

متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق

د. ابتسام ناصيف*

الملخص

هدف البحث إلى تحديد متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق، وتعرّف الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على المقياس فيما يتعلق بمتغير التابعية والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وطبق المقياس على عينة عشوائية قدرها (200) من مديرات رياض الأطفال في مدينة دمشق، وطبقت أداة الاستبانة لتحقيق الهدف، وأظهرت النتائج بأنه حدّدت المتطلبات بأربعة أبعاد وهي: (البناء الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية، والقيادة الفعّالة، وخدمة المجتمع المحلي)، كما أظهرت النتائج أنّ الحاجة إليها كانت بدرجة كبيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال بالنسبة إلى متغير تابعية الروضة في الدرجة الكلية لصالح رياض الأطفال الحكومية ورياض الأطفال الخاصة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال من ذوي المؤهل العلمي في الدرجة الكلية لصالح مديرات رياض الأطفال من ذوي المؤهل العلمي "معهد متوسط" و"إجازة" و"إجازة وما فوق". كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديرات رياض الأطفال على الدرجة الكلية للمقياس والأبعاد الفرعية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

* استاذة مساعدة في قسم التربية المقارنة- كلية التربية- جامعة دمشق.

The Requirement of Applying the Excellence Management in Kindergarten organizations in Damascus City

*** Dr. Ebtisam Nassif**

Abstract

The research aimed at identifying the requirement of applying the Excellence Management in Kindergarten organizations in Damascus City, and Knowing the differences between the mean scores of the individual sample on the scale regarding the variable of dependence, the scientific qualification and years of service. To achieve this aim the research depended on the descriptive analytical approach. The Scale(inventory) was applied on a random sample(200) of female Kindergarten Principals in Damascus City. The questionnaire was applied to achieve the aim. The research results Showed that the requirements were identified in four domains which are (strategic construction, human resources development, effective leadership, and Local society service). The results showed that the need for them with a high degree. The results also Showed that there were differences of statistical significance at the level(0.05) between the mean scores of Kindergarten principals according to the variable of Kindergarten dependence in the total degree in favour

* Assistant Professor in the Department of Comparative Education- Faculty of Education - Damascus University.

of public and private Kindergartens. The results also indicated that there were statistically significant differences at the level (0.05) between the mean scores of Kindergarten principals according to the scientific qualification variable in the total degree in favour of kindergarten principals with the scientific qualification "Institute, BA and more". The results also indicated that there was no statistical difference of significance at the level (0.05) between the mean scores of Kindergarten principals in the total score of the inventory and the secondary branches due to the variable of Years of service which were not significant in all dimensions.

المقدمة:

أصبح من الواضح أن التوجه نحو تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم بشكل عام ومؤسسات رياض الأطفال على وجه الخصوص أمر لا بدّ منه، فتحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز في مرحلة الرياض هو استجابة منطقية للعديد من التغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية والتقنية التي فرضتها العولمة، وذلك من خلال تطبيق مفاهيم التميز ومتطلباتها في هذه المرحلة.

وإدارة التميز كمفهوم يصنف ضمن المداخل الإدارية الحديثة بدأ الاهتمام به في المدة الأخيرة، إذ بدأ يظهر، ويبرز نماذج عالمية للتميز الذي أثبت نجاحه وانتشاره في مؤسسات عالمية في معظم مناطق العالم وفي أوقات قياسية. إذ إنّ إدارة التميز تتضمن مختلف الأساليب التي تمكن المنظمات من مواجهة المنافسة ورفع أدائها، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل، وتنمية الكفاءات لتطوير المهارات، وتشجيع التواصل والابتكار في نوعية العلاقات مع البيئة المحيطة بها وتحسينها (عبد الله، 2007، 3).

ويعدّ التميز نظاماً متكاملاً يضم فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات، لتتفوق بها المنظمة على مثيلاتها الأخرى، وترقى إلى المستوى العالمي، وهذا لا يتحقق إلا من خلال جهود المنسويين في المنظمة، وعلى المستويات كلّها، كما أنّه لا يكفي تحقيق مستوى معين من التميز، بل الأهم هو الاحتفاظ بهذا المستوى وتنميته باستمرار، وينتج التميز الحقيقي عن فهم القيادة الإدارية واقتناعها وتجاوب المنسويين معها على العمل من أجل تحقيق أهداف مشتركة (السلمي، 2002، 77).

وانطلاقاً من الواقع الحالي الذي يشير إلى أنّه قد باتت لزاماً على المنظمات كلّها أن تسعى إلى امتلاك نظام إداري قوي وفعال يساعدها على البقاء والاستمرار من خلال التكيف مع بيئة الأعمال الجديدة، وإفرازات العولمة وحدة التنافسية في عالم سريع التغير،

فإن مدخل إدارة التميز هو مدخل شامل يجمع عناصر بناء المنظمة ومقوماتها على أسس متميزة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما يكفل تحقيق الترابط والتنسيق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية، ومن ثم القدرة على تحقيق ميزات تنافسية دائمة لجوانب المنظمة ومستوياتها كلها (الهلاي، وغبور، 2012، 3).

ورياض الأطفال بوصفها مؤسسة من المؤسسات التربوية التي تعدّ أساساً للنظام التعليمي، فإنّ فاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها، وتميز أداء العاملين فيها يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة متميزة تسعى إلى تطوير الأداء في الروضة بصفة مستمرة، وتعمل على تهيئة الظروف جميعها، والإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية التي يسعى المجتمع لتحقيقها.

أولاً: مشكلة البحث:

تمر كثير من المؤسسات بمشكلات تؤثر في قدرتها على المنافسة والارتقاء بالأداء للوصول إلى المستوى الذي يحقق بدوره أهدافها، ويعدّ مفهوم إدارة التميز من المفاهيم التي وجدت للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع مقومات المؤسسة كلها على أسس التفوق والتميز التي تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات في بيئتها الخارجية بما يكفل لها العمل على ترابط عناصرها ومكوناتها الداخلية وتنسيقها كلها. وإن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على التطوير المستمر (السلمي، 2002)، نظراً لأهمية إدارة التميز بوصفها من أهم الركائز التي يقوم عليها عمل الإدارة في رياض الأطفال.

وسورية كغيرها من دول العالم، أولت في سياستها التربوية مرحلة رياض الأطفال اهتماماً خاصاً لأنها مرحلة مهمة، وأساسية في حياة الطفل ترسم خلالها الخطوط الأولى لشخصيته التي ستؤثر تأثيراً فاعلاً في حياته في المستقبل. ففي الوقت الحالي، تنتهج وزارة التربية إستراتيجية شاملة لتحسين نوعية التعليم وجودته. الأمر الذي يبرز الاهتمام

بتطوير هذه المرحلة. لذا فإنّ الأطفال بحاجة في هذه المرحلة إلى مؤسسات تقدم خدمات تعليمية ذات جودة عالية، وهذا سيحقق منافع مستقبلية للمجتمع السوري ونظام التعليم من خلال مخرجات عالية الجودة لنظام رياض الأطفال، مع من الإنجازات التي حققت في هذه المرحلة من حيث السعي لتحقيق جودة الخدمات الواجب توافرها في هذه المؤسسات من توفير للإمكانيات البشرية والمادية والتجهيزات اللازمة، وعقد العديد من المؤتمرات من أجل تطوير هذه المرحلة كالمؤتمر الذي عقد في العام 2009 بعنوان (مؤتمر رياض الأطفال واقع وآفاق) الذي تناول فيه معايير الجودة. إلا أنّ الواقع الحالي يبيّن العديد من المشكلات التي تعاني منها مؤسسات رياض الأطفال في مجال تفعيل الجودة كخطة يمكن اعتمادها برياض الأطفال، وكان أهمها الضعف في تطبيق معايير الجودة في رياض الأطفال نظراً إلى ضعف الإمكانيات البشرية والمادية والتجهيزات ومعايير البناء والسلامة والأمان، وضعف المشاركة المجتمعية في دعم مؤسسات رياض الأطفال من جهة، وغياب تصميم واضح لنظام يحقق ضمان الجودة في أداء هذه المؤسسات من جهة أخرى. فالتشريعات والقوانين والتعاميم الصادرة عن وزارة التربية والجهات الحكومية والخاصة المهتمة برياض الأطفال لا تزال تركز على الجانب الكمي أكثر من الاهتمام في الجانب النوعي (وزارة التربية، 2007، ص25)، كما أكدت (دراسة ناصيف، 2005) أنّ هناك ضعفاً في فعاليات برامج التدريب وخطته قبل الخدمة وفي أثنائها لمديرات رياض الأطفال (ناصر، 2005، ص44)، ومن جهة أخرى، فكثير من مؤسسات رياض الأطفال تعاني كثافة الصفوف، ونقص في أعداد المديرات والمعلمات المتخصصات، وهناك ضعف في تدريبهن تدريباً علمياً ومستمرّاً (التقرير الوطني للتنمية البشرية، 2005، ص31)، كما أنّ عملية التخطيط لا تقوم في ضوء حاجات هذه المؤسسات، وليس هناك خطة وطنية للعناية بهذه المرحلة (الهيئة السورية لشؤون الأسرة، 2007، ص29).

فالنظام التعليمي في سورية ما يزال يعاني في كثير من مناحيه قصوراً يتعلق جزء كبير منه بطبيعته المؤسسية، وقدراته الوظيفية، والإنتاجية التي تؤثر في مستوى نوعية التعليم، وجودته في المراحل جميعها (التقرير الوطني للتنمية البشرية، 2005، ص40)، ومن جهة أخرى، فالمركزية الشديدة في إدارة مؤسسات رياض الأطفال وتنظيمها، وتعثر تطبيق اللامركزية، وضعف التمكن من إخضاع التعليم الخاص إلى ضوابط معيارية تضمن عنصر الجودة في الأداء، والمردود (وزارة التربية، 2006، ص5)، الأمر الذي يعكس ضعفاً في الرقابة على الجودة، واقتصاره على تقديم التعليم بوصفه خدمة، وقصوراً في تقويم هذه المؤسسات تقوياً دورياً، ومستمرراً (وزارة التربية، 2006، ص4)، وضعف كفاية إنتاجية مؤسسات رياض الأطفال، وتدني الإنتاجية الفعلية للقوى البشرية العاملة فيه، ونمطية أدائها، والقصور في استخدام الأساليب الإدارية والتعليمية الحديثة، والافادة من التكنولوجيا والمعلوماتية بما يتطابق مع التطورات في هذا الميدان، وضعف التنسيق بين الجهات المسؤولة عن هذا القطاع، وغياب الرؤية والاستراتيجية للنهوض بها (وزارة التربية، مديرية التخطيط، 2006، ص6).

ومن ثم يمكن القول: إن معظم أوجه القصور المذكورة سابقاً ترتبط بكون مؤسسات رياض الأطفال وإداراتها في سورية ضعيفة الفعالية سواء أكان ذلك فيما يتعلق بالتخطيط لها أم بتنظيمها أم بتقويمها؟ (ناصر، 2009، ص6-8)، وفي ضوء توصيات المؤتمر التربوي لتطوير التعليم ما قبل الجامعي بضرورة إعداد الأطر المتخصصة والمؤهلة للعمل في هذه المؤسسات (وزارة التربية، 1998، ص16)، وفي ضوء ما هدف إليه المرسوم التشريعي رقم (55) في تطوير قطاع التربية والتعليم، وتحديثه في سورية في مراحل التعليم وأنواعها جميعها، وبناء الطفل بناءً متوازناً من الجوانب جميعها، وتطوير إدارة المؤسسات التعليمية والعاملين فيها (المرسوم التشريعي رقم 55/ لعام 2004)، وفي ضوء هذا كله صارت الحاجة ماسة في مواكبة التطورات، لتنامي فكرة التنافسية

والتحسين المستمر للوصول بمؤسسات رياض الأطفال الى التميز والتنافسية والاستمرارية. الأمر الذي يطرح التساؤل الآتي:

"ما متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق"

ثانياً: أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث بما يأتي:

- 1- أهمية إدارة التميز كمدخل من المداخل الإدارية المعاصرة.
- 2- أهمية ما يمكن أن يقدمه البحث من فائدة علمية للمكتبة التربوية في مجال رياض الأطفال يفيد منها المتخصصون في هذه المرحلة.
- 3- ما يمكن أن يقدمه البحث من فائدة للقائمين على تطوير مؤسسات رياض الأطفال بالإفادة من قائمة المتطلبات التي سيحددها البحث الحالي.

ثالثاً: أهداف البحث: وتتحدد بما يأتي:

- 1- تعرف إدارة التميز من حيث (المفهوم، والأبعاد، والمتطلبات).
- 2- تحديد متطلبات تطبيق إدارة التميز من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال، ودرجة الحاجة إليها.
- 3- تقديم مجموعة من المقترحات التي توصل إليه البحث الحالي في ضوء المتطلبات.

رابعاً: أسئلة البحث: أجاب البحث عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما إدارة التميز من حيث (المفهوم، والأبعاد، والمتطلبات)؟
- 2- ما متطلبات تطبيق إدارة التميز من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال، ودرجة الحاجة إليها؟
- 3- ما المقترحات التي يمكن أن يتوصل إليه البحث الحالي؟

خامساً: فرضيات البحث: وتتحدد بما يأتي:

- 1- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق إدارة التميز تبعاً لمتغير تابعة الروضة.
- 2- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق إدارة التميز تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- 3- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق إدارة التميز تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

سادساً: متغيرات البحث: تتضمن متغيرات البحث الآتي:

- 1- المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (تابعية الروضة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).
 - 2- المتغيرات التابعة المتمثلة بدرجة استجابات مديرات رياض الأطفال على بنود المقياس فيما يتعلق بتحديد متطلبات إدارة التميز.
- سابعاً: منهج البحث:** اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي بغية تحقيق أهدافه والإجابة عن الفرضيات التي طرحها، إذ يعد هذا البحث من البحوث الوصفية التحليلية لأنه يدرس الأسلوب الميداني في جمع البيانات عن الموضوع المدروس عن طريق تطبيق الاستبانة التي صممت لهذا الغرض، ومن ثم تحليل البيانات باستخدام القوانين الإحصائية واستخلاص النتائج وتفسيرها، وذلك بهدف تحديد متطلبات تطبيق إدارة التميز.

ثامناً: المجتمع الأصلي وعينة البحث وأدواته:

المجتمع الأصلي: شمل المجتمع الأصلي جميع مديرات رياض الأطفال، البالغ عددهن كما جاء في الدليل الإحصائي لوزارة التربية (1447) للعام الدراسي 2015-2016، وشملت عينة البحث (200) مديرة من مديرات رياض الأطفال وهي بنسبة (13,82%) من المجتمع الأصلي، واعتمد البحث على أداة الاستبانة بهدف تحديد متطلبات تطبيق إدارة التميز في رياض الأطفال.

تاسعاً: الحدود العامة للبحث: شملت ما يأتي:

1- الحدود الزمانية: طبق البحث في الفصل الأول من العام الدراسي 2017-2018.

2- الحدود المكانية: متمثلة بمؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق.

3- الحدود العلمية: حدّدت بالأبعاد الآتية: (البناء الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية، القيادة الفعّالة وخدمة المجتمع المحلي).

عاشراً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية، وهي:

- التميز **Excellence**: حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، وترضى عنها الفئة المستهدفة وأصحاب المصلحة في المؤسسة كلّها. (السلمي، 2000).

- إدارة التميز **Excellence Management**: هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية، وتسهم في زيادة قوتها التنافسية (الجعبري، 2000)، وتعرّف إجرائياً بأنها مجموعة من الأبعاد تمثلت بالبناء الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية، القيادة الفعّالة وخدمة المجتمع المحلي، للوصول بمؤسسات الرياض إلى التحسين المستمر والميزة التنافسية الدائمة.

- رياض الأطفال (Kindergarten): هي مؤسسات تربوية اجتماعية تستقبل الأطفال من عمر الثالثة حتى السادسة، وتسعى إلى توفير الشروط التربوية المناسبة، والجو الملائم لرعاية القوى الكامنة بغية إيقاظها، وتسهيل سبل نموها من النواحي جميعها" (بدر، 2002، ص 34).

حادي عشر: الدراسات السابقة: تناول البحث عدداً من الدراسات التي تناولت التميز وإدارة التميز، منها:

1- دراسة السلطي، (2015) بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، هدفت إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وصمّم استبانتين، وبلغ مجتمع الدراسة (4857) معلماً ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (326)، وأهم النتائج مستوى إدارة التميز لدى المديرين بمحافظات غزة ، وبلغ وزنها النسبي (74%).

2- دراسة الزائدي، (2014) بعنوان مدى إسهام وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف، هدفت إلى تعرّف درجة تحقيق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في مجالات التميز القيادي، والثقافة المؤسسية، الجودة، والتنمية المهنية، كذلك مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرهم، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج المسحي واستخدم أداة الاستبانة، وتكون المجتمع والعينة من مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومية والأهلية في محافظة الطائف جميعهم البالغ عددهم (368) مديراً ومديرة، وأظهرت أهم النتائج أنّ درجة تحقيق معايير جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في التعليم العام كانت كبيرة جداً، وقد جاءت المجالات الفرعية على الترتيب الآتي : مجال الثقافة المؤسسية في المرتبة الأولى، أمّا مجال التنمية المهنية ففي المرتبة الثانية، ثم مجال الجودة في المرتبة الثالثة،

ومجال التميز القيادي في المربية الرابعة، جميعهم حصلوا على تقدير بدرجة كبيرة جداً.

3- **دراسة الدجني، (2013)** بعنوان واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأتمودج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، هدفت إلى تعرّف واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأتمودج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، والكشف هل كان هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسها في ضوء الأتمودج الأوروبي للتميز تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والتخصص الأكاديمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبانة وطبّقها على العاملين في مدارس الأرقم بمحافظة غزة جميعهم، البالغ عددهم 178 عضواً، وكان من أهم نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأتمودج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير (الجنس، والتخصص الأكاديمي).

4- **دراسة (Irimé, E & Baleanu, I, 2010) إدارة الجودة الشاملة والتميز في العمل "TQM, And Business Excellence"**، هدفت إلى تسليط الضوء على الصلة بين تميز الأعمال وإدارة الجودة الشاملة إذ تصف الدراسة مسيرة الجودة من عبارة عن فحص لضبط الجودة الإحصائية ومراقبتها وفق العنصر الياباني إلى ضبط الجودة الشاملة مروراً بالتطورات التي صاحبتهما نحو نموذج تميز الأعمال، ثم قدمت الدراسة بعض وجهات النظر من تعريف التميز على المستوى الوطني والدولي، ونظرة عامة الى النماذج في تميز الأعمال، وأخيراً حاولت الدراسة رسم الإحداثيات لطريقة إدارة الجودة الشاملة نحو التميز في رومانيا.

5- **دراسة أنيلي وساري (Anneli, Sari, 2009)** بعنوان في البحث في الجودة في

تعليم ما قبل المدرسي الفنلندي *In Search of Quality in Finnish Preschool*

Education، هدفت إلى تقييم عوامل الجودة في تعليم ما قبل المدرسة من وجهة نظر الأطفال والمعلمين وأولياء الأمور، طَبَّقَ الباحثان دراستهما في إحدى البلديات الشرقية من فنلندا، وجمعت معلومات الدراسة من خلال استبانات (المعلمون، أولياء الأمور) ومن خلال المقابلة المباشرة مع الأطفال، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين مؤهل المعلمين تخصص رياض الأطفال"، واستخدام المعلمين لاستراتيجيات التعلّم النشط ورضا الأطفال وأولياء الأمور عن بيئة التعلّم، واستمتاع الأطفال باللعب والتعلّم في الروضة، وتدني رضا الآباء والأمهات عن مستوى التعاون مع مؤسسات رعاية الطفولة، وتدني مشاركة الآباء والأمهات في عمليات التخطيط لبرامج الروضة مع المعلمين.

6- دراسة بن عبود، (2009) بعنوان دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، هدفت إلى تعرّف دور جوائز الجودة والتميز في قياس الأداء وتطويره في القطاع الحكومي، وقد تناولت الدراسة أهمية قياس الأداء في القطاع الحكومي وتطوير الخدمات المقدمة لتحقيق التميز، واستخدام الوسائل والمداخل الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال جوائز الجودة المختلفة ومعرفة من هم العملاء ومتطلباتهم، والسعي إلى تحقيقها وضمان التحسين المستمر، ومن ثمّ فإنّ تطبيق برامج التميز والجودة وجوائزهما من شأنه أن يوفر منهجيات عمل وآليات لقياس نتائج الأداء، وكان من أهم النتائج توفر معلومات عن الوظائف داخل المنظمات يمكن الاستفادة منها لتخطيط الاحتياج من الموارد البشرية، كما حددت مسؤوليات الموظفين وحقوقهم وظروف العمل والمهارات والخبرات والمؤهلات في الأشخاص المؤهلين للعمل في المنظمة في المستقبل.

7- دراسة (Kirchmer, 2008) إدارة عملية التميز

"Management Of Process Of Excellence"

هدفت الى مناقشة عملية إدارة التميز بوصفها عاملاً رئيسياً من عوامل النجاح المؤسسي التي تؤدي إلى تنفيذ استراتيجية المؤسسة وزيادة إنتاجيتها على المدى الطويل،

وعدت الدراسة عملية إدارة التميز النهج الذي يحقق الابتكار، اذ يمكن أتمته هذا الجهد ودعمه، وعدت الحوكمة عملية مناسبة لاتباع نهج عملية إدارة التميز.

8- دراسة الشريف، الحميدان، (2007) بعنوان رفع كفاءة أداء الخدمات في الأجهزة الحكومية، هدفت إلى تشخيص مستوى أداء الخدمات في الأجهزة الحكومية المختلفة وتقييمها بغية اقتراح عدد من التوصيات لتحقيق أداء متميز ورضا المستفيدين المتعاملين مع تلك الأجهزة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة استبانة على أربع عشرة وزارة حكومية في السعودية، حيث بلغت عينة الدراسة (1011) فرداً، وكان من أهم النتائج: تحديد أساليب رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية بإيجاد ثقافة عامة في الأجهزة الحكومية تشجع التجديد والتطوير، وتبني مفاهيم العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة، وتحسين حوافز الموظفين وربطه بالأداء، ووضع معايير لقياس أداء الخدمة على أساس الجودة والسرعة في الأداء، ورفع كفاء أداء العاملين بالتدريب على طبيعة العمل، ووضع جائزة تنافسية للأداء المتميز، وتوفير الموارد المالية اللازمة لتقديم خدمات متميزة للمراجعين.

تعليق على الدراسات السابقة: تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع التميز في إدارة المؤسسات، وفي تناولها لأداة الاستبانة، واختلفت في تناولها لمجال الدراسة، فقد تناولتها بعض الدراسات السابقة مجال الأجهزة الحكومية في حين تناول البحث الحالي إدارة التميز في مرحلة رياض الأطفال، وفي مدينة دمشق، وفي تناولها لمحاور مختلفة عن المحاور التي تناولتها الدراسات السابقة، وتحددت أوجه الافادة من الدراسات السابقة في الإطار النظري، والاطلاع على الأدوات، وأبرز النتائج لربطها مع نتائج الدراسة الحالية.

- الإطار النظري: مفهوم إدارة التميز وإطارها الفكري:

مفهوم التميز أو ما يسمى ب Excellence في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف، أمّا عند الإغريق فقد كان أصلاً لكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو

الخير، والثاني (Iston) التي تعني الاستقرار والتوافق (الجعبري، 2009)، وظهر على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسة المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسة التي يجب أن تتصف من ناحية أخرى، هو مفهوم إدارة التميز Excellence ، ويشير التميز كما أوضحنا إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة (السلمي، 2002): البعد الأول: إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل تتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم Learning، والبعد الثاني: إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً من أول مرة، والبعدان متكاملان ويعدّان وجهين لعملة واحدة، ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً على استثمار الرصيد المعرفي المتجدد باستمرار وتيسير السبل التنظيمي Organizational Learning حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع (السلمي، 2002، 12)، ومن جهة أخرى، تمر عملية إدارة التميز في المؤسسة بمراحل أهمها خلق الرؤية والأهداف، وتقييم خطة المؤسسة، والعملية الإبداعية، والتحسين المستمر، والالتزام المستمر بعملية التميز، وتعزيز المركز التنافسي (Evanthia، 2009، 116)، فالتميز له مجموعة من الخصائص أيضاً منها ما يتعلق بالمرونة، وفرق العمل، واستقلالية القرارات، واعتماد منهجية الإبداع، وجميعها هادفة إلى إبقاء المؤسسة بوضع تنافسي جيد وتزويدها بقدرات لمواجهة التحديات المستقبلية (Comm, Mathaisal, 2008)، وبالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة، نعرض بعض التعريفات:

1- إدارة التميز: هي الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة، والتميز، والاستجابة للقوى الداعمة للتميز وتحقيق الميزات التنافسية الدائمة (بن عبود، 2009، 5)، وعرفها الزايد بتلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة (زايد، 2005، 6)، وقد عرفت كذلك بأنها: هي تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من

المعايير الجوهرية (Egan, 2003,p8)، أما الطيب والبشتي فعرفاها على المفهوم القائم على بناء الإدارة الناجحة في جانبين: الأول تميز الإدارة، والثاني تميز الرجل الإداري، ومن ثمّ الإدارة المتميزة والإداري المتميز هو الذي يساير التطور ويحسب للمستقبل (الطيب والبشتي، 2004)، كما عرّفت بأنها التميز في الاستراتيجيات، وممارسة نشاط الأعمال ونتائج الأداء ذات الصلة بأصحاب المصلحة التي تم التحقق من صحتها بواسطة التقييمات باستخدام نماذج تميز الأعمال ذات العلاقة (Business Performance Improvement Resource, 2013)، وإدارة التميز أيضاً هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية، وتسهم في زيادة قوتها التنافسية (الجعبري، 2009، 11) الأمر الذي يؤكد أنّ إدارة التميز هي الإدارة القائمة على التحسين المستمر والتنافسية الدائمة في مؤسسات رياض الأطفال، لما سيؤثر إيجابياً في المؤسسة كلّها وفي الطفل الذي يعدّ المخرج الأساسي فيها.

2- أهمية إدارة التميز: حددها الجعبري 2002، بما يأتي:

- التغييرات السريعة إذ لابد للمؤسسة من التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز.
- المنافسة المستمرة: وما فرضته العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- المحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة: إذ إنّ الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.
- الجودة هي الأساس الذي يبني عليه المستهلكون خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة اليهم.
- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير قدرات المؤسسة التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية.

3- متطلبات إدارة التميز: تتطلب إدارة التميز توافر المقومات الآتية: (السلمي، 2002):

- 1- بناء استراتيجية متكاملة للمؤسسة بحيث تعبر عن توجهاتها الرئيسية، ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر الآتية: (رسالة المؤسسة ورؤيتها، والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وآلية إعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسة).
 - 2- إنشاء منظومة متكاملة من السياسات تنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد اتخاذ القرارات وأسسه.
 - 3- بناء هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
 - 4- إيجاد نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد أسس تحديد مواصفات شروط الجودة.
 - 5- توفير نظام معلومات متكامل يضم آليات رصد المعلومات المطلوبة، وتحديد مصادرها ومعالجتها.
 - 6- إيجاد نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبيّن القواعد والآليات لتخطيطها وتنميتها وتوجيه أدائها.
 - 7- توفير نظام لإدارة الأداء يتضمن أسس تخطيط الأداء المستهدف ومتابعته وتقويمه.
 - 8- إيجاد قيادة فعّالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المؤسسة في تحقيق إدارة التميز.
- الإطار الميداني: إجراءات البحث الميدانية:
وتتضمن ما يأتي: 1- المجتمع الأصلي وعينة البحث وأدواته:

أ- **مجتمع البحث:** ويشمل مديرات رياض الأطفال جميعهن في مدينة دمشق، وذلك حسب ما جاء في الدليل الإحصائي لعام 2015-2016، وبلغ عددهم (1447) (وزارة التربية، 2016، 10).

ب- **عينة البحث:** اعتمدت الإجراءات الآتية في سحب العينة:

1- سحبت نسبة (13 و 82%) من المجتمع الأصلي.
2- بلغ عدد أفراد العينة الكلية التي طُبّق عليها (200) مديرة من مديرات رياض الأطفال بمدينة دمشق.

3- اختيرت العينة عشوائياً إذ يكون فيها لكل فرد من أفراد المجتمع فرصة لأن يكون أحد أفراد العينة، واختيار أي فرد أو عنصر لا يرتبط باختيار أي فرد أو عنصر آخر، وهم موزعون حسب الجدول (1).

الجدول (1): توزيع عينة البحث وفق متغير سنوات الخدمة والمؤهل العلمي وتابعة الروضة

المتغير	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	35.5%
	من 5 إلى 10 سنوات	39.5%
	أكثر من 10 سنوات	25%
المجموع	200	100%
المؤهل العلمي	معهد متوسط	41%
	إجازة	55%
	ما بعد الإجازة	4%
	المجموع	200
تابعية الروضة	حكومية	3.5%
	خاصة	74%
	اتحاد نسائي	11.5%
	نقابة المعلمين	6%
	المجموع	200

ت- **أداة البحث:** لتحقيق أهداف البحث اعتمد البحث الحالي استبانة، صممت في ضوء مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالبحث، وذلك بهدف تحديد متطلبات تطبيق إدارة التميز في رياض الأطفال بدمشق، التي توزعت فقراتها على

الأبعاد الآتية، وهي (البناء الاستراتيجي، وتطوير الموارد البشرية، والقيادة الفعالة، وخدمة المجتمع المحلي)، وتألّفت الاستبانة من قسمين: القسم الأول: يضم مجموع البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، والقسم الثاني: ويضم بنود الاستبانة التي بلغ عددها (38) بنداً، وتحددت درجة المقياس: خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) (1، 2، 3، 4، 5).

ث-صدق المقياس وثباته: تمّ التحقق من صدق المقياس وثباته من خلال القيام بدراسة استطلاعية على عينة مؤلفة من (60) مديرة من مديرات رياض الأطفال، وهن من خارج العينة الأساسية للبحث، وجاءت النتائج كما يأتي:

1. دراسة الصدق: يقصد بالصدق الفحص المنهجي لمحتوى الأداة، ويشير إلى هل يقيس الاختبار ما أعد لقياسه، أو ما أردنا نحن أن نقيسه، ودرس الصدق من خلال:

• **صدق المحتوى:** ويعرّف بأنه "رفع استنارة المفحوصين إلى الحد الأقصى لتقبل المقياس، ولضمان تعاون المفحوصين في الموقف الاختباري" (أبو علام، 2004، 257)، وعُرِضَ المقياس في صورته الأولية المؤلفة من (40) عبارة عرضت على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة دمشق من مختلف الأقسام بهدف التأكد من صلاحيتها علمياً، وتمثيلها للغرض الذي وضع من أجله، والافادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وقد جاءت ملاحظاتهم كما يأتي:

- إعادة صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً.
- نقل بعض العبارات من بعد إلى بعد آخر أكثر مناسبة.
- تحويل العبارات المركبة إلى عبارتين منفصلتين لضمان الحصول على استجابات أكثر دقة.

الصدق البنوي: تم التحقق منه من خلال حساب قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من الأبعاد مع الدرجة الكلية للمقياس بشكل عام، والجدول (2) يشير إلى تلك النتائج:

الجدول (2): قيم معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس

الدرجة الكلية	خدمة المجتمع المحلي	القيادة الفعالة	تطوير الموارد البشرية	البناء الاستراتيجي	الأبعاد الفرعية
0.969**	0.770**	0.884**	0.881**	-	البناء الاستراتيجي
0.921**	0.566**	0.812**	-	-	تطوير الموارد البشرية
0.939**	0.652**	-	-	-	القيادة الفعالة
0.812**	-	-	-	-	خدمة المجتمع المحلي
-	-	-	-	-	الدرجة الكلية

**** دال عند مستوى الدلالة (0.01) يتبين من خلال الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01). ومن ثم فإن المقياس يتصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ما يدل على صدقه البنوي.**

الصدق التمييزي: رتبت درجات أفراد عينة الصدق والثبات على استبانة متطلبات تطبيق إدارة التميز تنازلياً، وأخذ أعلى 25% (الفئة العليا 15) وأدنى 25% (الفئة الدنيا 15)، حسبت متوسطات هاتين المجموعتين وانحرافهما المعياري، واستخدمت اختبارات ستيودنت لبيان دلالة الفروق بين المتوسطين على الدرجة الكلية للمقياس والأبعاد الفرعية، والجدول (3) يوضّح الفرق بين هاتين المجموعتين:

الجدول (3): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ودلالاتها

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت	الفئة الدنيا (15)		الفئة العليا (15)		العدد	الدرجة الكلية
			ع	م	ع	م		
** دال	0.000	127.9	0.51	22.50	0.65	49.18	30	البناء الاستراتيجي
** دال	0.000	41.19	3.01	21.56	0.88	53.87	30	تطوير الموارد البشرية
** دال	0.000	40.77	3.01	14.25	0.25	44.93	30	القيادة الفعالة
** دال	0.000	27.11	4.13	12.06	0.55	40.01	30	خدمة المجتمع المحلي
** دال	0.000	74.09	5.87	74.81	1.21	186.10	30	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (3) أن هناك فروقا دالة إحصائياً بين المجموعتين (الفئة العليا والدنيا)، وهذه الفروق لصالح الفئة العليا.

2. دراسة الثبات: حسب ثبات المقياس بطريقتين: (ألفا كرونباخ، والتجزئة

النصفية)، وذلك بالنسبة الى الأبعاد، والى الدرجة، كما هو مبين في الجدول (4):

الجدول (4): قيم معاملات الثبات بطرائق (ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية)، للأبعاد

والدرجة الكلية

التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ	الأبعاد الفرعية
0.950	0.935	البناء الاستراتيجي
0.950	0.948	تطوير الموارد البشرية
0.968	0.963	القيادة الفعالة
0.977	0.950	خدمة المجتمع المحلي
0.994	0.980	الدرجة الكلية

يُلاحظ من الجدول (4) أن المقياس يتصف بمعاملات ثبات جيدة، إذ راوحت بين (0.935-0.980) بطريقة ألفا كرونباخ، وراوحت بين (0.950-0.994) بطريقة التجزئة النصفية، وجميعها قيم مقبولة إحصائياً، وبالتالي يصبح المقياس جاهزاً للتطبيق على عينة البحث.

مناقشة نتائج البحث وتفسيره:

السؤال الرئيس للبحث: ما متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال ودرجة الحاجة إليها؟ لتحديد المتطلبات وتعرف درجة الحاجة لتطبيقها، أعطيت كل درجة من درجات الحاجة في المقياس الموجه لمديرات رياض الأطفال قيماً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت خماسي، إذ حسب المدى (5-1=4) ومن ثم قسّم على عدد الفئات المطلوبة للحصول على طول الفئة (4=5÷0.8)، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) كما هو موضّح في القانون الآتي:

$$0.80 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد الفئات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي (الجدول 5):

الجدول (5): الحدود الدنيا والعليا لكل فئة والنسبة المئوية المقابلة لكل فئة

ودرجة الحاجة

درجة الحاجة	النسبة المئوية المقابلة	طول الفئة
قليلة جداً	من 20%-36%	من 1-1.8
قليلة	أكبر من 36%-52%	من 1.8-2.6
متوسطة	أكبر من 52%-68%	من 2.6-3.4
كبيرة	أكبر من 68%-84%	من 3.4-4.2
كبيرة جداً	أكبر من 84%-100%	من 4.2-5

وفي ضوء الجدول (5) يمكن تحديد متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات رياض الأطفال بمدينة دمشق من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال في كل بعد من أبعاد المقياس كما يأتي:

فقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لدرجة الحاجة إلى متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات رياض الأطفال في كل بعد من أبعاد المقياس، وبشكل عام، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة الحاجة إلى متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات رياض الأطفال لدى أفراد عينة البحث في الدرجة الكلية وفي كل بعد من أبعاد

المقياس (ن=200)

الترتيب	الأبعاد الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الحاجة
1	البناء الاستراتيجي	3.82	1.01	76.4%	كبيرة
2	تطوير الموارد البشرية	3.76	1.12	75.2%	كبيرة
3	القيادة الفعالة	3.75	1.09	75%	كبيرة
4	خدمة المجتمع المحلي	3.69	1.24	73.8%	كبيرة
-	الدرجة الكلية	3.76	1.11	75.2%	كبيرة

يلاحظ ممّا سبق أنّ المتطلبات حدّدت بالأبعاد الآتية وهي: البناء الاستراتيجي، وتطوير الموارد البشرية، والقيادة الفعالة، وخدمة المجتمع المحلي، كما تبين أنّ المتوسطات الحسابية لدرجة الحاجة إليها كبيرة جداً في الدرجة الكلية، وفي كل بعد من أبعاد المقياس راوحت بين (3.82) لبعدها البناء الاستراتيجي بوصفه حداً أعلى، وبين (3.69) لبعدها خدمة المجتمع المحلي بوصفه حداً أدنى. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الحاجة إلى متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات رياض الأطفال بشكل عام (3.76)، وهو ضمن الفئة كبيرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأهمية الحاجة الكبيرة والملحة لهذه المتطلبات لتمكين مديرات رياض الأطفال من تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، وتوفير برامج تدريبية لتطوير أداء الموارد البشرية فيها، وتشجيع المشاركة الفعالة داخل الروضة وخارجها المتمثلة بالأنشطة واللقاءات التنقيبية مع جهات المجتمع المحلي، وذلك لتحقيق التحسين المستمر والميزة التنافسية الدائمة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج (دراسة الزائدي، 2014).

وفيما يتعلق بالإجابة عن الفرضيات:

1- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق إدارة التميز تبعاً لمتغير تابعة الروضة. استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب متغير تابعة الروضة، ثم كشف هل هناك فروق جوهرية بين متوسطات الأبعاد الفرعية تعزى لمتغير التابعة، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كانت النتائج كما يبين الجدول (7):

الجدول (7): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق في إجابات عينة البحث تبعاً

لمتغير التابعة

الأبعاد الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	القيمة الاحتمالية	القرار
البناء الاستراتيجي	بين المجموعات	613.575	3	204.525	3.185	.025	دال *
	داخل المجموعات	12585.300	196	64.211			
	المجموع	13198.875	199				
تطوير الموارد البشرية	بين المجموعات	406.874	3	135.625	1.317	.270	غير دال
	داخل المجموعات	20187.321	196	102.997			
	المجموع	20594.195	199				
القيادة الفعالة	بين المجموعات	756.439	3	252.146	3.453	.018	دال *
	داخل المجموعات	14310.341	196	73.012			
	المجموع	15066.780	199				
خدمة المجتمع المحلي	بين المجموعات	1367.082	3	455.694	6.642	.000	دال **
	داخل المجموعات	13446.513	196	68.605			
	المجموع	14813.595	199				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	10935.301	3	3645.100	3.602	.014	دال *
	داخل المجموعات	198367.654	196	1012.08			
	المجموع	209302.955	199				

تشير النتائج الواردة في الجدول (7) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مديرات رياض الأطفال على الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد الفرعية فيما يتعلق بتحديد متطلبات تطبيق إدارة التميز في رياض الأطفال باستثناء بعد تطوير الموارد البشرية تعزى لمتغير التابعة، وهذا يعني رفض

الفرضية، وبناء على ما تقدم تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وذلك وفق الجدول (8).

الجدول (8): نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين

أبعاد المقياس	قيمة ف ليفين	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	القيمة الاحتمالية
البناء الاستراتيجي	4.56	3	196	0.004
القيادة الفعالة	2.11	3	196	0.011
خدمة المجتمع المحلي	3.39	3	196	0.000
الدرجة الكلية	2.66	3	196	0.049

يتبين من الجدول (8) أنّ العينات غير متجانسة، إذ كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0,05) ولحساب الفروق بين المتوسطات ومستوى دلالتها، استخدم اختبار المقارنات المتعددة دونت سي للعينات غير المتجانسة، كما هو مبين في الجدول (9):

الجدول (9): اختبار دونت سي للمقارنات البعدية

الأبعاد الفرعية	تابعية الروضة	متوسط الفروق	القرار
البناء الاستراتيجي	حكومية	-1.58	غير دال
	حكومية	3.1	غير دال
	حكومية	2.92	غير دال
	اتحاد نسائي	-4.96	دال*
القيادة الفعالة	حكومية	1.04	غير دال
	حكومية	6.76	دال*
	حكومية	3.83	غير دال
	اتحاد نسائي	-5.72	دال*
خدمة المجتمع المحلي	حكومية	-3.79	دال*
	حكومية	3.27	غير دال
	حكومية	2.06	غير دال
	اتحاد نسائي	-4.16	غير دال
الدرجة الكلية	حكومية	17.79	غير دال
	حكومية	9.69	غير دال
	اتحاد نسائي	-21.95	دال*
	اتحاد نسائي	-21.95	دال*

يتبين من الجدول (9) بالنسبة الى الدرجة الكلية أنّ هناك فروقاً دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مديرات رياض الأطفال فيما يتعلق بتحديد متطلبات تطبيق إدارة

التميز في الأبعاد كلها، وقد يرجع ذلك للحاجة الملحة لهذه المتطلبات لرفع الأداء وتحسينه في مؤسسات رياض الأطفال، وزيادة القدرة التنافسية المستمرة لتحقيق التميز. وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية ففي بعد البناء الاستراتيجي: كانت هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مديرات رياض الأطفال من ذوي تابعة الروضة "اتحاد نسائي" ومتوسطات استجاباتهم من ذوي تابعة الروضة "خاصة" لصالح مديرات رياض الأطفال من ذوي تابعة الروضة "خاصة" فيما يتعلق بهذا البعد، وقد يعود ذلك إلى الحاجة الملحة لمديرات الرياض الخاصة للمعارف والمهارات الخاصة فيما يتعلق بوضع الرؤية الاستراتيجية، وكيفية وضع الخطط والحلول للمشكلات، وتوفير البيئة الداعمة للإبداع لتحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، ونشر ثقافة التميز لتحسين أداء المؤسسة.

كما يبيّن الجدول السابق بالنسبة الى بعد القيادة الفعالة: وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابة مديرات رياض الأطفال من ذوي تابعة الروضة "حكومية" ومتوسطات استجاباتهم من ذوي تابعة الروضة "اتحاد نسائي" لصالح مديرات رياض الأطفال من ذوي تابعة الروضة "حكومية"، وقد يرجع ذلك إلى الحاجة الضرورية لمديرات الرياض الحكومية للقيادة الفعالة بتفعيل التعاون والعمل الجماعي وتوفير الحوافز والإمكانيات المادية والتكنولوجية وربطه بالأداء لتناسب تحديات تحقيق الجودة والتميز وتقديم خدمات متميزة.

ويظهر الجدول السابق لبعده خدمة المجتمع المحلي: وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مديرات رياض الأطفال من ذوي تابعة الروضة "حكومية" ومتوسطات استجاباتهم من ذوي تابعة الروضة "خاصة" لصالح مديرات رياض الأطفال من ذوي تابعة الروضة "خاصة"، وقد يعود ذلك لحاجة مديرات الرياض الخاصة لتفعيل دور الأنشطة، واللقاءات المجتمعية لتقديم خدمات متميزة للتحسين المستمر لأداء

المؤسسة للوصول بها إلى التميز لزيادة التنافسية والسرعة في الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشريف، الحميدان، 2007).

2- لا فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق إدارة التميز تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حسب متغير المؤهل العلمي ثم كشف: هل هناك فروق جوهرية بين متوسطات الأبعاد الفرعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA وكانت النتائج كما يبين الجدول (10):

الجدول (10): يبين تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق في إجابات

عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	القيمة الاحتمالية	القرار
البناء الاستراتيجي	بين المجموعات	439.881	2	219.941	3.396	.035	دال *
	داخل المجموعات	12758.994	197	64.766			
	المجموع	13198.875	199				
تطوير الموارد البشرية	بين المجموعات	959.744	2	479.872	4.815	.009	دال **
	داخل المجموعات	19634.451	197	99.667			
	المجموع	20594.195	199				
القيادة الفعالة	بين المجموعات	1095.207	2	547.603	7.721	.001	دال **
	داخل المجموعات	13971.573	197	70.922			
	المجموع	15066.780	199				
خدمة المجتمع المحلي	بين المجموعات	345.761	2	172.881	2.354	.098	غير دال
	داخل المجموعات	14467.834	197	73.441			
	المجموع	14813.595	199				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	10223.757	2	5111.878	5.058	.007	دال **
	داخل المجموعات	199079.198	197	1010.554			
	المجموع	209302.955	199				

تشير النتائج الواردة في الجدول (10) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد الفرعية باستثناء بعد خدمة المجتمع المحلي يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يعني رفض الفرضية، وبناء على ما تقدم تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وذلك وفق الجدول (11).

الجدول (11) نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين

أبعاد المقياس	قيمة ف ليفين	درجات الحرية 1	درجات الحرية 2	القيمة الاحتمالية
البناء الاستراتيجي	5.14	2	197	0.007
تطوير الموارد البشرية	5.52	2	197	0.005
القيادة الفعالة	7.19	2	197	0.001
الدرجة الكلية	6.12	2	197	0.003

يتبين من الجدول (11) أن العينات غير متجانسة، إذ كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0,05)، ولحساب الفروق بين المتوسطات ومستوى دلالتها، استخدم اختبار المقارنات المتعددة دونت سي للعينات غير المتجانسة، كما هو مبين في الجدول (12):

الجدول (12): اختبار دونت سي للمقارنات البعدية

الأبعاد الفرعية	المؤهل العلمي	متوسط الفروق	القرار
البناء الاستراتيجي	معهد متوسط	-0.322	غير دال
	معهد متوسط	7.34	دال*
تطوير الموارد البشرية	ما بعد الإجازة	-7.66	دال*
	معهد متوسط	1.60	غير دال
القيادة الفعالة	معهد متوسط	11.36	دال*
	ما بعد الإجازة	-9.76	دال*
الدرجة الكلية	معهد متوسط	-0.78	غير دال
	معهد متوسط	11.32	دال*
	ما بعد الإجازة	-12.11	دال*
	معهد متوسط	0.71	غير دال
	معهد متوسط	36.85	دال*
	ما بعد الإجازة	-36.13	دال*

يتبين من الجدول (12) بالنسبة إلى الدرجة الكلية، والأبعاد الفرعية: وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات مديرات رياض الأطفال من ذوي المؤهل العلمي "معهد متوسط"، ومتوسطات استجاباتهم من ذوي المؤهل العلمي "ما بعد الإجازة"، لصالح مديرات رياض الأطفال من ذوي المؤهل العلمي "معهد متوسط"، وقد يعود ذلك إلى البعد عن المجال التربوي والإداري وحاجة المديرات للمعلومات الخاصة فيما يتعلق بالرؤية الاستراتيجية، وتطوير الموارد البشرية، والقيادة الفعالة، وتطوير العلاقة مع المجتمع المحلي.

كما يتبين من الجدول (12) وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مديرات رياض الأطفال من ذوي المؤهل العلمي "ما بعد الإجازة"، ومتوسطات استجاباتهم من ذوي المؤهل العلمي "إجازة" لصالح مديرات رياض الأطفال من ذوي المؤهل العلمي "إجازة"، وقد يعود ذلك إلى الحاجة الملحة لرفع أداء المديرات بالتدريب على طبيعة العمل لإكسابهن المعارف والمهارات التطبيقية للقيام بمهامهن بما يحسن الأداء المستمر لتحقيق التميز، وهذا يتفق مع نتائج الدجني 2013، ودراسة أنيلي وساري (Anneli, Sari, 2009).

3- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على استبانة متطلبات تطبيق إدارة التميز تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. استخراجها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حسب متغير سنوات الخدمة ثم كشف هل هناك فروق جوهرية بين متوسطات الأبعاد الفرعية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA وكانت النتائج كما يبين الجدول (13):

الجدول (13): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) للفروق في إجابات عينة

البحث تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الأبعاد الفرعية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	القيمة الاحتمالية	القرار
البناء الاستراتيجي	بين المجموعات	179.641	2	89.820	1.359	.259	غير دال
	داخل المجموعات	13019.234	197	66.087			
	المجموع	13198.875	199				
تطوير الموارد البشرية	بين المجموعات	248.996	2	124.498	1.205	.302	غير دال
	داخل المجموعات	20345.199	197	103.275			
	المجموع	20594.195	199				
القيادة الفعالة	بين المجموعات	405.054	2	202.527	2.721	.068	غير دال
	داخل المجموعات	14661.726	197	74.425			
	المجموع	15066.780	199				
خدمة المجتمع المحلي	بين المجموعات	348.522	2	174.261	2.373	.096	غير دال
	داخل المجموعات	14465.073	197	73.427			
	المجموع	14813.595	199				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3834.946	2	1917.473	1.838	.162	غير دال
	داخل المجموعات	205468.009	197	1042.98			
	المجموع	209302.955	199				

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات مديرات رياض الأطفال على الدرجة الكلية للمقياس والأبعاد الفرعية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذا يعني قبول الفرضية، ويمكن تفسير ذلك بأن الحاجة ضرورية وماسة لهذه المتطلبات للمديرات جميعهن بمختلف سنوات الخدمة، وكلهن بحاجة إلى المعارف والمهارات اللازمة فيما يتعلق ببناء الرؤية الاستراتيجية وكيفية إعداد الموارد البشرية وتطويرها والقيادة الفعالة في إدارة مؤسسات رياض الأطفال وخدمة المجتمع المدني، وحاجتهن إلى نشر ثقافة التميز التي تشجع على التطوير والتحسين المستمر في أدائهن من جهة وتحسين أداء المؤسسة والقدرة التنافسية لها من جهة أخرى، الأمر الذي سينعكس على الطفل الذي يعد المخرج الأساسي في المؤسسة التربوية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الدجنى 2013).

ملخص نتائج البحث: أظهرت النتائج ما يأتي:

- حدّدت المتطلبات بأربعة أبعاد، وهي:
(البناء الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية، والقيادة الفعالة، وخدمة المجتمع المحلي).
- الحاجة إلى المتطلبات كانت بدرجة كبيرة.
- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال بالنسبة إلى متغير تابعة الروضة في الدرجة الكلية لصالح رياض الأطفال الحكومية ورياض الأطفال الخاصة.
- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال من ذوي المؤهل العلمي في الدرجة الكلية لصالح مديرات رياض الأطفال من ذوي المؤهل العلمي "معهد متوسط" و"إجازة" و"إجازة وما فوق".

- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من مديرات رياض الأطفال على الدرجة الكلية للاستبانة، والأبعاد الفرعية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

مقترحات البحث: وتتحدد بما يأتي:

البناء الاستراتيجي:

- تفعيل الرؤية الاستراتيجية من خلال بناء استراتيجية متكاملة للمؤسسة تعبر عن توجهاتها الرئيسية، ونظرتها المستقبلية فيما يتعلق برسالة المؤسسة ورؤيتها، وأهدافها الاستراتيجية، وآلية إعداد الخطط الاستراتيجية لها.

تطوير الموارد البشرية:

- رفع كفاء أداء العاملين بالتدريب بوضع معايير لقياس أداء الخدمة على أساس الجودة والسرعة في الأداء.
- وضع جوائز وحوافز تنافسية للأداء المتميز بتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتقديم خدمات متميزة.
- إيجاد نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبيّن القواعد والآليات لتخطيطها وتنميتها وتوجيه أدائها.

القيادة الفعالة:

- إيجاد قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج لتحقيق إدارة التميز.
- تفعيل دور القيادة بإيجاد ثقافة عامة في مؤسسات رياض الأطفال تشجع التجديد والتطوير للوصول إلى التميز.

خدمة المجتمع المحلي:

- تفعيل الشراكة بين مؤسسات رياض الأطفال والمجتمع المحلي بعقد الاجتماعات وحضور الندوات والمؤتمرات الخاصة بإدارة التميز في مؤسسات رياض الأطفال.

المراجع (References):**المراجع العربية:**

1. أبو علام، رجاء. (2004). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط4، دار النشر للجامعات، القاهرة.
2. بدر، سهام (2002): اتجاهات الفكر التربوي في مجال الطفولة، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
3. بن عبود، علي أحمد ثاني (2009): دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
4. بن عبود، علي أحمد ثاني (2009): دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
5. التقرير الوطني للتنمية البشرية، (2005): التعليم والتنمية البشرية نحو كفاءة أفضل، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، هيئة تخطيط الدولة، رئاسة مجلس الوزراء، الجمهورية العربية السورية
6. الجعبري، تغريد عيد، (2009): دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
7. الدجني، (2013): واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

8. الزائدي، (2014): مدى إسهام وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
9. زايد، محمد عاد (2005): الأداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
10. عبد الله، قلش، (2007): اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، مجلة علوم إنسانية، مجلة الكترونية' السنة الخامسة، العدد (53).
11. السلطي، (2015): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
12. السلمي، علي، (2002): إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
13. الشريف، الحميدان، (2007): رفع كفاءة أداء الخدمات في الأجهزة الحكومية (دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة، الكلية التقنية)، جدة، السعودية.
14. المرسوم التشريعي (رقم/55 لعام 2004م) الناظم للمؤسسات التعليمية الخاصة إلى المادة /21/ من التعليمات التنفيذية المعدلة والمعممة (برقم 843/1089 (8/4) تاريخ 2 /5/ 2006م).
15. ناصيف، ابتسام، (2009): نظام مقترح لتطوير إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسة في الجمهورية العربية السورية في ضوء خبرات كا من الولايات المتحدة الأمريكية وانكلترا والأردن-دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

16. ناصيف، ابتسام، (2005): فاعلية برنامج لتدريب مديرات رياض الأطفال على نمط الإدارة الديمقراطية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
17. هلاي، الهاللي وغبور، وأماني السيد (2012): مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيق في جامعة المنصورة، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 82، القاهرة ، مصر .
18. الهيئة السورية لشؤون الأسرة، (2007): الاستراتيجية الوطنية لرعاية وتنمية الطفولة المبكرة (2007 – 2011) تحت شعار تنمية الطفولة المبكرة، تنمية وطنية مستدامة، الجمهورية العربية السورية.
19. وزارة التربية، (1998): حول توصيات المؤتمر الثاني لتطوير التعليم المنعقد بدمشق عام 1998 وأساليب تنفيذها، دمشق، سورية.
20. وزارة التربية، (2006): تجربة وزارة التربية في مجال رياض الأطفال، دائرة الطفولة المبكرة، مديرية البحوث الجمهورية العربية السورية.
21. وزارة التربية، (2007): ورقة عمل عن تجربة وزارة التربية في مجال رياض الأطفال، المجلس الأعلى لرعاية الفنون والآداب والعلوم الاجتماعية، مديرية المناهج، وزارة التربية.

المراجع الأجنبية:

1. Anneli N. & Sari H., (2009), In Search of Quality in Finnish Preschool Education-Scandinavian, Journal of Educational Research.53(5),431-445
2. Business Performance Improvement Resource(26/01/2013). AT www.bpir.com
3. Comm C., Mathaisel D. (2008): Implementing a lean enterprise approach to achieve business excellence,InternationalJournal of Business Excellence, 1(4,19), 448
4. Egan, Steve (2003): "Embracing Excellencein Education", Sheffield Hall am University, Journal of Educational Research , 9(3).
5. Evanthia P. & Bohoris G.(2009): Criteria requirements of the European business Excellence model: a suggested approach Journal, the TQM , 21(2), 116.
6. Irime E. & Baleanu,I, (2010):"TQM, And Business Excellence", Annals of the university of Petrossani, Economics, 10(4), 125, -134.
7. Kirchmer M. (2008), "Management Of Process Excellence", Executive Partner, Accentur, Philadelphia, PA, USA, Intentional Handbooks, Systems, DOI, 10.1007/978-3-642-01982-1_2, Springer-VarlagBarlin, Heidelberg.

تاريخ ورود البحث: 2017/12/20
تاريخ الموافقة على نشر البحث: 2018/3/11

