أمثل لإرضاء الجميع، عدم تفويض السلطة، تجاهله لما يصدر من أخطاء من معلمات وغيرهم، وعدم وضوح معايير القيادة الفعالة لديه، ومن ثَمَّ عدم استيعابه لأدواره بدقة. وتشير (أحمد، 2013) إلى عدم مرونة النظام المركزي التي تؤثر سلباً على تنفيذ الإصلاحات، وتعدد الجهات المشرفة على رياض الأطفال وتداخل وازدواجية أدوارها.

وتحددت المعوقات المتعلقة بالقيادة في السبعة مؤشرات الآتية: محدودية رؤية القيادة لنظام الجودة، ضعف تفعيل وحدة التدريب والتقويم بالروضة، مركزية اتخاذ القرار، مقاومة التجديد في بيئة العمل، قلة استيعاب مشكلات الرياض لحلها، ممارسة القيادة لمهامها بطرق تقليدية، ضعف قنوات الاتصال المزدوج بين الروضة وإدارات ومديرية التربية والتعليم بالمحافظة.

3 - معوقات تتعلق ببيئة الروضة:

تشير (البنا، 2014) إلى وجود معوقات تتعلق ببيئة الروضة، منها ارتفاع التكلفة المادية اللازمة للوصول لبيئة جيدة والمحافظة عليها، وكذلك توفير التجهيزات اللازمة بها. وتشير (زنون، 2012) إلى ارتفاع التكلفة المادية لتنفيذ نظام الجودة، والنقص الواضح في المرافق والتجهيزات والوسائل التكنولوجية. وتشير (أحمد، 2013) إلى الضعف في توافر البيئة المادية المناسبة لتطبيق برنامج الروضة.

وقد تحددت المعوقات المتعلقة ببيئة الروضة في الثمانية مؤشرات الآتية: قلة الميزانية المخصصة لتطبيق معايير الجودة، ضعف الصيانة الدورية لمبنى الروضة، عدم مناسبة قاعات النشاط لطبيعة النشاطات المقدمة للطفل، مساحات قاعات النشاط غير مناسبة لأعداد الأطفال، ندرة أماكن تنفيذ مراكز التعلم بالروضة أو داخل قاعات النشاط، ضعف البنية التحتية لرياض الأطفال، خلو معظم قاعات النشاط من الوسائل التكنولوجية الحديثة المفعلة.

4 - معوقات تتعلق بالمناخ التنظيمي السائد بالروضة:

عرض (الدهشان، 2009) عدداً من المعوقات التي ترتبط ضمنياً بالمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة التربوية منها: مقاومة التغيير، التسيب الإداري، ضعف نظام المحاسبة، الأوضاع المادية غير المرضية، والافتقار لروح العمل الجماعي.

وقد تحددت بالمعوقات المتعلقة بالمناخ التنظيمي السائد بروضة الجودة في التسعة مؤشرات الآتية: ضعف نظام الحوافز الفعال، افتقاد الروضة إلى نظام واضح وعادل للمحاسبة، افتقاد العاملين لروح العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق، انخفاض درجة

وعي العاملين بحقوقهم وواجباتهم في ظل ثقافة الجودة، عدم مشاركة جميع العاملين في جهود التحسين والتطوير التي تسعى الروضة إلى تحقيقها، مقاومة التغيير من بعض العاملين بالروضة، زيادة ضغوط العمل الناتجة عن الأعمال الإضافية التي يكلف بها العاملون، ضعف الثقة في العاملين بالروضة، وصعوبة الحصول على المعلومات.

(د) مداخل قياس ثقافة الجودة برياض الأطفال:

اتفقت جملة من الآراء والدراسات على أن هناك ثلاثة مداخل يمكن من خلالها قياس ثقافة الجودة، وهي: مدخل القيم، ومدخل الوعي والإدراك، والمدخل السلوكى تأسيساً على أن قياس الجودة في المؤسسات التربوية يتطلب وفق ما يشير (العزب، 2009) تطوير مقاييس ذات مؤشرات توضح وتبرز الجهود التي تتعلق بسيادة الجودة. وفيما يلي عرض المداخل الثلاثة:

1 - مدخل القيم:

يعتمد مؤيدو استخدام مدخل القيم على قياس ثقافة المؤسسة من خلال القيم السائدة بين أعضائها لاعتقادهم أن القيم جوهر ثقافة المؤسسة (عبد الرحيم، 2003).

فتشير (عصفور، 2008) إلى أن القيم هي مجموع المبادىء والرؤى ووجهات النظر والمعتقدات ومحددات الحكم للعاملين، والقيم هي الجزء غير الظاهر الذي يشكل ويوجه سلوك الأفراد إلى ما يمكن أن تصنفه المؤسسة بالسلوك المتسق والسلوك غير المتسق مع الاتجاه العام للقيم ومع الثقافة التي ترغبها، كما أنها تمثل المحرك الأساسي للاتجاهات والمدركات والحاجات والدوافع في بيئة العمل.

وعليه اعتمد عدد من الدراسات على هذا المدخل للتعرف على ثقافة الجودة بالمؤسسات موضع الاهتمام منها (عبد الرحمن، 2014؛ الصواف وإسماعيل، 2011).

ويؤخذ على هذا المدخل وفق ما عرضت بعض الآراء أن هذا المدخل قد اختزل عناصر الثقافة في عنصر واحد، وهو عنصر القيم، وهذا فيه غبن واضح للعناصر الأخرى، فمهما بلغت أهميته، فإنه من الصعب الاستدلال عن الكل من خلال الجزء (السيسي وعشيبة، 2011؛ خاطر، 2013).

2 - مدخل الوعي والإدراك:

يركز هذا المدخل على وعي وإدراك أفراد المؤسسة بعناصر الثقافة السائدة بها، ومن ثَمَّ تقاس ثقافة المؤسسة بمدى وعي أفرادها بها. وحول هذا المدخل يرى (السيسي وعشيبة، 2011) أن إدراك أفراد المؤسسة لعناصر الثقافة ووعيهم بها ليس دليلاً على شيوعها، لأنه قد يدرك الفرد الصواب ويبتعد عنه، وقد يعرف الخطأ ويمارسه، هذا فضلاً عن أن هناك جوانب من الثقافة خاصة الجوانب المادية يعتاد الناس عليها ويألفونها من كثرة مشاهدتها، ومن ثَمَّ فقد يمارسونها دون وعي بها أو ثقة تامة في صحتها، وهؤلاء أفضل ممن لديهم وعي بهذه الجوانب ولا يمارسونها، كما أنه من طبيعة الافتراضات أنها تقع دائماً خارج نطاق وعي الأفراد بها.

3 - المدخل السلوكي:

يـري أصحاب هذا المدخل أن ثقافـة الجودة الحقيقية هي جزء متكامل من ممارسـات كل فرد بدلاً من اعتبارها إضافة لعمله داخل المؤسسـة (خاطر، 2013). فثقافة الجودة وفق ما يعرض (سـالم، 2003) تمثل أحد موجهات سلوك الأفراد داخل المؤسسة، حيث إنها تتعلق بسلوك الأفراد داخل موقع العمل، وتحديد السلوك المرغوب وغير المرغوب.

وعليه يعتمد هذا المدخل في قياس ثقافة المؤسسة على السلوك السائد بها، على اعتبار أن السـلوك الصادر سواء على المستوى الفردي أو الجماعي ما هو إلا انعكاس للثقافة السائدة بالمؤسسة، ومن ثَمَّ فإنه من الأجدى تحويل عناصر الثقافة إلى سلوكيات وممارسات يمكن قياسـها بعدد من الوسـائل منهـا المقابلات الشـخصية، الملاحظة لأفراد المؤسسـة في أثناء أدائهم للعمل، تحليل المستندات والوثائق الخاصة بالمؤسسة، قوائم الاستقصاء كالمقاييس والاستبانات وغيرها (عبد الرحيم، 2003؛ السيسي وعشيبة، 2011).

وباسـتعراض ثلاثـة المداخل التي تسـتخدم لقياس ثقافة الجودة فقد اسـتقرت الباحثة على اسـتخدام المدخل السـلوكي في قيـاس ثقافة الجودة برياض الأطفـال، لأنه في الغالب أن ما لدى الأفراد من معارف ومعتقدات وقيم واتجاهات ينتج عنها مجموعة من الممارسات السائدة التي يمكن من خلالها قياس ثقافة الجودة لدى هؤلاء الأفراد.

ثانياً ـ التطبيق الميداني للبحث:

هـدف التطبيـق الميداني إلـى التعرف على مسـتوى ثقافـة الجودة في ريـاض الأطفال ومعوقات سيادتها، وكذا مدى الاختلاف في مستوى الجودة تبعاً لنوع الروضة (معتمدة/ غيرمعتمدة)، ومكانها (ريف/ حضر) من وجهة نظر المعلمات.

أداة البحث (للمزيد عن أداة البحث docx):

اعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية. وقد تمثل الهدف من إعداد هذه الاسـتبانة التعرف على مسـتوى ثقافة الجودة في رياض الأطفال، ومعوقات سيادتها من وجهة نظر المعلمات.

تطبيق الاستبانة:

تم تطبيـق الاسـتبانة علـى عينة البحث في الأسـبوعين الثامن والتاسـع (29/3– 2015/4/8) مـن الفصل الثاني للعام الدراسـي 2014/2015، وذلك بمعاونة الطالبات المعلمات بالفرقتين الثالثة والرابعة (شعبة رياض الأطفال) بكلية التربية جامعة المنوفية، وذلـك في أثناء التدريب الميداني لهن في عدد من الروضات عينة البحث وعدد من الروضات بإدارات كل منهن.

المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم اسـتخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 16) لمعالجة البيانات إحصائياً، وذلك

على النحو الآتي:

– الاعتماد على التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية في المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم الاعتماد على الدرجات المعيارية للمتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمات على مؤشرات كل من أبعاد ثقافة الجودة ومعوقات سيادتها برياض الأطفال على النحو التالي:

* قيمة المتوسط من 1: <1.67 تعني أن مستوى ثقافة الجودة عامة، أو في كل بعد ومؤشر قليل، وكذا درجة وجود المعوقات عامة وفي كل بعد ومؤشر قليلة.

* قيمة المتوسط من1.67 : <2.34 تعني أن مستوى ثقافة الجودة عامة، أو في كل بعد ومؤشر متوسط، وكذا درجة وجود المعوقات عامة، وفي كل بعد ومؤشر متوسطة.

* قيمة المتوسط من 2.34: <3 تعني أن مستوى ثقافة الجودة عامة، وفي كل بعد ومؤشر كبير، وكذا درجة وجود المعوقات عامة وفي كل بعد ومؤشر كبيرة.

– استخدام اختبار " ت " للتعرف على مدى دلالة الفروق بين الروضات المعتمدة وغير المعتمدة، وكذا بين الروضات وفقاً لمكانها ريف / حضر.

نتائج التطبيق الميداني ومناقشتها وتفسيرها:

أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من تطبيق أداة البحث على المعلمات عينة البحث عن كثير من النتائج المتعلقة باستجاباتهن حول مستوى ثقافة الجودة في رياض الأطفال، وكذلك تحديدهن لدرجة وجود معوقات سيادتها، وفيما يلي عرض هذه النتائج:

أولاً. النتائج الخاصة بالسؤال الثاني المتعلق باستجابات عينة البحث حول مستوى ثقافة الجودة برياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات:

سيتم عرض هذه النتائج وفق مستويين؛ يتعلق الأول: بأبعاد ثقافة الجودة إجمالاً، ويتعلق الثاني: بكل بُعد من أبعاد ثقافة الجودة تفصيلاً.

فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالمستوى الأول فيوضحها الجدول الآتي:

جدول (1) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث حول مستوى ثقافة الجودة برياض الأطفال

م	الاستجابة / أبعاد ثقافة الجودة	مستوى ثقافة الجودة						الوزن النسبي
		كبير		متوسط		قليل		
		ك	%	ك	%	ك	%	
1	الوعي المعرفي بمسلمات الجودة	357	94.2	22	8 .5	0	0	2.94
2	القيادة	40.43	10.67	74.96	19.62	264.21	69.71	1.41
3	بيئة الروضة	71.91	18.97	72	19	235.09	62.03	1.57
4	المناخ التنظيمي السائد بالروضة	56.54	14.92	115.46	30.46	207	54.62	1.6
	المتوسط	131.47	34.69	71.11	18.76	176.58	46.59	1.88

يتضح من الجدول (1) أن معظم أفراد العينة يرين أن مستوى ثقافة الجودة في رياض الأطفال بمحافظة المنوفية جاء متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات النسبية للأبعاد

الأربعة ما بين 1.41، 2.94، كما أن المتوسط النسبي لمجموع الأبعاد 1.88 وهي قيمة تدل على درجة متوسطة لتوفر أبعاد ثقافة الجودة بروضاتهن بشكل عام. ويمكن تفسير ذلك بأن ثقافة الجودة باعتبارها طريقة حياة تتطلب تغييرات جوهرية في جميع جوانب رياض الأطفال، كمنظومة تربوية تتضمن منظومات فرعية متداخلة ومتفاعلة بالإضافة إلى البيئة المحيطة بها، والمؤسسات المجتمعية ذات الصلة، وعليه فإن الوصول لسيادة ثقافة الجودة في رياض الأطفال بجميع أبعادها ليس بالأمر الهين، فكما يرى (أتكنسون، 1996) أن إحداث تحول من نظام اعتاد عليه المجتمع بجميع عناصره وألفوه، إلى نظام لم يعتادوا عليه ولم يألفوه يعد أمراً بالغ الصعوبة، خاصة في ظل وجود علاقة طردية بين صعوبة تغير الأشياء التي اعتاد عليها الناس، والوقت اللازم لإحداثه.

وتؤكد على هذا الأمر (شيحة، 2013)، حيث ترى أن الإصلاحات الناشئة عن طريق معايير الجودة والاعتماد – وأحدها سيادة ثقافة الجودة – في حاجة إلى وقت أطول حتى تظهر آثارها، مشيرة إلى أن المؤسسات التربوية هي أيضاً مؤسسات اجتماعية تقليدية تتغير ببطء شديد، ويميل أعضاؤها إلى مقاومة كل جديد، خاصة إذا كان مفروضاً عليهم من الخارج.

تتفق نتيجة البحث إجمالاً مع ما توصلت إليه عدد من الدراسات منها (أحمد "أ"، 2007؛ السيسي وعشيبة2011؛ عبد الرحمن، 2014؛ خاطر، 2013) حيث توصلت الأولى إلى عدم انتشار ثقافة الجودة بين المعيدين والمدرسين المساعدين، وتوصلت الثانية إلى أن مستوى ثقافة الجودة بمدارس التعليم العام متوسطة، وتوصلت الثالثة إلى وجود قيم الجودة بمدارس التعليم الثانوى بدرجة ضعيفة. في حين توصلت الرابعة إلى أن مستوى ثقافة الجودة بالجامعات المصرية جاء متوسطاً.

كما يتضح من الجدول رقم (1) أن استجابة معلمات رياض الأطفال عينة البحث حول مستوى ثقافة الجودة برياض الأطفال بالأبعاد الأربعة جاءت متنوعة، حيث أفدن بوجود الوعي المعرفي بمسلمات الجودة بدرجة كبيرة، يليها المناخ التنظيمي السائد بالروضة، فبيئة الروضة، وأخيراً القيادة بدرجة قليلة.

يمكن تفسير ذلك إذا ما تم النظر لمكونات ثقافة الجودة، حيث تتكون من جانبين: مادي وغير مادي، وهذان الجانبان يختلفان من حيث سرعة التغيرات التي تطرأ على أي منهما، ففي حين نجد أن التغير الحادث في الجانب المادي يكون سريعاً، وتظهر نتائجه بشكل عاجل، يكون التغير في الجانب غير المادي بطيئاً، وتظهر نتائجه بشكل آجل (محمد، 2013).

ولعل هذا يتفق مع ما أشار إليه كل من (Loukkola & Zhang, 2010؛ عبدالرحمن، 2014) إلى أنه قد يكون من السهل تغيير الوعي المعرفي لبعض المعارف والمفاهيم والمسلمات المتعلقة بالجودة، لكن الوضع يزداد صعوبة حينما يتعلق الأمر بتغيير السلوك المنبثق عن هذه المعارف، خاصة عندما يكون المطلوب سيادة هذا السلوك بين جميع العاملين. ومن ثَمَّ فالأمر يحتاج إلى مزيد من الوقت حتى يمكن للعاملين برياض الأطفال الالتزام تدريجياً بثقافة الجودة.

وفيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالمستوى الثاني المتعلق بآراء المعلمات حول مستوى كل بُعد من الأبعاد الأربعة فتوضحها الجداول: (2)، (3)، (4)، (5)على التوالي:

فيما يتعلق باستجابات المعلمات على بُعد الوعي المعرفي بمسلمات الجودة، فيوضحها الجدول الآتي:

جدول (2) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث حول مستوى الوعي المعرفي بمسلمات الجودة برياض الأطفال

م	الاستجابة / مسلمات الجودة	مستوى الوعي المعرفي بمسلمات الجودة						الوزن النسبي
		كبير		متوسط		قليل		
		ك	%	ك	%	ك	%	
1	يؤدى التعاون بين الزملاء إلى تحسين الأداء	329	86.81	50	13.19	0	0	2.87
2	يدفع التحفيز إلى انجاز المهام.	379	100	0	0	0	0	3
3	المشاركة في صنع القرار تسهم في تنفيذه	358	94.46	21	5.54	0	0	2.94
4	مرونة بيئة العمل تدفع إلى التجديد	321	84.5	58	15.30	0	0	2.85
5	تقبل النقد البناء يسهم في تصحيح الأخطاء.	300	79.16	79	20.84	0	0	2.79
6	العلاقات غير الرسمية تسهم في انجاز المهام	362	95.51	17	4 .49	0	0	2.96
7	التقنيات الحديثة تسهم في أداء المهام باتقان	379	100	0	0	0	0	3
8	الانتماء للروضة يدفع إلى التفاني في العمل	379	100	0	0	0	0	3
9	الخطأ وعلاجه فرصة للتطور.	379	100	0	0	0	0	3
10	الاتصالات الأفقية المفتوحة أجدى من الاتصالات الرأسية	362	95.51	17	4 .49	0	0	2.96
11	تطبيق معايير الجودة ضرورة حتمية وليست اختيارية	379	100	0	0	0	0	3
	المتوسط	357	94.2	22	5.8	0	0	2.94

يتضح من الجدول (2) أن المعلمات عينة البحث يرين أن مستوى الوعي المعرفي بمسلمات الجودة برياض الأطفال كبير، حيث جاء الوزن النسبي لمجموع مؤشرات الوعي المعرفي 2.94. ولعل هذا مرده أمران: **الأول**: ما قدمته وزارة التربية والتعليم إلى العاملين برياض الأطفال – بداية من مدير الروضة وحتى المعلمات – من تدريب عُني بنشر ثقافة الجودة والاعتماد برياض الأطفال؛ خاصة وأن التدريب يُعد مرحلة ضرورية لدعم ثقافة الجودة، وتنمية الوعي المعرفي للعاملين بطبيعة نظام الجودة ومسلماته ومتطلباته وضرورة الالتزام والسلوك وفق مقتضياته. فكما يشير (الألفي، 2004) إلى أنه بدون وجود نظام تدريب فعال يساند ويدعم هذه الثقافة، لن يكتب لها الاستمرارية، ولن تحقق أهدافها المنشودة. ويتفق معه (العجمي، 2011) موضحاً أن التدريب يُعد المحك الرئيس لإطلاق القدرات الإبداعية للعاملين، والمتغير الأكثر جوهرية في تحديد مستوى نجاح واستمرارية نجاح فرق العمل في أداء المهام المنوطة بها لاستمرارية التحسين، كما أنه من أفضل الوسائل المتاحة لتنمية المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بشكل مميز. ويدعم هذه الآراء كل من (الذكري والمرابط، 2014) حيث أوضحا أن للتدريب أهمية كبيرة في نشر ثقافة الجودة بين العاملين. وتفسر (بوزيان، 2011) أهمية التدريب من خلال المحاضرات والدوارت التدريبية والندوات التي تعمل على تقديم اللغة المشتركة للجودة ومفاهيمها وأبعادها ومجالات تطبيقها. أما **الأمر الثاني** فيتمثل في ارتباط هذا البُعد بالجانب المعرفي، وهو أسهل في تغييره من خلال التدريب.

كما يتضح من الجدول رقم (2) أن عينة البحث يشرن إلى وعيهن بجميع المسلمات التي قدمها البحث، حيث جاءت بدرجة كبيرة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الحاجي، 2012) التي أشارت إلى ارتفاع وعي معلمي المرحلة الثانوية بمسلمات الجودة. ولعل هذا مؤشر جيد وإيجابية تُحسب للروضات محل البحث، لأن سيادة ثقافة الجودة تتطلب كما أكدت كثير من الآراء وجود معارف صحيحة ومفاهيم واضحة حول نظام الجودة، والوعي بضرورة الاعتماد للاعتراف بوصول المؤسسة لمستوى جودة مناسب، بالإضافة إلى استمرارية التقويم والمتابعة وصولاً لمستوى أفضل من الجودة (الرفاعي، 1434هـ/2013).

يؤكد على أهمية مسلمات ثقافة الجودة وضرورة وعي العاملين بها عدد من الآراء والدراسات، منها ما عرضه (محمد، 2008) من قيم تنظيمية داعمة لنظام الجودة منها التعاون بدلاً من التنافس، بحيث يمكن أن يفوز الجميع، الانتماء والولاء للمؤسسة، وليس للإدارة، وجود أنظمة مكافئة عادلة تتعدى الحدود المادية إلى البواعث المعنوية، التكامل بين أدوار العاملين في جميع الوظائف نحو هدف واحد. ويشير (الذكري والمرابط، 2014) إلى ضرورة إلمام العاملين بمفاهيم ومسلمات ثقافة الجودة، ومنها العمل الصحيح من المرة الأولى، التفاني في العمل، احترام الآخرين والتعامل معهم بصدق، جعل الخطأ فرصة للتطور، عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية، التميز، وأخيراً التركيز على خدمة جميع الأطراف المعنية هدف تسعى إليه المؤسسات.

وفيما يتعلق بمستوى القيادة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات عينة البحث، فيوضحها الجدول الآتي:

جدول (3) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث حول مستوى قيادة الجودة برياض

م	الاستجابة / قيادة الجودة	مستوى قيادة الجودة						الوزن النسبي
		كبير		متوسط		قليل		
		ك	%	ك	%	ك	%	
1	لديها رؤية شاملة عن نظام الجودة	0	0	77	20.32	302	79.68	1.2
2	تسهل نشر رؤية الروضة بالداخل والخارج.	77	20.32	102	26.91	200	52.77	1.68
3	تسهل نشر رسالة الروضة بالداخل والخارج	77	20.32	102	26.91	200	52.77	1.68
4	تشجع العمل الفريقي	313	82.59	66	17.41	0	0	2.8
5	تمنح الثقة في العاملين بالروضة	99	26.12	69	18.21	211	55.67	1.7
6	تدعم تفعيل التشريعات الخاصة برياض الأطفال	0	0	97	25.59	282	74.41	1.26
7	تفعل وحدة التدريب والتقويم بالروضة	0	0	27	7.12	352	92.88	1.07
8	تحرص على مشاركة الأطراف المعنية في اتخاذ القرار	0	0	68	17.94	291	76.78	1.23
9	توظف القوانين بما يحقق فاعلية المؤسسة	0	0	27	7.12	352	92.88	1.07
10	تساند التجديد في بيئة العمل	0	0	66	17.41	313	82.59	1.17
11	تيسر سبل الحصول على المعلومات	0	0	66	17.41	313	82.59	1.17
12	تفوض السلطات وفقًا للتخصصات.	0	0	200	52.77	179	47.22	1.53
13	تتيح الفرصة للتعرف على المشكلات لحلها	0	0	27	7.12	352	92.88	1.07
14	تتعامل بحزم مع المشكلات التي تعوق تحقيق الأهداف	0	0	27	7.12	352	92.88	1.07
	المتوسط	40.43	10.67	74.96	19.62	264.21	69.71	1.41

يتضح من الجدول (3) أن أفراد عينة البحث يرين أن مستوى قيادة الجودة برياض الأطفال قليل، حيث بلغ المتوسط النسبي لمجموع مؤشرات بُعد القيادة إجمالاً 1.41. ولعل هذه سلبية تؤثر بشكل كبير على سيادة ثقافة الجودة، حيث تتفق كثير من الآراء منها (Hartman, 2002؛ Smith, 2010؛ المخرط، 2011؛ العجمي، 2011) على أن القيادة عليها الدور الأعظم في نجاح تطبيق معايير الجودة، وربما تصل إلى كونها البُعد الحاكم لسيادة ثقافة الجودة.

وعن مفردات بُعد القيادة جاءت نتيجة البحث متفقة مع ما أكدت عليه دراسة (الفهمي، 2012)، التي أشارت إلى أن العمل الجماعي من السمات المميزة لتطبيق معايير الجودة، وكلما ساد الروضة مفهوم العمل الجماعي، ساندته القيادة، دعم ذلك ثقافة الجودة إنطلاقاً من أن فاعلية المجموع أعظم من مجموع فعاليات الأفراد كل على حدة. كما تتفق مع ما أوضحه (عفانة، 2013) حول أن العمل الجماعي يُعد أحد الضرورات التي تحرص المؤسسة على تنفيذها لتحقيق مستوى أعلى من الجودة. ودراسة (الطيطي وجبر، 2012) التي أكدت على أهمية تعديل الثقافة التقليدية واستبدالها بثقافة الجودة التي تدعم العمل الجماعي، والمشاركة في صنع القرار، وتشجيع الإبداع، والتجديد والابتكار.

ويؤكد على أهمية تفويض السلطات كل من (محمد، 2008؛ جاويش، 2011) حيث اتفقا على أن قيادة الجودة تضع تركيزها على تفويض السلطات لأداء أدوارهم، والمشاركة في اتخاذ القرار وتدريب العاملين ليأخذوا على عاتقهم مسؤولية أكبر، ويرتبط بهذا المؤشر تشجيع العمل الجماعي، حيث يتسع ليمتد عبر كل الوظائف وفي كل المستويات، ففريق العمل في روضة الجودة مُكوِن حيوي وجوهري لتنفيذ نظام الجودة.

أما فيما يتعلق بمستوى بيئة الروضة من وجهة نظر عينة البحث، فيوضحها الجدول (4):

جدول (4) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث حول مستوى قيادة الجودة برياض الأطفال

م	الاستجابة / بيئة الروضة	مستوى بيئة الروضة						الوزن النسبي
		كبير		متوسط		قليل		
		ك	%	ك	%	ك	%	
1	عدد قاعات النشاط يناسب عدد الأطفال الملتحقين بالروضة	0	0	50	13.19	329	81.86	1.13
2	مساحات القاعات تناسب عدد الأطفال	0	0	50	13.19	329	81.86	1.13
3	يتميز الشكل العام للروضة بالجمال	379	100	0	0	0	0	3
4	يتميز المبنى بالمرونة والتأقلم.	0	0	70	18.47	309	81.53	1.18
5	تتوافر مساحات بفناء الروضة تلبي احتياجات أداء الأطفال	49	12.93	200	52.77	130	34.30	1.79
6	تتوافر مراكز تعلم مجهزة داخل قاعات النشاط	0	0	14	3.69	365	96.31	1.04
7	تتوافر مراكز تعلم مجهزة خارج قاعات النشاط	0	0	69	18.21	310	81.79	1.18
8	تتوافر المرافق الصحية الصالحة لاستخدام الأطفال	300	79.16	79	20. 84	0	0	2.79
9	تتوافر التجهيزات اللازمة للرعاية الصحية.	14	3.69	60	15.83	305	80.47	1.23
10	يستوفي مبنى الروضة مواصفات الأمن والسلامة	49	12.93	200	52.77	130	34.30	1.79
11	يراعي في المبنى متطلبات استيعاب ذوي الاحتياجات الخاصة – في حالات الدمج –	0	0	0	0	379	100	1
	المتوسط	71.91	18.97	72	19	235.09	62.03	1.57

يتضح من الجدول (4) أن المعلمات عينة البحث يرين أن مستوى الجودة في بيئة رياض الأطفال قليل. ولعل هذا قد يرجع إلى أنه لا توجد مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة المنوفية أُعدت من الأساس لهذا الغرض، و إنما يقتصر الأمر على كونها عدداً من القاعات بالمدرسة الابتدائية التي يتوافر بها أماكن.

هذا وقد أفادت عدد من المعلمات أن عدم مناسبة عدد قاعات النشاط ومساحاتها لعدد الأطفال يرجع إلى زيادة عدد الأطفال عن الحد الأقصى المسموح به وهو (36) طفلاً بالقاعة، ففي بعض القاعات وصل عدد الأطفال إلى أكثر من (46) نظراً لوجود تأشيرات لسيادة المحافظ فوق الكثافة تفوق نسبة 10% في ذات الوقت الذي لا تسمح فيه مساحة القاعة لوجود مراكز تعلم بداخلها. أما فيما يتعلق بضعف تميز المبنى بالمرونة والتأقلم فقد يرجع إلى قلة عدد القاعات المخصصة للروضة، والتي يصعب في ظلها استخدام القاعة لأكثر من غرض. لعل هذا يؤشر إلى أهمية ما أكدت عليه دراسة (جاويش، 2011) حول ضرورة توفير الإمكانات المناسبة لتصميم المبنى بشكل يتناسب مع نظام الجودة، وتوفير الظروف الملائمة للعمل من حيث الإضاءة والتهوية.

أما فيما يتعلق بمستوى المناخ التنظيمي السائد في الروضة من وجهة نظر عينة البحث، فيوضحها الجدول (5):

جدول (5) يوضح التكرارت والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمات حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في الروضة

م	الاستجابة / المناخ التنظيمي السائد بالروضة	مستوى المناخ التنظيمي السائد بالروضة						الوزن النسبي
		كبير		متوسط		قليل		
		ك	%	ك	%	ك	%	
1	يلتزم العاملين بقيم الجودة في تعاملاتهم داخل الروضة	0	0	91	24.01	288	75.99	1.24
2	يلتزم العاملين بقيم الجودة في تعاملاتهم خارج الروضة	0	0	90	23.75	289	76.25	1.24
3	توجد ثقة متبادلة بين العاملين بالروضة وبعضهم	257	67.78	122	32.19	0	0	2.67
4	توجد ثقة متبادلة بين العاملين بالروضة والمجتمع الخارجي	99	2612	280	73.88	0	0	2.26
5	تتسم معايير التقويم المتبعة في الروضة بالشفافية	0	0	92	24.27	287	75.73	1.24
6	يزود العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم	0	0	267	70.45	112	29.55	1.70
7	مصلحة الروضة العامة مقدمة على المصلحة الشخصية	0	0	379	100	0	0	2
8	يستثمر العاملين بالروضة نتائج تقويمهم ذاتيًا في التنمية المهنية	0	0	90	23.74	289	76.25	1.24
9	نظام المساءلة المتبع يعتمد على نتائج التقويم العادل	0	0	0	0	379	100	1
10	يوجد خطة للتحسين المستمر تعتمد على نتائج التقويم المستمر	0	0	0	0	379	100	1
11	تنفذ خطة التحسين المستمر وفق جدول زمني معلن	0	0	0	0	379	100	1
12	يتم تبادل المعلومات بيسر داخل الروضة	379	100	0	0	0	0	3
13	يتم تبادل المعلومات بيسر بين الروضة وخارجها	0	0	90	23.74	289	76.25	1.24
	المتوسط	54.56	14.92	115.46	46.30	207	54.62	1.6

يتضح من الجدول (5) أن المعلمات عينة البحث يرين أن مستوى المناخ التنظيمي السائد برياض الأطفال قليل، وهو ما يتفق مع النتيجة العامة لمستوى ثقافة الجودة برياض الأطفال إلى حد ما. ولعل ذلك يؤكد أن سيادة مناخ الجودة يتطلب مزيداً من الوقت ليظهر أثره، لأنه يظهر من خلال السلوكيات بعدما تصبح منهج حياة لدى جميع العاملين بالروضة هذا من جانب، ومن جانب آخر أنه لا توجد وفق ما لاحظته الباحثة من واقع

الروضات، ومناقشة بعض المعلمات خطة للتحسين، فضلاً عن الضغوط التي تتعرض لها الروضات، والتي تحول دون سيادة هذا المناخ؛ سواء العجز في عدد المعلمات، العبء الزائد عليهن، ووجود أطفال فوق الكثافة. ولعل هذا يؤكد ما أشار إليه (محمد، 2008) حول أن التحسين المستمر يرتكز على عدة اعتبارات من أهمها: الجودة ذات طبيعة دينامية، وهي عملية لها بداية ولكنها بلا نهاية، ولا يمكن النظر إليها كبرنامج يتم إنجازه في إطار وقت ثابت، ومن ثَمَّ فإن تحقيق الجودة عملية تحسين تدريجي مستمر لتعظيم مستوى إنجاز الأهداف. ويؤكد (بدوي، 2010) أهمية تهيئة مناخ العمل واعتماد مقاييس للأداء، وتأسيس نظام معلوماتى دقيق. وتؤكد (جاويش، 2011) ضرورة توفير قاعدة معلومات عن العاملين والأطفال واحتياجاتهم، وفي ذات الوقت تقديم تغذية راجعة، فضلاً عن وضع نظام للرقابة على الأداء للوقوف على مدى تحقيق الأهداف من خلال وضع معايير للقياس والمتابعة والتقويم. ولعل هذا يؤكد ضرورة ما أشارت إليه دراسة (حامد وعبد الرحيم، 2012) من ضرورة الالتزام بالتحسين المستمر، والتحفيز، والتغذية الراجعة. ويشير (الذكري والمرابط، 2014) إلى أهمية وجود برنامج زمني يحدد خطوات تنفيذ العمل تفصيلاً، ووجود نظام للحوافز والمكافآت وتطبيقها بشكل تحفيزى.

يتضح أيضاً من ذات الجدول إفادة المعلمات بتوافر مؤشرين فقط بدرجة كبيرة، هما وجود ثقة متبادلة بين العاملين بالروضة وبعضهم، تبادل المعلومات بيسر داخل الروضة، ولعل هذا مرده صغر حجم رياض الأطفال، فهي لا تتجاوز عدداً من قاعات النشاط بالمدرسة الابتدائية المتضمنة للروضة.

ثانياً. النتائج الخاصة باختبار فرضي البحث، والمتعلقين بالتحقق من وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطي درجات استجابات المعلمات حول مستوى ثقافة الجودة برياض الأطفال، تعزى لمكان وجود الروضة وحصولها على الاعتماد:

فيما يتعلق باختبار الفرض الأول الخاص باستجابات المعلمات حول مستوى ثقافة الجودة وفقاً لمكان وجود الروضة (ريف / حضر)، فيوضحها الجدول الآتي:

جدول (6) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودلالة الفروق بين متوسطي درجات استجابات المعلمات حول مستوى ثقافة الجودة وفقاً لمكان الروضة (ريف 206 / حضر 173)

أبعاد ثقافة الجودة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	مستوى الدلالة
الوعي المعرفي بمسلمات الجودة	ريف	32.39	0.95	1.02	0.31 غير دالة
	حضر	32.29	0.94		
القيادة	ريف	21.40	7.14	0.64	0.52 غير دالة
	حضر	20.92	7.46		
بيئة الروضة	ريف	17	5.69	1.01	0.31 غير دالة
	حضر	17.59	5.52		
المناخ التنظيمي السائد فى الروضة	ريف	20.87	4.8	0.31	0.75 غير دالة
	حضر	20.72	4.6		
الإجمالي	ريف	91.67	15.49	0.09	0.92 غير دالة
	حضر	91.51	15.81		

يتضح من الجدول (6) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات المعلمات برياض أطفال الريف والحضر حول مستوى ثقافة الجودة إجمالاً، ولعل هذا مرده إلى أنه لا توجد اختلافات في طبيعة رياض الأطفال بين الريف والحضر، سواء ما يتعلق بالقيادة أو المناخ التنظيمي السائد، وكذا ما قدمته وزارة التربية والتعليم من دورات تدريبية لنشر ثقافة الجودة لم تفرق بين رياض أطفال الريف ورياض أطفال الحضر، فقد كانت عامة للجميع.

اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (سالم، 2003) التي أشارت إلى أن الثقافة السائدة بالمناطق الحضرية أكثر ملاءمة من تلك الموجودة بالمناطق الريفية، ودراسة (السيسي وعشيبة، 2011) التي توصلت إلى أن طبيعة مدارس الحضر أكثر تلاؤماً لشيوع ثقافة الجودة من مدارس الريف. وفي ضوء هذه النتيجة يتضح عدم صحة الفرض الأول ويدعم رفضه.

فيما يتعلق باختبار الفرض الثاني والخاص باستجابات أفراد العينة حول مستوى ثقافة الجودة تبعاً لحصول الروضة على الاعتماد (معتمدة / غيرمعتمدة)، فيوضحها الجدول التالي:

جدول (7) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودلالة الفروق بين متوسطي استجابات المعلمات عينة البحث حول مستوى ثقافة الجودة وفقاً لحصول الروضة على الاعتماد (معتمدة 185/ غيرمعتمدة 194)

أبعاد ثقافة الجودة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	مستوى الدلالة
الوعي المعرفي بمسلمات الجودة	معتمدة	32.40	0.88	1.24	0.21 غيردالة
	غيرمعتمدة	32.28	1.01		
القيادة	معتمدة	25.88	6.57	15.79	دالة عند مستوى 0.05
	غيرمعتمدة	16.70	4.62		
بيئة الروضة	معتمدة	21.41	3.86	20.22	دالة عند مستوى 0.05
	غيرمعتمدة	13.32	3.92		
المناخ التنظيمي السائد بالروضة	معتمدة	24.42	2.06	22.16	دالة عند مستوى 0.05
	غيرمعتمدة	17.35	3.84		
الإجمالي	معتمدة	103.99	11.85	23.88	دالة عند مستوى 0.05
	غيرمعتمدة	79.78	7.51		

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطي درجات استجابات المعلمات برياض الأطفال المعتمدة وغيرالمعتمدة حول مستوى ثقافة الجودة إجمالاً لصالح المعتمدة.

ولعل هذا مرده إلى أنه في إطار سعي الروضة للحصول على الاعتماد، يكون جميع العاملين بالروضة عبارة عن فريق عمل ينجز مهامه نحو تهيئة الروضة للاعتماد بشكل تكاملي، كما يرصد الواقع أن مدير المدرسة الابتدائية يفوض عمل الروضة كاملاً للقيادات التنفيذية لاستكمال إجراءات اعتماد الروضة. ومن جانب آخر فإن الروضات في أثناء

سعيها للحصول على الاعتماد تنال اهتماماً من قبل الإدارة التعليمية التابعة لها، يتمثل في تقديم دعم فني يرد على استفسارات الروضة فيما يواجههم من صعوبات.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (السيسي وعشيبة، 2011) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطي ثقافة الجودة بالمدارس المعتمدة وغير المعتمدة لصالح المعتمدة، ودراسة (خاطر، 2013) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين الكليات المعتمدة وغير المعتمدة لصالح الكليات المعتمدة. ودراسة (عبد الرحمن، 2014) التي توصلت إلى توافر قيم الجودة بالمدارس الثانوية المعتمدة أكثر من غير المعتمدة.

يدعم هذه النتيجة ما أوضحه (معزب، 2006) حول أن هناك ارتباطاً بين دعم ومساندة الإدارة العليا، وتطبيق الجودة لتحسين مستوى الخدمة، فمن نقاط الضعف عدم وعي الإدارة العليا والعاملين فيها بمفهوم إدارة الجودة كأسلوب إداري معاصر، مما أدى إلى الوضع الراهن، والذي سببه وجود ثقافة تقليدية لدى الإدارة والعاملين لايزال يسيطر عليها الطابع البيروقراطي القائم على احتكار السلطة، وعدم تفويض الآخرين، وإصدار القرار بدون مشاركة المرؤوسين لهما. موصياً بالتوجه نحو النمط القيادي المتسم بالمشاركة والديمقراطية والشفافية واللامركزية والمشاركة المجتمعية. ودراسة (السيد وصالح، 2012) التي أفادت بأن ثقافة التفويض والتحول بعيداً عن الرقابة الهرمية التقليدية أمر حاسم لنجاح تطبيق الجودة، وفي ضوء هذه النتيجة يتضح صحة الفرض الثاني، ويدعم قبوله.

ثالثاً. النتائج الخاصة بالسؤال الثالث والمتعلق باستجابات المعلمات حول معوقات سيادة ثقافة الجودة برياض الأطفال:

سيتم عرض النتائج الخاصة بهذا السؤال وفق مستويين؛ الأول يتعلق بأبعاد المعوقات الأربعة ككل. والثاني يتعلق بمعوقات كل بُعد من هذه الأبعاد على حدة.

وفيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالمستوى الأول والمتعلقة بالمعوقات إجمالاً، فقد أسفرت استجابات المعلمات عن وجود معوقات تحول دون سيادة ثقافة الجودة برياض الأطفال بدرجة متوسطة، حيث جاء المتوسط النسبي لمجموع الأبعاد (2.33)، وعن المتوسط النسبي لوجود المعوقات المتعلقة بكل بُعد من الأبعاد، فيوضحها الجدول الآتي:

جدول (8) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث حول درجة وجود معوقات سيادة ثقافة الجودة في رياض الأطفال

م	الاستجابة / أبعاد المعوقات	درجة وجود المعوق						الوزن النسبي
		كبيرة		متوسطة		قليلة		
		ك	%	ك	%	ك	%	
1	الوعي المعرفي بمسلمات الجودة	162.25	42.81	72.5	19.13	144.25	38.06	2.05
2	القيادة	243.57	64.27	104.29	27.51	31.14	8.22	2.56
3	بيئة الجودة	277.63	73.25	75.5	19.92	25.88	6.83	2.66
4	المناخ التنظيمي السائد	167.33	44.15	64	16.89	147.67	38.96	2.05
	المتوسط	212.70	56.12	79.07	20.86	87.24	23.02	2.33

يتضح من الجدول (8) أن استجابة عينة البحث حول أبعاد معوقات سيادة ثقافة الجودة برياض الأطفال جاءت بدرجات متنوعة ما بين متوسطة وكبيرة.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كثير من الدراسات، منها دراسة (محمد، 2013) التي أشارت إلى أن أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق التغير نحو ثقافة الجودة، يتمثل في نقص المعرفة الكافية بأبعاد ثقافة الجودة، وعدم التخطيط السليم لمنهجيتها، وعدم توافر التدريب الفعال لجميع العاملين، وكذا استعجال النتائج. ودراسة (إدريس وأحمد والأختر، 2012) التي توصلت إلى وجود معوقات تحول دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة.

وترى الباحثة أن وجود معوقات لثقافة الجودة برياض الأطفال منطقي؛ نظراً لأنه أحد الأنظمة الحديثة التي فرضت نفسها بعمق على رياض الأطفال، شأنها في ذلك شأن المؤسسات التربوية.

وفيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالمستوى الثاني والمتعلقة بآراء المعلمات حول معوقات كل بُعد من الأبعاد الأربعة، فتوضحها الجداول: (9)، (10)، (11)، (12) على التوالي.

فيما يتعلق باستجابات أفراد العينة حول درجة وجود معوقات الوعي المعرفي بمسلمات الجودة فتشير النتائج إلى أنها موجودة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط النسبي لمجموع تلك المعوقات (2.05) وفيما يتعلق بدرجة وجود كل معوق من هذه المعوقات فهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (9) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث حول درجة وجود معوقات الوعي المعرفي بمسلمات الجودة

م	الاستجابة معوقات الوعى المعرفي بمسلمات الجودة	درجة وجود المعوق						الوزن النسبي
		كبيرة		متوسطة		قليلة		
		ك	%	ك	%	ك	%	
1	غموض نظام الجودة	0	0	181	52.24	198	47.76	1.48
2	القناعة بأن الأخذ بنظام الجودة اختيارى	0	0	0	0	379	100	1
3	عدم وجود خطة إجرائية لدعم ثقافة الجودة	379	100	0	0	0	0	3
4	النظر إلى الجودة باعتبارها مسألة شكلية	270	71.24	109	28.76	0	0	2.71
	المتوسط	162.25	42.81	72.5	19.13	144.25	38.06	2.05

يتضح من الجدول (9) أن استجابة المعلمات عينة البحث حول معوقات الوعي المعرفي بمسلمات الجودة، جاءت متنوعة ما بين معوقات بدرجة قليلة، وأخرى بدرجة كبيرة.

تتفق هذه النتيجة إجمالاً مع ما توصلت إليه دراسة (الدهشان، 2009) التي أشارت إلى أن الواقع الحالي يشير إلى عدة معوقات تتعلق بهذا الجانب منها: اعتقاد كثيرين أن نظام الجودة موضع اختيار، ولا توجد ضرورة للتحدث عنه أوالأخذ به. ودراسة (محمود، 2009) التي أشارت إلى عدم وضوح فلسفة نظام الجودة لدى العاملين.

وعن عدم وجود خطة إجرائية لدعم ثقافة الجودة برياض الأطفال، فتتفق فيه نتيجة البحث مع ما أوضحته عدد من الدراسات منها: دراسة (محمد، 2013) التي أفادت بأن

التغيير المفاجيء الشامل أحد معوقات ثقافة الجودة تأسيساً على أنها تحتاج إلى تغيير تدريجي. ودراسة (العجمي، 2011) التي بينت أن توقع نتائج فورية على المدى القريب جداً من قِبَل المعنيين يُعد أحد معوقات سيادة ثقافة الجودة.

وفيما يتعلق باستجابات عينة البحث حول درجة وجود المعوقات المتعلقة بالقيادة، فتشير النتائج إلى أنها موجودة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط النسبي لمجموع تلك المعوقات (2.56). وفيما يتعلق بدرجة وجود كل معوق من هذه المعوقات فهي كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (10) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث حول درجة وجود المعوقات المتعلقة بالقيادة

م	الاستجابة / المعوقات المتعلقة بالقيادة	درجة وجود المعوق						الوزن النسبي
		كبيرة		متوسطة		قليلة		
		ك	%	ك	%	ك	%	
1	عدم وجود رؤية شاملة عن الجودة.	319	84.17	60	15.83	0	0	2.84
2	عدم تفعيل القيادة وحدة التدريب والتقويم بالروضة	307	81	72	19	0	0	2.81
3	مركزية اتخاذ القرار	200	52.77	179	47.23	0	0	2.53
4	مقاومة التجديد في بيئة العمل	0	0	190	50.13	189	49.87	1.50
5	ضعف استيعاب مشكلات الرياض لحلها	300	79.16	50	13.19	29	7.65	2.76
6	ممارسة القيادة لمهامها بطرق تقليدية.	200	52.77	179	47.23	0	0	2.53
7	ضعف قنوات الاتصال المزدوج بين الروضة وإدارات ومديرية التربية والتعليم بالمحافظة	379	100	0	0	0	0	3
	المتوسط	243.57	64.27	104.29	27.51	31.14	8.22	2.56

يتضح من الجدول (10) أن جميع المعوقات المتعلقة بالقيادة جاءت بدرجة كبيرة، عدا مقاومة التجديد في بيئة العمل جاءت بدرجة قليلة.

تتفق هذه النتيجة إجمالاً مع ما توصلت إليه دراسة أوجو (Ojo, 2008) إلى أن المؤسسة ليس لديها الصلاحيات التي تمكنها من تنفيذ سياستها.

كما تتفق نتائج البحث في مفردات معوقات القيادة مع عدد من الدراسات على الرغم من اختلاف المؤسسات التربوية التي تناولتها بالبحث، منها دراسة (أخضر، 2007)، والتي توصلت إلى غياب النظام المؤسسي، وسيادة الأنظمة التي تعتمد على أسلوب المركزية البحتة، قلة التزام القيادة في المؤسسة التعليمية بالجودة. ودراسة (آل مداوى، 2007) التي أفادت بعدم وضوح رسالة الجودة لدى القيادات العليا، وغياب التخطيط المستقبلي لتطبيق الجودة. ودراسة (الخلف، 2009) التي توصلت إلى عدم وجود الحافز وغياب الدافع لتطبيق الجودة في الأجهزة الحكومية، وعدم توافر الدعم والمساندة المستمرة من القيادة الإدارية العليا لجهود التحسين. ودراسة (العضاضي، 2012) التي توصلت إلى وجود غموض لدى بعض القيادات حول تطبيق الجودة، وضعف قنوات الاتصال. ودراسة (كشكوشة، 2013) التي توصلت إلى تقادم الهياكل التنظيمية، والتمسك بقيم إدارية وتنظيمية يصعب معها الالتزام بمعايير الجودة.

ولعل هذا يؤكد ما توصلت إليه دراسة (الحسين، 2011) حول أن نجاح تطبيق الجودة يستلزم وجود نظام إدارة مبنى على الكفاءة والتخصصية. ويرى (بدوي، 2010) ضرورة

قيام الإدارة بتهيئة مناخ العمل برياض الأطفال، من خلال تهيئة وإعداد العاملين على مختلف مستوياتهم نفسياً ومهنياً للقبول والاقتناع بمفاهيم وممارسات الجودة، وذلك من شأنه الحصول على تعاونهم والتزامهم والتقليل من مقاومتهم للتغير.

وفيما يتعلق باستجابات عينة البحث حول درجة وجود المعوقات المتعلقة ببيئة الروضة، فقد أوضحت النتائج أنها موجودة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط النسبي لمجموع تلك المعوقات (2.66)، وفيما يتعلق بدرجة وجود كل معوق من هذه المعوقات فقد جاءت بدرجات مختلفة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (11) يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث حول درجة وجود المعوقات المتعلقة ببيئة الروضة

م	الاستجابة / المعوقات المتعلقة ببيئة الروضة	درجة وجود المعوق						الوزن النسبي
		كبيرة		متوسطة		قليلة		
		ك	%	ك	%	ك	%	
1	قلة الميزانية المخصصة لتطبيق معايير الجودة	379	100	0	0	0	0	3
2	ضعف الصيانة الدورية لمبنى الروضة.	270	71.24	109	28.76	0	0	2.71
3	عدم مناسبة قاعات النشاط لطبيعة الأنشطة المقدمة	0	0	172	45.38	207	54.62	1.45
4	مساحات قاعات النشاط غير مناسبة لأعداد الأطفال.	379	100	0	0	0	0	3
5	ندرة الأماكن لتنفيذ مراكز التعلم بالروضة	313	82.59	66	17.41	0	0	2.83
6	ندرة الأماكن لتنفيذ مراكز التعلم داخل قاعات النشاط	370	97.63	9	2.37	0	0	2.98
7	ضعف البنية التحتية لرياض الأطفال.	310	81.795	69	18.21	0	0	2.82
8	خلو معظم قاعات النشاط من الوسائل التكنولوجية الحديثة	200	2.78	179	47.23	0	0	2.53
	المتوسط	277.63	73.25	75.5	19.92	25.88	6.83	2.66

يتضح من الجدول (11) أن معظم المعوقات المتعلقة ببيئة الروضة موجودة بدرجة كبيرة، ولعل هذا يرجع وفق ما يرصد واقع رياض الأطفال إلى أن المعوقات المالية أحد أهم التحديات التي تواجه رياض الأطفال، وعليها يترتب وجود كثير من المؤشرات المرتبطة بتوفير البيئة المناسبة. وتعزو (الدسوقي، 2009) هذا الأمر إلى عدة أمور منها: قلة الاعتمادات المالية المدرجة بموازنة الدولة المخصصة لرياض الأطفال، خاصة أن معظم الروضات ملحقة بالمدارس الابتدائية، ومن ثَمَّ قد يحدث أن يتم تخصيص معظم الاعتمادات للمدارس دون الرياض، وتضيف إلى صعوبة هذا المعوق في ظل ندرة وربما انعدام التبرعات المالية، وضعف رسوم الالتحاق.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه عدد من الدراسات منها: (رمضان، 2009؛ إسماعيل، 2013؛ إدريس وآخرون، 2012)، حيث توصلت الأولى إلى قلة عدد القاعات، نقص الميزانية، عدم كفاية الأجهزة. وتوصلت الثانية إلى وجود عدد من المعوقات المتعلقة ببيئات الروضات الخاصة (لغات) منها ضعف تناسب أعداد القاعات ومساحاتها مع عدد الأطفال، قلة وجود متطلبات الأمن والسلامة في مبنى الروضة والقاعات من أرضيات وسلالم ونوافذ وأفنية، وممرات، ومداخل ومخارج الروضة، وكذا مصادر الكهرباء، وكذلك ضعف توافر التجهيزات من أرفف وخزانات لحفظ متعلقات الأطفال. وتوصلت الثالثة إلى وجود معوقات تتعلق بالإمكانيات المادية المتمثلة في القاعات الدراسية الكافية، والمكتبة المتخصصة.

وفيما يتعلق باستجابات أفراد العينة حول درجة وجود المعوقات المتعلقة بالمناخ التنظيمي السائد في الروضة، فتشير النتائج إلى أنها موجودة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط النسبي لمجموع تلك المعوقات (2.05). وفيما يتعلق بدرجة وجود كل معوق من هذه المعوقات، فقد جاءت بدرجات مختلفة، كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (12) يوضح التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة البحث حول درجة وجود المعوقات المتعلقة بالمناخ التنظيمي السائد في الروضة

م	الاستجابة / المعوقات المتعلقة بالمناخ التنظيمي السائد فى الروضة	درجة وجود المعوق						الوزن النسبي
		كبيرة		متوسطة		قليلة		
		ك	%	ك	%	ك	%	
1	ضعف نظام الحوافز الفعال.	333	87.86	46	12.14	0	0	2.88
2	افتقاد الروضة إلى نظام واضح وعادل للمحاسبية	305	80.47	74	19.53	0	0	2.80
3	افتقاد العاملين لروح العمل الجماعي أوالعمل بروح الفريق	0	0	0	0	379	100	1
4	انخفاض درجة وعى العاملين بحقوقهم وواجباتهم فى ظل ثقافة الجودة	200	52.77	179	47.23	0	0	2.53
5	عدم مشاركة جميع العاملين في جهود التحسين والتطوير.	250	65.96	129	34.04	0	0	2.66
6	مقاومة التغيير من بعض العاملين بالروضة	0	0	89	23.48	290	76.52	1.23
7	زيادة ضغوط العمل الناتجة عن الأعمال الاضافية التي يكلف بها العاملين	379	100	0	0	0	0	3
8	ضعف الثقة فى العاملين بالروضة	39	10.29	59	15.57	281	74.14	1.36
9	صعوبة الحصول على المعلومات داخل الروضة	0	0	0	0	379	100	1
	المتوسط	167.33	44.15	64	16.89	147.67	38.96	2.05

يتضح من الجدول (12) أن استجابة المعلمات حول درجة وجود المعوقات المتعلقة بالمناخ التنظيمي السائد في الروضة، جاءت بعض مفرداتها بدرجة كبيرة، وأخرى بدرجة قليلة.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه عدد من الدراسات منها: دراسة (إسماعيل، 2013) التي توصلت إلى ضعف المناخ الإيجابي السائد ممثلاً في ضعف شعور العاملين بالرضا عن أسلوب معاملة الإدارة لهم، عدم وجود مقياس لرضا العاملين يطبق دورياً، ضعف سيادة علاقات إيجابية مع المؤسسات التعليمية المحيطة، وكذا مؤسسات المجتمع المحلى. ودراسة (أخضر، 2007) التي أفادت بعدم تطبيق مبدأ المساءلة في حالة التجاوزات، وتغلب المصالح الشخصية على العامة. ودراسة (العضاضي، 2012) التي توصلت إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية.

في حين تختلف ما توصلت إليه نتيجة البحث فيما يتعلق بمقاومة التغير من بعض العاملين مع ما أشارت إليه (محمد، 2013)، والتي أوضحت أن أحد معوقات التغيير نحو ثقافة الجودة هو الإخفاق في التعامل مع مقاومة التغيير. ودراسة كل من (الخلف 2009؛ العجمي، 2011)، حيث توصلا إلى وجود مقاومة للتغيير من قِبَل العاملين والإدارة والرغبة في المحافظة على ما هو مألوف.

رابعاً - الملامح الرئيسة للتصور المقترح (Main features of the suggested perspective):

في ضوء ما توصل إليه البحث من تحليلات نظرية ونتائج ميدانية، وما عرضته بعض الدراسات السابقة منها: (محمود، 2009؛ السيسي وعشيبة، 2011؛ خاطر، 2013؛ الرفاعي، 1434هـ/ 2013؛ عبدالرحمن، 2014) يمكن تقديم "تصور مقترح" يُمكن من

خلالـه تنمية ثقافـة الجودة برياض الأطفـال. يتضمن هذا التصور محوريـن: الأول: رؤية ورسالة وفلسـفة وأهداف التصور المقترح. والثاني: مراحله وإجراءات تنفيذه، والتأكد من صلاحيته للتنفيذ. وفيما يلي عرضهما:

المحور الأول: رؤية ورسالة وفلسفة وأهداف التصور المقترح
(Vision, Mission, Philosophy and aims of the suggested perspective):

- الرؤية (Vision):

إنطلاقاً من أن الرؤية حلم مستقبلي يُمكن تحقيقه من خلال التصور المقترح في فترة زمنية معينة وفقاً للإمكانيات المتاحة، وتجيب أيضاً عن سـؤال مفاده ما الذى نريد تحقيقه مـن التصور؟ فإن رؤية التصـور الحالي تتمثل في الرغبة في تنمية أبعاد ثقافة الجودة في رياض الأطفال.

- الرسالة (Mission):

نظراً لأن الرسالة تعكس الخطط والإجراءات التي سيتم الاعتماد عليها لتحقيق رؤية التصور، وتجيب عن السؤال الآتي: ما الإجراءات التي سيتم من خلالها تحقيق الرؤية؟ فإن رسالة التصور المقترح تتمثل في:

- تنميـة الوعي المعرفي للمعنيين بريـاض الأطفال – بداية من القيادات العليا بوزارة التربيـة والتعليم وصولاً إلى جميع العاملين برياض الأطفال بجميع فئاتهم، مروراً بالجهـات ذات العلاقـة بريـاض الأطفال – بنظـام الجودة ومتطلبات سـيادة ثقافة الجـودة وأبعادها، ومداخل قياسـها والمعوقات المحتملة لسـيادتها، وذلك من خلال توافر دورات تدريبية، وورش عمل مستمرة للفئات المتنوعة.
- تنمية القيادة الداعمة لنظام الجودة برياض الأطفال.
- توافر بيئة الروضة الداعمة لنظام الجودة.
- توافر المنا خ التنظيمي الداعم لنظام الجودة.
- تقـديم أداة البحث الحالي كأداة مبدئية يسترشـد بها المعنيـون برياض الأطفال في تقويم مستوى ثقافة روضتهم، وكذا ما يواجههم من معوقات ذاتياً، وبصفة مستمرة لتحقيق التحسين المستمر.

- الفلسفة (Philosophy):

تقـوم الفلسـفة التـي بنـي عليها التصور المقتـرح على عدة منطلقات، تأسـس عليها البحث الحالى وهى:

- ريـاض الأطفال في أمس الحاجـة إلى إحداث تغييرات جذريـة في جميع عناصرها ومكوناتها حتى يمكنها تطبيق معايير الجودة.
- نجاح تطبيق معايير الجودة برياض الأطفال رهن بسيادة ثقافة الجودة لدى جميع العاملين، تحثهم على المتابعة والتحسين المستمرين.
- الاعتماد التربوي لرياض الأطفال هدف وسيط، وليس نهائى فهو وسيلة وليس غاية.

- تنمية ثقافة الجودة برياض الأطفال تحتاج إلى تدريب وممارسة وتغيير اتجاهات ومعتقدات.
- تنمية ثقافة الجودة تتعلق بعوامل داخل وخارج الروضة .
- تنمية ثقافة الجودة مهمة شاقة تتطلب صبراً، والتزاماً، وتعهداً ممتداً.

ـ الأهداف (Aims):

يهدف التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- دعم وتأييد وقناعة الإدارة العليا لتطبيق معايير الجودة برياض الأطفال.
- نشر المفاهيم والمعارف والأسس النظرية لثقافة الجودة برياض الأطفال ومتطلباتها وأبعادها ومداخل قياسها.
- ترسيخ ثقافة الجودة بين جميع العاملين برياض الأطفال، بحيث يصبح سلوك الجودة سلوكاً تلقائياً لديهم.
- تشجيع التعاون وبث الثقة بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة في رياض الأطفال.
- توافر بيئة تنظيمية مناسبة تساعد على عملية التواصل الإنساني، وتهدف إلى تحقيق جودة رياض الأطفال.
- تقديم بدائل لتنمية أبعاد ثقافة الجودة محل البحث.
- طرح حلول ومقترحات للقضاء على المعوقات التي تحول دون سيادة ثقافة الجودة، ومحاولة التغلب عليها.

المحور الثاني: مراحل تنفيذ التصور المقترح

(Stags of the suggested perepective):

تمثلت مراحل التصور المقترح في مرحلتين هما: التخطيط والإعداد، التنفيذ والمتابعة والتقويم المستمر.

المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد لتنمية أبعاد ثقافة الجودة برياض الأطفال،

وتتضمن الإجراءات التنفيذية الآتية:

- إعداد مقاييس مقننة يتم تطبيقها لتقويم الثقافة السائدة برياض الأطفال.
- السعي نحو زيادة قناعة المعنيين برياض الأطفال بأن نظام الجودة أحد أنسب البدائل لتحقيق عمليات الإصلاح والتطوير التربوي.
- وضع الخطط المناسبة لمواجهة المقاومة المحتملة لعمليات التغيير.
- التخطيط لدورات تدريبية وندوات وورش عمل لجميع المعنيين برياض الأطفال لدعم ثقافة الجودة برياض الأطفال في أبعادها المختلفة.

المرحلة الثانية: التنفيذ والمتابعة والتقويم المستمر لتنمية أبعاد ثقافة الجودة برياض الأطفال: وتتضمن الإجراءات التنفيذية التالية، وفق مستويين **الأول:** المستوى العام،

ويتضمن اقتراح إجراءات تسهم في تنمية ثقافة الجودة إجمالاً برياض الأطفال. والثاني: يتضمن اقتراح إجراءات تسهم في تنمية كل بُعد من أبعاد ثقافة الجودة برياض الأطفال، في ضوء ما توصلت إليه النتائج الميدانية للبحث.

عن إجراءات المستوى الأول، يقترح البحث ما يأتي:

- تقويم الثقافة السائدة بالروضة اعتماداً على المقاييس المقننة، على أن يتم تطبيقها وتحليل نتائجها وتحديد الأسباب التي أدت إليها من خلال العاملين أنفسهم، وهو ما يسمى بالتقويم الداخلي، على أن يتم عرضها ومناقشتها، والوصول لنتيجة مفادها أن الثقافة السائدة بها لا تستطيع أن تساعد على تحقيق عمليات الإصلاح والتطوير، بل تقف حجر عثرة نحو بلوغ الإصلاح المنشود، ومن ثَمَّ تزداد قناعتهم بضرورة التغيير.
- تدريب القيادات العليا المسؤولة عن رياض الأطفال، وتوعيتهم بنظام الجودة وثقافتها ومسلماتها وأساليب تطبيقها، وبذلك يمكن توافر القيادي القادر على اتخاذ القرارات السليمة وفق نظام الجودة، عن دراية ووعي حقيقي بطبيعة النظام، وبذلك تكتمل منظومة الوعي بداية من القيادات وصولاً إلى القائمين على التنفيذ.
- عقد لقاءات دورية – تقليدية أوعن بعد – تضم المعنيين برياض الأطفال بمختلف فئاتهم، يتم فيها عرض الجديد في نتائج التقويم الذاتي بعد المرور ببعض التحسينات، وتحديد الفرص والتهديدات، وكذا نقاط القوة والضعف حول كل ما يتعلق بالروضة.
- تفعيل المواقع الإلكترونية الموجودة لدى بعض الروضات أو إنشائها، مع ضرورة نشر كل ما يتعلق بالجودة وثقافتها وأبعادها، حتى يمكن لأعضاء الروضة وغيرهم من أعضاء الروضات الأخرى نشر خبراتهم وتبادلها، فتعم الفائدة، ولا يتكرر الخطأ.
- تخصيص لوحات وملصقات بداخل الروضة وخارجها تقدم مؤشرات أبعاد ثقافة الجودة، واعتبارها بمثابة اتفاقيات بين جميع الأطراف ذات العلاقة برياض الأطفال.

عن إجراءات المستوى الثاني وللارتقاء بمستوى ثقافة الجودة برياض الأطفال، يمكن اتباع الإجراءات المقترحة التي قد تسهم في جودة كل بُعد من أبعادها التي استقر عليها البحث وهي:

الوعي المعرفي بمسلمات الجودة:

رصدت النتائج الميدانية للبحث أن فهم نظام الجودة لدى المعنيين برياض الأطفال، والقناعة بأن الأخذ بنظام الجودة اختيارى، معوقات بدرجة قليلة، في حين جاءت أبرز معوقات هذا البُعد في عدم وجود خطة إجرائية واضحة، ومعلنة لنشر ثقافة الجودة برياض الأطفال، والنظر إلى نظام الجودة باعتباره مسألة شكلية.

وللتغلب على هذه المعوقات يُمكن تنفيذ ما يأتي:

- عمل ندوات وورش عمل هدفها الأساسي تصحيح مفاهيم العاملين برياض الأطفال،

وتغيير معتقداتهم إيجابياً بشكل تدريجي نحو نظام الجودة، وذلك من خلال إقناعهم بأن الثقافة التقليدية لا يمكنها تحقيق عمليات الإصلاح والتطوير الذي تنشده رياض الأطفال، بما يسهم في تغيير سلوك العاملين برياض الأطفال كى يأتي متوافقاً مع نظام الجودة المرجو.

- تنظيم برامج ودورات تدريبية للعاملين برياض الأطفال توضح الإجراءات التنفيذية لنظام الجودة اعتماداً على الأساليب التدريبية الحديثة التي تزيد من فاعلية التدريب، وتجعل محتواه قابل للتنفيذ مع ضرورة تقويم البرامج التدريبية والاستفادة من نتائج التقويم في البرامج التالية.
- وضع خطة للتحسين المستمر وفقاً لنتائج التقويم المستمر.
- عمل سجل لأعضاء المؤسسة لتسجيل ملاحظاتهم وأفكارهم حول نظام الجودة، والاستفادة من هذه الملاحظات وأخذها بعين الاعتبار.
- تنظيم ندوات تثقيفية لأولياء أمور أطفال الرياض، وكذا المعنيين من أفراد المجتمع ذوي العلاقة برياض الأطفال، للتعريف بثقافة الجودة وأهميتها، وكذا أهمية مساهمتهم في تطبيق معايير الجودة برياض الأطفال، بما يساعد تدريجياً على تعديل اتجاهاتهم نحو نظام الجودة، وأنها ليست ترتيب أوراق.
- الاهتمام بالنشر الإعلامي لثقافة الجودة داخل رياض الأطفال وخارجها.

1 - القيادة:

أوضحت نتائج البحث أن هناك عدداً من المعوقات التي تتعلق بقيادة رياض الأطفال – خاصة العليا – والتي تعرقل سيادة ثقافة الجودة برياض الأطفال انطلاقاً من إجماع الآراء على أن نجاح وترسيخ ثقافة الجودة يعتمد بشكل أساسي على فهم وقناعة والتزام القيادات العليا بها، وعليه فإن القيادة شرطٌ ضروري لإدارة التغيير، وتنفيذ خطط الإصلاح والتطوير برياض الأطفال، ومن هنا يمكن إجراء ما يأتي:

- عمل دورات تدريبية لتنمية المهارات الإدارية – ذات العلاقة بتطبيق معايير الجودة للقيادات العليا برياض الأطفال – من خلال خبراء الجودة، تكون مهمتهم الأساسية تنمية وعي القيادات بنظام الجودة ومتطلبات نجاحه وسيادة ثقافته مع ضرورة تقديم نماذج السلوك اللازمة لتطبيق النظام، وكذا عرض خبرات من السلوكيات غير المناسبة، وتأثيرها على سيادة ثقافة الجودة وعرقلة النظام.
- توعية القيادات العليا بأهمية التمكين الإدارى للقيادات التنفيذية وفقاً لأدوارهم وتخصصاتهم وطبيعة روضاتهم، وكذا إجراءاته، حيث إن رياض الأطفال لا تستطيع أن تخطو خطوة نحو نشر ثقافة الجودة مادامت تحافظ على هيكلها التنظيمي التقليدي، ومن هذا المنطلق يتطلب نشر ثقافة الجودة استبدال التقليدية بالأفقية، وتغيير نظمها كي تتلاءم مع الثقافة الجديدة ومتطلبات تطبيقها.
- تحرص القيادات على الالتزام بالمصداقية والنزاهة في جميع سياساتها وقراراتها وتعاملاتها الداخلية والخارجية، والارتقاء بقدراتها وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة والتعامل معها بإيجابية.

- تتبنى القيادات برياض الأطفال نمطاً ديمقراطياً يشجع على المشاركة وإبداء الرأي وحرية النقد والابتكار.

2 – بيئة الروضة:

أوضحت نتائج البحث أن هناك عدداً من المعوقات التي تتعلق ببيئة رياض الأطفال، والتي يمكن أن تحد من سيادة ثقافة الجودة انطلاقاً من اتفاق الآراء على أن المبنى هو نقطة البداية في العملية التعليمية بجميع مراحلها، ولهذا فإن صلاح العملية التعليمية يبدأ بصلاح مبناها وكفايته؛ فكلما كان المبني نموذجياً في مبانيه وتجهيزاته، كان مكاناً جيداً يجذب الأطفال، ويجدون فيه الانطلاق، ويعبرون من خلاله عن إبداعاتهم، بما يسهم في تنفيذ خطط الإصلاح والتطوير برياض الأطفال، ومن هنا يمكن إجراء ما يأتي:

- تفعيل المشاركة المجتمعية بين رياض الأطفال ومؤسسات المجتمع المتعددة، وكذا بينها وبين الأسر بما يسهم في توفير ميزانية، وأيضاً خبرات تخصصية لدعم أنشطة رياض الأطفال.
- استثمار الطرقات بين القاعات أو أماكن أخرى بالمؤسسة.
- التخطيط لآليات لدعم رياض الأطفال من خلال القطاعين العام والخاص، بما يسهم في توفير المباني والإمكانات المادية. من هذه الآليات؛ فصل ميزانية رياض الأطفال عن المدرسة الابتدائية، إنشاء وحدات ذات طابع خاص يمكن من خلالها تنفيذ مشروعات تعود بدخل إضافي، يستفاد منه في تجهيز الروضة.
- تقديم دعم مادي لرياض الأطفال التي تسعى لتطبيق معايير الجودة سعياً للحصول على الاعتماد واستمرارية هذا الدعم.

3 – المناخ التنظيمي السائد بالروضة:

أوضحت نتائج البحث أن هناك عدداً من المعوقات المتعلقة بالمناخ التنظيمي السائد بالروضة، ومن هنا يمكن إجراء ما يأتي:

- صياغة آلية مقترحة للمساءلة والمحاسبة، تحدد ضوابط العمل بالروضة، مع العمل على نشرها داخل الروضة وخارجها.
- وضع أساليب وأدوات لتقويم الأداء بالروضة، مع مراعاة وضع معايير محددة وواضحة حتى يتسم التقويم بالوضوح والشفافية، بالإضافة إلى موضوعيته وعدالته.
- تطبيق الأساليب والأدوات مع مناقشة نتائج هذا التقويم مع جميع الأطراف المعنية، بحيث تستهدف عملية التقويم الارتقاء بأداء المؤسسة بشكل مستمر. مع الأخذ في الاعتبار أن تكون عملية التقويم عملية شاملة لجميع عناصر الروضة.
- تقوم المؤسسة بعمل استطلاع آراء العاملين برياض الأطفال بالمؤسسة حول أساليب التقويم المستخدمة باستمرار، والاستفادة من آرائهم في تعديل أساليب التقويم وتحسينها لتأتي متوافقة مع نظام الجودة.
- وضع خطة دورية لتطوير وتحسين الأداء.

وقد قامت الباحثة بعرض التصور المقترح على خمسة من السادة الأساتذة المتخصصين

في تربية الطفل، والمعنيين بالجودة للتأكد من إمكانية تنفيذه برياض الأطفال، وقد أجمعوا على قابليته للتنفيذ بدرجة كبيرة بما يحقق ما وضع من أجله.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

إدريس، جعفرعبد الله وأحمد، عثمان أحمد والأختر، عبد الرحمن بن عبد الله (2012). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالى من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع الطائف بالخرمة، *مجلة أمارابك، 3*(7)، 39:62.

أبو زيد، زيد (2007). مفاهيم في الإدارة المدرسية، متاح على:
http://zaidabuzaid.jeeran.com/archive/2007/11/374232.html

أتكنسون، فيليب (1996). *إدارة الجودة الشاملة: التغير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة*، تعريب: عبد الفتاح السيد النعماني. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

أحمد، إبراهيم أحمد (2007). *تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس*. القاهرة: دار الفكر العربي.

أحمد، آيات فاروق حسين (2013). معوقات تطبيق معايير الجودة والاعتماد في مرحلة رياض الأطفال *«دراسة ميدانية»*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أسيوط، كلية التربية.

أحمد "أ"، محمد عنتر (2007). مدى انتشار ثقافة الجودة بين المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التجارة، جامعة القاهرة، *مجلة المال والتجارة*، 464، 1 – 40.

أخضر، فايزة بنت محمد بن حسن (2007). مشكلات تحقيق الجودة في التعليم العام (دراسة وصفية تحليلية)، المؤتمر الوطني الثاني للجودة، متاح على:
https://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/.../The%20paper

الألفي، هانى رزق عبد الجواد (2004). *متطلبات تفعيل ثقافة الجودة الشاملة بين قيادات التعليم الأساسي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التربية.

إبراهيم، أحمد إبراهيم موسى (2010). *بناء وتنمية ثقافة الجودة الشاملة لتحسين أداء الجامعات المصرية (مدخل القياس المقارن)*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنوفية، كلية التجارة.

إبراهيم، أحمد السيد إبراهيم (2012). دور المناخ التنظيمي في نشر ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر بالدقهلية، *مجلة كلية التربية ببنها، 89*(2)، 1 – 43 .

إبراهيم، مجدي عزيز (2010). جودة الثقافة وثقافة الجودة في عالم متغير، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي (العربي الخامس، الدولي الثاني)، *الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي*، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، (1)، 487 :508.

إسماعيل، آمال محمد السيد (2013). معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة برياض الأطفال (دراسة حالة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية.

آل مداوي، عبير محفوظ محمد (2007). *متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك خالد، كلية التربية للبنات بأبها.

البادي، نواف محمد (2010). *الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الأيزو*. عمان: دار اليازورى العلمية.

الباز، أحمد نصحى (2011). ثقافة الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي وأثرها على الحد من مقاومة التغيير، *مجلة مستقبل التربية العربية، 18* (71)، 329–375.

بدوي، محمود فوزي أحمد (2010). *إدارة التعليم والجودة الشاملة*. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.

بركات، منال طه (2007). *واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية – غزة: كلية التجارة.

البنا، هبة أمير السعيد (2014). *الجودة الشاملة وانعكاسها على التفكير الإبداعى لطفل الروضة*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنوفية، كلية الاقتصاد المنزلى.

بوزيان، أم كلثوم (2011). مكانة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 8*، 217 – 237.

جاويش، سامية محمد (2011). *معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال*. القاهرة: دار الكتاب الحديث.

الجمال، محمد ماهر (2006). *نحو ثقافات داعمة للإصلاح التعليمي: ثقافات الفصل والمدرسة*. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.

الجيار، سهير على (2009). فلسفة الجودة والاعتماد البعيد الغائب في التعليم الجامعي المصرى، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي (الدولي الأولى – العربي الرابع) بعنوان: *الاعتماد الأكاديمى لمؤسسات وبرامج التعليم العالى النوعى في مصر والعالم العربي« الواقع والمأمول»*، 103 – 112.

الحاجي، على بن عبد الله (2012). الوعي بثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية في المؤسسات التعليمية، *رسالة التربية وعلم النفس، 39*، 127 ـ 166.

حافظ، هنداوي محمد والزهيري، إبراهيم عباس (2009). *إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات في التعليم: رؤى نظرية وخبرات عملية*. القاهرة: هبة النيل العربية للنشر والتوزيع.

حامد، نور الدين وعبد الرحيم، ليلى (2012). مبادئ ومميزات توجيهية لضمان جودة التعليم العالي، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم بعنوان: *آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم*. القاهرة: المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، 283 ـ 294.

حداية، محمد عبد المعبود محمد (2010). *برنامج تدريبى مقترح لتنمية أداء معلمى الرياضيات بالمرحلة الإعدادية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة*، رسالة دكتوراه، جامعة المنوفية، كلية التربية.

الحربي، قاسم بن عائل (2006). *الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادى والعشرين*. القاهرة: دار الفكر العربي.

الحريري، خالد حسن (2014). نشر ثقافة الجودة في الجامعات اليمنية لماذا؟ متاح على: http://www.algomhoriah.net/articles.php?id=46610

الحسن، حسين بن محمد (2009). الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ورقة عمل منشورة في المؤتمر الدولى للتنمية الإدارية بعنوان: *نحو أداء متميز في القطاع الحكومى*، بقاعة الملك فيصل للمؤتمرات الرياض، في الفترة 13–16 ذو القعدة 1430 هـ الموافق 1–4 نوفمبر.

الحسين، إبراهيم عبد الكريم (2011). *تقويم جودة مؤسسات رياض الأطفال وفقاً لمعايير الاعتماد الخاصة بمرحلة الطفولة المبكرة*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية.

خاطر، نعمة منور محسب (2013). *ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات المصرية: واقعها وسبل تفعيلها*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، كلية التربية.

الخلف، عبد الله بن موسى (2009). مبررات ومعوقات تطبيق الجودة في الأجهزة الحكومية، متاح على: http://arabictc.net/vb/showthread.php?t=1182

الخيرو، قتيبة صبحي أحمد (2006). إرساء ثقافة الجودة وعلاقته برضا أصحاب المصلحة (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري فندق فلسطين مريديان)، *مجلة الإدارة والاقتصاد، (58)*، 155ـ175.

الدسوقي، أماني إبراهيم (2009). رؤية مستقبلية نحو تفعيل دور رياض الأطفال، المؤتمر العلمى السنوى الثاني بعنوان: *مدرسة المستقبل: الواقع والمأمول*، جامعة قناة السويس، بكلية التربية ببور سعيد، (2)، 778: 802.

الدخيل، عبد الله (2010). الاتجاهات الحديثة للجودة التعليمية ومدى إمكانية الإفادة منها في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية جامعة بنها، *«التربية في مجتمع ما بعد الحداثة»*، (21–22)

دعمس، مصطفى نمر (2009). *إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم*. عمان: دار غيداء.

الدهشان، جمال على خليل (2009). مشكلات ومعوقات تحقيق الجودة في كلية التربية جامعة

المنوفية، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة العلمية الثانية لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية – جامعة طنطا تحت عنوان: *نماذج عربية وعالمية في ضمان الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي.*

دياب، سهيل (2006). مؤشرات الجودة وتوظيفها في تنظيم التعليم والتعلم، *الجودة في التعليم العالي، 2*(1)، 10-14.

الذكري، محمد بن إبراهيم عبد الله والمرابط، منصور بن عبد القادر (2014). هندسة نشر ثقافة الجودة الذاتية الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: نموذج مقترح، المؤتمر السنوي السادس للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم بعنوان: *أنماط التعليم ومعايير الرقابة على الجودة فيها*، سلطنة عمان، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، 154-173.

راشد، آمال غالب، حسين، علي كاظم (2011). إمكانية تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 7* (29)، 326 – 342.

الرفاعي، أحمد محمد رجائى (1434هـ/ 2013). نشر ثقافة الجودة والاعتماد المدرسى في المدارس، ورقة عمل مقدمة *للقاء السنوى السادس عشر (الاعتماد المدرسي)* في الفترة من 23 إلى 25 من شهر ربيع الأول، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، جامعة الملك سعود، 309–293.

رمضان، محمد جابر محمود (2009). بعض معوقات ضمان الجودة والاعتماد بكلية التربية النوعية بقنا، دراسة ميدانية، المؤتمر السنوي (الدولي الأول – العربي الرابع) بعنوان: *الاعتماد الأكاديمى لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي " الواقع والمأمول" ،* جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، 147-169.

زنون، نشوى سعد محمد (2012). *إعداد معلمى التعليم الثانوى العام لأداء أدوارهم في ظل نظام جودة التعليم والاعتماد*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، كلية التربية.

سالم، رضا إبراهيم السيد (2003). *ثقافة المدرسة ودورها في تفعيل الأداء الإدارى بالمدرسة الثانوية العامة في محافظة القليوبية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، كلية التربية ببنها.

سعفان، أماني إبراهيم (2008). *معايير الجودة الشاملة في رياض الأطفال (الواقع والمأمول)*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية رياض الأطفال.

سلام، محمد توفيق (2007). *التشريع لضمان جودة التعليم والاعتماد في مصر (دراسة تحليلية كيفية)*. القاهرة: المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية.

السيد، معين أمين وصالح، دندن (2012). مكانة ثقافة الجودة الشاملة في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان: *عولمة الإدارة في عصر المعرفة*، جامعة الجنان، طرابلس: لبنان.

السيسي، جمال أحمد وعشيبة، فتحي درويش (2011). ثقافة الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام على ضوء تطبيق نظام ضمان جودة التعليم والاعتماد، *مجلة مستقبل التربية العربية، 18* (69)، 9 -136.

الشافعي، أحمد عبد الحميد وناس، السيد محمد محمد (2000). ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، *مجلة التربية، 2*(1)، 73-111.

الشال، محمود مصطفى وعمارة، سامي فتحي (2009). متطلبات تهيئة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البحيرة لتطبيق الاعتماد وضمان الجودة " دراسة ميدانية "، *مجلة كلية التربية* بالزقازيق، 2(64).

الشتيحي، إيناس سعيد عبد الحميد (2010). برنامج تدريبى مقترح لتنمية مهارات القيادة الفعالة للمعلمة الأولى برياض الأطفال، *مجلة الطفولة والتربية، 2*(5) 335 -399.

الشتيحي، إيناس سعيد عبد الحميد (2011). *مدخل إلى رياض الأطفال*، كتاب إلكترونى منشور بموقع المركز القومى للتعليم الالكترونى.

الشتيحي، إيناس سعيد عبد الحميد (2013). متطلبات تطبيق الاتصال الإدارى الإلكترونى برياض الأطفال في ضوء آراء المعلمات المشرفات، *مجلة مركز رعاية وتنمية الطفولة*، (11)، 5 -104

الشتيحي، إيناس سعيد عبد الحميد (2014). التمكين الإداري للقيادات التربوية برياض الأطفال وعلاقته بممارسة عمليات إدارة المعرفة، بحث مقدم للنشر *بمجلة اتحاد الجامعات العربية*.

شريف، السيد عبد القادر (2014). *ثقافة الجودة في إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها*. القاهرة: دار الجوهرة.

شعبان، إياد عبد الله (2009). *إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز*، عمان: الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.

الشهراني، عامر بن عبد الله (2013). الجودة في التعليم، متاح على:
http://www.startimes.com/f.aspx?t=32341887

الشناوي، أحمد، وعيد، هالة فوزي (2010). تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر (تصور مقترح)، *مجلة دراسات تربوية ونفسية، 25* (67)، 207 ـ 282، جامعة الزقازيق، كلية التربية.

الشنواني، إبتسام سعيد حداد (2012). *معوقات الأخذ بنظام الجودة والاعتماد بكلية التربية جامعة المنوفية*، دراسة لآراء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، كلية التربية.

شيحة، لمياء عبد المجيد عبد التواب (2013). كفاءة المؤسسات التعليمية في تحقيق الأهداف التربوية مقارنة بين المدارس المعتمدة وغير المعتمدة في محافظة المنوفية، *مجلة البحوث النفسية والتربوية، 2* (28)، 1 ـ 46.

الصرن، رعد وزاهر، تيسير (2008). نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية متاح على: http://jps-dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=6791

الصواف، محفوظ حمدون وإسماعيل، عمر على (2011). مدى توافر قيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية " دراسة حالة في فندق نينوى الدولي "، *مجلة جامعة كربلاء العلمية، 9* (1)، 76–90.

الصيرفي، محمد عبد الوهاب (2008). متطلبات تعزيز ثقافة الجودة في الجامعات المصرية، *مجلة مستقبل التربية العربية، 14* (52).

الطويل، أكرم أحمد رضا وأغا، أحمد عوني (2010). متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في جامعة الموصل، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن بعنوان: *جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة*، عدن.

الطيطي، محمد عبد الإله وجبر، معين حسن (2012). واقع جودة التعليم في المدارس الأساسية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، *مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، 14* (1)، 1 ـ 34، غزة: فلسطين.

عابدين، محمد عبد القادر (2013). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون، *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14* (1)، 41 ـ 70.

عبد الرحمن، دعاء لطفي (2014). *قيم الجودة لدى معلمي المرحلة الثانوية العامة: دراسة مقارنة بين المدارس المعتمدة وغير المعتمدة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، كلية التربية.

عبد الرحيم، محمد عباس (2003). *إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على جامعة جنوب الوادي في ضوء ثقافتها التنظيمية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، كلية التربية.

عبد الفتاح، نسرين عبد الحكيم (2010). *الإصلاح المتمركز على المدرسة في ضوء معايير الجودة الشاملة " دراسة مقارنة لنماذج عالمية "*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها، كلية التربية.

العجمي، ناصر مسلم فهيد (2011). *الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة بدولة الكويت: دراسة تقويمية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية.

العزب، هانى السيد محمد (2009). *تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية رياض الأطفال.

عصفور، أمل مصطفى (2008). *قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي*، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع.

العضاضي، سعيد بن على (2012). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالى، دراسة ميدانية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 5* (9)، 66 ـ 99.

عطية، محسن علي (2009). الجودة الشاملة والجديد في التدريس. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عفانة، حسن مروان (2013). *التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة: كلية الاقتصاد والعلوم

الادارية.

عمـاد الدين، منـى مؤتمن (2006). *آفاق تطويـر الإدارة والقيادة التربوية في البـلاد العربية*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمى.

عمار، هالة محمد السـيد صالح (2012). *متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات تعليم الكبار في مصر في ضوء بعض الخبرات العالمية*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها، كلية التربية.

الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم (2008). *الجودة في التعليم*. عمان: دار الشروق.

الفرا، نعيم حسن حماد (2008). *تطوير الاتصال الإدارى لمديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ـ غزة: كلية التربية.

فلاتة، إبراهيم بن محمود حسـين (1430هـ). خطة مقترحة لنشـر ثقافة الجودة في المؤسسات المعنية بالتدريب الأمني: ورقة عمل مقدمة إلى ندوة الأمن مسـؤولية الجميع في دورتها السنوية الثانية بعنوان: *" الجودة في التدريب الأمني"* ، الرياض.

الفهمي، مرزوق بن مطر (2012). *درجة إسهام مديرى المدارس في تنمية الوعي بثقافة الجودة في مدارس التعليـم العـام من وجهة نظـر مديرى المدارس بمحافظة الليث*، رسـالة ماجسـتير غير منشـورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.

قاسم، أمجد (2012). الجودة الشاملة في التعليم: تعريفها وأهميتها ومبادئها وأهدافها، متاح على: http://www.f-law.net/law/threads/626228%AF%D8%A9%D8%A7%D9%85%D9 %84%D8%A97

كامل، علا حسـن (2010). برنامج تدريبى لإكسـاب الطالبة المعلمة بكلية رياض الأطفال مفهوم ثقافة الجودة، بحث منشـور في المؤتمر الدولى الثاني (السـنوى التاسـع) لكلية رياض الأطفال جامعة القاهرة بعنوان: *رياض الأطفال في ضوء ثقافة الجودة* في الفترة من 4 – 6 مايو، كلية رياض الأطفال جامعة القاهرة، 425 ـ 458.

الكبيسـي، لولوة محمد (2011). *أثر تطبيق إدارة الجودة الشـاملة في رياض الأطفال بدولة قطر*، رسـالة ماجستير غير منشورة، الجامعة البريطانية العربية.

الكـر، محمد (2012). الجودة الشـاملة في التعليـم العالي: مبررات التبني ومعوقـات التطبيق، *مجلة التراث، (2)*، 348 ـ 363.

الكرداوي، مصطفى محمد أحمد (2009). أثر تطبيق مشروعات ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمى على ترسـيخ ثقافة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية، *المجلة المصرية للدراسـات التجارية*، جامعة المنصورة، 81–124.

كشكوشـة، نجوى متولي (2013). إدراك أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة لأبعاد ثقافة الجودة والاعتماد، *دورية الإدارة العامة، 53* (2)، متاح: www.ipa.edu.sa/Arabic/Knowledge/Publications/.../journal10.aspx

كمفـر، فايزة بنـت زين الدين عبد الحميـد (1997). *المعوقات الإدارية والسـلوكية لدى القيـادات الإدارية النسـائية فـي عملية اتخاذ القرارات: دراسـة ميدانية على المؤسسـات الأكاديمية الثنائية في منطقـة مكة المكرمة*، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية الاقتصاد والإدارة.

مجيـد، سوسـن شـاكر (2011). *تقويم جـودة الأداء في المؤسسـات التعليميـة*، عمان: دار صفاء للنشـر والتوزيع.

محمد، أشرف السعيد أحمد (2008). *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين رؤية ما بعد الحداثة والرؤية الاسلامية*، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

محمد، رضا بخيـت مصطفى (2013). *الأبعاد التربوية لثقافة الجودة والاعتماد لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، دراسة ميدانية بالجامعات المصرية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سوهاج، كلية التربية.

محمـد، نهله محمود محمـد (2010). *فعالية برنامج تدريبى إلكترونى مقتـرح لتنمية ثقافة الجودة لمعلمى التعليـم العـام في ضوء المعايير القومية*، رسـالة ماجسـتير غير منشـورة، جامعة القاهرة، معهد الدراسـات والبحوث التربوية.

محمود، مديحة فخري (2009). تصور مقترح لتنمية ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة بجامعة حلوان، المؤتمر السنوي (الدولي الأول – العربي الرابع) بعنوان: *الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي " الواقع والمأمول"* ، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، 191-250.

المخرط، مسعد عبد الرحيم إبراهيم (2011). *حلقات الجودة وكيفية الإفادة منها في تحقيق أهداف التعليم*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، كلية التربية.

المزدي، زينب عبد النبى عبد الله (2014). *العلاقة بين المناخ التنظيمي وفعالية ثقافة الجودة، دراسة ميدانية على المدارس الابتدائية بدولة الكويت*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، كلية التربية.

معزب، عادل جار الله على (2006). *دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، المعهد القومى للادارة العليا.

نجمي، فيصل بن على يحيي (1432هـ). *درجة ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة جازان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2011). وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وثيقة رياض الأطفال، الإصدار الثالث، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، القاهرة. متاح على:

http://www.naqaae.eg/main/pdf/pre/kinder-standards.pdf

وزارة التربية والتعليم (2009). *روضتي: دليل إرشادى لبيئة الروضة في ضوء المعايير القومية*، القاهرة: مطابع روزاليوسف

وزارة التربية والتعليم (2008). *المعايير القومية لرياض الأطفال في مصر*، القاهرة: مطابع روزاليوسف.

ثانياً ـ المراجع الأجنبية:

Froment, E. (2004). *Developing an Internal quality culture In European universities,* **Report on the quality culture Project round II. European University Association.**

Hartman, M. (2002). *Fundamental concept of quality improvement*, **U.S.A, American society of quality**

Loukkola, T. & Zhang, Th. (2010). Examining quality culture, part 1– quality assurance processes in higher education institutions. European University Association, available at: www.eua.be/pubs/Examining_Quality_Culture_Part_1.pdf

Tungkunanan, P., Leekitchwatana, P., Pimsarn, N., & Chumnum, S. (2008). Strategic plan for developing quality culture at eastern school of the office of vocation education commission, Thailand. *ABAC Journal, l28* **(2), 52-63.**

Smith, J. (2010). Face of quality: Three values for a quality culture, December 2, *Quality magazine***.**

Ojo, J. (2008). Total quality management, culture and productivity Improvement in Ethiopia higher institutions. *Academic Leadership, 6* **(3) .**

Wolff, K. (2006). *Introduction to the forum, in Jensen, H, embedding quality culture in higher education*: **A Selection of Papers from the 1ST European Forum for Quality Assurance. Belgium: European University Association.**

Woods, J. (2010). The six values of a quality culture. cwl publishing enterprises, available at :http://my.execpc.com/~jwoods/6values.htm.

المجلة التربوية

مجلة فصلية، تخصصية، محكّمة

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت

رئيس التحرير: أ. د. عبدالله محمد الشيخ



تنشر:

- البحوث التربوية المحكمة
- مراجعات الكتب التربوية الحديثة
- محاضر الحوار التربوي
- التقارير عن المؤتمرات التربوية وملخصات الرسائل الجامعية

- تقبل البحوث باللغتين العربية والإنجليزية.
- تنشر لأساتذة التربية والمختصين بها من مختلف الأقطار العربية والدول الأجنبية.

الاشتراكات:

في الكويت: ثلاثة دنانير للأفراد، وخمسة عشر ديناراً للمؤسسات.
في الدول العربية: أربعة دنانير للأفراد، وخمسة عشر ديناراً للمؤسسات.
في الدول الأجنبية: خمسة عشر دولاراً للأفراد، وستون دولاراً للمؤسسات.

توجه جميع المراسلات إلى:

رئيس تحرير المجلة التربوية - مجلس النشر العلمي ص.ب. ١٣٤١١ كيفان - الرمز البريدي 71955
الكويت هاتف: ٢٤٨٤٦٨٤٣ (داخلي ٤٤٠٣ - ٤٤٠٩) - مباشر: ٢٤٨٤٧٩٦١ - فاكس: ٢٤٨٣٧٧٩٤
E-mail: joe@ku.edu.kw