

## واقع إدارة الجودة الشاملة في ضوء مخطط إيشيكاوا "روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة نموذجاً"

د. إيمان سمير نصّور / رئيسة دائرة الأبحاث والدراسات/ المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة

### الملخص

هدف البحث الحالي إلى تقصي واقع إدارة الجودة الشاملة في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا، وفقاً لمتغيرات (طبيعة العمل، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأداته استبانة إلكترونية موزعة على ستة مجالات (الصيانة والإصلاح، والبيئة المادية للروضة، والموارد المالية، والموارد البشرية، والمواد التعليمية، والإدارة)، وتكوّنت عيّنة البحث من (29) إدارياً، و(11) مربية، و(25) ولياً. أظهرت نتائج البحث أنّ التقدير الكلي لدرجة واقع إدارة الجودة الشاملة في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا قد بلغ (4.48) بدرجة دائماً من وجهة نظر أفراد عيّنة البحث، وأنّ تقديرات مجالات واقع إدارة الجودة الشاملة جاءت تنازلياً وفق الترتيب الآتي: (المواد التعليمية، البيئة المادية للروضة، الموارد المالية، الموارد البشرية، الإدارة). وبيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عيّنة البحث حول واقع مجالات إدارة الجودة الشاملة في الروضة تعزى إلى المتغيرات الدراسة (طبيعة العمل، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة، مخطط إيشيكاوا، روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة.

## مقدمة :

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني، الأمر الذي اضطرّ زعماء الصناعة اليابانية إلى إحداث الجودة بمساعدة ديمينغ (Deming) الذي يسمى "بأبي الجودة" إذ قام بتعليم المنتجين اليابانيين كيفية تحويل السلع الرخيصة إلى سلع ذات جودة عالية، وتم بالفعل تسجيل أفضلية السلع اليابانية على المنتجات الأمريكية وبدرجة كبيرة؛ ويعود السبب في ذلك وفق رأي ديمينغ في عملية تنفيذ أو تجسيد إدارة الجودة الشامل (الباسل، لاشين، 2016، 7).

وتأتي إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة لما تقدّمه للمؤسسة التي تتبنّى هذا الاتجاه من جملة فوائد للمستفيدين وذلك وفقاً لاحتياجاتهم وتوقعاتهم منها: تعزيز المشاركة المجتمعية، وتوفير مناخ مناسب للتحسين المستمر، وبناء استراتيجية إدارية وقائية للتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، واقتراح الحلول للحّد منها، ومع تزايد الاهتمام بجودة التعليم بسبب انخفاض مستوى جودته كمياً كيفياً، وتدني مستويات أداء العاملين فيه؛ شكّل ضغطاً على صانعي السياسات التعليمية لتحسين الأداء، ولما كانت مؤسسات رياض الأطفال من المؤسسات التربوية المهمة التي يجب تطبيق معايير الجودة الشاملة فيها، لكونها مرحلة تحدّد فيها الأسس والركائز التي تقوم عليها شخصية الطفل وتحقيق نموّه في جوانب شخصيته كافة، ومن أجل مواكبة التحديات والتغيرات التي يشهدها العالم المعاصر، وبهدف إنشاء جيل فعّال؛ لذلك تعدّ مؤسسات رياض الأطفال من المؤسسات التعليمية التي يُعَوّل عليها في بناء الإنسان، وتطوير مهاراته، وزيادة قدراته، وتنمية شخصيته؛ لأنّ التعليم وحده قادر على بناء الإنسان الذي يملك الإرادة لمواجهة تغيرات العصر، ومفهوم الجودة التربوية في رياض الأطفال يستند على أساس "الجودة كما يراها الأطفال" و يركّز على أنّ احتياجات وتطلّعات الطفل التي تمثل جوهر الجودة في مرحلة الطفولة المبكرة؛ لأنّ فلسفة الجودة تم تأسيسها بناءً على احتياجات وتطلّعات المُستفيدين من الخدمة أو المُنتج، والأطفال هم المستفيدون الأوائل من الخدمات التربوية التي تقدمها مؤسسات رياض الأطفال.

ولما كانت النظرية البنائية بالنسبة لكثير من التربويين إطاراً يحتكمون إليه ويأخذون به من أجل التطور؛ جاء مخطّط عظم السمك أحد الأساليب المنبثقة من مبادئ النظرية البنائية التي طرحها خبير مراقبة الجودة الياباني كارو إيشيكوا (Karu Ishikawa) إذ وضع مخطّطاً يُستخدَم في تمييز وترتيب أسباب حدوث المشكلة أو النتيجة، وتصوير العلاقة بشكل تخطيطي بين الأسباب المؤيِّدة لها طبقاً لمستواها في الأهمية والتفضيل (عياد، 2018، ص8). وأداة عظمة السمكة أداة فعالة للتخطيط وتساعد في تحليل وإيجاد حلّ للمشكلات جميعها، مهما كانت صغيرة والتي قد تكون هي السبب المؤثر أو الرئيسي للمشكلة الكبيرة.

## 1- مشكلة البحث:

إنّ التغيرات التي شهدتها المجتمعات في المجالات شتى أدّت إلى ظهور ما يُعرف بإدارة التغيير، والتي جاءت للتوفيق بين المتغيرات الداخلية للمؤسسة والمتغيرات الخارجية لها، وذلك كي تساعد المؤسسة على التأقلم ومسايرة التطورات المستمرة، لتحافظ على وجودها وتضمن لنفسها البقاء والاستمرارية. وأمام هذا الوضع أصبحت المؤسسة

مُجبرة على تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة وأكثرها انتشاراً واستعمالاً لتطوير أساليب العمل في المجالات المختلفة، بما فيها مؤسسات رياض الأطفال، لأنها تعمل على تطوير الأداء والخدمات وفقاً للأغراض والمواصفات المطلوبة وبأفضل الأساليب، وبالرغم من ذلك تشير الدراسات إلى قصور إدارة الجودة وصورتها داخل الروضة والمركزية الشديدة، وعدم التفويض والبيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات والاختيار غير السليم للقيادة المسؤولة عن إدارة مؤسسة رياض الأطفال، أو تلك المسؤولة عن تطوير القوانين واللوائح التي تحكم سير العمل، فضلاً عن حاجة معظم المديرين برياض الأطفال إلى مهارة التقييم والمتابعة، وقلة حصول الكثير من مديري رياض الأطفال على دورات تدريبية في مجال إدارة مؤسسات رياض الأطفال كما بينت دراسة (أحمد، 2022)، وقلة تشجيع مدير الروضة للعاملين، واستخدام الحوافز للأكثر كفاءة منهم وإهماله للمشكلات التي تحدث، وعدم الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها كما بينت دراسة (محمد، 2018) بالإضافة إلى الضعف في إدارة العاملين ونشر ثقافة الجودة، وضعف تقديم الإدارة التعليمية دليلاً واضحاً عن كيفية تطبيق الجودة وإعداد الكوادر البشرية المؤهلة لأعمال الجودة. وأشارت دراسة (علي، 2013) أن هناك قصوراً في أداء بعض معلمات الرياض بسبب كثرة الأعباء الوظيفية التي تفوق قدراتهن وإمكاناتهن، وقصور التمويل اللازم لمرحلة ما قبل المدرسة بالرغم من أن الطفل في هذه المرحلة يعد الاستثمار الحقيقي لتنمية المجتمع وتطوره، وغياب الثقافة المشتركة بين التربية والتنشئة الاجتماعية. بالإضافة إلى ملاحظة الباحثة من خلال مناقشتها مع مديرات رياض الأطفال ومعلماتها لبعض الصعوبات والتحديات التي تواجه عملهم في رياض الأطفال، وما لمست من غياب لثقافة إدارة الجودة الشاملة لهذه المرحلة، ولا سيما مخطط عظم السمك أحد استراتيجيات المنبثقة من النظرية البنائية، وهي أداة لتحليل مشكلة ما عن طريق تحديد الأسباب المحتملة من أجل إيجاد مجموعة من الحلول المتكاملة للمشكلة، وقد قام خبير الجودة الياباني كاروا إيشيكوا بوضع هذه الاستراتيجية التخطيطية والتي يمكن أن تستخدم في تمييز وترتيب أسباب حدوث مشكلة أو نتيجة ما، وترجع تسمية هذا المخطط بعظم السمك لكونها تتضمن مخطط شبيه للهيكل العظمي للسمكة بعد أن أزيل عنها اللحم حيث يمثل رأس السمكة المشكلة الأساسية، وكل عظمة فرعية من العمود الفقري لها يمثل العناصر الرئيسية لهذه المشكلة، ونظراً لعدم وجود دراسة تتعلق بإدارة الجودة الشاملة في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة، كان اختيار موضوع الدراسة الحالية.

### وفي ضوء ما سبق يمكن صوغ مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما واقع إدارة الجودة الشاملة في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكوا (عظم

السمك)؟

## 2- أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من النقاط الآتية:

- أهمية مرحلة رياض الأطفال، إذ أجمع علماء التربية وعلم النفس على وصف الطفولة المبكرة "بالمرحلة الحرجة" نظراً لتأثيرها البالغ في تكوين شخصية الطفل وتنمية قدراته واستعداده للتعليم وضرورة تبنيها أساليب عمل جديدة، للوصول إلى نتائج ذات كفاءة وجودة عالية.
- تلبية موضوع البحث لموضوع تطوير منظومة المناهج التربوية وضمان جودتها (مُدخلات وعمليات ومُخرجات).
- أهمية مدخل الجودة الشاملة كمدخل غير تقليدي ومُبكر لتطوير التعليم، وسعي أغلب الجامعات والمؤسسات التربوية للحصول على الاعتراف بها في منظومة الجودة الشاملة.
- أهمية مخطّط عظم السمك إذ يعدّ أداة تحليل قوية للكشف عن الأسباب الجذرية للمشاكل المعقدة، وكشف الأخطاء، ويُستخدم المخطط لتحسين الأداء وإيجاد مجموعة من الحلول المتكاملة للمشكلة.
- قد يسهم البحث في توجيه نظر القائمين على مرحلة رياض الأطفال وصانعي السياسات التربوية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال، وتفعيل دور هذه المؤسسات لخدمة المجتمع بشكل عام والطفل بشكل خاص.

## 3- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- التعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا (عظم السمك) الذي يشتمل على ستة مجالات هي (الصيانة والإصلاح، والبيئة المادية للروضة، والموارد المالية، والموارد البشرية، والمواد التعليمية، والإدارة) من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
- دراسة واقع إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا (عظم السمك) وفقاً لمتغيرات (طبيعة العمل، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

## 4- أسئلة البحث:

- ما واقع إدارة الجودة الشاملة في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا؟
- ما واقع مجالات إدارة الجودة الشاملة في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا وفقاً لمتغيرات (طبيعة العمل، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

## 5- متغيرات البحث:

- المتغيرات المستقلة: طبيعة العمل (إداري، مربية، ولي أمر)، سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من خمس إلى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات)، المؤهل العلمي (ثانوية، إجازة جامعية، دبلوم وما فوق).

● المتغيرات التابعة: واقع إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا (عظم السمك) ويمكن قياسه من خلاله الاستبانة المُعدّة لذلك.

#### 6- فرضيات البحث: تم اختبار فرضية البحث عند مستوى الدلالة (0.05)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة الجودة الشاملة ككل في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا تعزى إلى متغيرات (طبيعة العمل، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

#### 7- حدود البحث:

الحدود البشرية والمكانية: العاملون والمستفيدون من خدمات روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة (الإدارة، الأهل، المربيات).

الحدود الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي (2023-2024).

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تعرّف واقع إدارة الجودة الشاملة في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة نموذجاً في ضوء مخطط إيشيكاوا (عظم السمك).

#### 8- منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث طُبّق المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً قيمياً، ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات، 2000، 274).

#### 9- مصطلحات البحث العلمية والإجرائية:

**الجودة (quality):** عرّف ديمينغ (Deming) الجودة بأنها: توفّع احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سلع أو خدمة مفيدة وقابلة للاعتماد، وإيجاد النظام الذي ينتج السلعة أو الخدمة بأقلّ سعر ممكن ما يمثل قيمة جديدة للزبون والأرباح بالنسبة للمنظمة" (حيدر، 2016، 5).

وتُعرّف الجودة في التربية بأنها: عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي توظّف مواهب العاملين، وتستثمر قدراتهم الفكرية في مختلف المستويات التنظيم على نحو إبداعي لضمان تحقيق التحسن المستمر للمؤسسة (الكندري، 2011، 33).

وتعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة المعايير والسمات التي يجب توافرها في المدخلات، والعمليات والمخرجات، بما يحقق حاجات العاملين، والمستفيدين جميعهم من خدمات المؤسسة التعليمية، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث وفق الأداة المُعدّة لذلك.

**مُخطّط عظم السمك (Fishbone diagram):** ويُعرّف بأنه تصميم يشبه هيكلًا عظميًا لسمكة، حيث تمثل العظام أو الأشواك مُسببات مُحتملة لمشكلة معينة، فتُستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة، وتحديد مصدر أو مصادر

الخطأ أو القصور. ويعود مُخطّط عظم السمك إلى إيشيكاوا أحد أهم رواد الجودة في اليابان ويعدّ "الأب" لحلقات مراقبة الجودة (حيدر، 2016، 20).

**روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة:** روضة تجريبية تشمل الفئات العمرية الثلاث لمرحلة رياض الأطفال (3-5) سنوات، وتنفّذ مع أطفالها أحدث المستجدات التربوية والتعليمية، بإشراف مربيات مؤهلات ومدربات للتعامل مع هذه الفئة العمرية.

**الدراسات السابقة:**

**دراسة المطيري (2020) في السعودية.** هدفت الدراسة إلى معرفة جاهزية رياض الأطفال الحكومية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي قد تواجه التطبيق، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات، وقد وزعت الاستبيان على (6) مجالات وهي إدارة الروضة، ومعلمة الروضة، طفل الروضة، المنهج التعليمي، المبنى والتجهيزات الصفية، المشاركة المجتمعية، وشملت عينة الدراسة (18) مديرة (21) معلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن رياض الأطفال الحكومية جاهزة لتطبيق مدخل إدارة الجودة بنحو متوسط، وأن أكثر المجالات تحققاً هو مجال معلمة الروضة بينما كان مجال المبنى والتجهيزات الصفية أقلها تحققاً، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول مدى جاهزية رياض الأطفال بالمدينة المنورة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المجالات التالية: المنهج التعليمي والمشاركة المجتمعية لصالح المديرات.

**دراسة السيد وآخرون (2019) في مصر.** هدفت الدراسة إلى التعرف على الوضع الراهن بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة قنا والتعرف على معايير الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال ومتطلبات تطبيقها، وتحديد المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال وتقديم الحلول المقترحة التي تساهم في التغلب على هذه المشكلات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة التي طبقت على مجموعة من معلمات ومديري مؤسسات رياض الأطفال الحكومية، توصلت الدراسة إلى افتقار أغلب مؤسسات رياض الأطفال لمدير متخصص ومتفهم لمرحلة رياض الأطفال ووجود قصور في تدريب وتأهيل إدارة الروضة للعاملات بها في مجال الجودة، ضعف التواصل بين معلمة الروضة والياء الأمور، قلة عقد تدريبات ومؤتمرات وورش عمل تساعد في حدود إمكانياته، ضعف توظيف إمكانات المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة المنهج، وضعف مشاركة أولياء الأمور في خطط التحسين والتقويم الذاتي بالروضة، ضعف وحدة التدريب والجودة في القيام بعملية التقويم الذاتي لمردود أنشطتها على العملية التعليمية، ضعف تطبيق إدارة الروضة لقواعد المسائلة بموضوعية على جميع العاملات بها .

**دراسة الزهار وآخرون (2018) في السعودية.** هدفت الدراسة إلى تقويم تطبيق مجالات الجودة في مؤسسات رياض الأطفال بالمنطقة الشرقية في المملكة، وبيان أثر المؤهل العلمي والخبرة لكل من المديرات والمعلمات بالإضافة إلى رصد تطبيق معايير الجودة في تلك المؤسسات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام مقياس تقويم الجودة في رياض الأطفال المقنن على البيئة السعودية والذي يقيم أربعة مجالات رئيسة وهي التفاعل، الأنظمة الإدارية، التكيف مع البيئة، الخدمات المساندة. وبلغت عينة الدراسة (61) روضة توصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع تطبيق مجالات معايير الجودة في مؤسسات رياض، بالإضافة إلى فروق دالة إحصائية بين درجات الخبرة العلمية

لدى مديرات الروضات ذوي المؤهلات المتخصصة وذوي المؤهلات غير المتخصصة لصالح غير المتخصصات ذوي الخبرة الأكبر من 15 سنة من حيث تطبيق مجالات معايير الجودة الممثلة في التفاعل الاجتماعي في مؤسسات رياض الأطفال.

### الدراسات الأجنبية:

**دراسة ليو، هاو (Liu, Hao (2021) في الصين.** هدفت الدراسة إلى تعرف السياسات والممارسات في تقييم جودة التعليم في رياض الأطفال التعليم والمجتمع الصيني، وفق الاتجاهات محددة شملت هدف التقييم، إدارة التقييم، وموضوع التقييم وضمت 23 مجموعة من معايير التقييم الصادرة عن 18 مقاطعة (بلديات ومناطق) ويتم جمع البيانات بشكل أساسي على مستوى رياض الأطفال بدلاً من الفصول الفردية، وبينت نتائج الدراسة أن أساليب التقييم يجب أن تكون أكثر تنوعاً تكامل في المستقبل، وأن يستوعب مواضيع أكثر تنوعاً للتقييم، وفيما يتعلق بأهداف التقييم، ومحتوى التقييم، وأساليب التقييم، فلا بد أن يتبنى أساليب أكثر استهدافاً وتمايماً.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يُلاحظ أنّ البحث الحالي ومن حيث الهدف يتفق مع دراسة (السيد وآخرون، 2019) في تعرف واقع إدارة الجودة، كما يتفق البحث من حيث الأداة مع دراسة (المطيري، 2020) ودراسة (ليو هاو، 2021) التي استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، ومن حيث العينة يتفق البحث الحالي مع دراسة كل من (السيد وآخرون، 2019)، ودراسة (المطيري، 2020)، ودراسة (الزهار وآخرون، 2018). ويتميز البحث عن الدراسات السابقة باختباره مخطط إيشيكاوا (عظم السمك) كمحكّ لدراسة واقع الجودة في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة. واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة، وفي بناء الأداة، والمنهجية العلمية المتبعة، والاطلاع على العديد من المراجع التي ساهمت في بناء الجانب النظري وصياغة مصطلحات وتعريفات البحث، وعلى النتائج التي توصلت إليها الدراسات وكذلك مقترحاتها.

### الجانب النظري:

يحاول الجانب النظري الإضاءة على مبادئ الجودة لدى كارو إيشيكاوا، وأهمية وأهداف إدارة الجودة في رياض الأطفال، ومجالات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال وفق مخطط إيشيكاوا .

### كارو إيشيكاوا: (1915 – 1989) Kaoru Ishikawa

يعدّ إيشيكاوا من رواد الجودة في اليابان ويُنسب إليه مفهوم حلقات الجودة، ويعود الفضل له في ابتكار مخطط عظم السمكة Fishbone diagram أو ما يُعرف بمخطط السبب والأثر Cause and effect diagram، أحد الأدوات الأساسية للجودة الشاملة، والذي يُستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة، وتحديد مصادر القوة أو القصور. ويمتدّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى إيشيكاوا ليصل إلى جودة الإدارة والموظفين، وتطورهم المستمر، وتدريبهم كأداة لرفع مستوى أدائهم وتحسين مهارتهم وزيادة درجة وعيهم بأهمية الجودة.

### مبادئ الجودة عند إيشيكاوا:

صاغ إيشيكاوا فلسفته في تحسين ومراقبة الجودة الشاملة وفقاً للمبادئ الآتية:

- تبدأ الجودة بالتعليم.
- تتمثل الخطوة الأولى للجودة في معرفة متطلبات ورغبات العميل.
- العمل على إزالة السبب وليس الأعراض.
- مراقبة الجودة هي مسؤولية العاملين جميعهم وفي مختلف القطاعات.
- عدم الخلط بين الوسائل والأهداف.
- وضع الجودة في المقام الأول.
- التسويق هو المدخل والمُخرج للجودة.
- تعدّ البيانات التي لا تضيف معلومات على أنها بيانات خاطئة.

ويمكن القول إنّ أهم إسهامات إيشيكاوا في تطوير نظام الجودة الشاملة يتمثل برفع مستوى مشاركة العاملين وزيادة تحفيزهم وإثارة دافعيتهم للعمل الجماعي، والحرص على التدريب وتنمية العنصر البشري، وضرورة تأسيس مجلس للجودة للإشراف ومتابعة عمليات الجودة (حيدر، 2016، 34).

#### أهمية إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال:

إنّ التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة يساعد على مواجهة التحديات والتغلب على الصعوبات ويُمكن الروضة من تطوير عملها، والمنافسة في العمل وتحقيق أهدافها، والتعرّف إلى أخطائها، وحلها بدلاً من إخفائها أو التغاضي عنها، والقضاء على أسباب المشكلة، وعدم الاكتفاء بعلاج تأثيرها (العويسي، 2011، 28) فضلاً عن ضمان استمرارية وثبات جودة الخدمات التعليمية، ومن ثمّ إرضاء أولياء الأمور والأطفال، وتخفيض الهدر من حيث الموارد ووقت العاملين، ورفع مستوى الوعي لدى أولياء الأمور والأطفال والمجتمع تجاه الروضة، والارتقاء بمستوى الأطفال في الجوانب النفسية والعقلية والاجتماعية جميعها، وتغيير نمط الأداء من الكمّ إلى الكيف مع الارتقاء بجودة العاملين، والإدارة والأطفال (منصور، 2015، 51).

ويمكن القول إنّ توفير نظام شامل ومدرّس للروضة بشكل ينعكس إيجاباً على أطفالها، ويتيح الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة للوصول لمخرجات جيدة بكفاءة وفعالية، لعناصر العملية التعليمية جميعها؛ يشكّل الإطار العام لأهمية تطبيق الجودة الشاملة في رياض الأطفال.

#### أهداف إدارة الجودة في رياض الأطفال:

تهدف إدارة الجودة في رياض الأطفال إلى تحقيق الآتي:

- زيادة رضا المستفيدين بتصنيفاتهم المختلفة الداخليين ويُقصد بهم مسؤولي الروضة والخارجيين ويُقصد بهم البيئة والمجتمع المحلي.
- تنمية روح العمل الجماعي من خلال المشاركة الفاعلة وتطوير أداء العاملين بالروضة وتنمية روح الجماعة لتفعيل طاقة العاملين جميعهم والاستفادة منهم.
- تحقيق نقلة نوعية في برامج رياض الأطفال من خلال ترسيخ مفاهيم ومبادئ الجودة.

- الالتزام بمعايير الدولية للجودة في مجال رياض الأطفال.
  - تجويد الخدمات التربوية المُقدّمة لأطفال تلك المرحلة.
  - رفع كفاءة العاملين بالروضات.
  - التنافس مع الروضات بغية تحسين مركز الروضة في الترتيب العالمي (مطاوع، 2012، 65).
  - اتخاذ الإجراءات الوقائية كافة لتلافي الأخطاء وإجراء التحسينات اللازمة.
- وفي ضوء ذلك تسعى إدارة الجودة في رياض الأطفال إلى خفض التكاليف واستثمار التوالف في الأنشطة الفنية المختلفة وإعادة تدويرها، والتدريب والتأهيل المستمر للأطر البشرية، وتحسين جودة البرامج والأنشطة، وتزويد الرياض بالوسائل والمواد اللازمة وتشجيعها على الاستدامة في الخدمات.
- مجالات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال وفق مخطط إيشيكاوا:**
- تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجالات عدة، ونتيجة للقراءات من المراجع عدّة (Fonseca, 2015) وراضي وبهجت (2016) يمكن تصنيف المجالات كالآتي:
- الإدارة: ويحتوي معايير مرتبطة بإدارة الروضة من حيث الالتزام بالجودة ومتابعة إنجاز الأعمال في ظلّ العلاقات الإنسانية الجيدة والاهتمام بالدعم الفني والتقني للروضة.
  - البيئة المادية للروضة: ويحتوي على معايير مُرتبطة بالمبنى وتجهيزاته، من حيث ملائمة المبنى لمرحلة رياض الأطفال، وتوافر شروط الأمن والسلامة بالإضافة إلى جودة تجهيزات غرفة النشاط.
  - الموارد البشرية: ويحتوي على معايير مرتبطة بمعلمة الروضة والمشاركة المجتمعية من حيث وجود عدد كاف من المعلمات، ومهارتهن في إدارة غرفة النشاط، ودرجة الالتزام بالتنمية المهنية المستمرة والتقويم الذاتي لتحسين الأداء، أما فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية فتشمل معايير مرتبطة بعلاقة الروضة بالأسرة والمجتمع من حيث التواصل مع أولياء الأمور والاهتمام بتطلعاتهم، وكذلك من حيث تفاعل الروضة الإيجابي مع المجتمع.
  - الموارد المالية: ويحتوي على معايير مُرتبطة بتخفيض التكاليف، ودراسة التدابير المالية المناسبة لضمان توافر المستلزمات المالية، ووضع الخطط المالية للروضة، وزيادة الحوافز للمعلمات، وتوزيع الكلفة النقدية بشكل مناسب بين الإيرادات والنفقات.
  - المواد التعليمية: ويحتوي معايير مرتبطة بمناهج رياض الأطفال من حيث ملائمتها لخصائص نموّ الطفل وجودة مستواها ومحتواها، وطرائق وأساليب تقديم الأنشطة وتنوع الوسائل والتقنيات التعليمية، وجودة الخدمات الإرشادية والنفسية المقدمة للطفل.
  - الصيانة والإصلاح: ويحتوي على معايير مرتبطة بصيانة الأثاث والألعاب والوسائل والتقنيات التعليمية، والتدابير اللازمة لضمان الحفاظ على ممتلكات الروضة وتجهيزاتها.
- إنّ نجاح الجودة التعليمية يحتاج إلى روضة دائمة التعلّم، قادرة على توفير بيئة تدعم تنمية قدرات ومهارات الأطفال والمعلمين وتعمل على نمو أساليب التفكير الإبداعي والعمل الجماعي

لتحقيق الأفضل والوصول إلى مخرجات ذات جودة عالية تتال رضا جميع المستفيدين، ويشير إيشيكاوا إلى أن 90% من مشاكل التعليم يمكن أن تُحلّ من خلال التعلم والتدريب القائم على استعمال تقنيات الجودة.

### الجانب العملي:

#### مجتمع البحث وعينته:

تكوّن المجتمع الأصلي للبحث من العاملين الإداريين والمربين في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة، إضافة إلى أولياء أمور الأطفال المسجلين في الروضة، وقد بلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع البحث (220) فرداً يتوزعون إلى (29) إدارياً، و(11) مربية، و(180) ولياً، وقامت الباحثة باختيار نوع العينة بالطريقة القصدية، وتكوّنت عينة البحث من (29) إدارياً، و(11) مربية، و(25) ولياً ومن ثم اشتملت العينة على أفراد المجتمع الأصلي بنسبة (100%) للإداريين والمربين، ونسبة (14%) تقريباً لأولياء الأمور، حيث ذكر (ميخائيل، 2006) أنه "لا بدّ من الانتباه إلى أنه ليس ثمة قاعدة ثابتة تحدّد عدد أفراد العينة ونسبتهم إلى المجتمع الأصلي، مع أنّ هناك من يرى أنّ حجم العينة يجب أن يكون ما بين (10 إلى 15%) من حجم المجتمع الأصلي" (ص 104-103).

#### أداة البحث:

قامت الباحثة بإعداد أداة البحث بعد اطلاعهم على الأدب النظري المتعلق بموضوع البحث، وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة المطيري (2020) ودراسة السيد وآخرون (2019) وملاحظات السادة المحكّمين. وقد تكوّنت الصورة الأولية لاستبانة واقع إدارة الجودة الشاملة في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا من (73) بنداً، واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، قليلاً، نادراً). واستخدمت مفتاح التصحيح (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

#### التحقق من الشروط السيكو مترية للأداة:

##### صدق الأداة:

للتحقّق من الصدق الظاهري لاستبانة واقع إدارة الجودة الشاملة في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من السادة المحكّمين ذوي الاختصاص (ملحق رقم 1) وقامت بعد ذلك بتعديلها في ضوء ملاحظات السادة المحكّمين.

كما تحققت الباحثة من صدق التجانس الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة على عينة استطلاعية مكوّنة من (18) فرداً موزعين إلى (2) إداري، و(3) مربيّات، و(13) ولياً (خارج عينة الدراسة الرئيسة)، وقد تراوحت معاملات الارتباط لاستبانة واقع الشراكة المجتمعية بين (0.61 \_ 0.87) وهي معاملات ارتباط عالية وذات دلالة إحصائية عند أحد مستويي الدلالة (0.01) و (0.05).

**ثبات الأداة:**

تحققت الباحثة من ثبات استبانة واقع إدارة الجودة الشاملة في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا بطريقة الثبات بالإعادة. كما قامت الباحثة بحساب معامل الثبات باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" والجدول الآتي يوضح ذلك:

**الجدول (1) قيم معاملي الثبات بيرسون وألفا كرونباخ لاستبانة واقع إدارة الجودة الشاملة**

| معامل ألفا كرونباخ | معامل الثبات بالإعادة | قيمة معامل الثبات |
|--------------------|-----------------------|-------------------|
| 0.957              | 0.85                  |                   |

نلاحظ من الجدول رقم (1) أنَّ قيمة معامل الثبات بالإعادة بالنسبة لاستبانة واقع إدارة الجودة الشاملة في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة قد بلغت (0.85)، كما بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (0.957) ونلاحظ أنَّ القيمتين تدلان على معامل ثبات عال وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01). وهذا يدلُّ على اتساق العبارات في الاستبانة.

في ضوء ما سبق تكوَّنت الصورة النهائية لاستبانة واقع إدارة الجودة الشاملة في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا من (72) بنداً، واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، قليلاً، نادراً).

بعد ذلك قامت الباحثة بإتاحة الوصول إلى الاستبانة بطريقة إلكترونية من خلال رفعها على الرابط الإلكتروني الآتي:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc4ubXp47fEekFQOuKjwZ9Eo4cM9Qm2xN90\\_7M1bZsmxrYukQ/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc4ubXp47fEekFQOuKjwZ9Eo4cM9Qm2xN90_7M1bZsmxrYukQ/viewform)

ومن ثمَّ قامت بتزويد أفراد عينة البحث بالرابط عن طريق تطبيق الواتس آب بعد إنشاء مجموعات خاصة بالإداريين والمربين وأولياء أمور الأطفال، ليتمكنوا من الولوج إلى الاستبانة الإلكترونية عن طريق أجهزة الموبايل والإجابة عن بنودها.

**عرض نتائج البحث ومناقشتها:****نتيجة السؤال الأول للبحث:**

للإجابة عن السؤال الأول للبحث ونصّه "ما واقع إدارة الجودة الشاملة في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا؟" قامت الباحثة بحساب قيمة متوسط الترتيح وباستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلِّ مجال على حدة مرتبة تنازلياً، ومن ثمَّ للمجالات ككل، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (2) يبين قيمة متوسط الترتيح والدرجة المناسبة له

| الدرجة  | قيمة متوسط الترتيح |
|---------|--------------------|
| نادراً  | 1-1.8              |
| قليلاً  | 1.81-2.60          |
| أحياناً | 2.61- 3.40         |
| غالباً  | 3.41- 4.20         |
| دائماً  | 4.21- 5            |

جدول (3) يبين التقدير الكلي لدرجة مجال الصيانة والإصلاح من وجهة نظر عينة البحث مرتبة تنازلياً

| مجال الصيانة والإصلاح |                                                                                            |                 |                   |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| م                     | البنود                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|                       | تسعى إدارة الروضة إلى:                                                                     |                 |                   |
| 1                     | اتخاذ التدابير اللازمة لضمان الحفاظ على ممتلكات الروضة (المكافآت، العقوبات، سجلات الإصلاح) | 4.55            | .560              |
| 7                     | الصيانة الوقائية لأثاث الروضة (طاوولات، كراسي) قبل تعرضه للضرر                             | 4.51            | .812              |
| 5                     | إصلاح الوسائل والتقنيات التعليمية عند تعرضها للضرر                                         | 4.42            | .727              |
| 8                     | تقديم الأنشطة المعززة لقيم المحافظة على البيئة المادية                                     | 4.40            | .844              |
| 4                     | إصلاح أثاث الروضة عند تعرضه للتلف                                                          | 4.34            | .940              |
| 3                     | الصيانة الوقائية لألعاب الروضة قبل تعرضها للضرر                                            | 4.15            | .870              |
| 2                     | الصيانة الوقائية للوسائل والتقنيات التعليمية قبل تعرضها للضرر                              | 3.83            | 1.167             |
| 6                     | إصلاح ألعاب الروضة عند تعرضها للضرر                                                        | 3.78            | 1.166             |
|                       | التقدير الكلي                                                                              | 4.24            | 0.885             |

نلاحظ من الجدول (3) أنَّ جميع بنود المقياس قد تحققت بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.78 \_ 4.55)، وأنَّ التقدير الكلي لدرجة مجال الصيانة والإصلاح من وجهة نظر أفراد عينة البحث قد بلغ (4.24) وهذا يدل على أنَّ واقع مجال الصيانة والإصلاح قد تحقق بدرجة دائماً من وجهة نظر أفراد عينة البحث. ويمكن أن نعزو ذلك إلى تواجد مجموعة من عمال الإصلاح والصيانة المثابرين على إصلاح الأثاث، وصيانته بشكل دوري حفاظاً على جودة البيئة المادية للروضة، وبذلك تختلف نتيجة البحث الحالي عن دراسة المطيري (2020).

الجدول (4) يبين التقدير الكلي لدرجة مجال البيئة المادية للروضة من وجهة نظر عينة البحث مرتبة تنازلياً

| مجال البيئة المادية للروضة |                                                                             |                 |                   |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| م                          | البنود                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| درجة الممارسة              |                                                                             |                 |                   |
|                            | تسعى إدارة الروضة إلى:                                                      |                 |                   |
| 17                         | استخدام ألوان الطلاء المناسبة للأطفال                                       | 4.97            | 0.174             |
| 9                          | توفير الوسائل والتقنيات التعليمية المناسبة لتعلم الطفل ونمائه               | 4.86            | 0.348             |
| 14                         | توفير شروط الأمن والسلامة (الألعاب البلاستيكية، النوافذ المحمية)            | 4.86            | 0.348             |
| 15                         | توفير الشروط الصحية في الروضة (التهوية الجيدة، الإضاءة)                     | 4.86            | 0.348             |
| 11                         | تنظيم البيئة المادية المناسبة لتعلم الطفل ونمائه                            | 4.85            | 0.364             |
| 18                         | تنظيم البيئة المادية بما يعزز قيم الترتيب والنظافة                          | 4.83            | 0.378             |
| 13                         | تصميم بناء الروضة الداعم للأنشطة المقدمة من حيث (حرية الحركة، اتساع المكان) | 4.78            | 0.414             |
| 16                         | ملائمة الكراسي والطاولات للأطفال                                            | 4.74            | 1.065             |
| 12                         | توفير مساحة لعب خارجية مناسبة للطفل وطبيعته الحركية                         | 4.69            | 0.465             |
| 10                         | استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية                            | 4.54            | 0.614             |
| 19                         | توفير مساحات خضراء مناسبة للأطفال                                           | 3.46            | 1.16              |
|                            | التقدير الكلي                                                               | 4.67            | 0.516             |

نلاحظ من الجدول (4) أنَّ جميع بنود المقياس قد تحققت بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.46 \_ 4.97)، وأنَّ التقدير الكلي لدرجة البيئة المادية للروضة من وجهة نظر أفراد عينة البحث قد بلغ (4.67) وهذا يدل على أنَّ واقع مجال البيئة المادية للروضة قد تحقق بدرجة دائماً من وجهة نظر أفراد عينة البحث. ويمكن أن نعزو ذلك إلى

تأسيس الروضة وفقاً للشروط والمعايير الإقليمية من حيث المساحة والألعاب والمساحات الخضراء منذ إحداثها، وكذلك مراعاتها لمعايير نماء الطفل وتعلمه، وبذلك تختلف نتيجة البحث الحالي عن دراسة المطيري (2020).

الجدول (5) يبين التقدير الكلي لدرجة مجال الموارد المالية من وجهة نظر عينة البحث مرتبة تنازلياً

| مجال الموارد المالية |                                                                                                      |                 |                   |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| م                    | البنود                                                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| درجة الممارسة        |                                                                                                      |                 |                   |
|                      | تسعى إدارة المركز إلى:                                                                               |                 |                   |
| 20                   | دراسة رسم تسجيل الأطفال في روضة المركز                                                               | 4.94            | 0.242             |
| 22                   | دراسة التدابير المالية والإدارية لضمان توافر الأدوات والمستلزمات المتعلقة بعمل الروضة (أوراق، لوحات) | 4.91            | 0.292             |
| 26                   | وضع الخطط المالية السنوية وتتبع تنفيذها                                                              | 4.91            | 0.292             |
| 24                   | رصد احتياجات الروضة (التهوية الجيدة، الإضاءة الجيدة، التدفئة)                                        | 4.83            | 0.453             |
| 21                   | وضع موازنة مالية خاصة بالروضة                                                                        | 4.65            | 0.598             |
| 23                   | توفر الاعتماد المالي المناسب لفعاليات الروضة ومشاريعها (مشروع التشجيع على القراءة، فعالية عيد الأم)  | 4.63            | 0.821             |
| 28                   | توزيع الكتلة النقدية بشكل مناسب بين الإيرادات والنفقات                                               | 4.52            | 0.615             |
| 25                   | العمل على زيادة الإعانات المخصصة للروضة وتنمية مواردها المالية (Sponser)                             | 4.38            | 0.7               |
| 27                   | زيادة الحوافز المالية لفريق العمل                                                                    | 3.37            | 1.506             |
|                      | التقدير الكلي                                                                                        | 4.57            | 0.613             |

نلاحظ من الجدول (5) أنَّ جميع بنود المقياس قد تحققت بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.37 \_ 4.94)، وأنَّ التقدير الكلي لدرجة مجال الموارد المالية من وجهة نظر أفراد عينة البحث قد بلغ (4.57) وهذا يدل على أنَّ واقع مجال الموارد المالية قد تحقق بدرجة دائماً من وجهة نظر أفراد عينة البحث. ويمكن أن نعزو ذلك إلى توافر دراسة مالية لأنشطة المركز الإقليمي يعدها قسم المحاسبة، مع بداية السنة المالية تتناول النفقات والإيرادات المالية كافة وبذلك تتفق نتيجة البحث الحالي عن دراسة السيد وآخرون (2019).

الجدول (6) يبين التقدير الكلي لدرجة مجال الموارد البشرية من وجهة نظر عينة البحث مرتبة تنازلياً

| مجال الموارد البشرية |                                                                                    |                 |                   |               |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| م                    | البند                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|                      | تتمتع مربيات الروضة بالآتي:                                                        |                 |                   |               |
| 31                   | مراعاة الأهداف التربوية-التعليمية (مؤشرات الأداء) في الأنشطة                       | 4.91            | 0.384             | دائماً        |
| 39                   | مشاركة الأهل في أنشطة التعليم المنزلية (أنشطة فنية، واجبات منزلية..)               | 4.91            | 0.384             | دائماً        |
| 47                   | تشجيع إدارة الروضة فكرة التحسين المستمر في مهام وأعمال الروضة جميعها               | 4.85            | 0.565             | دائماً        |
| 38                   | مواكبة المستجدات التربوية-التعليمية                                                | 4.8             | 0.474             | دائماً        |
| 44                   | ابتكار أساليب وطرائق تعليمية مناسبة للطفل                                          | 4.78            | 0.414             | دائماً        |
| 32                   | شمولية مستويات التقويم (المعرفي، الوجداني، المهاري)                                | 4.74            | 0.443             | دائماً        |
| 37                   | التعاون بين المستويات الإدارية المختلفة وإيجاد وسائل الاتصال الفعالة               | 4.71            | 0.522             | دائماً        |
| 34                   | مراعاة الخصائص النمائية للطفل (المعرفية، الحركية..)                                | 4.68            | 0.533             | دائماً        |
| 35                   | الاستخدام الفعال للوسائل والتقنيات التعليمية                                       | 4.68            | 0.64              | دائماً        |
| 30                   | احترام آراء الآخرين والثقة المتبادلة بينهم                                         | 4.55            | 0.662             | دائماً        |
| 33                   | مراعاة الفروق الفردية بين الأطفال                                                  | 4.51            | 0.812             | دائماً        |
| 43                   | بناء علاقة إيجابية مع الكادر الإداري والتربوي في الروضة                            | 4.51            | 0.504             | دائماً        |
| 45                   | تطبيق الروضة نظاماً مناسباً لتقويم الأداء وتشجيع التعلم المستمر                    | 4.46            | 0.614             | دائماً        |
| 46                   | امتلاك مهارتي العصف الذهني والتفكير الإبداعي                                       | 4.42            | 0.788             | دائماً        |
| 42                   | تنفيذ برامج تثقيفية وتوعوية بمواضيع الطفولة المبكرة                                | 4.23            | 1.183             | دائماً        |
| 29                   | العمل بروح الفريق الواحد                                                           | 4.15            | 1.24              | غالباً        |
| 40                   | مشاركة الأهل في برنامج الروضة اليومي (وقت القصة، تناول الوجبات)                    | 3.94            | 1.102             | غالباً        |
| 36                   | التنسيق والتعاون مع المرشدة النفسية لعلاج المشكلات السلوكية لدى الأطفال            | 3.91            | 0.897             | غالباً        |
| 41                   | مشاركة الأهل في فعاليات الروضة الدورية (اليوم الدولي للمياه، اليوم الدولي للأرض..) | 3.83            | 1.14              | غالباً        |
|                      | التقدير الكلي                                                                      | 4.50            | 0.700             | دائماً        |

نلاحظ من الجدول (6) أنَّ جميع بنود المقياس قد تحققت بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.83 \_ 4.91)، وأنَّ التقدير الكلي لدرجة مجال الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد عيّنة البحث قد بلغ (4.50) وهذا يدل على أنَّ واقع مجال الموارد البشرية قد تحقق بدرجة دائماً من وجهة نظر أفراد عيّنة البحث. ويمكن أن نعزو ذلك إلى توفّر المهارات التعليمية والإدارية لدى الكادر البشري، وحرصه على المشاركة المجتمعية في أنشطته وفعالياته المتعددة وبذلك تختلف نتيجة البحث الحالي عن دراسة الزهار وآخرون (2018).

الجدول (7) يبيّن التقدير الكلي لدرجة مجال المواد التعليمية من وجهة نظر عيّنة البحث مرتبة تنازلياً

| مجال المواد التعليمية |                                                                                               |                 |                   |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| م                     | البنود                                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
| درجة الممارسة         |                                                                                               |                 |                   |
|                       | تسعى إدارة الروضة إلى:                                                                        |                 |                   |
| 4<br>8                | تنوع الأنشطة التربوية – التعليمية للطفل (فنية، موسيقية ...)                                   | 4.97            | 0.174             |
| 4<br>9                | شمولية الأنشطة للجوانب النمائية جميعها (حركية، معرفية، وجدانية....)                           | 4.97            | 0.174             |
| 5<br>3                | تنوع الوسائل والتقنيات التعليمية (صور ملونة، ألعاب تعليمية)                                   | 4.97            | 0.174             |
| 5<br>4                | إثراء المنهاج بأنشطة مهارية حياتية                                                            | 4.97            | 0.174             |
| 5<br>6                | تطبيق استراتيجيات وأساليب تعليمية حديثة                                                       | 4.82            | 0.391             |
| 5<br>7                | إثراء المنهاج بأنشطة مهارية خضراء                                                             | 4.74            | 0.668             |
| 5<br>2                | الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في مجال الطفولة المبكرة                                      | 4.68            | 0.773             |
| 5<br>5                | التنمية المهنية المستمرة للمعلمات                                                             | 4.68            | 0.533             |
| 5<br>1                | جودة الخدمات الإرشادية النفسية والسلوكية المقدمة لطفل لعلاج المشكلات السلوكية (عدوان، عناد..) | 4.2             | 1.034             |
| 5<br>0                | جودة الخدمات الصحية المقدمة للطفل (متابعة الوزن، الطول..)                                     | 4.09            | 1.027             |
|                       | التقدير الكلي                                                                                 | 4.70            | 0.512             |

نلاحظ من الجدول (7) أنَّ جميع بنود المقياس قد تحققت بمتوسط حسابي يتراوح بين (4.09 \_ 4.97)، وأنَّ التقدير الكلي لدرجة مجال المواد التعليمية من وجهة نظر أفراد عيّنة البحث قد بلغ (4.70) وهذا يدل على أنَّ واقع مجال المواد التعليمية قد تحقق بدرجة دائماً من وجهة نظر أفراد عيّنة البحث. ويمكن أن نعزو ذلك إلى مواكبة الكارد البشري وإطلاعه على المستجدات التربوية والتعليمية وتطبيقها على أطفال الروضة،

الجدول (8) يبيِّن التقدير الكلي لدرجة مجال الإدارة من وجهة نظر عيّنة البحث مرتبة تنازلياً

| مجال الإدارة |                                                                                                         |                 |                   |               |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| م            | البنود                                                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|              | تعمل إدارة الروضة على:                                                                                  |                 |                   |               |
| 6<br>0       | اطلاع الأهل على الأنشطة والخدمات التعليمية المقدمة للطفل عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مجموعات الواتس..) | 4.97            | 0.174             | دائماً        |
| 7<br>2       | الترويج والتسويق لأنشطة وفعاليات الروضة                                                                 | 4.97            | 0.174             | دائماً        |
| 5<br>8       | توزيع الأدوار والمسؤوليات للجميع (مربيات، إداريات..)                                                    | 4.78            | 0.599             | دائماً        |
| 6<br>7       | القياس المستمر لأداء الروضة وتحديد نقاط القوة والضعف (مربيات/ إداريين)                                  | 4.74            | 0.756             | دائماً        |
| 7<br>0       | العمل على معالجة وحل أي مشكلة وليس أعراضها                                                              | 4.71            | 0.458             | دائماً        |
| 6<br>8       | تفعيل التنسيق بين الأقسام بدلاً من التنافس                                                              | 4.58            | 0.788             | دائماً        |
| 6<br>9       | السعي للحصول على بيانات تضيف معلومات وحقائق                                                             | 4.45            | 0.83              | دائماً        |
| 5<br>9       | تفويض الصلاحيات للكل من الإداريات / المربيات والسماح لهم باتخاذ القرار                                  | 4.32            | 0.937             | دائماً        |
| 7<br>1       | وضع برنامج شامل لإدارة الجودة الشاملة                                                                   | 4.17            | 0.993             | غالباً        |
| 6<br>4       | تقوم تلك المجموعات بمتابعة وتنفيذ الحلول                                                                | 3.86            | 1.261             | غالباً        |
| 6<br>1       | توافر مجموعات عمل صغيرة (3-12) تقوم بمهام مشتركة                                                        | 3.83            | 1.245             | غالباً        |
| 6            | تستخدم الإدارة البيانات الإحصائية للمساعدة في اتخاذ القرار                                              | 3.65            | 1.69              | غالباً        |

|        |                                                                                         |      |        |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|
| 6      |                                                                                         |      |        |
| 6<br>3 | تقدم تلك المجموعات الحل المناسب للإدارة                                                 | 3.52 | 1.12   |
| 6<br>2 | قيام مجموعات العمل السابقة بتحليل المشكلات وتحت قيادة ميسر خاص بها                      | 3.46 | 1.091  |
| 6<br>5 | تطبيق التقنيات الإحصائية (مؤشرات النمو، معاملات الارتباط) لتقويم مستوى الجودة في الروضة | 3.32 | 1.501  |
|        | التقدير الكلي                                                                           | 4.22 | 0.907  |
|        |                                                                                         |      | دائماً |

نلاحظ من الجدول (8) أنَّ جميع بنود المقياس قد تحققت بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.32 \_ 4.97)، وأنَّ التقدير الكلي لدرجة مجال الإدارة من وجهة نظر أفراد عينة البحث قد بلغ (4.22) وهذا يدل على أنَّ واقع مجال الإدارة قد تحقق بدرجة دائماً من وجهة نظر أفراد عينة البحث. ويمكن أن نعزو ذلك إلى أن القائمين على العمل الإداري في المركز الإقليمي على المستويين (إدارة الروضة، إدارة المركز) يمتلكون مهارات العمل الإداري من حيث التنسيق، وتفويض الصلاحيات بحكم خبرتهم وتجربتهم الإدارية السابقة، وبذلك تتفق نتيجة البحث الحالي عن دراسة السيد وآخرون (2019).

الجدول (9) يبيِّن التقدير الكلي لدرجة مجالات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة البحث مرتبة تنازلياً

| م | المجال                | المتوسط الحسابي | الدرجة |
|---|-----------------------|-----------------|--------|
| 5 | المواد التعليمية      | 4.7             | دائماً |
| 2 | البيئة المادية للروضة | 4.67            | دائماً |
| 3 | الموارد المالية       | 4.57            | دائماً |
| 4 | الموارد البشرية       | 4.5             | دائماً |
| 6 | الإدارة               | 4.22            | دائماً |
| 1 | الصيانة والإصلاح      | 4.24            | دائماً |
|   | التقدير الكلي         | 4.48            | دائماً |

نلاحظ من الجدول (9) أنَّ تقديرات مجالات واقع إدارة الجودة الشاملة قد تحققت بمتوسط حسابي يتراوح بين (4.24 \_ 4.7)، وكانت تنازلياً وفق الترتيب الآتي: (الصيانة والإصلاح، المواد التعليمية، البيئة المادية للروضة، الموارد المالية، الموارد البشرية، الإدارة) وأنَّ التقدير الكلي لدرجة واقع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد عينة البحث قد بلغ (4.48) وهذا يدل على أنَّ واقع إدارة الجودة الشاملة في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا قد تحقق بدرجة دائماً من وجهة نظر أفراد عينة البحث. ويمكن أن نعزو ذلك إلى تواجد عمال الصيانة والإصلاح بشكل يومي في روضة المركز وقيامهم بمهام الإصلاح لأثاث وتجهيزات الروضة، وكذلك

جذب المركز الإقليمي للكوادر البشرية المؤهلة والمُدرّبة على أحدث المستجدات التربوية، مما أسهم في تحسين المواد التعليمية ونوعها، وبذلك تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المطيري (2020).

### نتيجة السؤال الثاني للبحث:

للإجابة عن السؤال الثاني للبحث ونصّه "ما واقع مجالات إدارة الجودة الشاملة في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا وفقاً لمتغيرات (طبيعة العمل، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). قامت الباحثة باختبار فرضية البحث عند مستوى الدلالة (0.05) وذلك على الشكل الآتي:

### اختبار فرضية البحث:

لاختبار الفرضية ونصّها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة الجودة الشاملة ككلّ في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا تعزى إلى متغيرات (طبيعة العمل، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)" اعتمدت الباحثة على الفرض الصفري عند مستوى الدلالة (0.05) وقامت بإجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (10) يبين النتائج الوصفية لاختبار (تحليل التباين الأحادي) لفرضية البحث

| م | المتغير المدروس | الفئات         | حجم العينة | المتوسط الحسابي | مجموع المربعات |               |                      | متوسط المربعات |               | الانحراف المعياري |
|---|-----------------|----------------|------------|-----------------|----------------|---------------|----------------------|----------------|---------------|-------------------|
|   |                 |                |            |                 | بين المجموعات  | ضمن المجموعات | مجموع المربعات الكلي | بين المجموعات  | ضمن المجموعات |                   |
| 1 | طبيعة العمل     | إداري          | 29         | 326.97          | 1174.83<br>9   | 49791.31<br>5 | 50966.15<br>4        | 587.420        | 803.086       | 30.701            |
|   |                 | مربية          | 11         | 315.91          |                |               |                      |                |               | 9.586             |
|   |                 | ولي أمر        | 25         | 320.32          |                |               |                      |                |               | 30.606            |
| 2 | سنوات الخبرة    | أقل من خمس     | 16         | 328.94          | 869.216        | 50096.93<br>8 | 50966.15<br>4        | 434.608        | 808.015       | 36.139            |
|   |                 | من خمس إلى عشر | 25         | 320.40          |                |               |                      |                |               | 32.121            |
|   |                 | أكثر من عشر    | 24         | 320.50          |                |               |                      |                |               | 15.803            |

|        |         |              |               |               |              |        |    |                     |                  |   |
|--------|---------|--------------|---------------|---------------|--------------|--------|----|---------------------|------------------|---|
| 0.000  | 760.282 | 1914.33<br>8 | 50966.15<br>4 | 47137.47<br>8 | 3828.67<br>6 | 352.00 | 2  | ثانوية              | المؤهل<br>العلمي | 3 |
| 17.379 |         |              |               |               |              | 325.20 | 45 | إجازة               |                  |   |
| 44.621 |         |              |               |               |              | 312.61 | 18 | دبلوم<br>وما<br>فوق |                  |   |

الجدول (11) يبين النتائج التحليلية لاختبار تحليل التباين الأحادي لفرضية البحث

| م | المتغير<br>المدرس | مجموع المربعات |               |               | متوسط المربعات |             | قيمة<br>F | مستوى<br>الدلالة | دلالة<br>الفروق<br>الإحصائية |
|---|-------------------|----------------|---------------|---------------|----------------|-------------|-----------|------------------|------------------------------|
| 1 | طبيعة<br>العمل    | 1174.8<br>39   | 49791.3<br>15 | 50966.1<br>54 | 587.4<br>20    | 803.0<br>86 | .73<br>1  | .485             | غير دال                      |
| 2 | سنوات<br>الخبرة   | 869.21<br>6    | 50096.9<br>38 | 50966.1<br>54 | 434.60<br>8    | 808.01<br>5 | .538      | .587             | غير دال                      |
| 3 | المؤهل<br>العلمي  | 3828.6<br>76   | 47137.4<br>78 | 50966.1<br>54 | 1914.3<br>38   | 760.28<br>2 | 2.51<br>8 | .089             | غير دال                      |

يبين الجدول (11) أنّ:

قيمة مستوى الدلالة لمتغير طبيعة العمل (.485)، وهي أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05)، ولذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة الجودة الشاملة ككلّ في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا تعزى إلى متغير طبيعة العمل". وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى تكامل العمل بين مختلف المستويات الإدارية والتعليمية، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بينهم بدءاً من وضع الخطة السنوية، وآلية تطبيقها وصولاً إلى أولياء الأمور، والأطفال الذين يشكّلون مخرج العمل التربوي والتعليمي للروضة، وتختلف هذه النتيجة الزهار (2018)، ودراسة ليو هاو (2020).

كما يبين الجدول (11) أنّ:

قيمة مستوى الدلالة لمتغير سنوات الخبرة (.587)، وهي أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05)، ولذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة الجودة الشاملة ككلّ في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا تعزى إلى متغير سنوات الخبرة". وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى تمكّن الكادر البشري لدى المركز من مهارات العمل

الإداري، والتعليمي، فضلاً عن مساعدة الكادر الأكثر خبرة وتجربة للكادر الحديث من حيث اطلاعه على عمل المركز وفعالياته، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهار (2018).

كما بيّن الجدول (11) أنّ:

قيمة مستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي (0.089)، وهي أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05)، ولذلك نقبل الفرضية الصفرية التي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة البحث حول واقع إدارة الجودة الشاملة ككلّ في روضة المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة في ضوء مخطط إيشيكاوا تعزى إلى متغير المؤهل العلمي". وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى تمكن الكادر البشري لدى المركز من مهارات العمل الإداري، والتعليمي نتيجة لتقارب المؤهلات العلمية التربوية بينهم، فضلاً عن تقارب مؤهلاتهم التربوية من حيث الاختصاص (تربية حديثة، رياض أطفال، معلم صف، إرشاد نفسي) وتختلف هذه النتيجة دراسة السيد وآخرون (2019).

#### مقترحات البحث:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة؛ تقدّم المقترحات الآتية:

- ضرورة إدخال دماء جديدة قادرة على اتخاذ قرارات و تتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة المحافظة على التخصصات (البحثية، التدريبية)؛ في المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال التي تعد الطريق الأمثل لتحقيق الأداء المتميز، وتحسين جودة برامج الطفولة المبكرة وخدماتها.
- إعداد واستحداث أساليب وشبكات تواصل (كشبكة تواصل داخلية) ما بين المستويات الإدارية أفقياً وعمودياً للتعاون والتبادل المعلومات من جهة، وتشجيع العاملين والإدارة على تحسين الأداء من جهة أخرى.
- الالتزام بالتنمية المهنية المستمرة والقياس المستمر والتقييم الذاتي لتحسين أداء الروضة وتحديد نقاط القوة والضعف، ومتابعة وتنفيذ الحلول.
- تشكيل مجلس أعلى للطفولة يتكون من الهيئات والجهات المعنية بالطفولة لوضع الخطط الخاصة بمؤسسات رياض الأطفال من حيث الإدارة والتمويل والبرامج المقدمة، وسوية المربيّات المؤهلات للعمل مع هذه المرحلة العمرية.

## المراجع:

- الباسل، لاشين، ميادة وسمر. (2016). استراتيجيات اختيار مديري المدارس مدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. المنصورة.
- حيدر، عصام. (2016). إدارة الجودة. كلية إدارة الأعمال. الجامعة السورية الخاصة. سوريا.
- راضي، العربي وبهجت، هشام. (2016). إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات. روابط للنشر وتقنية المعلومات. مصر.
- الزهار، الفضيل. برسوم ونجلاء ونهى ورفقة. (2018). دراسة تقييمية للجودة في مؤسسات رياض الأطفال وعلاقتها بكل من المؤهل الأكاديمي والخبرة لدى المديرات والمعلمات والمنطقة الشرقية أنموذجاً. مجلة الطفولة. العدد التاسع والعشرون. بلد النشر
- السيد، فؤاد، حفني. محمد ننسي، نور الهدى. (2019). بعض المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال وسبل مقترحة لحلها. العدد (38). مجلة العلوم التربوية. جامعة جنوب الوادي. مصر
- العويسي، رجب. (2011). الجودة في الإدارة المدرسية أبعاد في الإدارة المدرسية. دار الكتاب الجامعي. العين.
- عياد، أسامة. (2018). فاعلية استراتيجية عظم السمكة في تدريس المقامات في الموسيقى العربية على التحصيل لدى طلاب الفرقة الأولى بكلية التربية النوعية. المؤتمر الدولي الأول للتعليم النوعي الابتكارية وسوق العمل. المينا. العدد 17. المجلد 1. مصر.
- الكندري. تسنيم. (2011). دور مؤسسات المطبقة لمعايير الجودة في بناء ودعم ثقافة الابتكار والإبداع والتميز والريادة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإدارية والمالية. الجامعة الخليجية. البحرين
- منصور، نعمة. (2015). تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- وفاء، المطيري. (2020) مدى جاهزية رياض الأطفال بالمدينة المنورة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات. العدد (31). الأردن.
- مطاوع، هبة. (2021). تحسين الإنتاجية التعليمية بمؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء معايير الجودة دراسة مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية بدمياط. جامعة المنصورة. مصر.

## المراجع الأجنبية:

- Basilaia, G, Kvavada, D, (2020) Transition to online Education in Schools during Quality Paths, International Journal for Quality Research 9(1) 167–180.
- Fonseca, Luís Miguel (2015): *From Quality Gurus and TQM to ISO 9001:2015: A Review of several*
- Liu, H. *Policy and Practice in the Quality Evaluation of Kindergarten Education Chinese Education & Society*, v54 n1-2 p38-49 2021.
- Sheridan; J. (2009). *Discerning Pedagogical Quality in Preschool, Scandinavian. Journal of Educational Research*, 53, (3), PP245–261.

## **The reality of total quality management in light of the Ishikawa diagram**

### **“The kindergarten of the Regional Center for Early Childhood Development is a model”**

#### **Abstract**

The current research aimed to investigate the reality of comprehensive quality management in the kindergarten of the Regional Center for Early Childhood Development in light of the Ishikawa diagram, according to the variables (nature of work, years of experience, and educational qualification). The researcher used the descriptive analytical approach and its tool is an electronic questionnaire distributed over six areas (maintenance and repair, the physical environment of the kindergarten, financial resources, human resources, educational materials, and administration). The research sample consisted of (29) administrators, (11) educators, and (25) A guardian. The results of the research showed that the overall estimate of the degree of reality of total quality management in the kindergarten of the Regional Center for Early Childhood Development in light of the Ishikawa diagram always reached (4.48) from the point of view of the research sample members, and that the estimates of the areas of reality of total quality management came in descending order according to the following order: ( Educational materials, kindergarten physical environment, financial resources, human resources, management). The results showed that there are no statistically significant differences between the average scores of individuals in the research sample on the reality of the fields of total quality management in kindergarten due to the variables studied nature of work, years of experience, and academic qualification.

**Keywords:** quality management, Ishikawa diagram, kindergarten of the Regional Center for Early Childhood Development

## ملحق رقم (1) أسماء السادة محكمي أداة البحث

| م | الاسم          | مكان العمل                  |
|---|----------------|-----------------------------|
| 1 | د. رعد الصرن   | كلية الاقتصاد _ جامعة دمشق  |
| 2 | د. ديابا حميرة | كلية التربية _ جامعة دمشق   |
| 3 | د. مطبعة أحمد  | كلية التربية _ جامعة تشرين  |
| 4 | د. سمية الأخرس | كلية التربية _ جامعة الفرات |