

تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال

**Applying the Principles of Total Quality Management in  
Kindergarten Institutions**

ريهام يوسف عبد القادر الكمالي

Reham Yossef Abd-elkader Elkamaly

ماجستير التربية (رياض الأطفال)، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر  
خبير تربوي، المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، ولاية نزوى، سلطنة عمان  
rehyossefkamali78@hotmail.com

**الملخص:**

يشهد التعليم في مرحلة رياض الأطفال في الوقت الراهن طلباً متزايداً وتنوعاً كبيراً في أنماطه، لم يسبق له مثيل، الأمر الذي يتطلب من النظم التعليمية الاستجابة لهذا الطلب بإتاحة مزيد من الفرص لهذه النظم بالتغيير والتطوير والارتقاء بالعملية التعليمية بجوانبها المختلفة.

ومن هنا فإن البناء التنظيمي لأية مؤسسة تربوية هو المحور المحرك للعملية الإدارية، وحيث أنه لا يمكن أن يتم تنفيذ الأعمال إلا بعد التخطيط لها، وبوجود قاعدة متينة للتنظيم فيها، وهذا التنظيم يعني بتوزيع الأعمال على العاملين، كل حسب اختصاصه وخبرته؛ لذا فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تعني التخطيط والتوجيه والتنسيق والمتابعة لمكونات منظومة التعليم بما تتضمنها من عناصر مادية وبشرية، وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية لهذه الصناعة الإنسانية التي تمثل مخرجات قوة العمل الماهرة من القمة إلى القاع حيث تتجه مهارات القوى العاملة إلى أن تصبح السلاح التنافسي الرئيسي في القرن الحادي والعشرين.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة الشاملة، رياض الأطفال، الإدارة، الكفاءة، الفاعلية.

**Abstract:**

Education at the kindergarten level is currently witnessing an increasing demand and a great diversity of its types, unprecedented, which requires educational systems to respond to this demand by providing more opportunities for these systems to change, develop, and improve the educational process in its various aspects.

Hence, the organizational structure of any educational institution is the driving axis of the administrative process, and since the work cannot be carried out except after planning it, and with a solid base for its organization, this organization is concerned with distributing the work among the employees, each according to his specialization and experience; Therefore, comprehensive quality management in education means planning, directing, coordinating and following up on the components of the education system, including the material and human elements, in order to achieve efficiency and effectiveness of this human industry, which represents the outputs of the skilled workforce from top to bottom, as the skills of the workforce tend to become the main competitive weapon. In the twenty-first century.

**Keywords:** Total Quality, Kindergarten, Management, Efficiency, Effectiveness.

## مقدمة الدراسة

إن التنظيم الجيد للإدارة التعليمية بكافة مؤسساتها وأجهزتها يُعد أمراً مهماً وضرورياً فمهما كان لدينا من أفراد على درجة عالية من الكفاءة والفعالية والأخلاق الفردية الفاضلة فإن ذلك لا يغني عن وجود التنظيم الجيد الذي يعمل على حسن الاستفادة من طاقة الأفراد وتوجيهها الوجهة الصحيحة. (عاطف فهمي، 195، 2004) ويشهد التعليم المبكر في الوقت الراهن طلباً متزايداً وتنوعاً كبيراً في أنماطه، لم يسبق له مثيل، الأمر الذي يتطلب من النظم التعليمية الاستجابة لهذا الطلب بإتاحة مزيد من الفرص لتلك النظم بالتغيير والتطوير والارتقاء بالعملية التعليمية بكافة جوانبها المختلفة.

والتطوير له أهمية واسعة بالترويج للقيم المشتركة وتوفير الفرص الفعالة للمساواة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية، من خلال تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتصحيح الممارسات غير المؤثرة، وبناء قاعدة لتطبيق السياسات التي تدعم هذا التغيير، والإدارة الفعالة تعتمد بالتطوير على حماس الفرد وليس إلزاماً عليه حتى يكون عملياً، كما يؤخذ في عين الاعتبار النظرة التكاملية لإدارة الإبداع والإصلاح والتغيير والتحسينات المستمرة (John, Welton & Sonia, Blandford 163, 2000)

ومن هنا فإن البناء التنظيمي لأية مؤسسة تربوية هو المحرك الأساسي للعملية الإدارية، والثقافة التنظيمية القوية ترسم المنهج السليم لجميع العاملين داخل رياض الأطفال كما أنها تحدد علاقة هذه المنظمة بأولياء الأمور وجميع المنظمات الخارجية ذات الصلة بها بالإضافة إلى أنها تساعد العاملين على التكيف مع المتغيرات الخارجية، الذي يكون له أثره الإيجابي على جودة المخرج التعليمي وتعزيز تطلعات أولياء الأمور (عزة مصطفى، 42، 2010).

ويعكس النظام التربوي العادات والخصائص الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع، ويعبر عن طموحات المجتمع وتطلعاته ويعمل على تحقيق أهدافه والآمال المعقودة عليه، وفي الوقت نفسه يسهم الفكر التربوي المتجدد في تغيير النظام التربوي القائم والممارسات التربوية السائدة وتعديلها (السيد عبد القادر شريف، 2010، 17).

وفي ضوء هذه التوجهات العالمية والإقليمية تؤدي إدارة رياض الأطفال دوراً مهماً في اختيار الكادر البشري وتدريبه وتوعيته بأهمية العلاقة بين الروضة وأولياء الأمور، والتأكيد على توافر بيئة تربوية نفسية مناسبة

وآمنة للأطفال الذين هم هدف العملية التربوية، فمن الضروري أن تتمتع مديرة الروضة بالخصائص والسمات والقدرات المهنية وتكون على درجة عالية من الكفاءة (هالة الأحمد، 2003، 102).

ونظراً لأهمية هذه المرحلة فنحن لا نغالي إذا قلنا إن مستقبل الفرد ومستقبل المجتمع يتوقف على مدى نجاح رياض الأطفال في تحقيق هدفها الرئيسي في إعداد وتهيئة طفل المستقبل، فإدارة الروضة تؤدي دوراً مهماً في توفير الأنشطة الإثرائية المتكاملة، وإشراك أولياء الأمور في اختيار الأنشطة المقدمة للأطفال ذات الجودة العالية التي هدفها الطفل (Lin-Yan & Pan-Yuejuan, 2008, 102).

لقد أصبحت جودة التعليم هدفاً أساسياً تسعى إليه كل المجتمعات من أجل تحسين السياسات التعليمية الحالية، فالتحدي الرئيسي للنظم التعليمية المعاصرة لا يتمثل فقط في تقديم التعليم، ولكن في التأكد أيضاً من أن مخرجات هذا التعليم تتسم بجودة عالية (Rentzou & Sakellariou, 2011, 368).

كما أن نجاح الإدارة يرتبط بالكفاءة والإنتاجية، لذا ظهرت إدارة الجودة الشاملة، لتحقيق ورفع الإنتاجية واستمرارية جودتها، وأصبحت إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية متكاملة لتطوير المؤسسات الإنتاجية والخدمية، ومنها المؤسسات التعليمية، لأنها إدارة تهتم بأداء العمل بطريقة صحيحة، وبأسلوب نموذجي ومثالي يتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها، ويقلل المنازعات بين العاملين، ويُرضي المستفيدين ويدعم الابتكار والتجديد (عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ، 2002، 5).

لذا فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تعني التخطيط والتوجيه والتنسيق والمتابعة لمكونات منظومة التعليم بما تتضمنها من عناصر مادية وبشرية، وذلك لتحقيق الكفاءة والفاعلية لهذه الصناعة الإنسانية التي تمثل مخرجات قوة العمل الماهرة من القمة إلى القاع حيث تتجه مهارات القوى العاملة إلى أن تصبح السلاح التنافسي الرئيسي في القرن الحادي والعشرين (السيد عبد القادر شريف، 2005، 215).

وتتفق كثير من الآراء في أن مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة التي لاقت نجاحاً كبيراً في تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بجميع مستوياتها، فلم يعد يُنظر إلى الجودة من الزاوية الضيقة "المطابقة للمواصفات" بل أصبح النظر إليها كجزء متداخلاً ومتربطاً بجميع أنشطة تطوير المؤسسات التعليمية المستفيدة من هذه العملية عامة ومرحلة الطفولة المبكرة خاصة (Sheridan, 2001, 14).

ويُعد نشر الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة وفلسفتها في مؤسسات رياض الأطفال في غاية الأهمية، لأنها من الأساليب التي تساعد على تغيير القيم والسلوك السائد وتغيير النمط الإداري المركزي إلى التشاركية التي

تعتبرها المؤسسة مدخلاً أساسياً وطبيعياً لتحسين جودة العملية التربوية في المراحل التالية تحقيقاً للأهداف التربوية المنشودة (رياض البنا، 2007، 3).

ومن هنا تبدو الحاجة ماسة إلى الجهاز الإداري المؤهل والواعي لأهداف العملية التربوية في مؤسسات رياض الأطفال، حتى يكون القاعدة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وبدون القيادة الناجحة من المستحيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتربوية، فالقيادات ذات المهارات العالية تسهم بشكل حاسم في تفعيل الجودة الشاملة داخل النظام التعليمي، لتحديد رسالة المنظمة وثقافتها، إدارة الفريق، ... الخ (هنداوي حافظ، إبراهيم الزهيري، 2009، 103).

وتأكيداً لما سبق ترى الباحثة أن الحاجة إلى تبني متطلبات وأسس مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة مؤسسات رياض الأطفال تتم من خلال الآتي:

1. تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة بهذه المرحلة.
2. تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة مؤسسات رياض الأطفال.
3. تنمية مهارات العاملين ومعارفهم واتجاهاتهم في مؤسسات رياض الأطفال.
4. الاهتمام بتطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.
5. التحسين المستمر، من خلال المبادئ والأخلاقيات التي تهتم بهذه المرحلة.
6. تقديم الخدمات ذات الجودة العالية وتحقيق رضا المستفيدين (الأطفال، أولياء الأمور.... الخ).
7. الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بالروضة.
8. تحسين المناهج التعليمية وتوحيدها وتطويرها لتلبي احتياجات الأطفال.
9. وضع رؤية تربوية جديدة تتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرون.

### مشكلة الدراسة

تعد الجمهورية اليمنية من الدول النامية التي عانت تأخراً بالتعليم في جميع أشكاله، بسبب الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية، التي تعاني منها اليمن حالياً، ليس هذا فحسب بل مازالت مرحلة رياض الأطفال لم تلق الاهتمام والتطوير المطلوب ليتناسب مع طموحات المجتمع اليمني في القرن الحادي والعشرين، وظلت مقتصرة على بعض الشكليات كإنشاء إدارة عامة لرياض الأطفال في جهاز التربية والتعليم، وهذه الإدارة تفتقر لعناصرها الأساسية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والإشراف، والرقابة المتابعة والتقويم)، التقنيات، والممارسات الإدارية الحديثة، والتخصصات والمؤهلات التي يفتقر إليها الكادر البشري.

وقد أشارت التقارير إلي أن الوضع الراهن لإدارة مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية اليمنية تعاني العديد من أوجه القصور سواء كانت كمية أو كيفية (بدر الاغبري، 2007، 10)، والتي تعوق العملية التعليمية بالروضة من تحقيق أهدافها التربوية المنشودة، لذا فإن مؤسسات رياض الأطفال الحكومية ما هي إلا عبارة عن فصول ملحقة بالمدارس الابتدائية، وهذا يتطلب إعادة النظر في ضوء ما ينبغي أن يكون من خلال الاتجاهات التربوية المعاصر في مجال رياض الأطفال، بهدف تطوير إدارة هذه المؤسسات لتحقيق وظائفها وأهدافها المختلفة بكفاءة وفعالية.

وتؤكد الإحصاءات بأن عدد الأطفال في الجمهورية اليمنية في سن (3-6) حوالي (3,581,418)، وعدد الملتحقين بالروضات (19,868) طفلاً وطفلة، مما يدل على تدني نسبة الالتحاق بالروضة، وكذلك تباين عدد الروضات من سنة إلى أخرى، وهذا ما أكدته آخر الإحصاءات الإحصائيات. ففي عام (2005) كان عدد الروضات في الجمهورية اليمنية (261) روضة بينما في عام (2006) أنخفض عدد الروضات إلى (178) روضة (وزارة التربية والتعليم الخطة التعليمية، 4، 2006)، وذلك لعدم مطابقتها للمواصفات العالمية، ونظراً لأهمية الإدارة في مؤسسات رياض الأطفال والدور الكبير الملقى على عاتقها خلال تنفيذ خطط التطوير ورفع جودة التعليم والتعلم في ضوء تحديات العصر وتطلعات المستقبل، ومن هذا المنطلق فإن القيادات الإدارية مطالبون بأن تكون لديهم الكفاءات الوظيفية التي تمكنهم من تطبيق آليات الجودة الشاملة، وتوظيفها بهذه المرحلة، لتضمن خدمة تعليمية غير متذبذبة وانضباطاً إدارياً مرناً يوفر مناخاً للتوسع والتميز من خلال ضبط وتطوير هيكل النظام الإداري بالروضة، في ضوء أساليب إدارية حديثة تساعد في تحسين التعليم باستمرار،

وهذا ما تؤكده الإحصائيات للعام (2009) من أن عدد مدارس رياض الأطفال الحكومية في اليمن (89) روضة (وزارة التربية والتعليم اليمنية، 2009، 12) ومقابلة مقننه (\*).

ومن خلال ما سبق فإن الباحثة ترى بأن أهم المشكلات التي تعاني منها إدارة مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية اليمنية تؤدي إلى انخفاض كفاءتها وعدم تحقيق أهدافها يمكن إيجازها في الآتي:

- وجود قصور في اللوائح والتشريعات من خلال توزيع الأدوار والمسؤوليات بين العاملين بالروضة وعدم تطبيقها.
- تدني العلاقة بين الإدارة والعاملين، بين الإدارة وأولياء الأمور بالروضة.
- انخفاض نسبة المديرات والمعلمات المؤهلات تربوياً وإدارياً.
- ضعف التوجيه والإشراف الإداري برياض الأطفال.
- تعدد جهة الإشراف بين وزارة التربية والتعليم ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.
- عدم الاهتمام بتدريب الكوادر البشرية من مديرين ومشرفين ومعلمين لهذه المرحلة.
- انخفاض معايير جودة الإمكانيات والتجهيزات المادية في رياض الأطفال.
- قلة عدد الروضات التي يوجد فيها سجلات خاصة بالمعلمات والبرامج والأنشطة، مع ارتفاع كثافة أعداد الأطفال داخل فصول الروضة.
- عدم مناسبة مباني مؤسسات رياض الأطفال الحكومية من الناحيتين التربوية والصحية.
- تعاني إدارة مؤسسات رياض الأطفال من المركزية الشديدة، ضعف مصادر التمويل.

(\*) من خلال بعض المقابلات التي أجرتها الباحثة مع مدير عام رياض الأطفال بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية وكذلك بعض المعلمات والإداريات برياض الأطفال بأمانة العاصمة صنعاء.

## تساؤلات الدراسة

مما سبق يتضح للباحثة بأن تلك المؤسسات لم تلق اهتماماً كافياً حتى الآن من قبل القائمين على السياسة التربوية، ومن خلال المشكلات السابقة برزت لدى الباحثة الرغبة في دراسة واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية اليمنية لما تعانيه من عدم قيامها بالدور المطلوب منها، ووضع تصور مقترح لتطويرها في ضوء أسس إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

**كيف يمكن استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية اليمنية؟**

وتتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الإطار الفكري والفلسفي الذي يستند إليه مدخل إدارة الجودة الشاملة برياض الأطفال؟
2. ما الواقع الحالي لإدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية؟
3. ما أهم المشكلات الإدارية التي تحول دون قيام إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية بمهامها ومسئولياتها في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة؟
4. ما التصور المقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة؟

## أهداف الدراسة

1. التعرف على الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال.
2. تحديد أهم ملامح الواقع الحالي لإدارة مؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية ولاسيما في المجالات التالية: الموقع والمبنى، التجهيزات المادية، التمويل، الإمكانيات البشرية، سياسة القبول، المشاركة المجتمعية.
3. التعرف على أهم المشكلات الإدارية التي تحول دون قيام إدارة مؤسسات رياض الأطفال بمهامها ومسئولياتها وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

4. وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة.

### منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لجمع المعلومات الكمية والكيفية عن واقع إدارة مؤسسات رياض الأطفال ورصد الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة ومنها إدارة الجودة الشاملة، والاستفادة منها في تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية اليمنية.

### أدوات الدراسة

استخدمت الدراسة الأدوات البحثية التالية (\*):

- 1- استبانة موجهة (الإداريين، معلمات رياض الأطفال في اليمن).
- 2- بطاقة ملاحظة (قيام الباحثة بزيارة الروضات محل الدراسة بغرض رصد الواقع).

### مصطلحات الدراسة

#### التطوير Development

التطوير نسق نظامي مخطط يهدف إلى تغيير الأنظمة والسلوك وتحسين كفاءة المؤسسة في تحقيق الأهداف الموضوعية لها (نهلة نوفل، 2007، 7).

#### إدارة رياض الأطفال Kindergarten Management

تعرف إدارة رياض الأطفال بأنها: "مجموعة من العمليات أو العناصر التربوية تتكامل فيما بينها للوصول إلى أهداف معينة داخل الروضة والعمل على تحقيقها (محمد عدس، 2001، 239).

#### إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي يتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة (رياض البناء، 2007، 1).

(\*)- إعداد الباحثة

### التعريف الإجرائي لإدارة رياض الأطفال:

تعرفها الباحثة بأنها "عملية تربوية منظمه ومنسقة تمارسها القيادات داخل الروضة، وتضم عناصر التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال والمتابعة والرقابة والتقويم، بهدف تنسيق كل العمليات وتكاملها للوصول إلى الغرض منها".

### التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال:

تعرف الباحثة بأنها "مجموعة الأساليب والعوامل والظروف التي يهيئها النظام التعليمي وقادته، في ضوء فلسفة إدارية حديثة تعمل على التحسين والتطوير المستمر لجميع عناصر العملية التعليمية للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في الأداء والمواصفات داخل نظام الروضة، وتهيئة المناخ التربوي الملائم للأطفال، للوصول إلى تحقيق أهداف الروضة، وبناء جيل قادر على مواكبة ركب الحضارة".

### حدود الدراسة

وتتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

**حدود مكانية:** مجتمع البحث ممثلاً في (30 روضة) حكومية تابعة لوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، إذ تم اختيارها من ثلاث محافظات كونها تمثل التوزيع الجغرافي لليمن: (أمانة العاصمة صنعاء، محافظة عدن، ومحافظة إب).

**حدود بشرية:** وتشمل:

1- مديرات مؤسسات رياض الأطفال وعددها (30) مديرة.

2- معلمات مؤسسات رياض الأطفال وعددها (116) معلمة.

**حدود زمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للعام 2018/ 2019م.

## المعالجة الإحصائية

يمكن تلخيص عمليات وبيانات المعالجة الإحصائية في الجداول التالية:

### جدول (1)

توزيع أفراد عينة البحث من المشرفات التربويات بأمانة العاصمة صنعاء بحسب المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	المؤهل	العدد	النسبة
منطقة السبعين التعليمية	بكالوريوس	٢٠	٦٧%
منطقة معين التعليمية	بكالوريوس	١٠	٣٣%
المجموع		٣٠	١٠٠%

### الجدول رقم (٢)

مستوى درجة اقتناع إدارة الروضة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً للمتوسطات الحسابية

والانحراف المعياري والرتب (الوزن النسبي لكل فقرة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة
١	توفر الروضة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق مبادئ إدارة الجودة	٢,٧٠	٠,٦١٥	٥
٢	تتبعوا وحدة الجودة مكانة ملائمة ضمن الهيكل التنظيمي	٢,٧٩	٠,٤٩٩	٢
٣	تكلف الروضة قيادات مؤهلة لإدارة نظم إدارة الجودة الشاملة	٢,٨٢	٠,٤٧٦	١
٤	تحرص الروضة على نشر ثقافة الجودة بين العاملين	٢,٧٥	٠,٥٨٥	٣
٥	تؤسس الروضة نظام معلومات دقيق لإدارة الجودة الشاملة	٢,٧١	٠,٦٥٩	٤
٦	تشكل الروضة فرق عمل متخصصة لتحسين أدائها	٢,٥٤	٠,٧٤٤	٨
٧	تتسجم أهداف الجودة مع الأهداف العامة للروضة	٢,٦٨	٠,٦٧٠	٦
٨	تسعى الروضة لتطوير النظام الأساسي ليتلاءم مع سياسة الجودة (الرسالة والرؤية والأهداف والصلاحيات)	٢,٥٤	٠,٦٩٣	٨
٩	تتطور سياسة التقييم في الروضة من التفتيش إلى التحسين المستمر	٢,٦٨	٠,٥٤٨	٦
١٠	تركز الروضة على النظام ككل في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة	٢,٦٤	٠,٦٢١	٧
	المتوسط العام الخاص المبدأ الأول	٢,٦٩	٠,٦١١	

### الجدول رقم (٣) يوضح

مستوى درجة اهتمام إدارة الروضة بالمستفيدين تبعاً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
١	يعتبر الطفل الأساس في تصميم الخدمة الإشرافية	٢,٥٧	٠,٦٧٩	٤
٢	تبنى خططها الإشرافية بناء على حاجات المستفيدين	٢,٥٣	٠,٧٧٦	٥
٣	تترجم احتياجات المستفيدين إلى معايير مخرجات الجودة	٢,٧٧	٠,٥٠٤	١
٤	تصوغ إجراءات العمل بما يتفق مع معايير الجودة المحددة	٢,٥٧	٠,٧٢٨	٤
٥	تقوم بعمليات المراقبة لفحص الوفاء بمعايير الجودة المحددة	٢,٤٧	٠,٧٧٦	٦
٦	تعمل على تنمية النمو المهني للمعلمات	٢,٧٣	٠,٥٢١	٢
٧	تعمل على امتلاك الأطفال المهارات الأساسية	٢,٦٧	٠,٦٠٦	٣
٨	توظف أساليب متعددة للكشف عن حاجات المستفيدين	٢,٧٧	٠,٥٠٤	١
٩	تحدد معايير أداء المعلمة بناء على درجة تحقيق رغبات الأطفال	٢,٧٣	٠,٥٨٣	٢
١٠	يعتبر إشباع حاجات الأطفال مقياس مهم للجودة	٢,٧٣	٠,٥٨٣	٢
	المتوسط العام الخاص المبدأ الثاني	٢,٦٥	٠,٦٢٦	

### جدول رقم (٤)

الاهتمام العمل الجماعي تبعاً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
١	تقوم بتشكيل لجان للبحث من المعلمات	٢,٦٣	٠,٦٦٩	٥
٢	تفوض الصلاحيات اللازمة للمعلمات	٢,٧٠	٠,٥٩٦	٢
٣	تسمح للمعلمات بتبادل الأدوار والمسئوليات	٢,٧٠	٠,٥٩٦	٢
٤	تقوم بتكوين فرق عمل لتحليل الأنشطة وتطويرها	٢,٦٠	٠,٦٢١	٦
٥	توظف أساليب التنمية المهنية للمعلمين التي تتطلب عملاً جماعياً	٢,٦٣	٠,٦٦٩	٥
٦	تمارس أساليب إشرافية جماعية كالإشراف الفرقي	٢,٤٣	٠,٧٢٨	٧
٧	تعمل على مشاركة المعلمات في عمل البحوث والمشاريع التطويرية	٢,٦٣	٠,٦١٥	٥
٨	تقوم بتدريب المعلمات على استخدام المنهج العلمي في حل المشكلات	٢,٦٣	٠,٦٦٩	٥
٩	تشارك في تشكيل مجالس الروضة وتفعيلها بشكل مستمر	٢,٨٣	٠,٣٧٩	١
١٠	تعمل على تدعيم الاتصال بين الأفراد والجماعات داخل الروضة	٢,٦٧	٠,٦١١	٣
	المتوسط العام الخاص المبدأ الثالث	٢,٦٥	٠,٦١٥	

جدول رقم ( ٥ )

مدى إلتزام مديرات الروضة بالتحسين المستمر للجودة الشاملة تبعا لنسب المتوسطات الحسابية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة
١	تعمل على تحديث معلومات المعلمات في بصورة مستمرة	٢,٧٠	٠,٦٥١	٤
٢	تعمل على تحديث المفاهيم التربوية وأساليب التعليم عند المعلمات	٢,٦٧	٠,٦٠٦	٥
٣	تساعد على تنمية المعلمة المبتدئة مهنيًا بمختلف الوسائل المتاحة	٢,٧٣	٠,٥٨٣	٣
٤	تشجع على الزيارات المتبادلة بين المعلمات لتبادل الخبرات التربوية	٢,٦٧	٠,٥٤٧	٥
٥	تشجع المعلمات على استخدام التقنيات الحديثة في التعليم بصورة مستمرة	٢,٧٠	٠,٥٩٦	٤
٦	تعزز النشاطات التي تعمل على تنمية مواهب الأطفال	٢,٨٠	٠,٤٨٤	١
٧	تشجع على استثمار أعمال الأطفال الإبداعية	٢,٧٧	٠,٥٠٤	٢
٨	تعمل على تطوير أدوات وأساليب التقويم بروضة بشكل مستمر	٢,٧٠	٠,٥٣٥	٤
٩	تشجع إدارة الروضة على تبني أساليب إدارية حديثة	٢,٧٠	٠,٥٣٥	٤
١٠	تعمل على إقامة علاقات مميزة بين أولياء الأمور والروضة	٢,٨٠	٠,٤٠٧	١
	المتوسط العام الخاص المبدأ الرابع	٢,٧٢	٠,٥٤٤	

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة الفقرة
١	ضعف إلتزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة في رياض الأطفال.	٢,٨٥	٠,٦٠٣	٢
٢	مقاومة التغيير لبرامج تحسين الجودة في رياض الأطفال من قبل معلمات ومديرات رياض الأطفال.	٢,٨٢	٠,٤٨٢	٣
٣	قلة توافر الكوادر المؤهلة والمدرّبة في مجال الجودة الشاملة في رياض الأطفال .	٢,٧٩	٠,٤٧٥	٤
٤	ضعف قدرة إدارة الروضة على توظيف التقنيات الحديثة في العمل برياض الأطفال.	٢,٦٤	٠,٦٩١	٨
٥	جمود الأنظمة واللوائح المعمول فيها حاليا في إدارة الروضة .	٢,٨٧	٠,٥٩٧	١
٦	ضعف التزام المعلمات بالروضة بأسلوب فريق العمل.	٢,٥٤	٠,٧٩٨	١٠
٧	ضعف مهارات الاتصال وتبادل المعلومات بين إدارة الروضة والعاملين .	٢,٦٨	٠,٦٨٥	٧
٨	ضعف اهتمام مديرة الروضة بشكاوى وملاحظات العاملين بالروضة.	٢,٧١	٠,٦١٦	٦
٩	ضعف نظام التشجيع والحوافز المقدمة للعاملين بالروضة .	٢,٦٢	٠,٧٦١	٩
١٠	قلة البرامج التدريبية اللازمة لتطوير رياض الأطفال وفق لمبادئ الجودة.	٢,٧٥	٠,٥٧٢	٥
	المتوسط العام لمعوقات تطبيق الجودة الشاملة	٢,٧٦	٠,٦٠٣	

## نتائج الدراسة

بعد إتمام الدراسة بالأساليب والخطوات العلمية المقترحة، تم استخلاص النتائج من خلال ما تناولته الباحثة من دراسة ميدانية للحصول على البيانات الأولية والتي تم تقسيمها إلى عدد من المحاور كالتالي:

**المحور الأول: النتائج الخاصة برصد واقع مؤسسات رياض الأطفال في الجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة شاملة:**  
**أولاً: الموقع والمبنى:**

- 1- لا يوجد أماكن مناسبة وكافية في رياض الأطفال لممارسة الأنشطة التربوية والتعليمية.
- 2- أغلبية مواقع رياض الأطفال قريبة من سكن الأطفال.
- 3- معظم رياض الأطفال تقع في أماكن مزدحمة وغير هادئة.
- 4- مباني رياض الأطفال غير كافية لعدد الأطفال الملتحقين برياض الأطفال.
- 5- عدم استقلالية رياض الأطفال عن المدارس الابتدائية.
- 6- عدم وجود غرفة مستقلة لإدارة رياض الأطفال في المدرسة.
- 7- عدم وجود غرف مخصصة للفحص الطبي للأطفال داخل رياض الأطفال.
- 8- عدم وجود غرف خاصة باستقبال أولياء أمور الأطفال.
- 9- عدم كفاية دورات المياه للأطفال الروضة.
- 10- مبنى الروضة غير ملائم لقيام إدارة الروضة بتحقيق أهدافها.

## ثانياً: الإمكانيات البشرية:

- 1- معظم مديري رياض الأطفال غير مؤهلين وغير متخصصين تربوياً.
- 2- لا يتم تطبيق معايير الجودة عند تعيين مديري رياض الأطفال من الجهات المشرفة عليها.
- 3- ممارسة المركزية الشديدة في إدارة مؤسسات رياض الأطفال عند اتخاذ القرارات.
- 4- وجود هياكل تنظيمية متقدمة وغير حديثة في مؤسسات رياض الأطفال.
- 5- عدم اهتمام إدارة رياض الأطفال بتثقيف وتوعية أولياء أمور الأطفال.
- 6- عدم تشجيع إدارة الروضة على نشر وتثقيف العاملين بالروضة بأهمية الجودة الشاملة.
- 7- عدم توفير وزارة التربية والتعليم موجبات مؤهلات للإشراف على مؤسسات رياض الأطفال.
- 8- غياب دور الإدارة في توفير خطة لتدريب معلمات رياض الأطفال على كل ما هو جديد.

- 9- تعمل الإدارة بشكل إيجابي على توفير العاملات المدربات لرعاية الأطفال.  
10- عدم حرص الإدارة على تحفيز العاملين المبدعين في رياض الأطفال.  
ثالثاً: مدى توافر البرامج والتجهيزات المادية:
- 1- هناك قصور واضح من جانب الإدارة فيما يخص تطبيق التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة لرياض الأطفال.
  - 2- غياب دور الإدارة في توفير بيئة ميسرة للتعلم والتعليم بما يحقق رؤية ورسالة رياض الأطفال.
  - 3- لا يوجد دور للمعلمات في صياغة الرؤية والرسالة الخاصة برياض الأطفال.
  - 4- لا تهتم إدارة الروضة بتوفير السجلات الخاصة بالموارد المالية والبشرية المتاحة.
  - 5- عدم اهتمام إدارة الروضة بإعداد كتيبات مطبوعة لإرشاد أولياء أمور الأطفال.
  - 6- محدودية قدرة الإدارة على تحقيق المستويات التربوية والتعليمية المستهدفة. من خلال تنوع الأنشطة الفردية والجماعية.
  - 7- ندرة توافر الإمكانيات التكنولوجية الحديثة من حاسبات وخامات ولعب للأطفال.
  - 8- إهمال الإدارة لإقامة رحلات علمية وترفيهية للأطفال.
- رابعاً: مدى توحيد سياسة القبول برياض الأطفال:
- 1- السن لا يعد من أهم شروط قبول الأطفال برياض الأطفال.
  - 2- عدم التزام إدارة رياض الأطفال بالشرط الخاصة بخلو الطفل من الأمراض المعدية.
  - 3- مراعاة إدارة الروضة لقرب منزل الطفل من رياض الأطفال.
  - 4- التزام الإدارة بتحديد فترات لقبول لأطفال برياض الأطفال.
- خامساً: المشاركة المجتمعية:
- 1- غياب مشاركة أولياء الأمور في صياغة رؤية ورسالة رياض الأطفال.
  - 2- عدم مشاركة أولياء الأمور في وضع برامج وأنشطة الروضة.
  - 3- ضعف علاقة أولياء الأمور بإدارة رياض الأطفال.
  - 4- لا تحرص معلمات رياض الأطفال للالتقاء بأولياء أمور الأطفال.
  - 5- عدم اهتمام إدارة رياض الأطفال بتوعية أولياء أمور بأهمية تربية الطفل.
  - 6- لا تهتم إدارة الروضة بالاستفادة من خبرات ومساعدة أولياء الأمور.
  - 7- لا تراعي إدارة الروضة القيام بالأنشطة المتعددة داخل رياض الأطفال.

- 8- عدم تشجيع إدارة الروضة القيام باستخدام المصادر الإثرائية للتعلم وللتعليم.
- 9- لا تهتم الإدارة بوضع خطة للمشاركة المجتمعية.
- سادساً: مصادر التمويل لمؤسسات رياض الأطفال:
  - 1- عدم اهتمام إدارة الروضة بعملية التنسيق مع وزارة التربية والتعليم في حل المشكلات المالية التي تحتاجها رياض الأطفال.
  - 2- تعتمد رياض الأطفال على رسوم القيد والاشتراكات التي تحصل من أطفال الروضة.
  - 3- اعتماد إدارة رياض الأطفال على الإعانات الحكومية من قبل وزارة التربية والتعليم.
  - 4- عدم اعتماد إدارة رياض الأطفال على التبرعات المالية والعينية من المجتمع أو من أي منظمات غير حكومية.
  - 5- عدم استقلال موازنة رياض الأطفال عن المدرسة التابعة لها.
  - 6- إنفاق ميزانية الروضة بما لا يراعي احتياجات الروضة.
  - 7- يتم إنفاق ميزانية الروضة بناء على توجيهات المديرية دون مشاركة المعلمات.

### المحور الثاني: النتائج الخاصة بأهم المشكلات الإدارية الخاصة بمؤسسات رياض الأطفال بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: أهم المشكلات الخاصة بعنصر التخطيط التي تعوق عملية تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال:

- 1- ضعف الاهتمام بالتخطيط الشامل لمرحلة رياض الأطفال.
- 2- عدم وجود خطة واضحة لصياغة الأهداف وفقاً لرؤية ورسالة الروضة.
- 3- عدم وضوح رؤية ورسالة الروضة للعاملين وأولياء الأمور بالروضة.
- 4- عدم التحديد الدقيق للاحتياجات التقديرية اللازمة لتنفيذ الخطة الموضوعية للروضة.
- 5- عدم الاهتمام بوضع خطة للبرامج التدريبية لتنمية مهارات معلمات رياض الأطفال.
- 6- عدم إشراك المعلمات عند وضع الخطط السنوية للروضة.
- 7- عدم وضع خطط مستقبلية للتمويل المالي بالروضة.
- 8- عدم التزام مديرة الروضة بتنفيذ الخطط العامة من قبل وزارة التربية والتعليم.
- 9- عدم وجود خطة واضحة لمعايير الجودة لقياس أنشطة وبرامج الروضة.
- 10- عدم وجود خطة متطورة وحديثة لعملية الرقابة التقويم والمتابعة.

ثانياً: نتائج أهم المشكلات التنظيمية التي تعوق عملية تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال:

- 1- عدم وجود هياكل تنظيمية متطورة وحديثة في الروضة.
- 2- عدم اهتمام مديرة الروضة بمراعاة الفروق الفردية بين المعلمات بالروضة.
- 3- لا يوجد بالروضة برنامج لإقامة ورش عمل خاصة بتطوير طرق وأساليب تدريس المنهج بالروضة.
- 4- غموض في تحديد المسؤوليات وفقاً للاختصاصات لدى العاملين بالروضة.
- 5- ضعف عملية التنسيق بين الإدارات والأقسام والمعلمات بالروضة.
- 6- عدم توزيع المهام والمسئوليات بين العاملين بحسب الكفاءة.
- 7- صعوبة عمليات الاتصال التنظيمي بين العاملين بالروضة.
- 8- وجود المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطات مما يعيق تنفيذ البرامج والأنشطة بالروضة.

ثالثاً: نتائج أهم المشكلات الخاصة بعنصر التوجيه التي تعوق عملية تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال:

- 1- ندرة اللقاءات بين مديرة الروضة والمعلمات لحل المشكلات التي تواجه الروضة.
- 2- عدم قيام المديرية بزيارات مستمرة لمعلمات الروضة.
- 3- ضعف الدور الإشرافي لمديرة الروضة لمتابعة العاملين بالروضة.
- 4- عدم عمل ندوات ومؤتمرات خاصة بأهمية الجودة بمشاركة جميع العاملين بالروضة.
- 5- هناك قصور في دور مديرة رياض الأطفال في مجال تنفيذ الخطط والبرامج التعليمية.
- 6- عدم حرص مديرة الروضة على غرس الثقة بين العاملين بالروضة.
- 7- تدنى مستوى أداء العاملين المهني بالروضة.
- 8- عدم اهتمام الإدارة بإعداد النشرات والملصقات لتوعية العاملين بالروضة بنشر ثقافة الجودة.
- 9- عدم اهتمام الإدارة بتطوير الأهداف والبرامج وفقاً لمتطلبات الجودة الشاملة.

رابعاً: نتائج أهم المشكلات الخاصة بعنصر التقويم التي تعوق عملية تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال:

- 1- عدم وضوح أهداف عملية التقويم الخاصة بالبرامج والأنشطة.
- 2- عدم ملائمة وسائل التقويم لمنهج إدارة الجودة الشاملة.
- 3- ضعف استخدام إدارة الروضة للأساليب الحديثة في عملية تقويم العاملين بالروضة.

- 4- استخدام المعلمات عملية التقويم التقليدية لتقييم نمو الأطفال.
- 5- عدم وضع معايير مسبقة لعملية تقويم أداء العاملين بالروضة.
- 6- عدم وجود نظام للتقويم لا يتأثر بالعلاقات والتحيز الشخصي.
- 7- عدم وجود أسس حديثة لعملية التقويم بما يتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- 8- تقويم عمل المعلمات والعاملين بالروضة من خلال الملاحظة المباشرة.

خامساً: نتائج أهم المشكلات الخاصة بعنصر الرقابة والمتابعة التي تعوق عملية تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال:

- 1- عدم وجود جهاز للرقابة الفعالة في الروضة.
- 2- عدم تعامل مديرة الروضة للعاملين بالعدل والحيادية.
- 3- عدم متابعة إدارة الروضة لنتائج الزيارات الخارجية للروضة.
- 4- عدم وجود نظام فعال للتغذية الراجعة.
- 5- عدم الاهتمام بمراقبة سير العمل وتنفيذ البرامج في الروضة.
- 6- عدم وجود نظام حديث وفعال للمعلومات.
- 7- عدم متابعة الإدارة لأطفال الروضة بصفة مستمرة.
- 8- عدم متابعة تنفيذ البرامج والأنشطة بشكل دوري.

### توصيات الدراسة

توصلت الباحثة إلى التوصيات الآتية من أجل تحسين جودة إدارة مؤسسات رياض الأطفال لزيادة الكفاءة والفاعلية:

- 1- العمل على إنشاء إدارة عامة لإدارة الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم تكون مهمتها الإشراف على تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية عامة وفي رياض الأطفال خاصة.
- 2- ضرورة تدريب وتثقيف القيادات الإدارية والكوادر البشرية على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدواتها، وتقنياتها بما يحقق القناعة لديهم لتطبيقها، والعمل على تحقيقها.
- 3- الاستفادة من تجارب الدول العالمية وتجاربها في تطوير رياض الأطفال في ضوء إدارة الجودة الشاملة وتعديلها لتتوافق مع البيئة اليمنية من حيث معتقداتها، وقيمتها، وتقاليدها.

- 4- على الإدارة العامة لرياض الأطفال تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير وتحسين خدماتها ومخرجاتها.
- 5- يجب أن تعمل وزارة التربية والتعليم على ضرورة تعميم مرحلة رياض الأطفال في جميع محافظات الجمهورية اليمنية ودمجها في السلم التعليمي
- 6- ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بنشر مدخل إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وثقافتها، وتقديم التسهيلات في مؤسسات رياض الأطفال.
- 7- وضع قواعد وأسس موحدة تحدد سن القبول للالتحاق بمرحلة رياض الأطفال.
- 8- يجب على كل روضة أن تضع شروط لقبول الأطفال ومنها الكشف الطبي الكامل للتأكد من خلو الطفل من الأمراض المعدية والعاهات والعيوب الجسمية والعقلية المستديمة.
- 9- أن تجري الروضات مقابلات شخصية مع أولياء أمور الأطفال بهدف التعرف على البيئة الأسرية التي يعيشها الأطفال.
- 10- العمل على إيجاد مصادر متنوعة لتمويل مؤسسات رياض الأطفال.
- 11- إعفاء أولياء الأمور غير القادرين على دفع المصروفات، أو تقسيطها.
- 12- أن تعقد إدارة رياض الأطفال اجتماعات دورية مع العاملين لتحديد أوجه صرف الميزانية.
- 13- يجب أن تكون ميزانية رياض الأطفال مستقلة عن المدرسة الأم.
- 14- الاهتمام بإعداد برامج يومية للأطفال تعتمد على مبدأ التعلم من خلال اللعب
- 15- يجب أن يصمم مبنى الروضة بشكل مناسب للأطفال وبما يتوافق مع معايير الجودة الشاملة.
- 16- تبسيط الإجراءات الإدارية الخاصة بقبول الأطفال في الروضة.
- 17- أن تعقد إدارة الروضة اجتماعات منتظمة لمجلس الآباء داخل رياض الأطفال بحضور أولياء الأمور والإداريين والمعلمات.
- 18- يجب أن تتبنى إدارة الروضة رؤية واضحة ورسالة داعمة لمتطلبات إدارة الجودة.
- 19- يتم تشكيل فرق عمل بالروضة لتحديد المشكلات التي تواجه الروضة والعمل على حلها.
- 20- إشراك معلمات الروضة والعاملين فيها عند اتخاذ القرارات.
- 21- العمل على توطيد العلاقات بينها وبين المجتمع المحلي.
- 22- العمل على التخفيف من المركزية الشديدة والعمل على تفويض السلطات.
- 23- يجب أن تكون مديرة الروضة مؤهلة ومتخصصة وذات خبرات عالية.

- 24- يتم اختيار المعلمات المتخصصات برياض الأطفال للعمل بالروضة.  
25- اهتمام وزارة التعليم العلي باليمن بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم من فتح أقسام بالجامعات اليمنية لرياض الأطفال.  
26- عمل دورات تدريبية متخصصة للعاملين برياض الأطفال من مديري ومعلمات.  
27- يجب على إدارة الروضة وضع سياسات مكتوبة يتم من خلالها صياغة الخطط والنظم، والإجراءات التي تمكن الروضة من تحقيق أهدافها.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد إبراهيم أحمد (2007): تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس. القاهرة: دار الفكر العربي، ط1.
- تغريد أبو طالب، ليلى الصايغ (2008): إدارة الحضانه ورياض الأطفال، جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات الحديثة.
- رافده عمر الحريري (2007): إعداد القيادة الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. دار الفكر العربي، عمان الأردن.
- سلامة عبد العظيم حسين (2005): ضمان الجودة والاعتماد في التعليم. الرياض: الدار الصولتية للنشر والتوزيع.
- سلامة عبد العظيم حسين (2004): الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان، الأردن، دار الفكر العربي، ط1.
- محمد زياد حمدان (1992): الإشراف في التربية المعاصرة. عمان: دار التربية.
- أسامة محمد شاكر، حميد محمد الأحمد (2011): إدارة الجودة الشاملة في التعليم. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- ايناس سعيد الشتيحي (2015): ثقافة الجودة برياض الأطفال من منظور المعلمات بمحافظة المنوفية. مجلة الطفولة العربية، الجمعية الكويتية لتقدم الطفولة العربية. (65) (106-55).
- سمير محمد عبد الوهاب (2000): إدارة الموارد البشرية. القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- علي محمد الغامدي (2007): تصور مقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية السعودية في ضوء المواصفة الدولية للجودة ISO9002، مؤتمر عن الجودة في التعليم العام، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية من 15 - 16 مايو.

- عبد الله بن جديع الغفيلي (2011): تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الإشراف التربوي من قبل المشرفين التربويين. ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- موسى اللوزي (1999): التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. الأردن: دار وائل.
- محمد صالح الزهري (2008): تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأندية الحاسب الآلي بإدارة التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة الإمكانية والمعوقات. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- نهلة محمد نوفل (2007): استخدام مدخل الجودة الشاملة في تطوير إعداد معلمات رياض الأطفال بالجامعات المصرية. رسالة دكتوراه، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- هاني السيد العزب (2009): تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في مصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دكتوراه، كلية رياض الأطفال، جامعة القاهرة.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Swidi Abdulla K & Mahmud, Rosl (2011): Fostering the Performance of Banks Through Total Quality Management (TQM) Practices: A Bank Branches Perspective. *European Journal of Social Sciences*; 19 (2): 270.
- Dakhiel .M,. (2017). Essential Characteristics of EFL Practicum Supervisors from Their Perspective. *Universal Journal of Educational Research* 5(6): 1021-1029.
- Farooq M. S., et al.,(2007). Application of Total Quality Management in Education. *Journal of Quality and Technology Management*. Volume III, Issue II, Dec, pg 87-97.
- Francisc, A R et al.(2005): Quality Early Childhood Education in Costa Rica? Policy, Practice, Outcomes and Challenges. *Early Years*; 25 (1): 113–127.
- Mashburn, Andrew J (2008): Quality of Social and Physical Environments in Preschools and Children's Development of Academic, Language, and Literacy Skills. *Applied Developmental Science*; 12(3):113-127.
- Nayereh Shahmohammadi1.(2017). The Evaluation of Teachers' Job Performance Based on Total Quality Management (TQM). *International Education Studies*; Vol. 10, No. 4;58-64.

- 
- Wa, Dora, Co (2011): Identifying leadership roles for quality in early childhood education programmes, International Journal of Leadership in Education. INT.J. Leadership in Education; 14, (1) 47–59.
  - Waldman -Julia (2009): Improving children's attainment through a better quality of family based support for early learning. Centre for Excellence and Outcomes in Children and Young People's Services (C4EO).1-53.  
[www.c4eo.org.uk](http://www.c4eo.org.uk)