

**متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة  
برياض الأطفال في دولة الكويت**

**إعداد**

**د/ نواف متروك الرشيد**

دكتوراه في أصول التربية - وزارة التربية - الكويت

**د/ نواف علي فخري الرشيد**

دكتوراه في الإدارة التربوية - وزارة التربية - الكويت



## متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت

د/ نوف متروك الرشيدى و د/ نوف علي فخري الرشيدى \*

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى تعرف متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت تعزي لمتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية في مجال الجودة والتميز)، وتم اتباع المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة بلغت (١٢٧) من المراقبات والموجهات والمديرات ومساعداتهن برياض الأطفال بدولة الكويت، وتوصلت النتائج إلى أن الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة، ووجود اتفاق لدى عينة الدراسة حول متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت حيث جاءت بدرجة مرتفعة، ، ولا توجد فروق دالة إحصائية حول محاور الدراسة الخاصة بمتطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة والجودة الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت تعزي لمتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية في مجال الجودة والتميز).

**الكلمات المفتاحية:** التميز المؤسسي، الجودة الشاملة، رياض الأطفال.

\* د/ نوف متروك الرشيدى: دكتوراه في أصول التربية - وزارة التربية - الكويت.

د/ نوف علي فخري الرشيدى: دكتوراه في الإدارة التربوية - وزارة التربية - الكويت.

## Requirements for managing institutional excellence to achieve comprehensive educational quality in kindergartens in the State of Kuwait

### Abstract:

The study aimed to identify the requirements for managing institutional excellence to achieve comprehensive educational quality in kindergartens in the State of Kuwait, and to determine whether there are statistically significant differences in the requirements for managing institutional excellence to achieve comprehensive educational quality in kindergartens in the State of Kuwait due to the variables (job title, years of experience, And the academic qualification, and the number of training courses in the field of quality and excellence). The descriptive approach was followed, and the questionnaire was used as a tool for the study. It was applied to a sample of (127) female observers, mentors, principals and their assistants in kindergartens in the State of Kuwait. The results concluded that the overall quality was of a moderate degree. There was agreement among the study sample regarding the requirements for managing institutional excellence to achieve comprehensive educational quality in kindergartens in the State of Kuwait, where it came in at a high degree, and there were no statistically significant differences regarding the axes of the study regarding the requirements for managing institutional excellence to achieve comprehensive educational quality and comprehensive quality in kindergartens in the State of Kuwait. This is due to For the variables (job title, years of experience, educational qualification, and number of training courses in the field of quality and excellence).

**Keywords:** institutional excellence, comprehensive quality, kindergartens.

## متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة رياض الأطفال في دولة الكويت

### مقدمة:

يتميز العصر الحالي في ملامحه، وسماته، وآلياته، ومعاييره عن كل العصور السابقة؛ بحيث تتعاضد المنافسة العالمية، ومن ثم فعلى الجميع ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات والممارسات الجديدة، والمتجددة، ولذا فقد أصبحت المؤسسات التعليمية والتربوية وعلى رأسها رياض الأطفال في موقف يُحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب المبررات التنافسية، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، وبالتالي فإنه ينبغي إعادة النظر في إدارتها، والتوجه إلى الاتجاهات الإدارية الحديثة من أجل الوصول إلى جودة الأداء، والتميز المؤسسي.

ويعد مفهوم التميز مفهوم شامل، ومتكامل، لا يتجزأ، حيث إن التميز انعكاس لفكر الإدارة وتطورها، وقد نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة، بحيث تحقق لها قدرات فائقة، في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، وفي ذات الوقت تضمن لها تحقيق الترابط والتنسيق بين مكوناتها وعناصرها الداخلية، واستثمار قدراتها المحورية، وتحقيق التفوق، والفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة، من كل ما له علاقة بالمؤسسة، أو اتصال بها (الوهبي وآخرون، ٢٠١٩).

وفي ذات السياق فلقد أصبح تحقيق جودة الأداء المتميز حلم يراود جميع المؤسسات التعليمية، والخدمية، على اختلاف أنشطتها وأدوارها في خدمة المجتمع. فتحقيق التميز ليس هدفاً إدارياً، بل إنه ضرورة أساسية لتحقيق النجاح، وتطوير الأداء، وتحقيق الأهداف المرجوة، فالتميز في الأداء مرتكز فكري إداري تتبناه العديد من المؤسسات لتحقيق الجودة الشاملة، واستجابةً لعدة متغيرات أهمها: سرعة معدلات التغير والنمو، وزيادة التنافسية، والتنامي الشديد للشعور بأهمية تطبيق الجودة الوظيفية في الحياة، والطفرة الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات (إسماعيل، ٢٠٢٣).

ونتيجة الاستجابة لتلك المتغيرات فقد برزت إدارة التميز المؤسسي في الوقت الراهن كاستجابة لحاجة المؤسسات وتحديداً التعليمية منها لإحراز التقدم، والتفوق، بالاعتماد على السرعة، والمرونة، والابتكار، في ظل وجود التحديات العالمية الجديدة، وبالتالي ظهر هذا المفهوم الذي يعبر عن السعي المستمر من قبل الإدارة لتحقيق التحسين والتفوق والإبداع

## رياض الأطفال في دولة الكويت

الانتظيمي، والتفكير الشمولي والتكامل، والترابط، بين جميع عناصر المنظمة، لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والتحسين (أل إبراهيم والجارودي، ٢٠٢٠).

وفي سياق متصل فإن الجودة الشاملة تعد من أحدث المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ساعدت على رفع روح التنافس بين المؤسسات، والتي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بشكل مستمر، وترتكز الجودة الشاملة على عدة مفاهيم حديثة تجمع بين الوسائل الإدارية الأساسية، والجهود الابتكارية، والمهارات الفنية المتخصصة، من أجل الارتقاء العلاقة الترابطية بين التميز المؤسسي والجودة الشاملة (تيسير وآخرون، ٢٠٢٠).

وتعد مرحلة رياض الأطفال من أهم مراحل النمو التي يمر بها الإنسان في حياته، حيث إن الاهتمام برعاية الطفل وتنشئته وتحقيق أمنه أمر حيوي، تتحدد على ضوءه معالم المستقبل، ومن ثم كان لزاماً على الدول أن تدخر كل جهد في توفير الاحتياجات الرئيسية للأطفال في هذه المرحلة، والاهتمام بتنشئته تنشئة سليمة، من أجل إعدادهم لمواجهة تحديات المستقبل، وهو ما دفع النظم التعليمية إلى الارتقاء بمستوى أداء الإدارة المدرسية من خلال تحديد وبناء المهارات اللازمة لمديري تلك المؤسسات التعليمية، بما يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة (أبو رجب، ٢٠١٩).

كما أولت دولة الكويت اهتماماً كبيراً في تطوير مرحلة رياض الأطفال وهو ما حرصت عليه بمحاولات الإصلاح والتطوير المؤسسي التي طالت مختلف المؤسسات التعليمية، بطرحها لوثائق التطوير بخطتها الإنمائية، وبتقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٥، والاستراتيجية الأولية لتطوير التربية حتى عام ٢٠٢٥ (وزارة التربية، ٢٠١٤). والتي شملت مؤسسات رياض الأطفال وإدارته. وذلك يؤكد اهتمام الدولة بتحسين وتقوية الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية لتواكب متغيرات العصر المعرفي المتسارع، ولتحسن مخرجاتها لتلائم التوجه التنموي المستقبلي للدولة

ومن ثم يتضح أن العلاقة الترابطية بين إدارة التميز المؤسسي، والجودة الشاملة، وأهميتهما في مؤسسات التعليم، وعلى وجه التخصيص برياض الأطفال، وأهمية تلك المرحلة، وضرورة الاعتناء والاهتمام بإدارات مؤسسات رياض الأطفال، وبالتالي جاءت الدراسة الحالية للبحث في متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت.

## مشكلة الدراسة:

تمر العديد من المؤسسات التعليمية اليوم بمشكلات وتحديات كثيرة، تؤثر في قدرتها على المنافسة، والارتقاء بالأداء من أجل الوصول إلى المستوى الذي يحقق غاياتها وأهدافها، ويعد مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم التي تمثل مدخلاً شاملاً يجمع كل عناصر ومقومات المؤسسة على أسس التفوق والتميز، والتي تحقق لها قدرات عالية، من أجل مواجهة الأوضاع، والمتغيرات في البيئة المحيطة، وبما يكفل لها العمل على ترابط وتنسيق كافة عناصرها، ومكوناتها، الداخلية والخارجية، كما أنه هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر (السلمي، ٢٠١٢).

كما أن مؤسسات التعليم لا سيما رياض الأطفال تمر اليوم بتحدٍ كبير يتمثل في مساهمة التطور، والتغيير المستمر التقني، والذي يشمل جميع المؤسسات، وأصبح من أهم متطلبات المؤسسات التعليمية العمل على التحسين والتطوير، لتلبية الاحتياجات، ولعل مجال الإدارة وتميزها أحد المجالات الثلاثة (التعليم، والتعلم، والإدارة) التي ينبغي التركيز عليها من أجل رفع جودة الأداء المدرسي، وذلك عن طريق التحسين والتطوير، المستمرين (إسماعيل، ٢٠٢٣).

وعلى الرغم من الجهود المتعددة التي تبذلها دولة الكويت في مساعيها ممثلة بوزارة التربية لتطوير الأداء المؤسسي؛ فقد أوضحت دراسات عدة جوانب قصور مرتبطة بالأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال فيما يخص معايير الجودة وتفعيلها (العبد الجادر، ٢٠١٨).

كما أشارت دراسات إلى ضرورة العمل على توفير المتطلبات الإدارية اللازمة في ظل التميز المؤسسي من أجل تحقيق الجودة الشاملة، وتبني تفعيل المفاهيم الإدارية لرفع مستويات الأداء والإنجاز في المؤسسات التعليمية، ونظراً لأهمية التميز المؤسسي ودوره في تحقيق التنمية الشاملة، فقد اهتمت الدراسة الحالية بتحديد متطلبات إدارته، نظراً لأن التميز المؤسسي يعكس تفوق مؤسسات رياض الأطفال وتفرداها عن غيرها، عن طريق تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها، وعملاتها، لتخطي التوقعات المستقبلية من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على العاملين والأطفال وأولياء الأمور والمجتمع بأسره بشكل متوازن (أبو رجب، ٢٠١٩، ص. ١٧٦).

وترى الباحثين أن دراسة موضوع متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال موضوع في غاية الأهمية، نظراً لأنه يتوافق مع الاتجاهات الحديثة سواءً فيما يتعلق بالمتطلبات الإدارية الحديثة، أو فيما يتعلق بالتميز المؤسسي، وكذلك فيما يتعلق بالجودة الشاملة، وأهميتهما في التعليم، وبشكل خاص في مؤسسات رياض الأطفال، حيث إن

## رياض الأطفال في دولة الكويت

تلك الموضوعات تعد من أكثر الموضوعات أهمية وحدثاً، نظراً لأن متطلبات التميز أصبحت في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية لتحقيقها.

واستجابة لتوصيات العديد من البحوث والدراسات حول ضرورة العمل على تحديد متطلبات إدارة التميز المؤسسي والتي تسهم في تحقيق الجودة التربوية الشاملة بمؤسسات التعليم بشكل عام، ورياض الأطفال على وجه الخصوص، مثل دراسات كل من: (أبو رجب، ٢٠١٩؛ آل إبراهيم والجارودي، ٢٠٢٠؛ رضوان، ٢٠٢٢؛ إسماعيل، ٢٠٢٣).

مما يستدعي من القيادات الإدارية بذل أقصى جهد لتحقيق النجاح، وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة، والمرونة، والابتكار، وبما أن القيادات الإدارية في المؤسسات تؤدي دوراً بارزاً وأساسياً في صياغة أهداف وغايات المدرسة، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية، وتعمل على ترابطها بالمجتمع الذي توجد فيه، ولذا ينبغي أن تتصف تلك القيادات الإدارية بمهارات وقدرات خاصة معرفية ومهارية متطورة، وهذا يعد من أهم مقومات إدارة التميز.

وبالتالي يتضح أن التميز المؤسسي يعد ضرورة من ضرورات التطوير الإداري، وخاصة بمؤسسات رياض الأطفال، من أجل رفع مستويات الأداء، وتحقيق الجودة الشاملة، والعمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين بتلك المؤسسات، وتكوين بيئة عمل فعّالة تسودها روح الفريق، والابتكار، والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد بأهميته داخل المؤسسة، وبأن له دور فعّال، ويشعر بالانتماء لها، مما يدفعه إلى بذل أعلى طاقة، وأقصى جهد في سبيل تحقيق الأهداف، ومن هنا برزت مشكلة البحث الحالي للتعرف على: متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت.

## أسئلة الدراسة:

## تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما واقع تحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت؟
٢. ما متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى الى متغير (المسمى الوظيفي)؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى الى متغير (سنوات الخبرة)؟



٥. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى الى متغير (المؤهل العلمي)؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين افراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى الى متغير (الدورات التدريبية)؟
- أهداف الدراسة:**

- يمكن تحديد أهداف الدراسة في الآتي:
- تحديد واقع الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت.
  - تحديد متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت.
  - تحديد الفروق الدالة إحصائيًا في محاور الدراسة والتي تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية في مجال الجودة والتميز.
  - تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة حول متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في جانبين:

### الأهمية النظرية:

- تتشكل الأهمية النظرية للدراسة فيما يلي:
- تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في أهمية الموضوع الذي تتصدى لدراسته، حيث تعد الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة في مجال التميز المؤسسي والجودة الشاملة برياض الأطفال؛ ومن ثم فالدراسة الحالية تساهم في التطور.
  - قد تفيد نتائج الدراسة الحالية في الكشف عن متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت مما يفيد في تقديم العملية التعليمية، من خلال توافر تلك المتطلبات في القيادات الإدارية.
  - قد تساعد على رفع كفاءة العملية التعليمية في مؤسسات رياض الأطفال من خلال تنمية وتطوير أداء القيادات الإدارية.
  - يؤمل أن تشجع نتائج الدراسة مديرات رياض الأطفال على تطبيق إدارة التميز المؤسسي، ونشر ثقافة الجودة الشاملة بما يتوافق مع التقدم والتغيير.
  - يؤمل أن يكون البحث الحالي إضافة للنتائج بالميدان المعرفي التربوي، كونها تخدم الباحثين من خلال توضيح متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة.

## رياض الأطفال في دولة الكويت

- تأتي الدراسة الحالية لسد ثغرة في مجال متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة الشاملة، حيث إن هذا المجال ما زالت الدراسات فيه نادرة، ولم يحظى بالقدر الكافي من البحث والدراسة.
- تقديم إطار نظري حول إدارة التميز المؤسسي والجودة الشاملة يثري تلك المتغيرات، ويساعد الباحثين في استكمال دراساتهم حول تلك المتغيرات.

## ■ الأهمية التطبيقية:

- توفير أداة عربية لتحديد متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت يمكن الاستفادة منها في بحوث مستقبلية.
- قد تساعد نتائج البحث صانعي القرار بالمجال على تبني متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت

## محددات الدراسة:

- الحدود الموضوعية: متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت.
- البُعد البشري: اقتصرت الدراسة على عينة من المراقبات، والموجهات الفنيات، المديرات والمديرات المساعدات برياض الأطفال بدولة الكويت.
- البُعد المكاني: اقتصرت الدراسة على رياض الأطفال بدولة الكويت.
- البُعد الزمني: أجريت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م.
- البُعد الخاص بأدوات الدراسة: استبانة خاصة بمتطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت (إعداد الباحثين).

## مصطلحات الدراسة:

- ١- إدارة التميز المؤسسي: تعرف إدارة التميز المؤسسي بأنها: الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة، وتحقيق نتائج مرضية مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، وتطبق هذه الممارسة الباهرة على مجموعة من العوامل، كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات، والاستراتيجيات، والموارد البشرية والمادية، والمالية، والعمليات الداخلية والخارجية، ونظم المعلومات وغيرها (Barefoot et al, 2010, p. 4).

كما تعرف إدارة التميز المؤسسي بأنها: جهود تنظيمية مخططة، لتحقيق التنافس، وأعلى معدلات الفاعلية في المؤسسة التعليمية، للوصول إلى مخرجات مميزة (المشرف والجارودي، ٢٠١٦).

ومن ثم تعرف إدارة التميز المؤسسي برياض الأطفال إجرائياً بأنها: مجموعة من الأنشطة والممارسات الإدارية والتي تشمل الأنشطة والممارسات القيادية، والتعامل مع القوى البشرية، والتشاركية، والتكنولوجية، والاتصالية، والمادية، والتي يتم توظيفها داخل رياض الأطفال بالكويت بحيث يجعلها متميزة ومتفوقة عن باقي رياض الأطفال الأخرى، والتي تسهم في رقيها، وتفوقها، وتطويرها، وتحسين خدماتها المقدمة، بما يتوافق مع التقدم العلمي والتكنولوجي المستمر.

**٢- الجودة التربوية الشاملة:** تعرف الجودة الشاملة بأنها: نظام قيم تنظيمي يعمل باستمرار على تحسين طرق العمل، كما يتمثل في مجموعة من التقاليد والقيم والإجراءات والتوقعات التي تعمل على الارتقاء بمستوى الجودة في المؤسسات (Goetsch & Davis, 2006).

**كما تعرف الجودة الشاملة بأنها:** مجموعة من المبادئ الإرشادية، التي تعبر عن تأسيس منظمة مستمرة للتحسين، وإدارة الجودة الشاملة هي تطبيق الطرائق الكمية، واستخدام الموارد البشرية لتحسين مستوى الموارد، والخدمات المقدمة للمنظمة، وتحسين جميع العمليات داخل المنظمة، والدرجة التي يتحقق فيها إشباع حاجات المستفيدين (عريشي والطراونة، ٢٠٢٠، ص. ٤٦).

**ويقصد بها في هذا البحث إجرائياً:** بأنها نظام إداري متكامل يتم تربيته داخل مؤسسات رياض الأطفال، ويشتمل على عمليات التطوير والتحسين المستمر لكافة أنشطة المؤسسة، وعملياتها، من أجل تحقيق أهدافها، وتلبية الاحتياجات بما يضمن للمؤسسة الارتقاء بجودة خدماتها المقدمة، وتعزيز كفاءة أدائها.

**٣- رياض الأطفال:** تعرف مؤسسات رياض الاطفال بأنها: الأماكن التي تستقبل الطفل من سن (٤ - ٦) سنوات، ويتم تعليمهم فيها المهارات اللغوية، والتواصلية، والاجتماعية، والحياتية،

والفنون، وهي المرحلة التي تسبق التعليم الأساسي (Gottfried & Fletcher, 2023) ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: المؤسسات التعليمية التي تقبل الأطفال من سن ٣ سنوات وستة أشهر إلى ٥ سنوات وستة أشهر، لممارسة الأنشطة التربوية والاجتماعية، والترفيهية، بهدف تحقيق النمو الشامل لهؤلاء الأطفال.

### الإطار النظري:

**المحور الأول- إدارة التميز المؤسسي:**

**أولاً - مفهوم التميز المؤسسي:**

يعبر التميز المؤسسي عن تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة مميزة في أدائها، من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً، ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي

## رياض الأطفال في دولة الكويت

المنافسين، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها (الهلاي، ٢٠١٢، ص ١٩).

ويعبر كذلك عن قيم المؤسسة، وتجاربها الإيجابية، إضافة إلى قدراتها ومهارتها في العمل، مما يجعلها متفردة عن غيرها من المؤسسات (Tyson, 2018, p. 24).

كما تعرف إدارة التميز المؤسسي بأنها: تطبيق المؤسسة لكافة الإجراءات التي تدعم تحقيق النتائج المرجوة، ومدخل إداري شامل مبني على التوظيف الدقيق والمتفوق لموارد المؤسسة وكفاءتها، واستغلالها في أحسن التطبيقات الممكنة، بهدف الاستفادة منها، وجعل المؤسسة واحدة من أقوى المؤسسات في الوقت الحالي والمستقبلي (أكبر، ٢٠١٨، ص ٤٩).

كما يشار إليه في مجال المؤسسات التعليمية بأنه: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية والمعلمين والإداريين والعمال والتلاميذ بهدف الترابط والتكامل بين العناصر الإدارية والتربوية، لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بمستوي المخرجات إلى حد عالٍ من التفرد والتميز الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين، ويساهم في رفع قدرة المدرسة على التنافسية وعلو مكانتها مقارنة بمثيلاتها (أبو سعدة وآخرون، ٢٠٢١، ص ٤٥).

ويشار إلى التميز المؤسسي كذلك بأنه: امتلاك المؤسسة صفة التفرد والتفوق عن المؤسسات الأخرى، نتيجة تحقيقها نتائج مرجوة، ومخرجات ذات جودة عالية، واستثمار قدراتها، وكفاءاتها، وإدارة علاقاتها، ومواردها (الشمري والشمري، ٢٠٢٢، ص ٦).

**ثانياً - فلسفة التميز وأهميته:**

يعد التميز الإداري محصلة لتطبيق عدة معايير، تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه، تزيد من حصتها السوقية، كما تساهم في زيادة العائد، ومن ثم فالسعي لتطبيق إدارة التميز في أية مؤسسة يعد مطلباً أساسياً، في ظل التغيرات البيئية والتنافسية، التي يشهدها العالم بشكل مستمر، والتي تحتم على تلك المؤسسات تبني فلسفة إدارية متميزة، تساعد على النهوض وتخطي الصعوبات، وإحداث تفوق ملحوظ، وتطوير أدائها، من أجل الوصول إلى القدرة على البقاء والمنافسة (تيسير وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٢٢٦).

ولقد بدأ مفهوم التميز المؤسسي بالتكون في آخر ثمانينات القرن الماضي، وأخذ يتطور صعوداً، ففي أوروبا على سبيل المثال كانت بدايات هذا الظهور من خلال النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي الذي بنيت عليه الجائزة الأوروبية للجودة عام ١٩٩٢م، والذي انتشر وأصبح مستخدماً في العديد من دول العالم، وكان هذا النموذج تالياً لنماذج أخرى في إدارة الجودة الشاملة، كنموذج جائزة مالكوم بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية التي تأسست عام

١٩٨٧م، وفي عام ١٩٩٧م، تم الاستغناء عن كلمة "جودة" من معظم معايير النموذج الرئيسة والفرعية، وأصبح يحل محلها مصطلح "التميز"، ولقد ساعدت مرونة نماذج التميز المؤسسي على تطبيقاتها بنجاح في المؤسسات على اختلاف أحجامها، وساعدت هذه المرونة أيضا في إقناع المدراء بتقبل مسؤوليتهم، عن تطبيق التميز في المؤسسات، بالإضافة إلى ممارستين مهمتين جلبهما مفهوم التميز المؤسسي، هما التقييم الذاتي: حيث تستطيع أية مؤسسة أن تقيم نفسها، بالاعتماد على معايير التميز، وتعرف في أية مرحلة هي، وعلى أي مستوى، وما الذي يجب أن تقوم به لتصبح أكثر تميزاً، أما الممارسة الثانية فهي المقارنات المعيارية وإمكانية المقارنة مع مؤسسات أخرى محلية إقليمية، أو عالمية والاستفادة من خبراتها وممارساتها المتميزة (قاسم، ٢٠١٦)

وأصبح الاهتمام بالتميز المؤسسي جلياً في الفترة الراهنة، من أجل التكيف مع البيئات الخارجية، والسعي إلى امتلاك المقومات الإدارية، وتسهيل عملية مواكبة التطور، والتقدم، بشكل مستمر، ومميز، ومن ثم الاهتمام بالخصائص التنظيمية، النادرة، والتي تتمتع بها المؤسسات في المنافسة، والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها، من أجل تعزيز التقدم، والتطوير في تلك المؤسسات (الريبيعي، ٢٠١٥، ص ١٨).

وتستند فلسفة التميز المؤسسي على عدة ركائز من أهمها ما يلي (المليجي، ٢٠١٢، ص ٢٢):

- شمولية التطوير: حيث يتم التطوير بشكل شمولي، ووفقاً لنظرة شمولية، بحيث تتناول المكونات، والمؤشرات الداخلية والخارجية لتحقيق التميز.
- استمرارية التطوير: حيث إن عملية الإصلاح والتجديد عملية مستمرة، لا تتوقف عند مرحلة أو حد معين.
- واقعية التطوير: حيث إنه يجب أن ترتبط التغيرات، والتطوير في المؤسسة الهادفة إلى التحول إلى منظمة متميزة، بحاجات حقيقية يراد تلبيتها، ومعرفة إمكانات الواقع، ومحدداته الفعلية.
- جوهرية التطوير: حيث إن تحقيق التميز يتطلب إحداث تعديلات، وتغييرات جوهرية في شكل اللوائح المؤسسية، ومضمونها، والقواعد، والقوانين الحاكمة للعمل فيها، وإعادة صياغتها في إطار مستقبلي ينطوي على سياسات وبرامج بديلة.
- تكاملية التطوير: حيث تسعى المنظمة لتحقيق التميز في بعديه الرأسي والأفقي، بجانب شمولية عملية التطوير والتحسين.
- استشرافية المستقبل في التطوير: حيث يتطلب التميز القدرة على إعادة قراءة الماضي من منظور المستقبل، والقدرة على التخطيط واتخاذ القرار، في ضوء التوقعات المستقبلية.

## رياض الأطفال في دولة الكويت

- **مؤسسية التطوير:** حيث يتحقق التميز من خلال وضع معايير ومحددات للعمل بحيث يلتزم بها الجميع، وإشراك مختلف الأطراف في تحقيق التميز.

ومن خلال ما سبق يتضح أهمية فلسفة التميز في المؤسسات في الوقت الحاضر، حيث يهدف إلى تلبية متطلبات التطور، والتغير، والسعي إلى إصلاح تكاملي في المؤسسات، ويعبر التميز كذلك عن عملية شاملة لكل نواحي المؤسسة، والسعي لتحقيق الاستدامة والنمو في بيئة العمل، وتحقيق الجودة والكفاءة، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والسعي المستمر نحو التطوير، والتحسين.

**ثالثاً - متطلبات تطبيق إدارة التميز:**

لكي يتم تطبيق التميز المؤسسي من قبل المؤسسات فإنه لا بد من توفير الركائز الأساسية من أجل نجاحه بشكل متميز وفعال، حيث إن الوصول إلي التميز المؤسسي يحتاج إلي العمل الشاق المتواصل، كما يحتاج إلي العديد من التوجيهات الإدارية والفنية في العمل من أجل المشاركة في بناء وتنمية الثقافة التنظيمية، لزيادة فرص التميز والإبداع، وتتمثل أهم مقومات تحقيق التميز المؤسسي فيما يلي:

- بناء نظام استراتيجي متكامل يعبر عن نظرات المستقبل للمؤسسة.
- السياسات المتكاملة التي تحكم عمل المؤسسة.
- هيكلية المؤسسة وتناسبها مع متطلبات إدارة التميز المؤسسي.
- نظام معلومات متكامل.
- قيادة إدارية متعلمة ومدربة.
- أسلوب عمل لإدارة الموارد البشرية.
- أسلوب عمل لتأكيد التميز والجودة.
- أسلوب لإدارة وتقييم أداء العاملين (المليجي، ٢٠١٢، ص ٢١).
- وجود بناء استراتيجي متكامل، ومنظومة متكاملة من السياسات، كما يتطلب توفير هياكل تنظيمية مرنة ورشيقة، ووجود نظام متطور لتأكيد إدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالمعلومات والحقائق، وتحقيق نظام الإدارة بالأداء، مع وجود قيادة فعالة، تتولى وضع الأسس والمعايير، ووجود نظام لتقويم الأداء المؤسسي (زيني، ٢٠١٥، ص ٩٧).
- ومن ثم فينبغي أن يؤخذ بالاعتبار توفير تلك المتطلبات لتحقيق التميز في الأداء، وأن يتم وضع خطة على المدى القريب والبعيد بحيث تتماشى تلك المقومات والمتطلبات مع التطوير المستمر، حتى لا تتأخر المؤسسة عن المجتمع الذي تعيش فيه، والذي ينبغي عليها أن تخدمه، وتساعد في رقيه وتقدمه لا أن تكون عبئاً عليه.

### رابعاً- أهداف التميز المؤسسي:

- يهدف التميز المؤسسي إلى تحقيق ما يلي:
- الاستدامة والنمو والتفوق في الأعمال الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع، وسرعة الاستجابة للعملاء المستفيدين.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتفعيل مصادر القوة.
- السعي المتواصل نحو التطوير والتحسين المستمر.
- التركيز علي القرارات المحورية، والاستراتيجية في المؤسسة.
- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المنافع، وتنمية العلاقات معهم، واستثمارها وتوظيفها.
- العمل علي التطبيق الأمثل لأبعاد التميز المؤسسي، بما يحقق الاستفادة القصوى من كافة الموارد المتاحة (جاد الرب، ٢٠١٣، ص١١٦).
- ويرى الباحث أن أعظم أهداف التميز هو السعي الجاد والمستمر للتطوير والتجديد، والوصول بالمؤسسة إلى درجة المنافسة بين غير من المؤسسات ذات العلاقة، والذي يترتب عليه تحقيق أعلى درجة من الفاعلية في الأداء، وزيادة قدرة المؤسسة، وأرباحها.

### خامساً- معوقات تحقيق التميز المؤسسي:

- توجد بعض المعوقات التي تواجه تحقيق التميز المؤسسي، ويتمثل أهمها فيما يلي:
- تعدد أهداف المنظمات الحكومية، وعدم تحديدها بوضوح ودقة، وعدم تطويرها لتستجيب لتغيرات البيئة الخارجية.
- الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل، وإهمال الأهداف طويلة الأجل.
- نقص الكفاءات الإدارية المحترفة، مما يؤثر سلباً علي تحليل بيانات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.
- الهيكل التنظيمي البيروقراطي، الذي يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا (Harray, 2009, 67).
- قلة موارد المؤسسة كالتقص في الموارد المالية.
- تركيز العمليات الرقابية علي المدخلات بدلاً من المخرجات.
- البيروقراطية الإدارية.
- المركزية الإدارية الشديدة وضعف التفويض.
- التطبيق غير الكفاء للخطط الاستراتيجية. - قصور في الخطط الاستراتيجية.
- قصور وضعف الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية.
- قلة التدريب الكافي علي طرق تطبيق أبعاد التميز المؤسسي.

## رياض الأطفال في دولة الكويت

- ضعف امتلاك المدير لأسس التميز المؤسسي وخطواته (درة وجرادات، ٢٠١٤، ص ٧٣).
- قلة اهتمام الهيئة التدريسية بمواكبة التغيرات التكنولوجية في المجال التربوي.
- الكثافة الطلابية في الفصول الدراسية.
- ضعف اقتناع مؤسسات المجتمع المحلي بأهمية التميز المؤسسي.
- ضعف مساهمة الأسرة بتنفيذ الأنشطة المطلوبة التي يكلف بها التلاميذ.
- وجود قصور في بعض المقومات التي يركز عليها تحقيق التميز المؤسس (أبو سعدة وآخرون، ٢٠٢١، ص. ٥٨).
- وبناءً عليه يمكن القول أن للتميز المؤسسي العديد من المعوقات التي تعوق تحقيقه، أهمها ما يلي:
- معوقات ترجع إلى المدراء، واتجاهاتهم السلبية نحو التميز، وعدم معرفتهم الكافية بأهميته، وطرق تحقيقه.
- معوقات ترجع إلى القوى البشرية بالمؤسسة، وتشمل العاملين فيها، والمستفيدين منها، وعدم رغبتهم وسعيهم لإنجاح المؤسسة، وتحقيق التميز.
- معوقات ترجع إلى البيئة المحيطة، والتي لا تكون داعمة ومشجعة على تحقيق عملية التميز.
- معوقات مادية، بحيث لا يتوفر للمؤسسة الدعم المادي الكافي لتحقيق التميز.

**المحور الثاني - الجودة التربوية الشاملة:****أولاً- مفهوم الجودة التربوية الشاملة:**

عرفت الجودة من قبل على أنها: التفوق في الأداء، لإسعاد المستفيدين بجودة ذات قيمة، من خلال تأدية العمل الصحيح، بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى، وفي كل الأوقات، وأن الجودة الشاملة إلى جودة الأداء في كافة القطاعات، والإدارات، وأقسام العمل بالمؤسسة، وبشكل كامل، والجودة بهذا المعنى مسئولية ثقافية بين كافة المستويات، والتخصصات، والتحسين والتطوير المستمر هو عماد تلك الفلسفة (بن حمد، ٢٠٠٨، ص ٢٨).

ويرى (Lunenbug and Fred (2010 أن الافتراض الأساسي للجودة الشاملة هو أن السعي لبذل قصارى الجهد، وتركيز الجهود من أجل التحسين، والتركيز على العمليات والنتائج، وليس على إلقاء اللوم على الأفراد، وإرجاع الفشل إليهم، ومن ثم تحرص الجودة الشاملة على تمكين الأشخاص من بذل قصارى جهدهم والسعي نحو التحسين المستمر.



ويعرف عبد العال (٢٠١٨) الجودة الشاملة بأنها: مجموعة من المبادئ والقواعد الأساسية والتي تتبع التحسين المستمر، وهي تطبق الطرق الكمية والاستخدام الفاعل للموارد البشرية في إطار المنظمات، وذلك للوفاء باحتياجات العاملين ومتطلباتهم. ويرى تيسير وآخرون (٢٠٢٠) أن الجودة الشاملة هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء.

وعرفها عبيد (٢٠٢١) بأنها: الحرص من قبل المنظمات التعليمية على تقديم الخدمات المتوقعة، بما يحقق رغبات وتطلعات المستفيدين من قبل المنظمة، حيث تقدم المنظمة التعليمية أفضل مستوى من التوقعات والآمال.

وتعرف كذلك: بالأنشطة والعمليات والإجراءات التي تطبقها المؤسسات التعليمية، والتي تركز على خدمات الطلاب، والتحسين الإداري والأكاديمي المستمر، من خلال القيادة الناجحة التي تشرك العاملين في اتخاذ القرارات (بركة، ٢٠٢٣، ص. ٤٤٣).

ومن خلال ما سبق يتضح أن تعريفات الجودة الشاملة تركز على التحسين والتطوير المستمر، والرغبة في الارتقاء بالمؤسسة، وتحقيق رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهي عملية جماعية تعاونية لا تقوم بها فئة واحدة، أو فرد واحد، وإنما ينبغي أن تتكاتف الجهود، وتتحد القوى من أجل تحقيق الأهداف.

### ثانياً- أهمية الجودة الشاملة:

للجودة الشاملة أهمية كبرى في العصر الحديث، حيث تهتم المؤسسات التعليمية بتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة داخل هيكلها التنظيمي، وذلك لما له من أثر كبير على التحسين والتطوير على مستوى الأداء والتميز وجودة العمليات الإدارية، ويمكن تحديد أهمية الجودة الشاملة فيما يلي:

- تساعد الجودة الشاملة على فهم متطلبات المجتمع، واحتياجات العملاء، والوفاء بها.
- أداء العمال بشكل صحيح في أقل وقت، وأقل مهمة، وأقل تكلفة.
- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل المشترك، وعمل الفريق.
- إشباع حاجات المتعلمين، وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- تحسين سمعة المؤسسة في نظر العاملين والعملاء، وتنمية روح التنافس والمبادأة بين المؤسسات التعليمية المختلفة.
- تحقيق جودة المتعلم سواءً في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية (الزهراني، ٢٠١٩، ص. ١٧٨).

## رياض الأطفال في دولة الكويت

- مراجعة المنتج التعليمي المباشر وهو الطالب، من حيث العوائد المباشرة وغير المباشرة، طويلة المدى وقصيرة المدى، ذات التأثيرات الفردية والاجتماعية، التي تعبر عن مجموعة التغيرات السلوكية والشخصية لدى الطالب مثل القيم والولاء والانتماء والدافعية والإنجاز وتحقيق الذات.
  - مراجعة المنتج التعليمي غير المباشر مثل التغيرات الثقافية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والسياسية التي يحدثها التعليم في المجتمع من خلال تنشئة أفراد، ويؤثر بها في مستوى تقدمه ومدى تحضره.
  - اكتشاف حلقات الهدر وأنواعه المختلفة، من هدر مالي وهدر بشري وهدر زمني، وتقدير معدلاتها وتأثيرها على كفاءة التعليم الداخلية والخارجية (فهمي، ٢٠٢٠، ص. ٩٨).
  - تطوير التعليم، من خلال تقييم النظام التعليمي، وتشخيص أوجه القصور في المدخلات والعمليات والمخرجات، حتى يتحول التقييم إلى تطوير حقيقي وضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية.
  - تلبية متطلبات المجتمع واحتياجات أفراد، وتحديد مدى قدرة المنظمة التعليمية على الوفاء بتلك التعهدات، وتنمية العديد من المهارات لدى العاملين الأكاديميين، والإداريين كمهارة حل المشكلات، وتفويض الصلاحيات، وتفعيل النشاطات وغيرها، وأداء الأعمال بشكل صحيح، وفي أقل وقت، وبأقل جهد، وأقل تكلفة (بركة، ٢٠٢٣).
- وترى الباحثتان أن أهمية الجودة الشاملة في العملية التعليمية تشمل التشخيص والعلاج، والوفاء بمتطلبات المجتمع، وحاجات العاملين والمتعلمين، فهي عملية تكاملية، للتعرف على جوانب القصور ووضع خطة لعلاجها، وجوانب القوة وتدعيمها، ولذا فالجودة التربوية الشاملة مشروع قومي، ينبغي تفعيله والاهتمام به، نظراً لأن المؤسسات التعليمية والتربوية هي أكثر المؤسسات ارتباطاً بحاجات المجتمع، وتلبية متطلباته، وطموحاته، وعلاج مشكلاته، ولذا لا بد من الاهتمام بعملية الجودة الشاملة داخل تلك المؤسسات.
- ثالثاً - علاقة إدارة التميز المؤسسي بالجودة التربوية الشاملة:**
- أوضح السلمي (٢٠١٢) أن التميز في الأداء والجودة الشاملة وجهان لعملة واحدة، ومن ثم فتطبيق الجودة الشاملة يعد شرطاً أساسياً لتطبيق التميز، كما أن تحقيق التميز دلالة على نجاح الجودة الشاملة.

ويؤيد ذلك ما أورده كل من: ناصف وهاشم (٢٠١٠) من أن التميز في المؤسسة لا يمكن أن يتحقق دون استيفاء المؤسسة لمعايير الجودة، كما أن التزام المؤسسة بالجودة يمكن أن يكون القوة الدافعة للوصول إلى التميز، ومن ثم فكلاهما يتأثر بالآخر ويؤثر فيه. وفي هذا السياق يشير الضلاعين (٢٠١٨) إلى أن الجودة تتداخل مع التميز، ويتشابهان في الأهداف والغايات، إلا أنهما مختلفان في الإجراءات وفنيات التنفيذ، فكلاهما يهدف في المقام الأول إلى التحسين والتطوير، والتجويد، وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في الأداء.

إلا أن البيلاوي وآخرون (٢٠١٥) يرون أن هناك اختلاف بين كل من الجودة والتميز، حيث تشمل الجودة من وجهة نظرهم كل نواحي المؤسسة، بينما يقتصر التميز على جانب واحد من الجوانب دون بقيتها.

أما القزوعي (٢٠١٨) فيرى أن إدارة الجودة أحد معايير التميز، وأن التميز يعد المرحلة اللاحقة للجودة، فالجودة من وجهة نظره تعد أحد المتطلبات الرئيسة اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي.

ويرى كذلك الضبعان (٢٠١٦) أن التميز المؤسسي مرحلة متقدمة من الجودة الشاملة، حيث إن نماذج إدارة التميز المؤسسي تركز على أكثر من جانب، بالإضافة إلى أنها تستخدم للتقويم الذاتي بوصفها أداة لتحديد نقاط القوة والضعف.

ومن ثم يتضح أن هناك اختلاف بين وجهات نظر الباحثين في العلاقة بين إدارة التميز المؤسسي، والجودة التربوية الشاملة، حيث يرى بعضهم أن الجودة هي الأصل وأن التميز فرع عليها، أو أن التميز أحد مكونات الجودة، ويرى آخرون أن علاقة التميز بالجودة علاقة جزء من كل، كما يرى فريق ثالث أن الجودة تشمل كل جوانب المؤسسة بينما يكون التميز في جزء واحد من أجزاء المؤسسة أو أكثر، ولذا فالباحث الحالي يتفق مع وجهة النظر التي ترى بأن الجودة هي الكل، وأن التميز أداة لتحقيقها، وسابق عليها، وأن الجودة تشمل المؤسسة كل، بينما يكون التميز في كل جانب على حدة، ولذا فالدراسة الحالية تبحث في التميز الإداري مثلاً لتحقيق الجودة الشاملة.

### الدراسات السابقة:

تعرض الباحثان الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية في ضوء محورين هما:

- دراسات تناولت إدارة التميز المؤسسي برياض الأطفال.
- دراسات تناولت الجودة الشاملة برياض الأطفال.

## رياض الأطفال في دولة الكويت

## أولاً- دراسات تناولت إدارة التميز المؤسسي برياض الأطفال:

هدفت دراسة (Sreenivas et al. (2014 إلى الوصول إلى خارطة الطريق لتحقيق التميز في التعلم المدرسي، والكشف عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وقابليتها للتطبيق في التعلم المدرسي، وتعرف سيناريو النظام التربوي الهندي، والإحصاءات والتحديات الحيوية التي تواجه المؤسسة التربوية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن تحقيق التميز في المؤسسات التربوية عندما يكون العاملون على دراية بالتميز، وإذا كانت المؤسسة التربوية قادرة على تضمين الجودة كجزء من مهمتها.

وهدفت دراسة ناصيف (٢٠١٨) إلى تحديد متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق، وتعرف الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على المقياس فيما يتعلق بمتغير التابعة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبتطبيق الاستبانة على عينة عشوائية قدرها (٢٠٠) من مديرات رياض الأطفال في مدينة دمشق، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه تحددت متطلبات إدارة التميز في أربعة أبعاد، وهي: (البناء الاستراتيجي، وتطوير الموارد البشرية، والقيادة الفعالة، وخدمة المجتمع المحلي)، وكانت الحاجة إليها بدرجة كبيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بالنسبة إلى متغير تابعة الروضة في الدرجة الكلية لصالح رياض الأطفال الحكومية ورياض الأطفال الخاصة، ولمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية لصالح مديرات رياض الأطفال من ذوي المؤهل العلمي "معيد متوسط"، و"إجازة"، و "إجازة وما فوق"، وبين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على الدرجة الكلية للمقياس والأبعاد الفرعية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

واستهدفت دراسة (Allehyani (2021 إظهار تأثير استخدام التقييم الذاتي لنموذج التميز EFQM في منظمات الطفولة المبكرة بقطاعها الحكومي والخاص، وقد استخدمت الدراسة المنهج المقارن، حيث تم إجراء دراسة مقارنة بين مؤسسات الطفولة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية استخدام EFQM في تطوير منظمات الطفولة المبكرة، حيث تم الاعتراف بالتقييم الذاتي القائم على نموذج التميز EFQM كأداة قوية للسيطرة على عملية التحسين للمؤسسة، وهناك فروق واضحة في الحصول على معدل مرتفع للحصول على التميز المؤسسي بين مؤسسات الطفولة المبكرة عند تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.

أجرت رضوان (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى التوصل إلى متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة الوقت، وعرض الإطار المفاهيمي لإدارة

الوقت، والتميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، ورصد واقع ممارسة إدارة الوقت وواقع التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وبتطبيق استبانة على عينة مديري ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال، ببعض مراكز محافظة الشرقية بلغ عددها (٤١٥) مديراً ومعلمة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة الوقت والتميز المؤسسي، والعلاقة بينهما تلازمية، طردية، إيجابية، فحسن إدارة الوقت شرط أساسي لحدوث التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال وفي ضوء تلك النتائج تم وضع تصور مقترح مناسب.

### ثانياً- دراسات تناولت الجودة الشاملة برياض الأطفال:

وهدفت دراسة الماضي (٢٠١٨) إلى معرفة دور مديرات رياض الأطفال في نشر الجودة الشاملة في رياض الأطفال وكذلك تعرف العوامل التي تساعد في نشر ثقافة الجودة الشاملة والمعوقات التي تواجهها في نشرها، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الاستبانة على (٦٠) مديرة تم اختيارهن عشوائياً من مجتمع مديرات رياض الأطفال في غرب مدينة الرياض والبالغ عددهن (١٤٣) مديرة، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج منها ما يلي: أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على الأدوار التي تقوم بها مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على المعوقات التي تحد من نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير الدورات التدريبية، وذلك لصالح المديرات ممن حصلن على (أكثر من ٣ دورات تدريبية).

وأجرت أبو رجب (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى تعرف الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة العملية التعليمية برياض الأطفال في ضوء جائحة كورونا (Covid 19)، وذلك من خلال تعرف الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية، والتطرق إلى واقع الجودة التعليمية بمرحلة رياض الأطفال، وتعرف معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مرحلة رياض الأطفال، والتوصل إلى آليات تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء جائحة كورونا، ووضع مقترحات لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية بمرحلة رياض الأطفال في ضوء جائحة كورونا.

هدفت دراسة السيد وآخرين (٢٠١٩) إلى تعرف الوضع الراهن بمؤسسات رياض الأطفال بمحافظة قنا من خلال تعرف أهداف رياض الأطفال، وأهميتها، وأهم الأدوار التربوية للعاملين بها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبانة طبقت على مجموعة من معلمات وموجهات

## رياض الأطفال في دولة الكويت

ومديري مؤسسات رياض الأطفال الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود جوانب قصور عديدة داخل مؤسسات رياض الأطفال الحكومية تؤثر سلباً على أدائها لمهامها، وتمثلت هذه الجوانب في كونها مشكلات تعوق التطبيق الفعال لمعايير الجودة الشاملة برياض الأطفال، افتقار أغلب مؤسسات رياض الأطفال لمدير متخصص ومتفهم لمرحلة رياض الأطفال، وجود قصور في تدريب وتأهيل إدارة الروضة للعاملات بها في مجال الجودة، ضعف التواصل الفعال بين معلمة الروضة وأولياء الأمور، قلة عقد تدريبات ومؤتمرات وورش عمل تساعد على تطوير الأداء المهني للمعلمة، ضعف استخدام طفل الروضة للحاسب الآلي بصورة بسيطة في حدود إمكانياته، ضعف توظيف إمكانات المجتمع المحلي في تنفيذ أنشطة المنهج، ضعف مشاركة أولياء الأمور في خطط التحسين والتقويم الذاتي بالروضة، ضعف وحدة التدريب والجودة في القيام بعملية التقييم الذاتي لمردود أنشطتها على العملية التعليمية، ضعف تطبيق إدارة الروضة لقواعد المساءلة بموضوعية على جميع العاملات بها.

وهدف دراسة آل إبراهيم والجارودي (٢٠٢٠) للتعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة والتي تم توزيعها على (٥١) مشرفة من مكاتب التعليم بمدينة الرياض ضمن لجان التميز. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد موافقة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث القيادة والتخطيط والتطوير المستمر، كما توجد موافقة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث إدارة الأداء.

وهدف دراسة دراوشة وآخرين (٢٠٢٠) إلى الكشف عن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة والاعتماد في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية الأردنية في مديرية تربية وتعليم قصبة إربد من وجهة نظر المديرات، وقد استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢) مديرة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة والاعتماد لرياض الأطفال في المدارس الحكومية في قصبة إربد جاءت الدرجة الكلية بتقدير متوسط، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي، باستثناء محوري (التعلم والتعليم، والصحة والتغذية) وجاء لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس، أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، حيث أظهرت النتائج وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(٠,٠٥) على جميع محاور درجة ممارسة معايير ضبط الجودة والاعتماد لرياض الأطفال الحكومية (الإدارة والقيادة، الموارد البشرية، التعليم والتعلم، الصحة والتغذية، المجتمع المحلي) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وتعزى هذه الفروقات لصالح المديرات من ذوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات).

واستهدفت دراسة هيبية وآخرين (٢٠٢١) إلى تعرف متطلبات تحسين جودة مؤسسات رياض الأطفال في مصر على ضوء معايير المنظمات العالمية للاعتماد؛ واستخدمت الدراسة المنهج المقارن؛ وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: ضعف الوعي بثقافة الاعتماد لدى أفراد المجتمع المدرسي؛ ضعف التواصل مع المجتمع ومشاركته في حل المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال؛ هناك تحديات تؤثر على تطوير مؤسسات رياض الأطفال وتلبيتها لمتطلبات المعايير القومية، عدم وضوح الرؤية والفلسفة والأهداف لدى القائمين على مؤسسات رياض الأطفال في مصر؛ محدودية توفير الموارد والإمكانات اللازمة لاستمرار تعزيز عملية تطوير أداء العاملين، ضعف اهتمام إدارة المدرسة بدراسة تظلمات العاملين بصفة دورية؛ محدودية توفير الخامات الأولية لممارسة كافة الأنشطة الخاصة بالطفل؛ يوجد قصور في المعلومات التي تتوفر للروضة والتي توظفها في اتخاذ القرارات الخاصة به، عجز مؤسسات رياض الأطفال الحالية عن قبول كل الأطفال ممن بلغو سن الالتحاق برياض الأطفال؛ تعاني المناهج من القصور الواضح المتمثل في إغفالها بعض جوانب نمو شخصية الطفل وضعف تنمية المواهب لدى طفل الروضة؛ فضلا عن الفجوة البارزة بين أهداف رياض الأطفال المحددة والبرامج نتيجة القصور الواضح في الإمكانيات المادية والبشرية والمعلمات غير المتخصصات.

### تعقيب عام على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة من حيث الهدف، حيث هدفت دراسات المحور الأول لوضع مخطط لتحديد متطلبات التميز المؤسسي في مؤسسات رياض الأطفال، مثل بحوث كل من: (ناصيف، ٢٠١٨؛ رضوان، ٢٠٢٢)؛ (Sreenivas et al., 2014; Allehyani, 2021)؛ بينما هدفت دراسات المحور الثاني إلى تحسين الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال، مثل بحوث كل من: (ناصيف، ٢٠١٨؛ الماضي، ٢٠١٨؛ أبو رجب، ٢٠١٩)؛ بينما هدفت دراسة السيد وآخرون (٢٠١٩) إلى تعرف الوضع الراهن بمؤسسات رياض الأطفال؛ وهدفت دراسة دراوشة وآخرين (٢٠٢٠) إلى الكشف عن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة والاعتماد في مؤسسات رياض الأطفال؛ وهدفت دراسة هيبية وآخرين (٢٠٢١) إلى تعرف متطلبات تحسين جودة مؤسسات رياض الأطفال.

## رياض الأطفال في دولة الكويت

**وتوصلت الدراسات السابقة إلى جملة من النتائج أهمها ما يلي:**

- يمكن تحقيق التميز في المؤسسات التربوية عندما يكون العاملون على دراية بالتميز، وإذا كانت المؤسسة التربوية قادرة على تضمين الجودة كجزء من مهمتها.
- تحددت متطلبات إدارة التميز في أربعة أبعاد، وهي: (البناء الاستراتيجي، وتطوير الموارد البشرية، والقيادة الفعالة، وخدمة المجتمع المحلي).
- توجد علاقة تلازمية، طردية، إيجابية وثيقة بين إدارة الوقت والتميز المؤسسي.
- هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على الأدوار التي تقوم بها مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.
- هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على المعوقات التي تحد من نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.
- وجود جوانب قصور عديدة داخل مؤسسات رياض الأطفال الحكومية تؤثر سلباً على أدائها لمهامها.
- ضعف الوعي بثقافة الاعتماد لدي أفراد المجتمع المدرسي، ضعف التواصل مع المجتمع ومشاركته في حل المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال، هناك تحديات تؤثر على تطوير مؤسسات رياض الأطفال وتلبيتها لمتطلبات المعايير القومية.

**ما يميز به البحث الحالي، وموقعه ما بين الدراسات السابقة:**

تتفق الدراسة الحالية مع تلك الدراسات في تناول هذه المتغيرات، إلا أنها تختلف عنها، في أن واحدة منها لم تتناول التعرف على: متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت.

كما استخدمت الدراسات السابقة أدوات لقياس المتغيرات التي تناولتها، ومن ثم فالدراسة الحالية تستخدم استبانة بهدف تعرف متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت.

وتنوع المنهج المتبع في تلك الدراسات، ما بين الوصفي كما في دراسة (ناصر، ٢٠١٨؛ الماضي، ٢٠١٨؛ السيد وآخرين، ٢٠١٩؛ دراوشة وآخرين، ٢٠٢٠؛ رضوان، ٢٠٢٢)؛ (Sreenivas et al., 2014)؛ والمنهج المقارن كما في دراسات: هيبه وآخرين (٢٠٢١)؛ (Allehyani (2021)؛ ومن ثم فإن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات التي اتبعت المنهج الوصفي، لأنه المنهج المناسب للدراسة الحالية.



## إجراءات الدراسة

### 1- منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى التحقق من متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت.

### 2- عينة الدراسة:

تحددت عينة الدراسة في (١٢٧) من معلمات رياض الأطفال، ومديراتها، وموجهاتها، والمراقبات، بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت، وفيما يأتي أعداد العينات:

١- العينة الاستطلاعية: بلغت (٣٠) من المعلمات والمديرات والموجهات والمراقبات برياض الأطفال بدولة الكويت.

٢- العينة الاستطلاعية: بلغت (١٢٧) من المعلمات والمديرات والموجهات والمراقبات برياض الأطفال بدولة الكويت.

والجدول (١) يوضح المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول (١) توزيع عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	التصنيفات	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مراقبة	١	٠,٨%
	موجه فني	١٦	١٢,٦%
	مديرة	٦٣	٤٩,٦%
سنوات الخبرة	مديرة مساعدة	٤٧	٣٧%
	أقل من ٥ سنوات	٦٤	٥٠,٤%
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٢١	١٦,٥%
المؤهل العلمي	١٠ سنوات فأكثر	٤٢	٣٣,١%
	بكالوريوس	١٢٤	٩٧,٦%
عدد الدورات التدريبية	ماجستير	٣	٢,٤%
	لا يوجد	٤٤	٣٤,٦%
	دورة واحدة	٣٩	٣٠,٧%
	دورتان تدريبيتان	٢١	١٦,٥%
	ثلاث دورات تدريبية فأكثر	٢٣	١٨,١%
المجموع		١٢٧	١٠٠%

يتضح من جدول (١) السابق أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة مديرات، حيث جاءت نسبتهن (٤٩,٦%) من عينة الدراسة، كما أن ما يزيد عن (٥٠%) من عينة الدراسة خبرتهن أقل من ٥ سنوات، و (٩٧,٦%) حاصلات على بكالوريوس، وبقية المتغيرات موزعة توزيعاً مقارباً.

## رياض الأطفال في دولة الكويت

## خطوات إعداد الاستبانة:

- أ- الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكيفية بناء استبانة تناسب المحتوى وتقيس تحقق الأهداف.
- ب- حدّدت الباحثان الأبعاد التي تشتمل عليها الاستبانة، ويظهر فيها التميز المؤسسي والجودة التربوية الشاملة، وذلك من خلال محورين أحدهما للجودة الشاملة، والثاني للتميز المؤسسي.
- ج- صيغ أسفل محور الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال عدة عبارات، بلغت (١٥) عبارة، كما صيغت ستة أبعاد لبعث التميز المؤسسي، وصيغ أسفل كل بعد مجموعة من العبارات، وتتمثل فيما يلي:

- البعد الأول: المتطلبات القيادية ٨ عبارات.
  - البعد الثاني: المتطلبات الخاصة بالتعامل مع القوى البشرية ٨ عبارات.
  - البعد الثالث: المتطلبات التشاركية: ٨ عبارات.
  - البعد الرابع: المتطلبات التكنولوجية: ٨ عبارات.
  - البعد الخامس: المتطلبات الاتصالية: ٨ عبارات.
  - البعد السادس: المادية ٨ عبارات.
- ومن ثم بلغ عدد عبارات الاستبانة (٦٣) عبارة، أمام كل عبارة ثلاثة بدائل للإجابة، هي: (موافق، محايد، غير موافق)

## الخصائص السيكومترية للاستبانة:

قامت الباحثتان بتقدير مؤشرات الصدق والثبات للاستبانة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية عددها (٣٠) من المعلمات والمديرات والموجهات والمراقبات برياض الأطفال بدولة الكويت، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

## أولاً- صدق الأداة:

## أ- الصدق الظاهري "صدق المحكمين":

بعد إعداد الاستبانة في صورتها المبدئية، تم التحقق من صدقها، الذي يقصد به: صلاحية الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه، من خلال استطلاع آراء المحكمين، من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (٧) محكمين، بهدف فحص عبارات الاستبانة، وإبداء الرأي في وضوح تعليماتها، ومدى ملاءمة الصياغة اللغوية، ومدى انتماء كل عبارة من عباراتها للبعد الذي تدرج

تحتة، ومدى أهمية العبارات، وقد قامت الباحثة بالأخذ بملاحظاتهم المتفق عليها بأكثر من ٨٠%، وقد حصلت جميع عبارات الاستبانة على نسبة اتفاق مرتفعة.

### ب- الاتساق الداخلي للمقياس:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

جدول (2): معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ن=٣٠

المحور الأول: الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال										
**٠,٦٧٨	١٣	**٠,٦٥٧	١٠	**٠,٦٩٣	٧	**٠,٧٤٢	٤	**٠,٦٧٣	١	
**٠,٨٥٧	١٤	**٠,٦٧٥	١١	**٠,٧٥٤	٨	**٠,٦٨٧	٥	**٠,٧٢١	٢	
**٠,٧٨٦	١٥	**٠,٦٨٥	١٢	**٠,٦٣٨	٩	**٠,٦٤٨	٦	**٠,٧٥٧	٣	
المحور الثاني: متطلبات إدارة التميز المؤسسي										
المادية		الاتصالية		التكنولوجية		التشاركية		القوى البشرية		القيادية
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
**٠,٤٩١	٤١	**٠,٥٨٣	٣٣	**٠,٦٩٩	٢٥	**٠,٨١٦	١٧	**٠,٥٧٤	٩	**٠,٦٥٣
**٠,٥٤٤	٤٢	**٠,٥٩٠	٣٤	**٠,٧٩٣	٢٦	**٠,٧٥٨	١٨	**٠,٦١٧	١٠	**٠,٧٠١
**٠,٦٢٧	٤٣	**٠,٦٧٤	٣٥	**٠,٥٨٨	٢٧	**٠,٦٩٣	١٩	**٠,٦٤٤	١١	**٠,٥٢٨
**٠,٥٩٥	٤٤	**٠,٥٣٩	٣٦	**٠,٨٤٥	٢٨	**٠,٧٦٧	٢٠	**٠,٦٧٥	١٢	**٠,٥٦٨
**٠,٨١٦	٤٥	**٠,٦٣٠	٣٧	**٠,٨٤٤	٢٩	**٠,٥٣٤	٢١	**٠,٨٢١	١٣	**٠,٣٧٣
**٠,٥٤٤	٤٦	**٠,٥٤٦	٣٨	**٠,٦٦٧	٣٠	**٠,٨٦٧	٢٢	**٠,٧٢٧	١٤	**٠,٧٠٨
**٠,٤٣٨	٤٧	**٠,٥١٨	٣٩	**٠,٤٩١	٣١	**٠,٧٧٢	٢٣	**٠,٨٠٨	١٥	**٠,٦٤٩
**٠,٥٨٩	٤٨	**٠,٤٦٩	٤٠	**٠,٦٧١	٣٢	**٠,٧٤٠	٢٤	**٠,٦٩٦	١٦	**٠,٦٠٢

\*\*الارتباط معنوي عند مستوى دلالة (٠.٠١)، بينما \*الارتباط معنوي عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

يتضح من جدول (2) السابق أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، كما قامت الباحثتان بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (3) يوضح هذه النتائج:

جدول (3) معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمقياس ن=٣٠

معامل الارتباط	البعد	م
**٠,٨٥٨	المحور الأول: الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال	
	المحور الثاني: متطلبات إدارة التميز المؤسسي	
**٠,٨٩٥	المتطلبات القيادية	١
**٠,٨٨١	المتطلبات الخاصة بالتعامل مع القوى البشرية	٢
**٠,٨٣٦	المتطلبات التشاركية	٣
**٠,٩٠٧	المتطلبات التكنولوجية	٤
**٠,٨٦٢	المتطلبات الاتصالية	٥
**٠,٨٣٧	المتطلبات المادية	٦

## رياض الأطفال في دولة الكويت

يتضح من جدول (3) السابق أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، ومن ثم يمكن الإبقاء على جميع عبارات الاستبانة.

## ثانياً - ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل الثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول الآتي هذه النتائج:

جدول (4) ثبات الاستبانة بألفا كرونباخ

م	البعد	معامل الثبات بألفا كرونباخ
	ثبات المحور الأول: الجودة التربوية الشاملة رياض الأطفال	٠,٩٤٧
١	المتطلبات القيادية	٠,٧٣٨
٢	المتطلبات الخاصة بالتعامل مع القوى البشرية	٠,٨٤٢
٣	المتطلبات التشاركية	٠,٨٨٧
٤	المتطلبات التكنولوجية	٠,٨٤٨
٥	المتطلبات الاتصالية	٠,٦٨٩
٦	المتطلبات المادية	٠,٧١٤
	ثبات المحور الثاني: متطلبات إدارة التميز المؤسسي	٠,٩٥٢
	ثبات الدرجة الكلية للاستبانة	٠,٩٥٨

يتضح من الجدول السابق (4) أن معاملات الثبات مرتفعة، مما يدعو إلى الثقة في نتائج الاستبانة، وصلاحيتها للاستخدام.

## ثالثاً - الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الحاسب الآلي بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v. 25). واستخدمت الباحثتان مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الإحصائي لمفردات الاستبانة وهي كالتالي،

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيب استجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة.

- معامل ألفا كرونباخ. - معاملات الارتباط.

- اختبارات لحساب الفروق بين المجموعات الزوجية.

- اختيار تحليل التباين الأحادي لحساب الفروق بين المجموعات المتعددة.

## نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

أولاً- للإجابة عن السؤال الأول للدراسة ونصه: ما واقع تحقيق الجودة التربوية الشاملة رياض الأطفال في دولة الكويت؟

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام الوزن النسبي وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، حيث تم منح الإجابات الدرجات (٣ - ٢ - ١)، ولتحديد الوزن النسبي تم حساب المدى (٣ - ١ = ٢)، وتقسيمه على مستويات المقياس، بمعنى (٢ / ٣ = ٠,٦٦)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (١)، وهكذا أصبح التقييم بناء على متوسط الوزن النسبي، كما يبينها الجدول (5) التالي:

جدول (5) التقييم بناء على متوسط الوزن النسبي

الرقم	درجة المتطلبات	القيمة المعطاة لمستويات التقييم	
		عند إدخال البيانات	الوزن النسبي للمتوسطات
١	مرتفعة	٣	من (٣) إلى (٢,٣٤)
٢	متوسطة	٢	من (٢,٣٣) إلى (١,٦٧)
٣	ضعيفة	١	من (١,٦٦) إلى (١)

ومن أجل تعرف واقع تحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والمستوى لاستجابات أفراد العينة، والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب والمستوى لاستجابات أفراد العينة حول تحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت

م	العبارات	المتوسطات	الانحرافات	الترتيب	المستوى
١	تؤمن إدارة الروضة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر.	1.19	.563	١١	ضعيفة
٢	تشرك إدارة الروضة العاملين في جميع نواحي التغيير.	1.14	.483	١٤	ضعيفة
٣	تسعى إدارة الروضة إلى تحقيق الجودة الشاملة من خلال التحول الشامل في خطط العمل بالروضة.	1.97	.369	٤	متوسطة
٤	يوجد التزام كامل لدى جميع العاملين بالروضة تجاه فلسفة الجودة الشاملة وضورة تطبيقها.	1.78	.554	٨	متوسطة
٥	تشجع إدارة الروضة العمل الجماعي وعمل الفريق وتسانده وتشجع عليه.	2.35	.442	٣	كبيرة
٦	تؤمن إدارة الروضة بمبدأ التعزيز وتطبيقه بشكل موضوعي داخل الروضة.	2.39	.547	٢	كبيرة
٧	يوجد اهتمام كبير بحل مشاكل العاملين داخل الروضة من أجل تحقيق رضاهم الوظيفي.	1.17	.419	١٢	ضعيفة
٨	يوجد تقويم مستمر داخل الروضة من أجل تدعيم نواح القوة وعلاج نواح الضعف.	1.95	.472	٥	متوسطة
٩	يوجد بالروضة لجنة مختصة بمتابعة أعمال الجودة الشاملة.	1.78	.529	٨	متوسطة
١٠	تحرص إدارة الروضة على نشر ثقافة الجودة لدى جميع المنتمين لها.	1.22	.502	١٠	ضعيفة

## رياض الأطفال في دولة الكويت

م	العبارات	المتوسطات	الانحرافات	الترتيب	المستوى
١١	توجد متابعة مستمرة داخل الروضة لخطط الجودة الشاملة ومدى تنفيذها من قبل العاملين.	1.84	.502	٧	متوسطة
١٢	يوجد بالروضة خطة طويلة المدى لتحقيق الجودة الشاملة.	1.15	.461	١٣	ضعيفة
١٣	يوجد تقارب واتصال مستمر بين الإدارة والعاملين بالروضة.	2.43	.625	١	كبيرة
١٤	يوجد رضا لدى المستفيدين من خدمات الروضة تجاه تلك الخدمات المقدمة.	1.86	.377	٦	متوسطة
١٥	يتوفر بالروضة دورات تدريبية مستمرة لتنمية مهارات العاملين حول متطلبات تطبيق الجودة الشاملة.	1.39	2.84	٩	ضعيفة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>1.70</b>	<b>.629</b>	-	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن تحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، في الدرجة الكلية، بمتوسط حسابي (١,٧٠)، وانحراف معياري (٠,٦٢٩)، وتراوحت العبارات ما بين ضعيفة، ومتوسطة، وكبيرة، وجاء في الرتبة الأولى العبارة: "يوجد تقارب واتصال مستمر بين الإدارة والعاملين بالروضة." بمتوسط حسابي (٢,٤٣)، وانحراف معياري (٠,٦٢٥)؛ وبدرجة كبيرة، وجاء في الرتبة الأخيرة العبارة "تشارك إدارة الروضة العاملين في جميع نواحي التغيير" بمتوسط حسابي (١,٠٤)، وانحراف معياري (٠,٤٨٣)، وبدرجة ضعيفة.

## ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الآتي:

تتحقق الجودة الشاملة برياض الأطفال بالكويت بدرجة متوسطة، حيث إن إدارة مؤسسات رياض الأطفال ليس لديهم وعي كافي وإدراك بأهمية تفعيل الجودة الشاملة، والسعي لتحقيقها، وبذل الجهد في سبيل تحقيق متطلباتها، كما أن هناك عدم اعتراف بأهمية الجودة، وبسبب تحقيقها، والسعي نحو التطوير والتغيير بالمؤسسة، ومن ثم فرياض الأطفال في أمس الحاجة إلى نشر ثقافة الجودة، وتنمية مفاهيمها لدى العاملين، والاهتمام بغرس علاقات اجتماعية طيبة بين الإدارات والعاملين، وبين العاملين وبعضهم.

كما قد ترجع تلك النتيجة إلى كثرة المهام المنوطة بمعلمات رياض الأطفال، مع قلة الدافع لهن، من حيث العائد المادي أو المعنوي المرضي، وكذلك ندرة الدورات التدريبية لهن في مجال الجودة الشاملة، وعدم الاهتمام بتنمية اتجاهاتهن نحو الجودة والتغيير، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهن، أو حتى توفير الموارد والأجهزة والأدوات التي تساعدن في أداء عملهن، وتنمي مهارات الطلاب في جميع المجالات.

وبالتالي يجب أن تحرص إدارة الجودة على تحقيق الجودة الشاملة، ونشر ثقافتها، وحث العاملين على التغيير والتطوير، والتحسين، والاستفادة من المقدرات والموارد لتطوير المؤسسة،

ووضع خطط التطوير بعيدة المدى، ومتابعة تنفيذها، ومتابعة التزام جميع العاملين بالروضة بفلسفة الجودة الشاملة، وبضرورة تطبيقها، ووضع نظام للشواهد والعقاب يخضع للعدالة والموضوعية، والسعي لتحقيق الرضا تجاه الروضة وخدماتها سواءً من العاملين او من المستفيدين.

بالإضافة إلى الاهتمام بعملية التقويم التي تتم داخل الروضة، من أجل تدعيم نواح القوة وعلاج نواح الضعف، وتوفير الدورات وورش العمل التي تستهدف تنمية مهارات وقدرات العاملين، وعلاج نواح القصور لديهم، وفتح قنوات تواصل بين الإدارة والعاملين، وتوفير المعلومات اللازمة لتحقيق الجودة، بحيث يسهل الرجوع إليها، في أي وقت، وبالتالي جاءت إجابات العينة تؤكد تحقيق الجودة الشاملة برياض الأطفال دولة الكويت بدرجة مرتفعة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دراوشة وآخرين (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة والاعتماد لرياض الأطفال في المدارس الحكومية في قسبة إربد جاءت الدرجة الكلية بتقدير متوسط. ودراسة السيد وآخرين (٢٠١٩) والتي توصلت إلى وجود افتقار في أغلب مؤسسات رياض الأطفال لمدير متخصص ومتفهم لمرحلة رياض الأطفال، ووجود قصور في تدريب وتأهيل إدارة الروضة للعاملات بها في مجال الجودة، وضعف التواصل الفعال بين معلمة الروضة وأولياء الأمور، وقلة عقد تدريبات ومؤتمرات وورش عمل تساعد على تطوير الأداء المهني للمعلمة، ودراسة هيبية وآخرين (٢٠٢١) والتي أظهرت وجود ضعف في الوعي بثقافة الاعتماد لدى أفراد المجتمع المدرسي؛ وضعف التواصل مع المجتمع، ومشاركته في حل المشكلات التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال.

**ثانياً- عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت؟**

ومن أجل تعرف متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والمستوى لاستجابات أفراد العينة، والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب والمستوى لاستجابات أفراد العينة حول متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت

م	الأبعاد	المتوسطات	الانحرافات	الترتيب	المستوى
١	البعد الأول: المتطلبات القيادية	٢,٩٢	٠,٢٨٨	١	مرتفعة
٢	البعد الثاني: المتطلبات الخاصة بالتعامل مع القوى البشرية	٢,٨٩	٠,٣٠٩	٢	مرتفعة
٣	البعد الثالث: المتطلبات التشاركية	٢,٩٢	٠,٢٦٧	١	مرتفعة
٤	البعد الرابع: المتطلبات التكنولوجية	٢,٨٦	٠,٣٦٨	٤	مرتفعة

## متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة

## رياض الأطفال في دولة الكويت

م	الأبعاد	المتوسطات	الانحرافات	الترتيب	المستوى
٥	البعد الخامس: المتطلبات الاتصالية	٢,٨٧	٠,٣٢٧	٣	مرتفعة
٦	البعد السادس: المتطلبات المادية	٢,٨٢	٠,٣٩٨	٥	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٢.٨٨	٠,٣٢٦	-	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة، في جميع الأبعاد، وفي الدرجة الكلية، حيث جاء بعد (المتطلبات القيادية) و (المتطلبات التشاركية) في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٩٢)، وانحراف معياري (١,١٤)، وجاء بعد المسؤولية في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، وانحراف معياري (٠,٢٨٨ - ٠,٢٦٧) على الترتيب، وجاء بعد المتطلبات المادية في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٢)، وانحراف معياري (٠,٣٩٨).

وفيما يلي بيان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والمستوى، والترتيب لعبارات كل بعد من أبعاد متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والمستوى، والترتيب كل بعد من أبعاد متطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
	البعد الأول: المتطلبات القيادية	٢,٩٢	٠,٢٨٨	-	مرتفع
١.	تصميم بيئة تعلم في ضوء التوجهات النظرية الحديثة لتنمية الجودة الشاملة.	٢,٨٩	٠,٣٢٩	٥	مرتفع
٢.	التخطيط لبيئة تعلم تراعي النمو الشامل للطفل في ضوء معايير الجودة الشاملة.	٢,٩٤	٠,٢٦١	٣	مرتفع
٣.	الحاق القادة ببرامج ودورات تدريبية للأساليب الإدارية الحديثة.	٢,٩٢	٠,٣٤٧	٤	مرتفع
٤.	الرغبة الدائمة في التطوير والتحسين بما يتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة.	٢,٩٨	٠,١٢٤	١	مرتفع
٥.	التقويم المستمر لأوضاع المؤسسة.	٢,٩٦	٠,١٩٥	٢	مرتفع
٦.	قيادة إدارية فعالة توفر مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج في الروضة.	٢,٩٦	٠,١٩٥	٢	مرتفع
٧.	امتلاك الروضة خطة لإدارة الأزمات للتكيف مع المستجدات الطارئة ومواجهة المخاطر المحتملة مستقبلاً.	٢,٨٦	٠,٤٠٥	٦	مرتفع
٨.	توظيف الروضة للمهارات التكنولوجية والاتصالية لتعزيز قدرتها التنافسية.	٢,٨٣	٠,٤٥٠	٧	مرتفع
	البعد الثاني: المتطلبات الخاصة بالتعامل مع القوى البشرية:	٢,٨٩	٠,٣٠٩	-	مرتفع
٩.	تخطيط إدارة الروضة لاستقطاب قوى بشرية ذات مواصفات تتوافق مع معايير الجودة الشاملة.	٢,٨٢	٠,٣٧٩	٦	مرتفع
١٠.	توفر الروضة للعاملين دليل أسس جودة العمل المؤسسي.	٢,٨٥	٠,٣٧٢	٥	مرتفع



م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
١١.	تخصص الإدارة فريق لمتابعة وتقويم سير تنفيذ الخطط بالروضة بما يتوافق مع معايير الجودة الشاملة.	٢,٨٥	٠,٣٧٩	٥	مرتفع
١٢.	وضع إدارة الروضة خطة موضوعية منظمة لإدارة الأداء وتوزيع المهام، ومتابعة الأداء، وتقويم النتائج في ضوء معايير الجودة الشاملة.	٢,٩٣	٠,٢٧٤	٢	مرتفع
١٣.	تبنى إدارة الروضة لنظام فعال لتحفيز العاملين بما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء وبأقل وقت وتكلفة.	٢,٩٣	٠,٢٤٣	٢	مرتفع
١٤.	وضع دستور أخلاقي لتعامل العاملين داخل الروضة وفيما بينهم وتعامل به.	٢,٩١	٠,٣٠٩	٣	مرتفع
١٥.	تخصص الروضة برامج تدريبية للعاملين تشجع على التميز والابداع والابتكار لتدعيم ثقافة الجودة الشاملة.	٢,٨٦	٠,٣٤١	٤	مرتفع
١٦.	تعزز الإدارة الرضا الوظيفي للعاملين لتحقيق التميز والجودة للمؤسسة.	٢,٩٦	٠,١٧٥	١	مرتفع
<b>البعد الثالث: المتطلبات التشاركية:</b>					
١٧.	تبنى إدارة الروضة لعلاقات تشاركية مع كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.	٢,٩٢	٠,٣٣٨	٤	مرتفع
١٨.	توسع إدارة الروضة بناء العلاقات المؤسسية من أجل تعظيم فرص المؤسسة لتحقيق غاياتها وأهدافها.	٢,٨٨	٠,٣٨٢	٥	مرتفع
١٩.	تفعيل الروضة لقنوات تواصل مع المجتمع المحلي وذوي الخبرة بالمجال.	٢,٨٨	٠,٢٤٣	٥	مرتفع
٢٠.	تحرص إدارة الروضة على تنمية الولاء للمؤسسة التعليمية من قبل العاملين والمستفيدين.	٢,٩٣	٠,١٩٥	٣	مرتفع
٢١.	تدعم الروضة تنمية القدرة على تحمل المسؤولية لدى جميع عناصرها.	٢,٩٦	٠,١٥٢	٢	مرتفع
٢٢.	ربط الروضة بالبيئة المحيطة والمجتمع الخارجي لتفعيل التعاون وتحقيق أقصى استفادة في تعليم الأطفال.	٢,٩٧	٠,٣٨٢	١	مرتفع
٢٣.	مشاركة الإدارة في أنشطة التطوير والابداع والابتكار على مستوى المؤسسة بما يتناسب مع معايير الجودة الشاملة.	٢,٨٨	٠,١٧٥	٥	مرتفع
٢٤.	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق داخل المؤسسة.	٢,٩٦	٠,١٧٥	٢	مرتفع
<b>البعد الرابع: المتطلبات التكنولوجية:</b>					
٢٥.	توظيف الروضة للتقنية الحديثة في بيئة التعلم بشكل فعال.	٢,٩١	٠,٣٠٩	٢	مرتفع
٢٦.	تحرص إدارة الروضة على اكتساب المعارف والخبرات والمهارات في المجال التكنولوجي.	٢,٩٣	٠,٢٤٣	١	مرتفع
٢٧.	توفر الروضة دورات وورش عمل في المجال التكنولوجي لجميع العاملين والمتعلمين.	٢,٨١	٠,٤٢٥	٦	مرتفع
٢٨.	تشجع الإدارة المعلمات على استخدام الأجهزة التكنولوجية المتاحة بالروضة لخدمة الأطفال والعملية التعليمية.	٢,٩٣	٠,٢٧٤	١	مرتفع
٢٩.	تشرف إدارة الروضة على التوظيف الأمثل للبرامج التكنولوجية لإدارة الأزمات التي تواجهها.	٢,٨٩	٠,٣٠٤	٣	مرتفع
٣٠.	تدعم الإدارة توفير الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية التكنولوجية المتعلقة بمجال تعليم الأطفال في الروضة.	٢,٨٨	٠,٣٦٩	٤	مرتفع

## رياض الأطفال في دولة الكويت

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
٣١	توفر الروضة الأجهزة والأدوات التكنولوجية التي تساعد على النمو المتكامل للطفل في جميع جوانبه.	٢,٧٣	٠,٥٦٩	٧	مرتفع
٣٢	توفر الروضة نظام متكامل للبيانات والمعلومات.	٢,٨٣	٠,٤٥٠	٥	مرتفع
<b>البعد الخامس: المتطلبات الاتصالية:</b>					
٣٣	تنظيم الروضة بيئة تعلم مجهزة بشكل يسمح للمعلمة بالاتصال والإشراف السمعى والبصرى الكامل على جميع الأطفال.	٢,٨٧	٠,٣٢٧	-	مرتفع
٣٤	تحرص إدارة الروضة على الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور والتعاون معهم لما فيه مصلحة الأطفال.	٢,٩٧	٠,١٥٢	١	مرتفع
٣٥	تفعيل إدارة الروضة لقنوات تواصل داخلية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة في ضوء الجودة الشاملة.	٢,٨٩	٠,٣٠٤	٣	مرتفع
٣٦	تهتم إدارة الروضة بالتواصل وتعزيز العلاقات مع غيرها من الإدارات الأخرى وتستفيد من خبراتهم.	٢,٩٢	٠,٣١٣	٢	مرتفع
٣٧	تستطلع إدارة الروضة آراء المعلمات باستمرار لتتعرف على مشكلاتهم الوظيفية وسبل علاجها.	٢,٩٢	٠,٢٥٧	٢	مرتفع
٣٨	تنوع الإدارة لوسائل الاتصال والتواصل الفعالة داخل الروضة مع المعلمات وأولياء الأمور والأطفال أنفسهم.	٢,٩٢	٠,٢٨٦	٢	مرتفع
٣٩	تتيح إدارة الروضة الفرصة أمام الأطفال والمعلمات وأولياء أمورهم للتواصل الفعال معها والمشاركة في اتخاذ القرارات.	٢,٨١	٠,٤٣١	٥	مرتفع
٤٠	تستمع إدارة الروضة إلى رأي الأطفال فيما يقدم لهم من برامج لتطوير الأداء والبرامج بما يتوافق مع المستجدات ومعايير الجودة الشاملة.	٢,٧٠	٠,٥٠٨	٦	مرتفع
<b>البعد السادس: المادية</b>					
٤١	تشرف إدارة الروضة على توفير الإضاءة والتهوية الجيدة والمناسبة للطفل.	٢,٩٧	٠,١٥٢	١	مرتفع
٤٢	تطالب إدارة الروضة بتوفير مباني تتطابق مع المواصفات العالمية للبيئة الطفل التعليمية.	٢,٨٨	٠,٣٦٩	٣	مرتفع
٤٣	تحرص إدارة الروضة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يساعد على تقليل التكاليف وتحسين الجودة.	٢,٩٥	٠,٢١٣	٢	مرتفع
٤٤	تعمل الإدارة على زيادة المخصصات المالية اللازمة لشراء الأجهزة والأدوات التعليمية الحديثة وتوفيرها بالروضة.	٢,٧٠	٠,٥٥٣	٨	مرتفع
٤٥	تحرص إدارة الروضة على البحث عن موارد جديدة لتعزيز مواردها.	٢,٧١	٠,٥٤٧	٧	مرتفع
٤٦	وضع الإدارة ل خطة مالية تخضع للرقابة المستمرة لمواكبة التطورات والتغيرات.	٢,٨٢	٠,٤٠٠	٤	مرتفع
٤٧	توظف الإدارة الواردات في تطوير البنية التحتية للروضة وتنمية الأداء بما يتوافق مع معايير الجودة الشاملة.	٢,٧٦	٠,٤٦٢	٦	مرتفع
٤٨	تطالب الإدارة بزيادة الواردات المخصصة للروضة المخصصة من قبل الوزارة لتدعيم البرامج وتطوير الأداء بما يتوافق مع المستجدات ومعايير الجودة الشاملة.	٢,٧٧	٠,٤٩١	٥	مرتفع

يتضح من جدول (7) ما يلي:

**فيما يتعلق بالبعد الأول:** المتطلبات القيادية جاءت العبارة "الرغبة الدائمة في التطوير والتحسين بما يتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة" في التربة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٩٨)، وانحراف معياري (٠,١٢٤)، بينما جاءت العبارة "توظف الروضة للمهارات التكنولوجية والاتصالية لتعزيز قدرتها التنافسية" في التربة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٤٥٠)، وفيما يتعلق **بالبعد الثاني:** المتطلبات الخاصة بالتعامل مع القوى البشرية فقد جاءت العبارة "تعزز الإدارة الرضا الوظيفي للعاملين لتحقيق التميز والجودة للمؤسسة" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٩٦)، وانحراف معياري (٠,١٧٥)، وجاءت العبارة "تخطط إدارة الروضة لاستقطاب قوى بشرية ذات مواصفات تتوافق مع معايير الجودة الشاملة" في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٨٢)، وانحراف معياري (٠,٣٧٩).

**وأما البعد الثالث:** المتطلبات التشاركية: فقد جاءت العبارة "ربط الروضة بالبيئة المحيطة والمجتمع الخارجي لتفعيل التعاون وتحقيق أقصى استفادة في تعليم الأطفال" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٩٧)، وانحراف معياري (٠,٣٨٢)، بينما جاءت العبارات (توسع إدارة الروضة بناء العلاقات المؤسسية من أجل تعظيم فرص المؤسسة لتحقيق غاياتها وأهدافها، تفعيل الروضة لفتوات تواصل مع المجتمع المحلي وذوي الخبرة بالمجال، مشاركة الإدارة في أنشطة التطوير والإبداع والابتكار على مستوى المؤسسة بما يتناسب مع معايير الجودة الشاملة)، في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي موحد (٢,٨٨)، وانحراف معياري بالترتيب (٠,٣٨٢ - ٠,٢٤٣ - ٠,١٧٥).

**وحول البعد الرابع:** المتطلبات التكنولوجية: فقد جاءت العبارتان: (تحرص إدارة الروضة على اكتساب المعارف والخبرات والمهارات في المجال التكنولوجي، تشجع الإدارة المعلمات على استخدام الأجهزة التكنولوجية المتاحة بالروضة لخدمة الأطفال والعملية التعليمية) في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وانحراف معياري بالترتيب: (٠,٢٤٣ - ٠,٢٧٤)، بينما جاءت العبارة "توفر الروضة الأجهزة والأدوات التكنولوجية التي تساعد على النمو المتكامل للطفل في جميع جوانبه" في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، وانحراف معياري (٠,٥٦٩)، وفيما **يتعلق بالبعد الخامس:** المتطلبات الاتصالية: فقد جاءت العبارة "تحرص إدارة الروضة على الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور والتعاون معهم لما فيه مصلحة الأطفال" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٩٧)، وانحراف معياري (٠,١٥٢)، وجاءت العبارة "تستمتع إدارة الروضة إلى رأي الأطفال فيما يقدم لهم من برامج لتطوير الأداء والبرامج بما يتوافق مع المستجدات

## رياض الأطفال في دولة الكويت

ومعايير الجودة الشاملة" في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٧٠)، وانحراف معياري (٠,٥٠٨).

وفيما يتعلق بالبعد السادس: المادية فقد جاءت العبارة "تشرف إدارة الروضة على توفير الإضاءة والتهوية الجيدة والمناسبة للطفل" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٢,٩٧)، وانحراف معياري (٠,١٥٢)، وجاءت العبارة "تعمل الإدارة على زيادة المخصصات المالية اللازمة لشراء الأجهزة والأدوات التعليمية الحديثة وتوفيرها بالروضة" في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٧٠)، وانحراف معياري (٠,٥٥٣).

## ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما يلي:

أن مراقبات وموجهات رياض الأطفال، ومديراتها، ومديراتها المساعدات لديهن وعي بمتطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت، حيث إنه يوجد اهتمام بالغ الأهمية في جميع قطاعات التعليم بدولة الكويت من أجل تحقيق التميز الإداري، والمؤسسي، والحرص على الارتقاء بالمؤسسات التعليمية، من أجل تحقيق الأهداف، ومن ثم فالمسؤولون عن النظام التعليمي يمدون المراقبات والموجهات والمديرات بدورات تدريبية منظمة تزيد من وعيهم بأهمية التميز المؤسسي، وضرورة تحقيقه داخل المؤسسة.

كما أن المراقبات والموجهات والمديرات برياض الأطفال هن الأكثر التصاقاً بالبيئة التعليمية، وأكثر دراية بمتطلباتها، وبالتالي فأكثر ما يحتاج إليه هو توفر دورات تدريبية هو أحدث الأساليب التربوية والتعليمية للتعامل مع الأطفال، وضرورة التخطيط لبيئة تعلم تراعي النمو الشامل للطفل في ضوء معايير الجودة الشاملة، التقويم المستمر لأوضاع المؤسسة. بالإضافة إلى أن المراقبات والموجهات والمديرات يرغبن في توفير قيادة إدارية فعالة توفر مقومات التنفيذ السليم للخطة والبرامج في الروضة، وضرورة أن تمتلك الروضة خطة لإدارة الكوارث والأزمات، وتوظيف المهارات التكنولوجية والاتصالية، وضرورة أن تتواجد بالروضة فرق لمتابعة وتقويم سير تنفيذ الخطة، بما يتوافق مع معايير الجودة الشاملة، مع أهمية تبني إدارة الروضة لعلاقات تشاركية مع كافة الأطراف المرتبطة بها.

وفي سياق متصل فإن المراقبات والموجهات والمديرات ومساعدتهن يحرصن كل الحرص على تطوير بيئة الروضة التي يعملن بها، ويبيدين رغبتهن في تحقيق التنمية الشاملة، من خلال بناء العلاقات المؤسسية، وتفعيل قنوات تواصل مع المجتمع المحلي، وذوى الخبرة بالمجال، من أجل توسيع الاستفادة، وربط الروضة بالبيئة المحيطة، والمجتمع الخارجي لتفعيل التعاون، مع

الحرص على مشاركة الإدارة فى أنشطة التطوير والإبداع والابتكار على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى المجتمع المحلى، بما يتناسب مع معايير الجودة الشاملة.

وهذا يدل على سعة أفق هؤلاء المراقبات، والمديرات ومساعدهن، والموجهات، وسعيهن الحثيث للارتقاء بمؤسساتهن، وذلك من خلال الحرص على توظيف التقنية الحديثة فى بيئة التعلم بشكل فعال، واكتساب المعارف والخبرات والمهارات فى المجال التكنولوجى، وتوفير دورات وورش عمل فى المجال التكنولوجى لجميع العاملين والمتعلمين، وتشجع الإدارة على استخدام الأجهزة التكنولوجية المتاحة بالروضة لخدمة الأطفال والعملية التعليمية.

مع ضرورة توظيف البرامج التكنولوجية لإدارة الأزمات التى تواجهها الروضة، وتوفير نظام متكامل للبيانات والمعلومات، مع سهولة التواصل والاتصال، والحصول على المعلومات المطلوبة فى الوقت المناسب وبسهولة تامة، مما ييسر أداء العمل، ووجود قنوات اتصال مفتوحة مع أولياء الأمور والمعلمات والتعاون معهم لما فيه مصلحة الأطفال.

ومن الأهمية بمكان ضرورة الاتصال والتواصل بالكفاءات، والمؤسسات التشاركية، والاستفادة من الخبرات بها، مع الاستماع لآراء الأطفال وأولياء أمورهم فيما يقدم لهم من برامج لتطوير الأداء والبرامج بما يتوافق مع المستجدات ومعايير الجودة الشاملة.

وهذا يتطلب توفير موارد مادية تكفى لتلبية تلك المتطلبات، حيث إنه لا بد من توفير موارد من أجل توفير بيئة مناسبة من النواحي الشكلية (الإضاءة، التهوية، الأجهزة، الأدوات،،، الخ)، ووجود مبانى تتطابق مع المواصفات العالمية لبيئة الطفل التعليمية، وظروفه النفسية، والجسمية، وخصائصه العقلية، فى ضوء معايير الجودة الشاملة، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يساعد على تقليل التكاليف وتحسين الجودة، والعمل من قبل الإدارة على زيادة المخصصات المالية اللازمة لشراء الأجهزة والأدوات التعليمية الحديثة وتوفيرها بالروضة، والبحث عن موارد جديدة لتعزيز مواردها، ووضع خطة مالية تخضع للرقابة المستمرة لمواكبة التطورات والتغيرات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Sreenivas et al. (2014) التى توصلت إلى أنه يمكن تحقيق التميز فى المؤسسات التربوية عندما يكون العاملون على دراية بالتميز، وإذا كانت المؤسسة التربوية قادرة على تضمين الجودة كجزء من مهمتها، ودراسة ناصيف (٢٠١٨) التى حددت متطلبات إدارة التميز فى أربعة أبعاد، وهى: (البناء الاستراتيجى، وتطوير الموارد البشرية، والقيادة الفعالة، وخدمة المجتمع المحلى)، وأنه ينبغى العمل على توفير تلك المتطلبات داخل المؤسسات التربوية، ودراسة الماضى (٢٠١٨) حيث أظهرت أن هناك موافقة شديدة بين أفراد عينة الدراسة على الأدوار التى تقوم بها مديرات رياض الأطفال فى نشر ثقافة الجودة

## رياض الأطفال في دولة الكويت

الشاملة في رياض الأطفال، ودراسة أبو رجب (٢٠١٩) والتي وضعت مقترحات لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية بمرحلة رياض الأطفال في ضوء جائحة كورونا.

وكذلك دراسة السيد وآخرين (٢٠١٩) والتي توصلت إلى وجود جوانب قصور عديدة داخل مؤسسات رياض الأطفال الحكومية تؤثر سلباً على أدائها لمهامها، وتمثلت هذه الجوانب في كونها مشكلات تعوق التطبيق الفعال لمعايير الجودة الشاملة برياض الأطفال، وافتقار أغلب مؤسسات رياض الأطفال لمدير متخصص ومتفهم لمرحلة رياض الأطفال، ووجود قصور في تدريب وتأهيل إدارة الروضة للعاملات بها في مجال الجودة، وضعف التواصل الفعال بين معلمة الروضة وأولياء الأمور، وقلة عقد تدريبات ومؤتمرات وورش عمل تساعد على تطوير الأداء المهني للمعلمة.

**ثالثاً- للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة ونصه:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى الى متغير (المسمى الوظيفي) برياض الأطفال في دولة الكويت؟ تم إجراء تحليل التباين الأحادي (Way ANOVA One)، والجدول (٨) التالي يوضح النتائج:

جدول (٨) تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة

طبقاً لاختلاف مُتغيّر المسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	مُتوسّط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المتطلبات القيادية	بين المجموعات	٥,٠٣٨	١,٦٧٩	٠,٩٢٨	٠,٤٢٩ دالة غير
	داخل المجموعات	٢٢٢,٥٦٩	١,٨١٠		
	المجموع	٢٢٧,٦٠٦			
المتطلبات الخاصة بالتعامل مع القوى البشرية	بين المجموعات	٤,٢٠٥	١,٤٠٢	٠,٦٨٨	٠,٥٦١ دالة غير
	داخل المجموعات	٢٥٠,٦٤٦	٢,٠٣٨		
	المجموع	٢٥٤,٨٥٠			
المتطلبات التشاركية	بين المجموعات	٢,٧٨٥	٠,٩٢٨	٠,٥٢٨	٠,٦٦٤
	داخل المجموعات	٢١٦,٣٩٦	١,٧٥٩		
	المجموع	٢١٩,١٨١			
المتطلبات التكنولوجية	بين المجموعات	٨,٦١٨	٢,٨٧٣	١,١٢١	٠,٣٤٣ دالة غير
	داخل المجموعات	٣١٥,٠٩٩	٢,٥٦٢		
	المجموع	٣٢٣,٧١٧			
المتطلبات الاتصالية	بين المجموعات	٣,١٠٣	١,٠٣٤	٠,٣٨١	٠,٧٦٧

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	مُتوسِّط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	داخل المجموعات	٣٣٣,٧٠	٢,٧١٣		
	المجموع	٣٣٦,٨٠٣			
المتطلبات المادية	بين المجموعات	١٤,١٣٥	٤,٧١٢	١,١٧٢	٠,٣٢٣ غير دالة
	داخل المجموعات	٤٩٤,٥٧٤	٤,٠٢١		
	المجموع	٥٠٨,٧٠٩			
الجودة الشاملة	بين المجموعات	٤١,٨٢	١٣,٩٤	١,٠٠٦	٠,٣٦٥ غير دالة
	داخل المجموعات	١٦٠٤,٠٠٤	١٣,٠٠٤		
	المجموع	١٦٤٥,٨٧			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٧٧,٥٥٩	٢٥,٨٥٣	٠,٥٥٥	٠,٦٤٦ غير دالة
	داخل المجموعات	٥٧٢٩,٩٥٣	٤٦,٥٨٥		
	المجموع	٥٨٠٧,٥١٢			

يُتضح من الجدول (٨) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة برياض الأطفال في دولة الكويت تعزي لمتغير المسمى الوظيفي (مراقبة، موجه فني، مديرة، مديرة مساعدة).

#### ويمكن تفسير ذلك في ضوء الآتي:

- توزعت العينة ما بين (مراقبات، وموجهات، ومديرات، ومساعدات مديرات) ومع ذلك لم تظهر فروق بينهن فيما يتعلق بمتطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت تعزي لمتغير المسمى الوظيفي، حيث إن الجميع يدرك أهمية تلك المرحلة، ومدى إسهامها في تكوين شخصية الطفل، ولذا لا بد من الاهتمام بها، وتوفير جميع متطلباتها، من حيث المتطلبات القيادية وضورة وجود تميز إداري يستوعب الجميع، ويطبق الإدارة التشاركية، ويجذب العاملين، ويشجعهم على أداء عملهم بحب وتفاني.
- وكذلك ضرورة توفير المتطلبات الخاصة بالتعامل مع القوى البشرية، من اتصال وتعاون، لما فيه مصلحة العمل، والعمل بروح الفريق، والتنافس البناء، والاستفادة من الكفاءات والخبرات، بعيداً عن جو العمل الفردي، والعمل لما فيه المصلحة الشخصية، ورفض كل المحاولات الفردية، ووجود اجتماعات دورية لمناقشة الآراء، وتفعيلها إذا كانت تتصف بالإبداعية، مع ضرورة التشارك في القيادة، وعدم الانفراد بالرأي، حتى يشعر الجميع بأهميتهم، وأهمية رأيهم.

## رياض الأطفال في دولة الكويت

- ونظرًا لأن التكنولوجيا أصبحت مسيطرة على كل القطاعات، وأصبحت جزءًا مهمًا في حياة الناس، والأمم والشعوب، فإنه لا بد من تفعيلها في العملية التعليمية بداية من مرحلة رياض الأطفال، لأنها المرحلة التأسيسية في حياة الفرد، ولذا لا بد من توفير الأجهزة والأدوات والبرامج والتطبيقات التكنولوجية، بالمؤسسة، وتشجيع العاملين والمتعلمين على استخدامها.
- وبالتالي لم تظهر فروق بينهم، لأن الجميع يكاد يتفق على تلك المتطلبات، بالإضافة إلى ضرورة توفير المتطلبات المادية التي تسهم في توفير بيئة تعليمية جذابة، تراعي حاجات المتعلمين، وتوفر للمعلمين جو مناسب لأداء عملهم بمتعة.

**رابعًا- للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة ونصه:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة برياض الأطفال في دولة الكويت تعزي لمتغير سنوات الخبرة؟ تم إجراء تحليل التباين الأحادي (Way ANOVA One)، والجدول (٩) التالي يوضح النتائج:

جدول (٩) تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق

في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقًا لاختلاف مُتغيّر سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المتطلبات القيادية	بين المجموعات	٥,١٤٠	٢,٥٧٠	١,٤٣٢	٠,٢٤٣ دالة غير
	داخل المجموعات	٢٢٢,٤٦٧	١,٧٩٤		
	المجموع	٢٢٧,٦٠٦			
المتطلبات الخاصة بالتعامل مع القوى البشرية	بين المجموعات	٤,٧٠٨	٢,٣٥٤	١,١٦٧	٠,٣١٥ دالة غير
	داخل المجموعات	٢٥٠,١٤٣	٢,٠١٧		
	المجموع	٢٥٤,٨٥٠			
المتطلبات التشاركية	بين المجموعات	٣,٢٦٧	١,٦٣٤	٠,٩٣٨	٠,٣٩٤
	داخل المجموعات	٢١٥,٩١٤	١,٧٤١		
	المجموع	٢١٩,١٨١			
المتطلبات التكنولوجية	بين المجموعات	٢,٠٦٥	١,٠٣٢	٠,٣٩٨	٠,٦٧٣ دالة غير
	داخل المجموعات	٣٢١,٦٥٢	٢,٥٩٤		
	المجموع	٣٢٣,٧١٧			
المتطلبات الاتصالية	بين المجموعات	٢,٤١٣	١,٢٠٧	٠,٤٤٧	٠,٦٤٠
	داخل المجموعات	٣٣٤,٣٩٠	٢,٦٩٧		
	المجموع	٣٣٦,٨٠٣			
المتطلبات المادية	بين المجموعات	١٩,٩٨٠	٩,٩٩٠	٢,٥٣٥	٠,٠٨٣ دالة غير
	داخل المجموعات	٤٨٨,٧٢٨	٣,٩٤١		



الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	المجموع	٥٠٨,٧٠٩			
الجودة الشاملة	بين المجموعات	٠.٨٥٤	٠.٤٢٧	٠.٠٣٢	٠,٩٦٨ دالة غير
	داخل المجموعات	١٦٤٥.٠٢	١٣.٢٦		
	المجموع	١٦٤٥.٨٧			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٨١,٣٦٠	٤٠,٦٨٠	٠,٨٨١	٠,٤١٧ دالة غير
	داخل المجموعات	٥٧٢٦,١٥٢	٤٦,١٧٩		
	المجموع	٥٨٠٧,٥١٢			

يُضح من الجدول رقم (٩) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) فأقل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة برياض الأطفال في دولة الكويت تعزي لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

#### ويمكن تفسير ذلك في ضوء الآتي:

-تبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين الموجهات والمراقبات والمديرات ومساعداتهن فيما يتعلق بمتطلبات إدارة التميز المؤسسي لتحقيق الجودة التربوية الشاملة برياض الأطفال في دولة الكويت تعزي لمتغير سنوات الخبرة، ولعل ذلك يرجع إلى ظروف إعدادهن، حيث إنه يتم إعدادهن وفق ظروف متشابهة، ووفق برامج إعداد متقاربة، كما أنهن يتم اختيارهن أيضاً وفق قواعد وشروط محددة.

-بالإضافة إلى أنهن يعشن نفس ظروف العمل، ويعملن في بيئة عمل متشابهة، وهي مؤسسات رياض الأطفال، والتي تخضع لوزارة التعليم، وفق خطط موحدة، وإمكانات متقاربة، ويتقاضين مرتبات متقاربة، ويتعاملن إدارياً في ظروف إدارية متقاربة، ولذا فإن آرائهن متشابهة.

-وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة آل إبراهيم والجارودي (٢٠٢٠)، والتي أظهرت أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل تعزي لمتغير سنوات الخبرة، بينما تختلف عن نتيجة دراسة دراوشة وآخرين (٢٠٢٠) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على جميع محاور درجة ممارسة معايير ضبط الجودة والاعتماد لرياض الأطفال الحكومية (الإدارة والقيادة، الموارد البشرية، التعليم والتعلم، الصحة والتغذية، المجتمع المحلي) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لصالح المديرات من ذوات الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات).

## رياض الأطفال في دولة الكويت

**خامساً - للإجابة عن السؤال الخامس ونصه:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة برياض الأطفال في دولة الكويت تعزي لمتغير المؤهل العلمي؟ تم استخدام اختبار "ت" t-Test، لعينتين مستقلتين، والتي يوضحها جدول (١٠):

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة ت ودلالة الفروق حول محاور الدراسة برياض الأطفال في دولة الكويت تعزي لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	موقع المدرسة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة																																																																																
المتطلبات القيادية	بكالوريوس	١٢٤	٢٣,٣٩	١,٣٣	١,٣٥	١٢٥	٠,١٧٧ دالة غير																																																																																
	ماجستير	٣	٢٢,٣٣	١,٥٢				المتطلبات الخاصة بالتعامل مع القوى البشرية	بكالوريوس	١٢٤	٢٣,١٦	١,٤٣	٠,١٩٣	١٢٥	٠,٨٤٧ دالة غير	ماجستير	٣	٢٣	١	المتطلبات التشاركية	بكالوريوس	١٢٤	٢٣,٤١	١,٣٣	٠,٧٥٢	١٢٥	٠,٤٥٣ دالة غير	ماجستير	٣	٢٤	٠,٠٠	المتطلبات التكنولوجية	بكالوريوس	١٢٤	٢٢,٩٢	١,٦١	١,١٤	١٢٥	٠,٢٥٤ دالة غير	ماجستير	٣	٢٤	٠,٠٠	المتطلبات الاتصالية	بكالوريوس	١٢٤	٢٣,٠٢	١,٦٥	٠,٦٧١	١٢٥	٠,٥٠٣ دالة غير	ماجستير	٣	٢٣,٦٦	٠,٥٧٧	المتطلبات المادية	بكالوريوس	١٢٤	٢٢,٥٩	٢,٠٢	٠,٢٢٤	١٢٥	٠,٨٢٣ دالة غير	ماجستير	٣	٢٢,٣٣	١,١٥	الجودة الشاملة	بكالوريوس	١٢٤	١٧,٩٤	٣,٦٥	٠,٤٩٩	١٢٥	٠,٦١٩ دالة غير	ماجستير	٣	١٩	١	الدرجة الكلية	بكالوريوس	١٢٤	١٣٨,٥٢	٦,٨٦	٠,٢٠٣	١٢٥	٠,٨٣٩ دالة غير
المتطلبات الخاصة بالتعامل مع القوى البشرية	بكالوريوس	١٢٤	٢٣,١٦	١,٤٣	٠,١٩٣	١٢٥	٠,٨٤٧ دالة غير																																																																																
	ماجستير	٣	٢٣	١				المتطلبات التشاركية	بكالوريوس	١٢٤	٢٣,٤١	١,٣٣	٠,٧٥٢	١٢٥	٠,٤٥٣ دالة غير	ماجستير	٣	٢٤	٠,٠٠	المتطلبات التكنولوجية	بكالوريوس	١٢٤	٢٢,٩٢	١,٦١	١,١٤	١٢٥	٠,٢٥٤ دالة غير	ماجستير	٣	٢٤	٠,٠٠	المتطلبات الاتصالية	بكالوريوس	١٢٤	٢٣,٠٢	١,٦٥	٠,٦٧١	١٢٥	٠,٥٠٣ دالة غير	ماجستير	٣	٢٣,٦٦	٠,٥٧٧	المتطلبات المادية	بكالوريوس	١٢٤	٢٢,٥٩	٢,٠٢	٠,٢٢٤	١٢٥	٠,٨٢٣ دالة غير	ماجستير	٣	٢٢,٣٣	١,١٥	الجودة الشاملة	بكالوريوس	١٢٤	١٧,٩٤	٣,٦٥	٠,٤٩٩	١٢٥	٠,٦١٩ دالة غير	ماجستير	٣	١٩	١	الدرجة الكلية	بكالوريوس	١٢٤	١٣٨,٥٢	٦,٨٦	٠,٢٠٣	١٢٥	٠,٨٣٩ دالة غير	ماجستير	٣	١٣٩,٣٣	٢,٣٠								
المتطلبات التشاركية	بكالوريوس	١٢٤	٢٣,٤١	١,٣٣	٠,٧٥٢	١٢٥	٠,٤٥٣ دالة غير																																																																																
	ماجستير	٣	٢٤	٠,٠٠				المتطلبات التكنولوجية	بكالوريوس	١٢٤	٢٢,٩٢	١,٦١	١,١٤	١٢٥	٠,٢٥٤ دالة غير	ماجستير	٣	٢٤	٠,٠٠	المتطلبات الاتصالية	بكالوريوس	١٢٤	٢٣,٠٢	١,٦٥	٠,٦٧١	١٢٥	٠,٥٠٣ دالة غير	ماجستير	٣	٢٣,٦٦	٠,٥٧٧	المتطلبات المادية	بكالوريوس	١٢٤	٢٢,٥٩	٢,٠٢	٠,٢٢٤	١٢٥	٠,٨٢٣ دالة غير	ماجستير	٣	٢٢,٣٣	١,١٥	الجودة الشاملة	بكالوريوس	١٢٤	١٧,٩٤	٣,٦٥	٠,٤٩٩	١٢٥	٠,٦١٩ دالة غير	ماجستير	٣	١٩	١	الدرجة الكلية	بكالوريوس	١٢٤	١٣٨,٥٢	٦,٨٦	٠,٢٠٣	١٢٥	٠,٨٣٩ دالة غير	ماجستير	٣	١٣٩,٣٣	٢,٣٠																				
المتطلبات التكنولوجية	بكالوريوس	١٢٤	٢٢,٩٢	١,٦١	١,١٤	١٢٥	٠,٢٥٤ دالة غير																																																																																
	ماجستير	٣	٢٤	٠,٠٠				المتطلبات الاتصالية	بكالوريوس	١٢٤	٢٣,٠٢	١,٦٥	٠,٦٧١	١٢٥	٠,٥٠٣ دالة غير	ماجستير	٣	٢٣,٦٦	٠,٥٧٧	المتطلبات المادية	بكالوريوس	١٢٤	٢٢,٥٩	٢,٠٢	٠,٢٢٤	١٢٥	٠,٨٢٣ دالة غير	ماجستير	٣	٢٢,٣٣	١,١٥	الجودة الشاملة	بكالوريوس	١٢٤	١٧,٩٤	٣,٦٥	٠,٤٩٩	١٢٥	٠,٦١٩ دالة غير	ماجستير	٣	١٩	١	الدرجة الكلية	بكالوريوس	١٢٤	١٣٨,٥٢	٦,٨٦	٠,٢٠٣	١٢٥	٠,٨٣٩ دالة غير	ماجستير	٣	١٣٩,٣٣	٢,٣٠																																
المتطلبات الاتصالية	بكالوريوس	١٢٤	٢٣,٠٢	١,٦٥	٠,٦٧١	١٢٥	٠,٥٠٣ دالة غير																																																																																
	ماجستير	٣	٢٣,٦٦	٠,٥٧٧				المتطلبات المادية	بكالوريوس	١٢٤	٢٢,٥٩	٢,٠٢	٠,٢٢٤	١٢٥	٠,٨٢٣ دالة غير	ماجستير	٣	٢٢,٣٣	١,١٥	الجودة الشاملة	بكالوريوس	١٢٤	١٧,٩٤	٣,٦٥	٠,٤٩٩	١٢٥	٠,٦١٩ دالة غير	ماجستير	٣	١٩	١	الدرجة الكلية	بكالوريوس	١٢٤	١٣٨,٥٢	٦,٨٦	٠,٢٠٣	١٢٥	٠,٨٣٩ دالة غير	ماجستير	٣	١٣٩,٣٣	٢,٣٠																																												
المتطلبات المادية	بكالوريوس	١٢٤	٢٢,٥٩	٢,٠٢	٠,٢٢٤	١٢٥	٠,٨٢٣ دالة غير																																																																																
	ماجستير	٣	٢٢,٣٣	١,١٥				الجودة الشاملة	بكالوريوس	١٢٤	١٧,٩٤	٣,٦٥	٠,٤٩٩	١٢٥	٠,٦١٩ دالة غير	ماجستير	٣	١٩	١	الدرجة الكلية	بكالوريوس	١٢٤	١٣٨,٥٢	٦,٨٦	٠,٢٠٣	١٢٥	٠,٨٣٩ دالة غير	ماجستير	٣	١٣٩,٣٣	٢,٣٠																																																								
الجودة الشاملة	بكالوريوس	١٢٤	١٧,٩٤	٣,٦٥	٠,٤٩٩	١٢٥	٠,٦١٩ دالة غير																																																																																
	ماجستير	٣	١٩	١				الدرجة الكلية	بكالوريوس	١٢٤	١٣٨,٥٢	٦,٨٦	٠,٢٠٣	١٢٥	٠,٨٣٩ دالة غير	ماجستير	٣	١٣٩,٣٣	٢,٣٠																																																																				
الدرجة الكلية	بكالوريوس	١٢٤	١٣٨,٥٢	٦,٨٦	٠,٢٠٣	١٢٥	٠,٨٣٩ دالة غير																																																																																
	ماجستير	٣	١٣٩,٣٣	٢,٣٠																																																																																			

باستقراء النتائج الموضحة بجدول (١٠) السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة برياض الأطفال في دولة الكويت تعزي لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير)، كما اتضح أنه لا توجد حالة واحدة من العينة حصلت على درجة الدكتوراه.

## ويمكن تفسير ذلك في ضوء الآتي:

- أن المراقبات والموجهات والمديرات ومساعداتهن برياض الأطفال في دولة الكويت لديهن الرغبة الدائمة في التطوير والتحسين بما يتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة، ويدركن أهمية تخطيط إدارة الروضة لاستقطاب قوى بشرية ذات مواصفات تتوافق مع معايير الجودة

الشاملة، وضرورة توفير الروضة للعاملين دليل أسس من أجل جودة العمل المؤسسي، واهمية وضع إدارة الروضة ل خطة موضوعية منظمة لإدارة الأداء، وتوزيع المهام، ومتابعة الأداء، وتقويم النتائج في ضوء معايير الجودة الشاملة.

- فالعاملات بمؤسسات رياض الأطفال يرغبن في الارتقاء بمؤسساتهن، وتحقيق أعلى عائد متوقع، ولذا فلديهن رغبة في تبني إدارة الروضة لنظام فعال لتحفيز العاملين بما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء وبأقل وقت وتكلفة، ووضع دستور أخلاقي للتعامل مع العاملين داخل الروضة، وفيما بينهم، حيث إن طريقة التعامل داخل المؤسسات التعليمية الحكومية تفرضه الجهات العليا المسئولة عن التعليم، والتي غالباً ما تتصف بالجمود، والتحكم، وتطبيق اللوائح والقوانين، دون مراعاة للجوانب الإنسانية، ولذا لديهن الرغبة في تغيير تلك الإدارة، إلى قيادة ديمقراطية، تتصف بالتعاون، والمشاركة، ومراعاة مصالح العاملات وظروفهن.

- وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الماضي (٢٠١٨) والتي أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر مديرات رياض الأطفال نحو دورهن في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بناء على متغير سنوات الخدمة في مجال إدارة الجودة الشاملة، ودراسة دراوشة وآخرين (٢٠٢٠) والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي، باستثناء محوري (التعلم والتعليم، والصحة والتغذية) وجاء لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة والاعتماد في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية الأردنية في مديرية تربية وتعليم قسبة إربد من وجهة نظر المديرات، ودراسة آل إبراهيم والجارودي (٢٠٢٠)، والتي أظهرت أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- وتختلف عن نتيجة دراسة ناصيف (٢٠١٨) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال بالنسبة إلى متغير تابعة الروضة في الدرجة الكلية لصالح رياض الأطفال الحكومية ورياض الأطفال الخاصة، وفي درجات مديرات رياض الأطفال من ذوي المؤهل العلمي في الدرجة الكلية لصالح مديرات رياض الأطفال من ذوي المؤهل العلمي "معيد متوسط"، و"إجازة"، و "إجازة وما فوق".

سادساً- للإجابة عن السؤال السادس للدراسة ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة برياض الأطفال في دولة الكويت تعزى لمتغير عدد الدورات

## رياض الأطفال في دولة الكويت

التدريبية في مجال الجودة والتميز؟ تم إجراء تحليل التباين الأحادي (Way ANOVA One)، والجدول (١٠) التالي يوضح النتائج:

جدول (١١) تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق

في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف مُتغيّر عدد الدورات التدريبية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المتطلبات القيادية	بين المجموعات	٢,٤٨٢	٠,٨٢٧	٠,٤٥٢	٠,٧١٦ دالة غير
	داخل المجموعات	٢٢٥,١٢٤	١,٨٣٠		
	المجموع	٢٢٧,٦٠٦			
المتطلبات الخاصة بالتعامل مع القوى البشرية	بين المجموعات	٦,٩٠٤	٢,٣٠١	١,١٤٢	٠,٣٣٥ دالة غير
	داخل المجموعات	٢٤٧,٩٤٧	٢,٠١٦		
	المجموع	٢٥٤,٨٥٠			
المتطلبات التشاركية	بين المجموعات	٦,٦٣٥	٢,٢١٢	١,٢٨٠	٠,٢٨٤
	داخل المجموعات	٢١٢,٥٤٦	١,٧٢٨		
	المجموع	٢١٩,١٨١			
المتطلبات التكنولوجية	بين المجموعات	٥,١٣٤	١,٧١١	٠,٦٦١	٠,٥٧٨ دالة غير
	داخل المجموعات	٣١٨,٥٨٢	٢,٥٩٠		
	المجموع	٣٢٣,٧١٧			
المتطلبات الاتصالية	بين المجموعات	٦,٤٧١	٢,١٥٧	٠,٨٠٣	٠,٤٩٤
	داخل المجموعات	٣٣٠,٣٣٢	٢,٦٨٦		
	المجموع	٣٣٦,٨٠٣			
المتطلبات المادية	بين المجموعات	٧,١٧	٢,٣٩٢	٠,٥٨٧	٠,٦٢٥ دالة غير
	داخل المجموعات	٥٠١,٥٣٣	٤,٠٧٨		
	المجموع	٥٠٨,٧٠٩			
الجودة الشاملة	بين المجموعات	٢٠,٥٣	٦,٨٤	٠,٥١٨	٠,٦٧١ دالة غير
	داخل المجموعات	١٦٢٥,٣٤	١٣,٢١		
	المجموع	١٦٤٥,٨٧			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١١٧,٢٥	٣٩,٠٨٦	٠,٨٤٥	٠,٤٧٢ دالة غير
	داخل المجموعات	٥٦٩٠,٢٥	٤٦,٢٦٢		
	المجموع	٥٨٠٧,٥١٢			

بيّنُح من الجدول رقم (١١) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مُستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥) فأقل في إجابات أفراد عينة الدّراسة حول محاور الدراسة برياض الأطفال في دولة الكويت تعزي لمتغير الدورات التدريبية (لا يوجد، دورة واحدة، دورتان تدريبيتان، ثلاث دورات تدريبية فأكثر).

### ويمكن تفسير ذلك في ضوء الآتي:

- أن تلك الدورات التي تقدم لهن ربما تتم دون تعرف احتياجاتهن التدريبي، ولذا فلا بد من تعرف تلك الاحتياجات، وتنظيم دورات تدريبية بناءً على احتياجاتهن، حتى تكون أكثر فائدة، وأكثر نفعاً، كما أنه ينبغي أن تطبق تلك الدورات بشكل دوري، وأن يلتحق بها الجميع، دون واسطة أو محسوبية، ولا تكون الدورات التدريبية حكراً على طائفة معينة، دون البقية، وأن تتم بشكل دوري، وتكون أكثر شمولاً لكل المجالات المعرفية والانفعالية والمهنية، والاجتماعية، والإدارية، والتنظيمية، وغيرها، بما يتوافق مع الجودة التربوية الشاملة.
- كما ينبغي أن يتم الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من قبل الإدارة، من أجل تحقيق التميز والجودة للمؤسسة، والحرص كذلك على تنمية الولاء للمؤسسة التعليمية من قبل العاملين والمستفيدين، من خلال تلك الدورات التدريبية المقدمة، وتشجيع العاملات على تحمل المسؤولية، والعمل بروح الفريق داخل المؤسسة، مع إتاحة الفرصة للعاملات أنفسهن لاختيار الدورات التدريبية اللازمة لهن.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة آل إبراهيم والجارودي (٢٠٢٠)، والتي أظهرت أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل تعزي لمتغير عدد الدورات التدريبية باستثناء مجال الجودة والتميز، وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة الماضي (٢٠١٨) والتي أشارت إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير الدورات التدريبية، وذلك لصالح المديرات ممن حصلن على (أكثر من ٣ دورات تدريبية).

### التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بما يلي:
- توجيه نظر المسؤولين عن التعليم إلى الاهتمام برياض الأطفال باعتبارها مرحلة مهمة وتأسيسية في حياة الأطفال.
- التخطيط الجيد لرياض الأطفال من حيث وضع الخطط، واختيار القيادات، وتوفير الدورات، والأجهزة والأدوات التعليمية.

## رياض الأطفال في دولة الكويت

- تدريب وتأهيل إدارة الروضة للعاملات بها في مجال الجودة.
- التواصل الفعال بين معلمة الروضة وأولياء الأمور.
- عقد تدريبات ومؤتمرات وورش عمل تساعد على تطوير الأداء المهني للمعلمة.
- التواصل بين إدارات رياض الأطفال وأولياء الأمور والمعلمات والمؤسسات التعليمية الأخرى والاستفادة من خبراتهم.
- فتح قنوات تواصل مباشرة مع جميع المعنيين.
- توفير موارد إضافية لتطوير الروضة، وتجهيزها وفق متطلبات التنمية الشاملة.
- نشر ثقافة التميز المؤسسي والجودة الشاملة برياض الأطفال.
- تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملات برياض الأطفال من خلال الاهتمام بالنواحي المالية لهن، والاستماع إلى آرائهن، ومناقشتن فيها، والاهتمام بمشكلاتهن، ومساعدتهن على حلها.
- وضع خطة موضوعية منظمة لإدارة الأداء، وتوزيع المهام، ومتابعة الأداء، وتقويم النتائج في ضوء معايير الجودة الشاملة.

**البحوث المقترحة:**

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها تقترح إجراء البحوث التالية:
- الاحتياجات التدريبية للعاملات بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت في ضوء معايير الجودة الشاملة.
- الاحتياجات التدريبية لمديرات رياض الأطفال في ضوء التميز المؤسسي.
- إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت.
- علاقة التميز الإداري بالرضا الوظيفي لدى العاملات برياض الأطفال.
- علاقة الجودة الشاملة بتطوير أداء العاملات برياض الأطفال بدولة الكويت.
- أثر التميز الإداري في تحسين الرضا والأداء الوظيفي لدى العاملات برياض الأطفال.
- التحديات التي تواجه التميز المؤسسي برياض الأطفال بدولة الكويت وفق معايير الجودة الشاملة.

## المراجع

- أبو رجب، ولاء السيد. (٢٠١٩). متطلبات تحقيق تميز مؤسسات رياض الأطفال. مجلة كلية التربية بدمياط، ٣٤ (٧٢)، ١٧٣ - ١٩٦.
- أبو سعدة، أحمد رياض سيف النصر، محمد، منى شعبان عثمان، و صديق، أبو بكر أحمد. (٢٠٢١). إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٥ (١٥)، ٣٥ - ٩١.
- أبو مصطفى، سهيلة سليمان. (٢٠١٩). درجة توافر مؤشرات التميز في عملية التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وسبل تعزيزها. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- إسماعيل، حنان إسماعيل. (٢٠٢٣). متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي. إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال، (١٨٠)، ١٨ - ٢٥.
- أكبر، عيبر فاروق. (٢٠١٨). مداخل إدارية معاصرة لمنظمات القرن الحادي والعشرون. (١ط)، جدة- المملكة العربية السعودية: دار الطاوس للنشر.
- آل إبراهيم، تغريد بنت محمد، والجارودي، ماجدة بنت إبراهيم. (٢٠٢٠). تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ١٠ (٢١)، ٤٦ - ٨٤.
- بركة، إبراهيم سعيد. (٢٠٢٣). دور متطلبات الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي بالكليات الحكومية بمحافظة غزة: دراسة تطبيقية في كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٣١ (٢)، ٤٤٠ - ٤٧١.
- بن حمد، فيصل بن جاسم. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية. بيروت: دار المعرفة.
- البيلاوي، حسن طعيمة، وسليمان، رشدي، والنقيب، سعيد، وسعيد، عبد الرحمن، والبندي، محسن، وعبد الباقي، محمد. (٢٠١٥). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد - الأسس والتطبيقات. (ط٤)، عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

## رياض الأطفال في دولة الكويت

تيسير، دينا، وعزازي، محمد، ومحمد، السيد. (٢٠٢٠). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي. *Journal of Environmental Studies and Researches*, 10(1): 226-236

جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٣). *إدارة الإبداع والتميز التنافسي*. مصر: دار الكتب المصرية. دراوشة، نجوى عبدالحميد، والشقيرات، لنا، وحناملة، حابس محمد خليفة. (٢٠٢٠). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة والاعتماد في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية الأردنية في مديرية تربية وتعليم قسبة إربد الأردن. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، ٢٦ (٣)، ٤٦١-٤٨٩.

درة، عبد الباري إبراهيم، وجرادات، ناصر محمد. (٢٠١٤). *الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. الربيعي، سمية عباس. (٢٠١٥). *صناعة المعرفة والاعتراف الوظيفي وتأثيرهما في الأداء المتميز*. رسالة دكتوراه، بغداد، الجامعة المستنصرية.

رضوان، أميرة أحمد محمد. (٢٠٢٢). *إدارة الوقت مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات رياض الأطفال*. مجلة الطفولة والتربية، ٢ (٥٢)، ٢٤٦ - ٣٥٤. زيني، فريدة. (٢٠١٥). *إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات*. مجلة الاقتصاد الجديد، ٢ (١٣)، ٨٨ - ١١٤.

الزهراني، علي. (٢٠١٩). *درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين*. مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، ٣٥ (٨)، ١٧٠ - ١٩٧.

السلمي، علي. (٢٠١٢). *إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. القاهرة: دار غريب للنشر.

السيد، محمد سيد محمد، وحفني، نور الهدى أحمد محمد، و أحمد، ننسي أحمد فؤاد. (٢٠١٩). *بعض المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال وسبل مقترحة لحلها*. مجلة العلوم التربوية، ٣٨ (٣)، ٥٧٠ - ٥٨٨.

الشمري، بشرى بنت مليح، والشمري، الأدهم بن خليفة. (٢٠٢٢). *ممارسة معايير إدارة التميز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)*. مجلة بحوث، جامعة عين شمس، ٢ (٨)، ٢ - ٢٨.



- شنطي، رشا إبراهيم محمد. (٢٠٢١). أثر تطبيق معايير الجودة في رياض الأطفال في محافظة جرش من وجه نظر مديرات رياض الأطفال. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (١٠)، ١ - ٥١.
- الضبعان، شلاش مقبل. (٢٠١٦). *استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي*. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الضلاعين، علي فالح. (٢٠١٨). معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. *مجلة العلوم التربوية*، ١ (٣)، ٤٠٨ - ٤٧٤.
- عباس، آمال، ومحمد، عبد السلام الشبراوي، وإسماعيل، شيرين عبد الجواد. (٢٠٢٢). التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة. *مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد*، (٤٠)، ١٣٩ - ١٦١.
- العبد الجادر، غدير عبدالقادر خالد. (٢٠١٨). *تفعيل المشاركة المجتمعية بمرحلة رياض الأطفال في دولة الكويت على ضوء معايير الجودة والاعتماد*. رسالة دكتوراه، كلية التربية - جامعة جنوب الوادي.
- عبد الخالق، عبد الخالق فؤاد محمد؛ وعلي، محمد محمود محمد. (٢٠٠٨). *مدخل لرياض الأطفال*. الدمام: مكتبة المتنبّي.
- عبد العال، هاني. (٢٠١٨). *أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عبيد، عبد الله. (٢٠٢١). *دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية*. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عريشي، زكية، والطراونة، اخلاص. (٢٠٢٠). *تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطبيق غدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان السعودية*. *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، ٣٣ (١)، ٤٢ - ٥٥.
- قاسم، راسل. (٢٠١٦). *نماذج التميز المؤسسي بين الحاضر والمستقبل*. متاح على الرابط: [www.linkedin.com/pulse](http://www.linkedin.com/pulse)
- القرزعي، مها أحمد. (٢٠١٨). *فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم*. القاهرة - مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.

## رياض الأطفال في دولة الكويت

- الماضي، أحلام ناصر محمد. (٢٠١٨). دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال غرب مدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، ٧(١٩)، ٧١-١١٤.
- محمود، جمال الدين إبراهيم، والحرماوي، سولاف. (٢٠١٣). دراسة تقييمية للجودة ف مؤسسات رياض الأطفال. مجلة الطفولة والتربية، ٥(١٦)، ٢٠٥-٢٨٤.
- المشرف، لمياء بنت عبد الله، والجارودي، ماجدة بنت إبراهيم. (٢٠١٦). متطلبات تطبيق إدارة التميز في مدارس التعليم العام في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ٣١(٤)، ١-٢٤.
- المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١٢). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب.
- ناصر، مرفت، وهاشم، نهلة. (٢٠١٠). رؤية تنظيمية مقترحة للمدارس المتميزة في جمهورية مصر العربية في ضوء جوائز التميز الدولية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ١٦(٣)، ١١-١٣١.
- ناصر، ابتسام. (٢٠١٨). متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعموم التربوية والنفسية، ٣٤(٢)، ١٨٣-٢١٨.
- الهلال، الشرييني الهلالي وغبور، أماني السيد. (٢٠١٢). مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصور. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٠(٨٢).
- هيبة، أيمن محمد محمود، محمد، سمر مصطفى محمد، و حسين، سلامة عبدالعظيم. (٢٠٢١). متطلبات تحسين جودة مؤسسات رياض الأطفال في مصر على ضوء معايير المنظمات العالمية للاعتماد: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية، ٣٢(١٢٦)، ١٥٣-١٧٢.
- وزارة التربية (٢٠١٥). تقرير الاستعراض الوطني للتعليم للجميع بحلول عام ٢٠١٥. الكويت. (٦٢).
- الوهيبي، عبد الله بن عبد الرحمن، وتواهمية، مبروك، وعيشوني، محمد. (٢٠١٩). دور القيادات في تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الخيري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، ١٠(٤)، ٣٠٦-٣٢٦.

- 
- Aldrab, I. (2011). The Quality of The Learning Environment in Government Preschools in Jordan. Ph.D, Universiti Sains Malaysia.
- Allehyani, Sabha Hakim. (2021). "Implementation of EFQM Excellence Model Self- assessment in Early Childhood Settings: Comparative Case Studies". *Journal of Arts*.
- Barefoot, B. O., Gardner, J. N., Cutright, M., Morris, L. V., Schroeder, C. C., Schwartz, S. W., ... & Swing, R. L. (2010). *Achieving and sustaining institutional excellence for the first year of college*. John Wiley & Sons.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. (2006). Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services. Prentice Hall
- Gottfried, M., & Fletcher, T. (2023). Who has a same race or ethnicity teacher in kindergarten? Comparing disparities in access for students with and without disabilities. *Early Childhood Research Quarterly*, 62, 229-238.
- Harray, N. (2009). The challenge of strategic management and strategic leadership in the case of three New Zealand secondary schools. Literature, *Humanities and Social Sciences*. (66). 247-272.
- Lunenburg, F. C., & Fred, C. (2010). Total quality management applied to schools. *Schooling*, 1(1), 1-6.
- Sreenivas, T.; Kiranmayi, Ch.; Babu, N. Suresh. (2014). "Towards Excellence in School Education – TQM as A Strategy". *The International Journal's Reseach of Social Science & Management*. 3 (10). 151-159.
- Tyson, R. (2018). What is excellence in practice? Empirical explorations of vocational Bildung and practical wisdom through case narratives. *Vocations and Learning*, 11(1), 19-44.