



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
هيئة البحث العلمي
مركز البحوث النفسية

مجلة العلوم النفسية

مجلة علمية فصلية محكمة معتمدة
تصدر عن مركز البحوث النفسية

حاصلة على الاعتمادية

رقم الإيداع 614 / 1994

الرمز الدولي 1790 – 1816

المجلد (37) - العدد (1)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
مركز البحوث النفسية

مجلة

العلوم النفسية

مجلة علمية فصلية محكمة معتمدة تصدر عن مركز
البحوث النفسية

المجلد : 37 العدد : 1

ISSN : 1816 - 1790

رقم الايداع : 614 / 1994

الرمز الدولي: 1816-1790

اذار / 2026





مجلة العلوم النفسية
مجلة علمية فصلية محكمة

رئيس التحرير/ أ.د. خليل ابراهيم رسول

مدير التحرير/ أ.م.د. علا حسين علوان

أعضاء هيئة التحرير

الاسم	مكان العمل	البلد
أ.د. كامل علوان الزبيدي	جامعة بغداد / كلية الآداب / أستاذ متمرس (متقاعد) / علم النفس – صحة نفسية	العراق
أ.د. يوسف حمه صالح مصطفى	جامعة صلاح الدين / كلية الآداب – أربيل / علم النفس العام	العراق
أ.د. صفاء طارق حبيب	جامعة بغداد / كلية التربية ابن رشد / قسم العلوم التربوية والنفسية / قياس وتقويم	العراق
أ.د. اسامة حامد محمد	جامعة الموصل / كلية التربية للعلوم الانسانية / قسم العلوم التربوية والنفسية/ علم النفس التربوي / قياس وتقويم	العراق
أ.د. مهند عبدالستار النعيمي	جامعة ديالى / كلية التربية الاساسية / قياس وتقويم	العراق
أ.د. حيدر جليل عباس	الجامعة المستنصرية / التربية الاساسية / العلوم التربوية والنفسية / قياس وتقويم	العراق
أ.د. سيف محمد رديف	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ هيئة البحث العلمي/ مركز البحوث النفسية	العراق

العراق	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / هيئة البحث العلمي / مركز البحوث النفسية	أ.د. بشرى عبد الحسين محميد
مصر	جامعة الاسكندرية / كلية التربية	أ.د. محمد حبشي حسين
مصر	كلية الدراسات العليا للتربية / المركز القومي لأصول التربية / التربية وعلم النفس	أ.د. عصام توفيق قمر
العراق	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي // هيئة البحث العلمي / مركز البحوث النفسية / علم النفس العام	أ.م.د. بيداء هاشم جميل
العراق	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / مركز البحوث النفسية / هيئة البحث العلمي / الشخصية والصحة النفسية	أ.م.د. براء محمد حسن
العراق	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / هيئة البحث العلمي / مركز البحوث النفسية	أ.م.د. هناء مزعل حسين الذهبي
العراق	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / هيئة البحث العلمي / مركز البحوث النفسية	أ.م.د. بشرى عثمان احمد
الجزائر	جامعة الشلف / كلية العلوم الانسانية والاجتماعية / علم النفس العام	أ.م.د. صباح عايش بنت محمد
السعودية	جامعة القصيم / الحدود الشمالية / كلية التربية / قسم التربية والاحتياجات الخاصة	أ.م.د. مقبل بن عايد خليف العنزى

مجلة العلوم النفسية

مجلة علمية فصلية محكمة معتمدة متخصصة تصدر عن مركز البحوث النفسية

جمهورية العراق

قسيمة اشترك

أرجو قبول اشتراكي في مجلة العلوم النفسية :

لمدة () سنة ابتداءً من

الأسم :

العنوان :

قيمة الاشتراك :

طريقة الدفع :- نقداً () شيك () حوالة بريدية ()

رقم: / / تاريخ

التوقيع : : التاريخ

الأفراد: (150.000) الف دينار عراقي داخل العراق	قيمة
(100) \$ او ما يعادلها خارج العراق	الأشتراك
للمؤسسات أو المؤتمرات : (125.000) الف دينار عراقي داخل العراق	لعدد واحد
(96) \$ او ما يعادلها خارج العراق	

شروط النشر في المجلة

1. تنشر المجلة الأبحاث والدراسات الاكاديمية القيمة والاصيلة باللغتين العربية والإنكليزية في حقل مجالات اهتمام المجلة نفسياً وتربوياً ، والتي لم تقبل أو تنشر سابقاً ، ويتحمل الباحث المسؤولية القانونية في كل القضايا المتعلقة بالأمانة العلمية اذا كان بحثه منشور أو قدم للنشر.
2. يخضع كل بحث مقدم للنشر في المجلة الى الاستلال الالكتروني على أن لا يزيد درجة الاستلال عن (20%).
3. يقدم الباحث المقبول بحثه للنشر في المجلة تعهد خطي بعدم نشر بحثه في مجلة أخرى أو حصوله على قبول نشر مسبقاً.
4. يقدم البحث مطبوعاً على نظام (word 2007) مع اسم الباحث واللقب العلمي والاختصاص واسم الجامعة والكلية في بداية الصفحة الأولى للبحث باللغتين مع خلاصة للبحث باللغتين العربية والإنكليزية مثبت فيها عنوان البحث واسم الباحث ومكان عمله على ان لا تزيد عن (250) كلمة
5. تكتب الكلمات المفتاحية باللغتين العربية والإنكليزية في نهاية الملخصين العربي والإنكليزي.
6. يجب أن لا تتجاوز عدد صفحات البحث المقدم للنشر في المجلة أكثر من (25) صفحة فقط بما فيها الجداول والاشكال والملاحق ، وبخلافه يتحمل الباحث مبلغاً اضافياً مقداره (2000) الفين دينار عن كل صفحة إضافية ، ولا يتجاوز البحث بعد الزيادة الـ (35) صفحة بكل الأحوال.

7. موافقة اثنين من المحكمين المختصين الذين يقومون بالبحث قبل نشره
بالأضافة الى تقويم البحث من ناحية اللغة العربية والإنكليزية.

8. يراعى في كتابة البحث الاتي:

أ- الأصول العلمية في كتابة البحث من حيث الدقة في التوثيق والأمانة
العلمية في العرض.

ب- يقدم البحث بنسختين مطبوعة على ورق ابيض (A4) وعلى جهة
واحدة من الورق مع قرص (CD) وبالمواصفات الاتية.

- الحاشية العليا 4.50 سم.

- الحاشية السفلى 4,50 سم.

- الحاشية اليمنى 3,75 سم.

- الحاشية اليسرى 3,75 سم.

- يكون الخط المستخدم نوع (Arial) ، حجم الخط (14) بالنسبة
للمتن و (12) للجداول.

- تحتوي كل صفحة على (22) سطر فقط وفقاً لبرنامج التنضيد.

- يكون التباعد بين الاسطر للصفحة الواحدة (1,15).

- تكون الاشكال والجداول واضحة وتستخدم فيها الأرقام باللغة
الإنكليزية والنظام العالمي للوحدات.

- في حالة وجود صور او رسوم ضرورة ان تكون بصيغة png أو
.jpg

- يكون البحث خالي من الأخطاء اللغوية والنحوية ولا تتحمل المجلة
مسؤولية ذلك.

لا تستعمل الهوامش في اسفل الصفحات وإنما يشار رقمياً الى
المصادر حسب موضوعها في نهاية البحث من خلال ذكر اسم

الباحث والسنة وعنوان البحث وتكتب بأسلوب الـ (APA) الإصدار السابع.

- يلتزم الباحث بدفع مبلغ قدره (150000) مائة وخمسون الف دينار عراقي لا غير من داخل العراق و (100) دولار امريكي من خارج العراق.

- يلتزم الباحث بالتعليمات المؤشرة من الخبراء ، ويعيد الباحث النسخة الاصلية للمجلة مع نسخة جديدة ورقية أخرى مصححة.

- لاتعاد البحوث الى أصحابها قبلت أم لم تقبل للنشر.

- لا يزود الباحث بكتاب قبول النشر ، الا بعد التزامه بالتعليمات أعلاه وتسليم النسخ الورقية كافة.

- المجلة غير مسؤولة عن نشر الأبحاث بعد مرور (90) يوم من دون مراجعة الباحث للمجلة والتزامه بالتعليمات كافة.

9- تحتفظ المجلة بحقها في أن تحذف أو تعيد صياغة بعض الكلمات أو الجمل بما يتلائم مع أسلوبها في النشر.

10- تنتقل حقوق نشر البحث الى المجلة حال اشعار الباحث بقبول بحثه للنشر.

مجالات اهتمام المجلة



1. البحوث والدراسات في مجالات العلوم التربوية والنفسية بفروعها المختلفة والطب النفسي، و الباراسايكولوجي .
2. المؤتمرات والندوات العلمية الوطنية والعربية والعالمية التي تعقد حول التخصصات في الفقرة المذكورة اعلاه
3. نشاطات وفعاليات المركز والمؤسسات الاخرى التي تهتم بالمجالات
- الواردة في الفقرة (1) .

((في هذا العدد))

ت	الموضوع	الباحث	الصفحة
1.	النزعة نحو الإنتحار لدى طلبة الجامعة	أ.د. حوراء محمد علي المبرقع أ.م.د ميس محمد كاظم أ.د بشرى عبد الحسين حميد أ.د. سيف محمد رديف أ.م.د هناء مزعل حسين	34-1
2.	تصاميم أواني الأطفال وعلاقتها بتناول وجبتهم اليومية وبعض سلوكياتهم الغذائية في الروضة	أ.د. أمل داوود سليم أ. م.د. شيماء حارث محمد	64-35
3.	إدمان وسائل التواصل الاجتماعي وعلاقته بأنماط التعلق غير الآمن لدى طلبة الجامعة	أ.م. د عماد عبد الامير نصيف	108-65
4.	أثر برنامج إرشادي قائم على دحض الافكار في خفض اكمال الذات الرمزي لدى طالبات الجامعة	أ.م.د. وسام عماد عبد الغني الشمري	150-109
5.	دور الاسرة في الحد من التطرف الفكري	أ.م.د وفاء صبر نزال	170-151
6.	بناء وتقنين اختبار الاستدلال التماثلي لاطفال الروضة وفقا للنظرية الكلاسيكية	أ.م.د. ياسمين طه ابراهيم	194-171
7.	تطور العنف الإلكتروني وعلاقته بالحاجة للقوة الاجتماعية عند طلبة المرحلة الثانوية	أ.م.د. قيس حميد فرحان	226-195
8.	الامن النفسي لامهات أطفال الروضة	ا.م. د.عزه عبدالرزاق حسين	254-227

298-255	م.د. دعاء عبد الرزاق اكريم المحنة	التمكين الإداري لدى مديرات رياض الأطفال ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	9.
322-299	م. د. ريام محمد داود م.م. سرور فائق عبد	التشارك المعرفي وعلاقته بالنزعة نحو الكمال لدى طالبات قسم رياض الاطفال	10
344-323	م. حنان يوسف موسى أ.م. د علي سعد كاظم	نمط الشخصية (D) كمسار وسيط في العلاقة الارتباطية بين أسلوب التربية السلطوية وأعراض الوسواس القهري لدى طلبة الجامعات الماليزية	11
374-345	م. لقاء محمد صالح مرعي أ.د. نبيل عبد العزيز عبد الكريم	قياس الاتصال الإقناعي لدى طلبة الجامعة	12
402-375	م.م رسل محمود شنيح	الطلاقة الفكرية لدى طلبة الجامعة	13
434-403	م. م . بيداء مراد عيفان م . د . مواهب عماد محمد مهدي	فاعلية برنامج إرشادي قائم على العلاج بالمعنى في خفض التشوهات المعرفية لدى طالبات المرحلة المتوسطة	14



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
هيئة البحث العلمي
مركز البحوث النفسية

وحدة مجلة العلوم النفسية

ملاحظة...

الافكار الواردة في البحوث والدراسات المنشورة تُعبر عن
آراء أصحابها وليس بالضرورة عن رأي المجلة .

المراسلات

توجه جميع المراسلات الى رئيس التحرير على العنوان التالي:

مجلة العلوم النفسية - مركز البحوث النفسية

ص.ب. 47041 جادرية - بغداد - العراق

هـ 07833304447

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق

614 لعام 1994

بغداد - العراق



التمكين الإداري لدى مديرات رياض الأطفال ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

م.د. دعاء عبد الرزاق اكريم المحنه

وزارة التربية/ المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثانية/ روضة النصر

duaa.abdulrzaq@gmail.com

07736433193

المخلص: هدف البحث الحالي الكشف عن التمكين الإداري لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لمديريات التربية الست في محافظة بغداد للعام الدراسي (2023-2024)، تم تبني مقياس التمكين الإداري لـ (صبري، 2019) بعد التأكد من صدقه وثباته، وتم بناء مقياس إدارة الجودة الشاملة وصياغة فقراته بالاعتماد على الأدبيات و دراسات سابقة لكل مجال، إذ بلغ عدد فقراته (27) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي مجال التزام إدارة الروضة بالجودة (6) فقرات، ومجال التحسين المستمر (8) فقرات، ومجال التركيز على الطفل (6) فقرات، بالإضافة الى مجال التركيز على العملية التعليمية (7) فقرات وبخمس بدائل هي: (موافقة بشدة، موافقة، موافقة أحياناً، غير موافقة، غير موافقة بشدة) وبأوزان (5، 4، 3، 2، 1)، شملت عينة البحث (300) معلمة روضة، وتم استخراج القوة التمييزية للفقرة، والتحقق من صدق المقياس بوساطة استخراج الصدق الظاهري والذي بلغ (80%) وصدق البناء من خلال ايجاد معامل الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي اليه وبين الفقرة والدرجة الكلية للمجال وبين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس وبين درجة المجال والدرجة الكلية للمقياس، كما تم استخراج الثبات بطريقة الفا كرونباخ للمقياسين، إذ بلغ معامل ثبات مقياس التمكين الإداري (0.96)، كما بلغ ثبات مقياس إدارة الجودة الشاملة (0.98) وبذلك تم الحصول على مقياس مكون من (27) فقرة، وتوصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة طردية دالة احصائياً بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة، وفي ضوء نتائج البحث توصلت الباحثة بجملة من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، إدارة الجودة الشاملة.



**Administrative empowerment among kindergarten principals
and its role in implementing total quality management**

A.T. Duaa AbdulRazaq Kareem Almahana

**Ministry of Education / Directorate General of Education Baghdad
Karkh II/Al-Nasr Kindergarten**

duaa.abdulrzaq@gmail.com

07736433193

Abstract: The aim of the current study is to reveal the administrative empowerment among kindergarten principals from the teachers' point of view and its role in applying total quality management, to the six education directorates in Baghdad Governorate for the academic year (2023-2024). The administrative empowerment scale of (Sabri, 2019) was adopted, after verifying its validity and reliability, total quality management scale was built and its items were formulated based on the literature and previous studies for each field. The number of its items reached (27) items distributed across four fields, which are kindergarten management's commitment to quality (6 items), continuous improvement (8) items, focusing on the child (6) items, in addition to the learning producer (7) items, with five alternatives: (strongly agree, agree, sometimes agree, disagree, strongly disagree), with weights (5, 4, 3, 2, 1). The study sample consisting of (300) kindergarten teachers, the discriminatory power of the item was extracted, the validity of the scale was verified by extracting the item validity, which reached (80%), the construct validity by finding the correlation coefficient between the item and the field to which it belongs, between the paragraph and the total score for the field, between the paragraph and the



total score for the scale, and between the field score and the total score for the scale. Reliability was also extracted by using the Cronbach's alpha method for the two scales, where the reliability coefficient of the Administrative Empowerment Scale reached (0.96), and the reliability of the Total Quality Management Scale reached (0.98). Thus, a scale consisting of (27) items was obtained, and the researcher reached a set of conclusions, the most important of which is there is a statistically significant direct relationship between administrative empowerment and total quality management, In light of the study results, the researcher came up with a set of recommendations and proposals.

Keywords: Administrative empowerment, Total quality management.

الفصل الأول التعريف بالبحث

1- مشكلة البحث

يُعدّ التمكين الإداري أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تقوم على تبني منهج الإدارة المفتوحة، لما له من دور في تعزيز قدرات العاملين، ومنحهم قدراً من الاستقلالية في التصرف واتخاذ القرار، بما يساهم في تحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات. (عيشي، 2018: 40) وعلى الرغم من الأهمية النظرية والتطبيقية لهذا المفهوم، إلا أن مراجعة الأدبيات التربوية تشير إلى ندرة الدراسات التي تناولت التمكين الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، ولا سيما ما يتعلق بدوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات رياض الأطفال.

ومن جانب آخر، تُعدّ إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية المعاصرة التي تتطلب اهتماماً خاصاً في المؤسسات التربوية؛ لما لها من أثر في تحسين الأداء المؤسسي والارتقاء بجودة الخدمات التعليمية المقدمة، إلا أن تطبيق هذا المدخل في مؤسسات رياض الأطفال ما يزال بحاجة إلى دراسة علمية تسلط الضوء على العوامل الإدارية المرتبطة به، وفي مقدمتها التمكين الإداري.



وانطلاقاً من هذه الفجوة المعرفية، برزت الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التمكين الإداري لدى مديرات رياض الأطفال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال، بهدف الإسهام في إثراء المعرفة التربوية وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية، وتتلخص مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

هل هناك تمكين اداري لمديرات رياض الاطفال في تطبيق ادارة الجودة الشاملة؟ 2- أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من الدور التربوي والتعليمي المحوري الذي تؤديه مرحلة رياض الأطفال، وهي المرحلة الأساس لبناء النمو السليم للطفل؛ لأن كل ما يتعلمه الفرد مستقبلاً يكون هذا التعلم له جذور سابقة ترجع إلى هذه المرحلة المهمة والتي تُعد فترة نمو سريعة في حياة الطفل، ومن هنا توجب الاهتمام بهذه المرحلة وبنائها وفق معايير وأسس الجودة الشاملة؛ لما لها من تأثير إيجابي في نمو الطفل وبناء قدرته في التعلم لاحقاً. (الحسين، 2016: 55)

وبينت العديد من الدراسات أن الأطفال الملتحقين برياض الأطفال يكونوا أفضل من الغير ملتحقين، عند انتقالهم لمرحلة التعليم الأساس، ويكون لديهم فرص أكبر للنجاح الدراسي، وفي مهارات الحياة بصورة عامة، لذلك يتجه أولياء الأمور لرياض الأطفال التي تمتاز بالجودة العالية والفاعلية النوعية والكفاءة، فضلاً عن أنّ العمل التربوي في مرحلة الطفولة المبكرة يتطلب وجود كوادر ذات خبرات مهنية، وكفايات ذات جودة عالية للعمل مع الأطفال. (حسين، 2023: 377)

وبناء على ذلك فإن رياض الأطفال بحاجة لتوفير الكفاءات الإدارية؛ لكون رياض الأطفال تمثل الركيزة الأساسية لبناء شخصية الطفل، لا يقتصر دورها على حفظ الأطفال في مكان آمن، سيما وأطفال الأمهات العاملات، لذا يعد انخراط مديرات رياض الأطفال في دورات تدريبية في أثناء الخدمة لممارسة التمكين الإداري وتفويض السلطة، أمراً ذو أهمية بالغة؛ لمواكبة الأحداث، وتقليل العقبات التي تحدث داخل الروضة. (صبري، 2019: 4)

كما تأتي أهمية التمكين الإداري بوساطة تعزيز الثقة المتبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها وخلق الولاء التنظيمي، والذي بدوره يرفع الروح المعنوية لدى العاملين. (هيثم، 2012: 45) وهو من أهم الصفات التي يتوجب أن تتمتع بها مديرات رياض الأطفال؛ لأنها تحتاج إلى إدارة فعّالة لضمان توفير بيئة تعليمية آمنة، وضمان جودة التعليم للأطفال، ويتطلب امتلاك مهارات القيادة واتخاذ القرار، والتواصل، وتطوير الفريق، حتى يتمكنوا من إدارة وتطوير مؤسسة رياض الأطفال بكفاءة وفاعلية، كما لها دور في إدارة الجودة الشاملة، يتعلق بمنح المديرات مهام وصلاحيات تمكنهم من اتخاذ



القرارات الهامة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهنا لا بد من بيان أهمية التمكين الإداري في توافق مديرة الروضة فهو يساعدها في العمل وبذل الجهد لإنجاح الروضة وتحقيق الأهداف المنشودة؛ إذ لا يمكن لأي روضة أن تنجح دون توافر إدارة ناجحة لها وفعالة، فهي من تخلق الدافعية للمعلمات وتجعلهن يبذلن المزيد من الجهد والذي بدوره يحقق أفضل أداء في الأعمال. (صبري، 2019: 5)

وفي ضوء ذلك تُشير بعض الدراسات إلى أن للجودة الشاملة منافع تنظيمية تسهم في تحسين فعالية أداء برامج الطفولة المبكرة، ولذلك فإن لها تأثير إيجابي في زيادة الوعي بتبادل أفضل الممارسات في الخدمة التربوية لمؤسسة رياض الأطفال. (الحسين، 2016: 55)

3- أهداف البحث

- الكشف عن التمكين الإداري لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات.
- الكشف عن ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديرات رياض الأطفال كما تدركه المعلمات.
- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة لدى مديرات رياض الأطفال اعتمادًا على آراء المعلمات.

4- حدود البحث

يحدد البحث الحالي بـ:

- مديرات رياض الأطفال في بغداد لمديريات التربية الست للعام الدراسي (2023-2024)

5- تحديد المصطلحات

أولاً: التمكين الإداري (Administrative Empowerment) وعرفه كلاً من:

- (Thomas & Velthouse, 1990):
الزيادة في تحفيز المهام التي تتضمن الظروف العامة للمدير والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، وبدورها تنتج التحفيز والرضا لدى المرؤوسين. (Thomas & Velthouse, 1990: 669)

- (القضاة والطرأونة، 2011):
منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله. (القضاة والطرأونة، 2011)



- (Badah,2012): إعطاء العاملين سلطة واسعة في ممارسة الرقابة، وفي ممارسة الرقابة وفي استخدام قدراتهم وتحمل المسؤولية وتشجيعهم على اتخاذ القرار. (Badah, 2012: 14)
- (الكبيسي والخفاجي،2017): عملية إدارة تؤكد على منح العاملين اتخاذ القرارات بإدارة نشاطهم ومنحهم حق التصرف داخل المؤسسة من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات. (الكبيسي والخفاجي، 2017: 3)
- التعريف النظري للتمكين الإداري:
تتبنى الباحثة تعريف (Thomas & Velthouse,1990) تعريفاً نظرياً للتمكين الإداري.
- التعريف الإجرائي للتمكين الإداري:
الدرجة الكلية التي تحصل عليها مديرة الروضة عند إجابة المعلمات على المقياس المعد من قبل الباحثة.
- ثانياً: مديرة الروضة (Director of Kindergarten): وعرفها كل من:
- (الختيلة، 2000):
مسئولة إدارية تُعين بواسطة مجلس إدارة الروضة والذي بدوره يُحدد بعض الصلاحيات المعطاة لها، وتكون مؤهلة علمياً وتربوياً وثقافياً في مجال الإدارة التربوية. (الختيلة، 2000: 90)
- (بارود، 2002):
المسئولة التي يقع على عاتقها عملية تخطيط وتوجيه ومراقبة العملية التربوية لأطفال الروضة وذلك بهدف تنشئتهم وفق الأسس التربوية. (بارود، 2002: 15)
- ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Managerment): وعرفها كل من:
- (محمد، 2002):
قدرة المؤسسة التربوية على تقديم الخدمات بأعلى مستوى من الجودة، ويمكن من خلالها الوفاء برغبات واحتياجات المستفيدين (أطفال وأولياء أمور ومعلمات



وغيرهم)، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وبذلك يحقق السعادة والرضا الوظيفي لهم.
(محمد، 2002: 51)

- (البيلاوي وآخرون 2006):

عملية ممتدة تشمل الأفراد كافة في المؤسسة، تهدف ادخالهم في منظومة تحسين الجودة المستمر، وتساعد على تلافي حدوث الأخطاء؛ وذلك بوساطة التأكد من الأعمال بالصورة الصحيحة، لضمان جودة المنتج والارتقاء به بصورة مستمرة، وتركز عملية إدارة الجودة على عدة مبادئ منها: التركيز على المستفيدين والقيادة ومشاركة العاملين والتركيز على الوسيلة واتخاذ القرارات بالاعتماد على الحقائق، والتحسين المستمر فضلاً عن الاستقلالية. (البيلاوي، 2006: 28-29)

- (علي، 2011):

أسلوب في الممارسة والذي يتطلب تحولاً كبيراً في إدارة مدخلات المؤسسة للعملية التعليمية، وذلك بغية الوصول إلى التحسن المستمر للخدمات والمخرجات التي تقدمها بما يتضمن رضا المستفيدين من العملية التعليمية والتعليمية. (علي، 2011: 256)

- التعريف النظري لإدارة الجودة الشاملة:

تبنت الباحثة تعريف (محمد، 2002) تعريفاً نظرياً لإدارة الجودة الشاملة.

- التعريف الاجرائي لإدارة الجودة الشاملة:

الدرجة الكلية التي تحصل عليها مديرة الروضة عند إجابة المعلمات على المقياس المعد من قبل الباحثة.

الفصل الثاني

إطار نظري ودراسات سابقة

إطار نظري

يمثل الإطار النظري الأساس الذي تستند إليه الباحثة في تحديد إجراءات البحث.

• التمكين الإداري:

مفهوم بدأ ينتشر لتعزيز الجودة الشاملة في المؤسسات، يختص بالموظف بمنحه السلطة المتعلقة بالموضوعات والأعمال التي تقع ضمن تخصصه الوظيفي، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، وتطبيقاته وقراراته، كما يحرره من الضبط المحدد بوساطة التعليمات. (العيسوي، 2019: 98)



إذ يُعرف الترتوري وجويحان التمكين الإداري على إنه نظام قائم على التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات العلمية والإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية للمنظمة، باستخدام كافة الموارد البشرية المتاحة. (الترتوري وجويحان، دت: 28)

وهنا تجدر الإشارة إلى التمكين الإداري الذي بدوره يسهم بتمكين العاملين في رياض الأطفال، ومشاركتهم والزامهم بالتطوير المستمر، وإشراكهم باتخاذ القرارات، وبذلك يسهم التمكين في تطوير وتحسين أداء المؤسسة التعليمية، وتحقيق أهدافها بأفضل صورة. (شادي، 2015: 9)

خصائص التمكين الإداري:

قدمت (الشتيحي، 2010) مجموعة من خصائص التمكين الإداري بالنسبة لمديرات رياض الأطفال وهي:

- 1- توجيه تركيزهن على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد.
- 2- زيادة الصلاحيات الممنوحة لهن في داخل الروضة بمنحهن الحرية في ممارسة العمل، وزيادة قدرتهن في حل المشكلات في الروضة لاسيما الحالات الطارئة، فضلاً عن الأخذ بنظام اللامركزية في اتخاذ القرارات، بما يتلائم مع ظروف الروضة.
- 3- تحقيق المرونة في العمل وتنمية الشعور بالمسؤولية وزيادة الدافعية للعمل، وتنمية الولاء للروضة، والمشاركة مع المعلمات، رفع المستوى الوظيفي الذي ينعكس على الأداء المهني للمديرة وكذلك اكتساب المعرفة والمهارة.
- 4- تحقيق نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف الروضة، مما يزيد فرص التوسع فيها والسمعة الإدارية الجيدة.
- 5- تحقيق مستوى عالٍ من الرضا للمجتمع المحلي بصورة عامة، لاسيما أولياء الأمور، نتيجة لسرعة الإنجاز والأداء في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمصلحة الروضة، وجودة الخدمات التربوية المقدمة للأطفال. (الشتيحي، 2010: 371-373)

❖ أهمية التمكين الإداري بالنسبة لمديرات رياض الأطفال:

- تنمية الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي.
- تحقيق النتائج وربطها بالأهداف.
- نشر مقاييس المسؤوليات والأهداف والتقييم لوظائف الروضة.
- منحها القوة والسلطة.
- جعلها متفرغة تماماً للقضايا الاستراتيجية المهمة.
- يدعم علاقة المديرية بالمعلمة ويخلق مناخ من الثقة فيما بينهم.



❖ أهمية التمكين الإداري بالنسبة لمعلمات رياض الأطفال:

- يُتيح التمكين الفرصة للمعلمات للتعبير عن الذات والمهارات والقدرات.
- يدعم احساسهن بالأمان الوظيفي.
- ادماج المعلمات وادخالهن في حل المشكلات التي تواجه رياض الأطفال.
- يجعل المعلمات قادرات في شرح أهداف الروضة ورسالتها، وميزاتها التنافسية.
- يجعل المعلمات قادرات في تحديد النتائج الحاسمة والدرجة لوحدهن، وتشكيل أهداف بصورة مستقبلية على ضوء النتائج.
- يؤهلهن للمناصب الأعلى في مسارهن الوظيفي. (بوفتين، 2012: 22)

المنظور الإدراكي في تفسير التمكين الإداري للمنظرين (Thomas & Velthouse, 1990):

قدم المنظرين تعريف شامل للتمكين الإداري، بأنه زيادة في تحفيز المهام الداخلية المتضمنة الظروف العامة للمدير والتي تعود بصورة مباشرة للمهمة التي يقوم بها، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز لدى المرؤوسين، كما أشارا إلى أن التمكين يبدأ من الذات نظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يعزز السلوكيات الهادفة ويربطها مع منهجيات وأهداف التمكين التي تطبق في المنظمة، كما حددوا أبعاد نفسية للتمكين، يمكن تلخيصها بالآتي:

- التأثير الإدراكي والحسي: الدرجة التي ينظر فيها للسلوك في إنه يمكن أن يعمل اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز المهمة التي تُحدث التأثير المنشود في بيئة الفرد.
- الكفاية: الدرجة التي تمكن الفرد من أداء الأنشطة بمهارة عالية.
- إعطاء معنى للعمل: يهتم هذا البعد بإعطاء القيمة للمهام التي يتم الحكم عليها بوساطة معايير الفرد أو أفكاره.
- المسؤولية: منح الفرد الفرصة باختيار المهام ذات المعنى بالنسبة له، وأدائها بطريقة ملائمة.

ويرى المنظرين بأن هناك أبعاد تؤدي إلى تحقيق التمكين الإداري، وهي:

- أ- **نجاح العمل الجماعي**: تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين؛ بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات، وترشيد استهلاك الموارد بكفاءة وفاعلية.
- ب- **المشاركة في القوة والسلطة**: يتوجب في المؤسسة أن تتوافر فيها الرغبة والقدرة في تغيير هيكلية القوة داخلها، وتشجيع العاملين في الشعور بالنجاح والقوة، بوساطة منحهم حرية التصرف بأعمالهم المختصين بها. أما بالنسبة للعاملين فإنه ينبغي أن تتوافر الرغبة لديهم في زيادة مسؤولياتهم؛ لأنه إذا لم تتوافر رغبة العاملين فإن



عملية التحول في القوة لا تحصل وأن الأفراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر متابعة واندماج لفرص التمكين.

ت- **استراتيجية تحفيز العاملين:** تحتل الخطة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، فهي تزيد من أرباحها بوساطة رفعها للكفاءة الإنتاجية، كما وتساعد في زيادة قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها بصورة أمثل، وتسهم في خلق الرضا الوظيفي للعاملين. وفي ضوء ذلك تجد الباحثة أهمية تبني هذا المنظور لتفسير نتائج البحث؛ لملاءمته لموضوع البحث من زاوية، ولقربه من التفسير العلمي الذي يُخدم الأغراض التربوية بحسب مفهوم التمكين الإداري للمدير بشكل عام، ولمديرة الروضة بشكل خاص من زاوية أخرى. (صبري، 2019: 31-34).

دراسات سابقة

- الدراسات العربية التي تناولت التمكين الإداري:
1- دراسة (صبري، 2019):

تناولت الدراسة المعنونة بـ (تفويض السلطة وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديرات رياض الأطفال) الكشف عن مستوى تفويض السلطة ومستوى التمكين الإداري لدى مديرات رياض الأطفال، فضلاً عن بيان طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين من وجهة نظر المعلمات. تألفت عينة الدراسة من مديرات ومعلمات رياض الأطفال، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، مستخدمة أداة المقياس في جمع البيانات، وأسفرت النتائج عن أن مديرات رياض الأطفال يتمتعن بدرجة مرتفعة من تفويض السلطة ومستوى عالٍ من التمكين الإداري.

جوانب الإفادة من الدراسة السابقة:

تعد دراسة (صبري، 2019) ذات أهمية بالغة للبحث الحالي، حيث تم اعتماد مقياس التمكين الإداري منها بعد إعادة التحقق من صدقه وثباته بما يتناسب مع متطلبات الدراسة، كما أسهمت نتائج الدراسة في مناقشة وتفسير النتائج، لا سيما فيما يتعلق بمستوى التمكين الإداري لدى مديرات رياض الأطفال وعلاقته بتفويض السلطة، مما يعزز فهم أبعاد التمكين الإداري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، وبذلك، تمثل هذه الدراسة إطاراً منهجياً ونظرياً مهماً يدعم مصداقية البحث ويسهم في تفسير نتائجه.



• إدارة الجودة الشاملة:

تُعد إدارة الجودة الشاملة منهجًا متكاملًا ومنظمًا يهدف إلى تحقيق رضا المستفيدين بأقل كلفة ممكنة، من خلال التحسين المستمر لعمليات المؤسسة، وفي المجال التربوي، تمثل الجودة الشاملة عملية إدارية تقوم على منظومة من القيم، وتعتمد في حركتها على توظيف المعلومات بما يساهم في استثمار مهارات العاملين وقدراتهم الفكرية بصورة إبداعية، بما يضمن تحقيق التحسين والتطوير المستدام للمؤسسة.

ويقتضي ذلك التمييز بين مفهوم الجودة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ إذ تشير الجودة في التعليم إلى تحويل توقعات المستفيدين واحتياجاتهم من العملية التعليمية إلى معايير وخصائص محددة تنعكس في تصميم الخدمات التعليمية وأداء العمل داخل المؤسسة. ويشمل هؤلاء المستفيدين فئتين: المستفيدين الداخليين، وهم العاملون في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية والطلبة، والمستفيدين الخارجيين، مثل أولياء الأمور، ومؤسسات سوق العمل، والمجتمع، والجامعات.

أما إدارة الجودة الشاملة في التعليم: فلسفة متكاملة للعمل والحياة داخل المؤسسات التربوية، تقوم على أسلوب إداري يستند على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية للمستفيدين الداخليين والخارجيين، تقوم هذه الفلسفة على خلق بيئة تنظيمية داخل المؤسسة تساهم في تحديد أهدافها ورؤيتها، وتسعى إلى تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمات التعليمية، مع التركيز على التحسين المستمر لعمليات التعلم والتعليم. وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على استخدام إجراءات وقائية لمنع الأخطاء، وتطوير مخرجات التعليم بوساطة مشاركة العاملين في صنع القرار، وتعزيز جودة الأداء المؤسسي، وتقدير جهود العاملين وتحفيزهم على الابتكار والإبداع في أساليب تقديم الخدمات. كما تُبنى على تقييم جودة الخدمات التعليمية باستخدام التغذية الراجعة كأساس لتحسين الأداء. (الهوش، 2018: 22-23)

الجودة في تربية الطفولة المبكرة:

لا يزال مفهوم الجودة في التعليم بصورة عامة وفي تعليم الطفولة المبكرة بصورة خاصة موضوع نقاش، تتعدد جهات النظر حوله لتحديد إطار للاتفاق عليه، إذ يوضح مفهوم الجودة في تعليم الطفولة المبكرة، إذ على الأغلب يُنظر إلى جودة التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة نظرة ذاتية أو موضوعية، إذ يعد المنهج الذاتي الجودة مفهوم دينامي ونسبي، ويرتبط بمدة زمنية محددة، وسياق اجتماعي وثقافي محدد. ويرى (Sheridan·2001) أن الفرق الرئيس بين المنظورين للجودة في تعليم الطفولة المبكرة يُعد مسألة نسبية، وفي ضوء ذلك يستند المنهج الذي يذهب إلى أن جودة التعليم في الطفولة المبكرة على أنها ذاتية على الاختلاف الثقافي وجهات النظر الفلسفية والرؤى في السياسة والمجتمع، ومن زاوية أخرى يستند المنهج الموضوعي في البحث



داخل نظريات التعلم وعلى خبرة عملية التعليم في مرحلة ما قبل المدرسة. (الحسين، 2016: 53)

العوامل المؤثرة في جودة تعليم الطفولة المبكرة:

ان مؤسسة رياض الأطفال تقدم خدمات تربية بوساطة نظام تعليمي واداري، ولذلك فأن هناك مجموعة عوامل تفاعل في النظام، والتي تتحكم في مستوى جودة تعليم الطفولة المبكرة، وهي كالآتي:

● الإدارة والقيادة

تُعد الإدارة والقيادة من العوامل الرئيسية في جودة تعليم الطفولة المبكرة، لما للقيادة الفاعلة من دور في تحسين كفاءة العمليات التعليمية داخل مؤسسة رياض الأطفال، ويسهم التمكين الإداري في تعزيز قدرات المديرات على التخطيط واتخاذ القرار وإدارة الموارد، بما يدعم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

● المعلمات

تمثل معلمة الروضة العنصر الأكثر تأثيراً في جودة البرامج التربوية، لما لها من دور مباشر في نقل الخبرات التعليمية للأطفال، ويرتبط التمكين الإداري لدى المديرات بتوفير بيئة عمل داعمة للمعلمات، تعزز تطويرهن المهني واستقرارهن النفسي ومشاركتهن في اتخاذ القرار، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء التعليمي، ويُعد ذلك من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال.

● المنهج

يسهم المنهج في تحديد جودة مخرجات تعليم الطفولة المبكرة بوساطة ما يتضمنه من أهداف ومحتوى وأنشطة وأساليب تقويم، ويعزز التمكين الإداري قدرة مديرات رياض الأطفال على الإشراف الفاعل على تنفيذ المنهج وتطويره بما ينسجم مع التعلم النشط والتنمية المتكاملة للطفل، وهو ما يدعم تحقيق معايير الجودة الشاملة في العملية التعليمية. (Burgess & Fleet, 2009:49-50)

● العلاقة مع الأسرة

تُعد العلاقة مع الأسرة من العوامل الرئيسية في تحسين جودة تعليم الطفولة المبكرة، إذ تمثل توقعات أولياء الأمور واحتياجاتهم مدخلات أساسية في تقويم جودة الخدمات التربوية، ويسهم التمكين الإداري في تمكين مديرات رياض الأطفال من تعزيز الشراكة مع الأسرة، وتفعيل قنوات التواصل والمشاركة، بما يحقق رضا المستفيدين، وهو أحد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. (الحسين، 2016: 78).

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية:

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يقتضي توافر متطلبات، وهي كالآتي:

1- الفعالية والتفهم والالتزام الكامل من قبل المسؤولين في المؤسسة.



- 2- التنقيف عن المناخ التنظيمي للجودة الشاملة في المؤسسة التربوية.
- 3- التدريب والتعليم المستمرين للأفراد كافة سواء كان على مستوى الوزارة او المؤسسة.
- 4- تفعيل الاتصال والتنسيق بين الإدارة.
- 5- مشاركة الجهات كافة والعاملين في المؤسسة لتحسين جودة العملية التعليمية.
- 6- تأسيس نظام معلومات فعال ودقيق لإدارة الجودة الشاملة. (الزهرة وجمعة، 2019: 25)

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال:

- تتعدد فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمؤسسة رياض الأطفال، بحسب مستوى جودة كل منها، والتقدم الذي تُحرزُهُ في مجال جودة الخدمات التربوية المقدمة، وان من اهم الأسباب والمبررات للاهتمام بنظام إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال هي:
- ✓ تطوير وضبط النظام الإداري داخل مؤسسة رياض الأطفال.
 - ✓ تحسين الخدمات التعليمية المقدمة من قبل مؤسسة رياض الأطفال، فضلاً عن تحسين مستوى الأطفال في المجالات كافة العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية.
 - ✓ وضع مؤسسة رياض الأطفال بصورة انموذجية في مجال الإدارة.
 - ✓ الكشف عن مواطن الضعف في نظام عمل مؤسسة رياض الأطفال
 - ✓ تكوين بيئة تعليمية صحية لتنمية كافة مجالات حياة الطفل المعرفية والجسمية والاجتماعية الخ.
 - ✓ تقليل نسبة الأخطاء والمشكلات في مجالات أداء الروضة كافة ، منها سلامة الأطفال والعاملين بالروضة، فضلاً عن تحسين جودة الأنشطة التعليمية، وخفض نسبة الشكاوى من قبل أولياء الأمور. (الحسين، 2016: 55)

المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1. ضعف التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
2. التركيز على بعض الأساليب المحددة لإدارة الجودة دون النظر إلى النظام ككل.
3. عدم شمولية مشاركة جميع العاملين في تنفيذ ممارسات الجودة الشاملة.
4. عدم تحقيق الاستفادة الكاملة من البرامج التدريبية وغياب تطبيقها الفعلي.
5. توقع الحصول على نتائج فورية دون منح الوقت الكافي لعملية التحسين.
6. اعتماد أساليب إدارة جودة شاملة لا تتناسب مع الخصائص الفريدة للمؤسسة.
7. وجود مقاومة للتغيير سواء من جانب الإدارات أو من العاملين بالمؤسسة. (البوهي وآخرون، دبت، 27-28)

النظريات المفسرة لإدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من الرواد إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرزهم:



(إدوارد ديمينج W. Edward Deming - أرمأند فيينوم Armand Feigenbaum - جوزيف جوران Joseph M. Juran - فيليب كروسي Philip Crosby - كأورو إيشيكأوا Kaoru Ishikawa - وليام كونوي William Conway - جنشي تاجوشي Genichi Taguchi)

وستتناول الباحثة فلسفة (جوزيف جوران Joseph M. Juran) في البحث الحالي، في عام (1951) صاغ (جوران Joseph M. Juran) قَدَمَ جوران أفكارًا منهجية متماسكة وغير متحيزة حول إدارة الجودة الشاملة، ضمنها مؤلفه «دليل مراقبة الجودة»، حيث ركّز على معالجة الأخطاء المصاحبة للأداء التشغيلي والحد من الهدر الزمني، مع إيلاء أهمية خاصة لمراقبة الجودة. وينظر إلى الجودة بوصفها مجموعة الخصائص التي ينبغي أن تتوافر في المنتج بما يحقق إشباع حاجات المستهلكين. ويمكن إجمال إسهامات جوران في إدارة الجودة الشاملة فيما يُعرف بثلاثية جوران، وهي:

تخطيط الجودة: ويتمثل في تحديد احتياجات المستهلكين والعمل على تطوير العمليات والمنتجات بما ينسجم مع تلك الاحتياجات.

مراقبة الجودة: وتتحقق من خلال تقييم مستوى الأداء القائم، ومقارنته بالأهداف المحددة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينه في ضوء نتائج المقارنة، ويقصد به السعي إلى التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات، مع مراعاة متطلبات المستفيدين الداخليين والخارجيين.

كما حدّد جوران عشر خطوات أساسية لتحسين الجودة، تضمنت:

- 1- نشر الوعي لدى العاملين بأهمية فرص التحسين وتحديد متطلباتها.
- 2- وضع أهداف واضحة لعملية التحسين
- 3- تنظيم الجهود بما يحقق تلك الأهداف
- 4- تدريب العاملين تدريباً شاملاً
- 5- تنفيذ مشروعات تسهم في معالجة مشكلات المؤسسة
- 6- إعداد تقارير دورية عن أوضاعها
- 7- وتحفيز العاملين من خلال تقدير أدائهم المتميز
- 8- تعزيز الاتصال بين الأقسام مع التركيز على دور التغذية الراجعة
- 9- توثيق النتائج بأساليب بيانية
- 10- اعتماد التحسين المستمر بوصفه عنصرًا أساسيًا ضمن أنشطة المؤسسة وعملياتها المختلفة.

ويُستدل مما سبق على أن جوران يؤكد أهمية التزام الإدارة العليا بدعم جهود الجودة، كما يشدد على تبني أسلوب فرق العمل التي تعمل بصورة مستمرة على الارتقاء بمستويات الجودة. (المصدر السابق، 38)



دراسات سابقة

- الدراسات العربية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة:
1. دراسة (عيشي، 2018):

تناولت الدراسة المعنونة بـ (أثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية :دراسة ميدانية في جامعة بسكرة) بحث أثر التمكين الإداري في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة بسكرة، شملت عينة الدراسة العاملين في المواقع الإدارية الإشرافية، وهم: عميد الكلية، ونائب العميد، ورئيس القسم، ونائب رئيس القسم، إذ بلغ حجم العينة (198) موظفًا من منتسبي جامعة بسكرة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، بعد التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري في جامعة بسكرة جاء مرتفعًا، كما تبين أن الجامعة تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة.

2. دراسة (الزهرة وجمعة، 2019):

بعنوان (الجودة الشاملة في إيصال التعليم التكنولوجي في رياض الأطفال)، وهدفت الى التعرف على الجودة الشاملة في إيصال التعليم التكنولوجي لمرحلة رياض الأطفال في مدينة ادرار، وتمثلت عينتها في 40 مربية في رياض الأطفال تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت أداة المقياس لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي، ومن ابرز نتائجها تبني الجودة الشاملة لإيصال التعليم التكنولوجي في رياض الأطفال في مدينة ادرار، للاستغلال الأمثل للموارد البشرية، فضلاً عن تحسين وتطوير العمليات الإدارية بواسطة مواكبة التغيرات التكنولوجية.

3. دراسة (حسين، 2023):

تناولت الدراسة المعنونة بـ (اتجاهات معلمات رياض الأطفال نحو مستوى تطبيق بعض معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في عدد من رياض الأطفال في شمال غرب سورية) التعرف إلى اتجاهات معلمات رياض الأطفال بشأن مدى تطبيق بعض معايير إدارة الجودة الشاملة في عدد من رياض الأطفال الواقعة في شمال غرب سورية . تألفت عينة الدراسة من معلمات يعملن في (23)روضة أطفال في المنطقة نفسها، جرى اختيارهن باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة . واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة أداة لجمع البيانات وأظهرت النتائج وجود فجوة بين واقع رياض الأطفال في شمال غرب سورية ومتطلبات معايير إدارة الجودة الشاملة، إذ



جاءت غالبية مجالات التطبيق بدرجات تراوحت بين المتوسطة والمنخفضة جداً، وهو ما يشير إلى عدم انسجام الواقع التطبيقي مع معايير الجودة الشاملة.

• الدراسات الأجنبية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة:

دراسة (Najafabadi, Sadeghi & Habibzadeh, 2008)

بعنوان (**Total Quality Management in Higher Education**) **Case Study** والتي هدفت الى الكشف عن كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس، وما تم إنجازه، وكانت عينتها مديري المدارس والمدرسين واولياء الأمور في 14 مدرسة، واستخدمت أداة المقابلة لمديري التعليم وأعضاء المكتب المركزي للتعليم، وفق المنهج الوصفي (دراسة حالة) واستخدمت نظام تدريبي مستمر للمديرين والمدرسين الجدد بواسطة اكااديمية القيادة في المقاطعة، وصفوف التحسين المستمر، وكان تطبيق إدارة الجودة الشاملة اجبارياً على مستوى المُدير واختيارياً على مستوى المدرس، ومن ابرز نتائجها ان التحسينات مرتبطة باستخدام إدارة الجودة الشاملة، إذ تتضمن استخدام ثقافة مدرسية إيجابية، فضلاً عن توافر مناخ منظم وسليم وصحي.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

أسهمت الدراسات السابقة في إفادة البحث الحالي من عدة جوانب؛ إذ أكدت دراسة (عيشي، 2018) وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما دعم الأساس النظري الذي ينطلق منه البحث الحالي في الربط بين المتغيرين، كما أبرزت دراسة (الزهرة وجمعة، 2019) أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال ودورها في تحسين العمليات الإدارية والاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وهو ما يعزز أهمية دراسة دور التمكين الإداري في هذه المرحلة التعليمية، وكشفت دراسة (حسين، 2023) عن وجود فجوة بين واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها في رياض الأطفال، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة العوامل الإدارية المؤثرة في تطبيقها، وفي مقدمتها التمكين الإداري، وفي السياق نفسه، دعمت الدراسة الأجنبية لـ Najafabadi, Sadeghi & Habibzadeh (2008) البعد التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، من خلال إبراز دور القيادة والتدريب المستمر والثقافة التنظيمية في تحقيق التحسين المستمر، مما يعزز الإطار النظري والتطبيقي للبحث الحالي.



الفصل الثالث إجراءات البحث

يتناول هذا الفصل منهجية البحث وإجراءاته، بوساطة تحديد مجتمع البحث وعينته، وبيان إجراءات تبنّي مقياس التمكين الإداري وبناء مقياس إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن توضيح الأساليب الإحصائية المعتمدة.

1- منهج البحث:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب الارتباطي، لكونه من أكثر المناهج شيوعاً في الدراسات العلمية، ولا سيما في البحوث النفسية والتربوية، إذ يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحديد خصائصها، وجمع البيانات والملاحظات المتعلقة بها، وتحليلها وتقرير حالتها بصورة علمية منظمة. (Anastasia, 1976: 47)

2- مجتمع البحث:

يُقصَد بمجتمع البحث مجموعة العناصر الكلية التي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج دراسته عليها (النوح، 2004: 81)، ويتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من رياض الأطفال الحكومية التابعة لمديريات التربية في محافظة بغداد للعام الدراسي (2023-2024)، والبالغ عددها (194) روضة، جدول (1) فيه توضيح ذلك.

جدول (1)

عدد الرياض	المديرية
28	رصافة/ 1
58	رصافة/ 2
23	رصافة/ 3
33	كرخ/ 1
30	كرخ/ 2
22	كرخ/ 3
194	المجموع

مجتمع البحث موزع على الرياض الحكومية لمديريات تربية بغداد

* تم الحصول على أعداد رياض الأطفال في محافظة بغداد والبالغ عددهم (194) من مديرية التخطيط التربوي، قسم الإحصاء في وزارة التربية (ملحق 4).



3- عينة البحث:

لإجراء التحايل الإحصائي لمقياسي التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة لمديرات رياض الاطفال، اتبعت الباحثة الأسلوب العشوائي، لإختيار العينة المؤلفة من (300) معلمة، من الروضات الحكومية لمديريات تربية بغداد، وجرى تطبيق المقياس الكترونياً، وقامت الباحثة بتوزيع المقياسين على المعلمات، للتعرف على إجاباتهن على فقرات المقياسين، بما ينطبق على مديراتهن، إذ طلبت من كل معلمة، أن تجيب على مقياسي التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة.

4- أدوات البحث:

- مقياس التمكين الإداري

- مقياس إدارة الجودة الشاملة

■ بما أن البحث يهدف إلى تعرف التمكين الإداري لدى مديرات رياض الأطفال ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قامت الباحثة بتبني مقياس التمكين الإداري لـ (صبري، 2019)، وبناء مقياس إدارة الجودة الشاملة، مراعية أن تتوفر فيهما الخصائص السيكمترية لتحقيق أهداف البحث، تمر عملية بناء المقياس بعدد من الخطوات المتتابعة، تبدأ بتحديد الغاية من المقياس وتعريف السمة المراد قياسها، كما ورد في الفصل الأول بعد ذلك مرحلة إعداد فقرات المقياس وصياغتها بصورة أولية، ثم إخضاع هذه الفقرات للمراجعة والتنقيح في ضوء آراء الخبراء والمحكمين، للوصول إلى الصيغة الأولية للمقياس بما يحقق الصدق الظاهري. وبعد ذلك يُعاد تنقيح المقياس مرة أخرى استناداً إلى ملاحظات الخبراء، ويُطبَّق على عينة الدراسة بغرض استخراج مؤشرات كفاءة الفقرات، مثل القوة التمييزية، فضلاً عن التحقق من مؤشرات الصدق والثبات. (الشايب، 2009: 90)

وأن البحث الحالي يهدف إلى إيجاد العلاقة بين التمكين الإداري لدى مديرات رياض الأطفال ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتطلب الهدف توافر أداة لقياس المتغيرين.

أولاً: تبني مقياس التمكين الإداري:

قامت الباحثة بتبني مقياس التمكين الإداري لـ (صبري، 2019)، وفق المبررات الآتية:

- أ- يُمكن الاعتماد عليه في قياس السمة موضوع القياس.
- ب- درجة صدق وثبات المقياس عاليين، وهذا حفز الباحثة لاعتماده، إذ بلغ ثباته بطريقة إعادة الاختبار (0,832) درجة، وبطريقة الفا كرونباخ (0,891) درجة.
- ت- يُعد المقياس حديثاً في زمن اعداده، ومعداً إلى نفس عينة البحث في محافظة بغداد، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية المتمثلة في المجتمع نفسه الذي سيتم عليه إجراء الدراسة.



ث- عرض الأداة على المحكمين (الصدق الظاهري): قامت الباحثة بعرض مقياس التمكين الإداري بصيغته النهائية، والمكون من (41) فقرة، على مجموعة من الخبراء والمحكمين المختصين في العلوم النفسية والتربوية والطفولة، (ملحق 1)، وذلك لبيان آرائهم حول صلاحية فقرات مقياس التمكين الإداري في قياس ما وضع لأجله، وملاءمتها لعينة البحث، وضبط مفتاح التصحيح، وبعد جمع ملاحظات الخبراء تم الأخذ بالملاحظات التي اتفقوا عليها لكل فقرة، إذ تم تعديل (11) فقرة، وحذف (14) فقرة مكرره، والفقرات المتبقية حصلت على نسبة موافقة (80%).

ج- الثبات بطريقة الفا كرونباخ.

ح- وصف المقياس بالصيغة النهائية

الإجراءات الإحصائية لتحليل فقرات مقياس التمكين الإداري:

أ- القوة التمييزية لفقرات المقياس

اعتمدت الباحثة أسلوب المجموعتين الطرفيتين في حساب القوة التمييزية، إذ يتم وفق هذا الأسلوب اختيار مجموعتين متطرفتين من أفراد العينة استناداً إلى الدرجات الكلية التي حصلوا عليها في المقياس، بهدف الكشف عن قدرة الفقرات على التمييز بين ذوي الدرجات المرتفعة والمنخفضة.

إذ يتم تحليل كل فقرة من فقرات المقياس وذلك باستعمال الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، لاختبار دلالة الفرق بين المجموعتين العليا والدنيا.

(Edwards, 1957: 152)

1- إذ قامت الباحثة بتطبيق مقياس التمكين الإداري (ملحق 2) على عينة عشوائية بلغ عددها (300) معلمة، وبعد ذلك جرى اتباع مجموعة من الإجراءات، تمثلت بتصحيح جميع استمارات الإجابة وتحديد الدرجة الكلية لكل استمارة، ثم ترتيب الدرجات التي حصل عليها أفراد العينة ترتيباً تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى، وفي ضوء ذلك تم اعتماد نسبة قطع لتحديد المجموعتين الطرفيتين. (Eble, 1972: 261)، إلى أن نسبة (27%) تُعد الأنسب في تحديد المجموعتين المتطرفتين، لما توفره من حجم عينة أكبر وأعلى درجة من التمايز الممكن، وبالاعتماد على هذه النسبة، بلغ عدد الاستمارات في كل مجموعة (81) استمارة، في حين بلغ مجموع الاستمارات التي خضعت للتحليل الإحصائي (162) استمارة.

2- اعتمدت الباحثة الاختبار التائي (test-t) لعينتين مستقلتين بهدف الكشف عن دلالة الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا في كل فقرة من فقرات المقياس، إذ تُعد الفقرة ذات قوة تمييزية إذا تجاوزت القيمة التائية المحسوبة القيمة التائية الجدولية، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع فقرات مقياس التمكين الإداري كانت دالة إحصائياً عند مقارنتها بالقيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (160)، وجدول (2) يوضح ذلك.



جدول (2)

القوة التمييزية لمقياس التمكين الإداري باستخدام أسلوب المجموعتين الطرفيتين

رقم الفقرة	المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التائية المحسوبة	الدالة
1	عليا	4.79	0.47	9.85	دالة
	دنيا	3.84	0.73		
2	عليا	4.89	0.32	17.39	دالة
	دنيا	3.52	0.63		
3	عليا	4.85	0.42	11.81	دالة
	دنيا	3.68	0.79		
4	عليا	4.81	0.39	14.13	دالة
	دنيا	3.68	0.61		
5	عليا	4.77	0.48	11.72	دالة
	دنيا	3.58	0.77		
6	عليا	4.89	0.32	16.97	دالة
	دنيا	3.56	0.63		
7	عليا	4.91	0.28	15.40	دالة
	دنيا	3.56	0.74		
8	عليا	4.79	0.41	12.78	دالة
	دنيا	3.57	0.76		
9	عليا	4.94	0.24	13.20	دالة
	دنيا	3.81	0.73		
10	عليا	4.94	0.24	18.38	دالة
	دنيا	3.56	0.63		
11	عليا	4.88	0.33	11.67	دالة
	دنيا	3.79	0.77		
12	عليا	4.7	0.53	12.80	دالة
	دنيا	3.48	0.67		
13	عليا	4.93	0.26	11.20	دالة



		0.79	3.89	دنيا	
دالة	14.21	0.5	4.78	عليا	14
		0.78	3.31	دنيا	
دالة	11.37	0.63	4.59	عليا	15
		0.76	3.35	دنيا	
دالة	15.83	0	5	عليا	16
		0.76	3.67	دنيا	
دالة	12.53	0.37	4.84	عليا	17
		0.71	3.73	دنيا	
دالة	12.73	0.34	4.86	عليا	18
		0.9	3.51	دنيا	
دالة	11.42	0.49	4.74	عليا	19
		0.89	3.44	دنيا	
دالة	15.06	0.28	4.91	عليا	20
		0.81	3.48	دنيا	
دالة	18.96	0.11	4.99	عليا	21
		0.67	3.56	دنيا	
دالة	13.86	0.5	4.73	عليا	22
		0.89	3.16	دنيا	
دالة	17.30	0.3	4.9	عليا	23
		0.63	3.56	دنيا	
دالة	15.70	0.24	4.94	عليا	24
		0.82	3.44	دنيا	
دالة	14.13	0.37	4.9	عليا	25
		0.74	3.6	دنيا	
دالة	16.03	0.26	4.93	عليا	26
		0.65	3.68	دنيا	
دالة	12.42	0.41	4.86	عليا	27
		0.83	3.58	دنيا	



ب- العلاقة الارتباطية بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس (صدق الفقرة):

يُعد حساب العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس مؤشرًا من مؤشرات صدق البناء للمقياس حسب (Anastasia, 1976)، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة من فقرات مقياس التمكين الإداري والدرجة الكلية لـ (300) استمارة، وعند مقارنة قيم معاملات الارتباط بالقيمة الجدولية لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (0.11) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (298)، تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا، وجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

صدق فقرات مقياس التمكين الإداري باستعمال أسلوب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
1	0.57	دالة	10	0.79	دالة	19	0.60	دالة
2	0.67	دالة	11	0.70	دالة	20	0.74	دالة
3	0.76	دالة	12	0.67	دالة	21	0.79	دالة
4	0.74	دالة	13	0.65	دالة	22	0.71	دالة
5	0.72	دالة	14	0.67	دالة	23	0.74	دالة
6	0.83	دالة	15	0.65	دالة	24	0.81	دالة
7	0.79	دالة	16	0.74	دالة	25	0.76	دالة
8	0.75	دالة	17	0.67	دالة	26	0.73	دالة
9	0.75	دالة	18	0.70	دالة	27	0.80	دالة

ت - علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال:

استخرجت الباحثة معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات مقياس التمكين الإداري والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك بالاعتماد على درجات أفراد العينة ككل، وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا عند مقارنتها بالقيمة الجدولية لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (0.11)، وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (298)، وجدول (4) يوضح ذلك.



جدول (4)

صدق فقرات مقياس التمكين الإداري باستخدام أسلوب ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

مدى قيام المدير بالاختيار السليم للحوافز			المشاركة في القوة والسلطة			العمل الجماعي		
الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
دالة	0.82	22	دالة	0.73	12	دالة	0.65	1
دالة	0.86	23	دالة	0.61	13	دالة	0.73	2
دالة	0.85	24	دالة	0.78	14	دالة	0.81	3
دالة	0.85	25	دالة	0.74	15	دالة	0.82	4
دالة	0.82	26	دالة	0.74	16	دالة	0.75	5
دالة	0.82	27	دالة	0.72	17	دالة	0.86	6
			دالة	0.70	18	دالة	0.83	7
			دالة	0.73	19	دالة	0.77	8
			دالة	0.75	20	دالة	0.80	9
			دالة	0.74	21	دالة	0.82	10
						دالة	0.73	11

ث- علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية والمجال بالمجال لمقياس التمكين الإداري:

تم التحقق من ذلك بوساطة حساب العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد العينة ضمن كل مجال والدرجة الكلية لمقياس التمكين الإداري، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين المجالات المختلفة، وذلك بالاعتماد على درجات جميع أفراد العينة، وأظهرت النتائج أن معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مقارنتها بالقيمة الجدولية لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (0.11)، عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (298)، وجدولين (5) يوضح ذلك.



جدول (5)

صدق مقياس التمكين الاداري باستعمال علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية للمقياس والمجال بالمجال

التمكين الإداري	مدى قيام المدير بالاختيار السليم للحوافز	المشاركة في القوة والسلطة	العمل الجماعي	المجال / المجال
0.94	0.78	0.81	1	العمل الجماعي
0.94	0.81	1	---	المشاركة في القوة والسلطة
0.91	1	---	---	مدى قيام المدير بالاختيار السليم للحوافز

ج - ثبات مقياس التمكين الاداري:

استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات مقياس التمكين الإداري، وذلك بالاعتماد على بيانات العينة كاملة، وجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس التمكين الاداري

المقياس	قيمة الثبات
التمكين الإداري	0.96

وصف المقياس بالصيغة النهائية:

وضع مقياس التمكين الإداري لـ (صبري، 2019)، (ملحق 2) بعد تلك الإجراءات؛ لغرض تطبيقه على العينة ويتكون من (27) فقرة اختبارية، ويتكون من (3) مجالات، مجال (العمل الجماعي/ 11 فقرة)، ومجال (المشاركة في القوة او السلطة/ 10 فقرة) ومجال (اتجاه تحفيزي/ 6 فقرة).

أما بدائل المقياس كانت خماسية وهي (موافقة بشدة، موافقة، موافقة أحياناً، غير موافقة، غير موافقة بشدة) بدرجات (1-2-3-4-5) على التوالي لل فقرات الإيجابية، وبالعكس للفقرات السلبية، والمستجيب للمقياس هي المعلمة.

أما مدة تطبيق المقياس فقد استغرقت ست أسابيع من تأريخ (2024/4/21) الى (2024/6/4).



الوسائل الإحصائية:

استعملت الباحثة الوسائل الإحصائية لاستخراج نتائج البحث، باستعمال الحقيبة الإحصائية SPSS:

- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين
- معامل ارتباط بيرسون
- معادلة الفا كرونباخ لاستخراج الثبات.

الإجراءات الإحصائية لتحليل فقرات مقياس إدارة الجودة الشاملة:

أ- القوة التمييزية لفقرات المقياس

اعتمدت الباحثة أسلوب المجموعتين الطرفيتين لقياس القوة التمييزية لفقرات المقياس، بوساطة اختيار مجموعتين عليا ودنيا استناداً إلى الدرجات الكلية، وتحليل الفروق بينهما باستخدام الاختبار التائي (test-t) لعينتين مستقلتين؛ للتحقق من قدرة الفقرات على التمييز بين ذوي الدرجات المرتفعة والمنخفضة. (Edwards,1957:152)

1- قامت الباحثة بتطبيق مقياس إدارة الجودة الشاملة (ملحق 3) على عينة عشوائية بلغت (300) معلمة، ثم صححت استمارات الإجابة واستخرجت الدرجات الكلية ورتبتها ترتيباً تنازلياً، واعتمدت نسبة قطع (27%) لتحديد المجموعتين الطرفيتين بوصفها الأنسب إحصائياً، (Eble, 1972: 261)، وبذلك بلغ عدد الاستمارات في كل مجموعة (81) استمارة، ليكون مجموع الاستمارات الخاضعة للتحليل الإحصائي (162) استمارة.

2- قامت الباحثة باستخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق بين المجموعتين العليا والدنيا في كل فقرة من المقياس، مع اعتبار الفقرة ذات قوة تمييزية إذا تجاوزت القيمة التائية المحسوبة القيمة الجدولية، وأظهرت النتائج أن جميع فقرات مقياس إدارة الجودة الشاملة كانت ذات دلالة إحصائية عند مقارنة القيم المحسوبة بالقيمة التائية الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (160)، وجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

القوة التمييزية لمقياس إدارة الجودة الشاملة باستخدام أسلوب المجموعتين الطرفيتين

رقم الفقرة	المجموعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التائية المحسوبة	الدلالة
1	عليا	4.95	0.22	18.08	دالة
	دنيا	3.53	0.67		
2	عليا	4.93	0.26	15.93	دالة
	دنيا	3.53	0.74		



دالة	17.66	0.16	4.98	عليا	3
		0.65	3.65	دنيا	
دالة	17.52	0.11	4.99	عليا	4
		0.7	3.6	دنيا	
دالة	16.40	0.19	4.96	عليا	5
		0.78	3.51	دنيا	
دالة	16.55	0.38	4.83	عليا	6
		0.59	3.53	دنيا	
دالة	15.45	0.26	4.93	عليا	7
		0.69	3.65	دنيا	
دالة	15.47	0.26	4.93	عليا	8
		0.9	3.31	دنيا	
دالة	13.20	0.28	4.91	عليا	9
		0.86	3.58	دنيا	
دالة	18.01	0	5	عليا	10
		0.62	3.75	دنيا	
دالة	16.86	0.16	4.98	عليا	11
		0.74	3.56	دنيا	
دالة	14.50	0.36	4.85	عليا	12
		0.81	3.43	دنيا	
دالة	20.31	0.11	4.99	عليا	13
		0.72	3.33	دنيا	
دالة	13.89	0.16	4.98	عليا	14
		0.86	3.63	دنيا	
دالة	14.71	0.39	4.81	عليا	15
		0.88	3.23	دنيا	
دالة	16.10	0.37	4.84	عليا	16
		0.8	3.26	دنيا	
دالة	17.10	0.22	4.95	عليا	17
		0.66	3.63	دنيا	



دالة	15.72	0.33	4.88	عليا	18
		0.74	3.46	دنيا	
دالة	12.24	0.51	4.8	عليا	19
		1.07	3.19	دنيا	
دالة	14.12	0.49	4.74	عليا	20
		0.73	3.36	دنيا	
دالة	14.18	0.16	4.98	عليا	21
		0.82	3.65	دنيا	
دالة	15.49	0	5	عليا	22
		0.87	3.51	دنيا	
دالة	16.91	0.3	4.9	عليا	23
		0.71	3.46	دنيا	
دالة	17.21	0	5	عليا	24
		0.81	3.46	دنيا	
دالة	18.14	0.22	4.95	عليا	25
		0.78	3.31	دنيا	
دالة	18.41	0.3	4.9	عليا	26
		0.72	3.31	دنيا	
دالة	15.58	0.22	4.95	عليا	27
		0.91	3.33	دنيا	

ب- العلاقة الارتباطية بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس (صدق الفقرة):

يُعد حساب العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس مؤشرًا من مؤشرات صدق البناء للمقياس حسب (Anastasia, 1976)، استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة من فقرات مقياس إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لـ (300) استمارة، وعند مقارنة قيم معاملات الارتباط بالقيمة الجدولية لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (0.11) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (298)، تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا، وجدول (8) يوضح ذلك.



جدول (8)

صدق فقرات مقياس ادارة الجودة الشاملة باستعمال أسلوب علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية

الفقرة	معامل الارتباط	الدالة	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة
1	0.84	دالة	10	0.83	دالة	19	0.66	دالة
2	0.81	دالة	11	0.82	دالة	20	0.77	دالة
3	0.84	دالة	12	0.73	دالة	21	0.76	دالة
4	0.85	دالة	13	0.85	دالة	22	0.80	دالة
5	0.79	دالة	14	0.79	دالة	23	0.79	دالة
6	0.79	دالة	15	0.78	دالة	24	0.86	دالة
7	0.78	دالة	16	0.76	دالة	25	0.87	دالة
8	0.81	دالة	17	0.76	دالة	26	0.79	دالة
9	0.69	دالة	18	0.78	دالة	27	0.78	دالة

ت - علاقة درجة الفقرة بدرجة المجال :

استخرجت الباحثة معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات مقياس إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك بالاعتماد على درجات أفراد العينة ككل، وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مقارنتها بالقيمة الجدولية لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (0.11)، وذلك عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (298)، وجدول (9) يوضح ذلك.



جدول (9)

صدق فقرات مقياس إدارة الجودة الشاملة باستخدام أسلوب ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال المنتمي إليه

التزام إدارة الروضة بالجودة			التحسين المستمر			التركيز على الطفل			التركيز على العملية التطمية		
الفقرة	الارتباط	الدالة	الفقرة	الارتباط	الدالة	الفقرة	الارتباط	الدالة	الفقرة	الارتباط	الدالة
1	0.87	دالة	7	0.79	دالة	15	0.85	دالة	21	0.79	دالة
2	0.87	دالة	8	0.85	دالة	16	0.83	دالة	22	0.89	دالة
3	0.88	دالة	9	0.76	دالة	17	0.79	دالة	23	0.84	دالة
4	0.90	دالة	10	0.84	دالة	18	0.82	دالة	24	0.91	دالة
5	0.87	دالة	11	0.87	دالة	19	0.77	دالة	25	0.89	دالة
6	0.84	دالة	12	0.78	دالة	20	0.82	دالة	26	0.84	دالة
			13	0.87	دالة				27	0.81	دالة
			14	0.85	دالة						

ث- علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية والمجال بالمجال لمقياس إدارة الجودة الشاملة:

تم التحقق من ذلك بوساطة حساب العلاقة الارتباطية بين درجات أفراد العينة ضمن كل مجال والدرجة الكلية لمقياس إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين المجالات المختلفة، وذلك بالاعتماد على درجات جميع أفراد العينة، وأظهرت النتائج أن معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مقارنتها بالقيمة الجدولية لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (0.11)، عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (298)، وجدول (9) يوضح ذلك.



جدول (9)

صدق مقياس ادارة الجودة الشاملة باستعمال علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية للمقياس
والمجال بالمجال

ادارة الجودة الشاملة	التركيز على العملية التعليمية	التركيز على الطفل	التحسين المستمر	التزام إدارة الروضة بالجودة	المجال المجال
0.94	0.83	0.80	0.91	1	التزام إدارة الروضة بالجودة
0.95	0.84	0.80	1	---	التحسين المستمر
0.92	0.86	1	---	---	التركيز على الطفل
0.94	1	---	---	---	التركيز على العملية التعليمية

ج - ثبات مقياس ادارة الجودة الشاملة:

استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات المقياس، وذلك بالاعتماد على
بيانات العينة كاملة، وجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لمقياس ادارة الجودة الشاملة

المقياس	قيمة الثبات
ادارة الجودة الشاملة	0.98

وصف المقياس بالصيغة النهائية:

يتألف مقياس إدارة الجودة الشاملة من (27) فقرة اختبارية، ويتكون من (4) مجالات
وهي (التزام إدارة الروضة بالجودة/ 6 فقرة)، مجال (التحسين المستمر/ 8 فقرة)،
ومجال (التركيز على الطفل/ 7 فقرة) ومجال (التركيز على العملية التعليمية/ 7 فقرات).
أما بدائل المقياس كانت خماسية وهي (موافقة بشدة، موافقة، موافقة أحياناً، غير موافقة،
غير موافقة بشدة) بدرجات (5-4-3-2-1) على التوالي لل فقرات الإيجابية، وبالعكس
للفقرات السلبية، والمستجيب للمقياس هي المعلمة.



اما مدة تطبيق المقياس فقد استغرقت ست أسابيع من تأريخ (2024/4/21) الى (2024/6/4).

الوسائل الإحصائية:

استعملت الباحثة الوسائل الإحصائية لاستخراج نتائج البحث، باستعمال الحقيبة الإحصائية SPSS:

- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين
- معامل ارتباط بيرسون
- معادلة الفا كرونباخ لاستخراج الثبات.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري، وفقاً لأهداف البحث، فضلاً عن عرض الاستنتاجات والتوصيات، والمقترحات، وكما يأتي:

اولاً/ عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

الهدف الاول: الكشف عن التمكين الإداري لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات.

لتحقيق هذا الهدف، طبقت الباحثة مقياس التمكين الإداري على عينة مكونة من (300) معلمة. أظهرت النتائج أن متوسط درجات أفراد العينة بلغ (114.59) مع انحراف معياري قدره (14.90). وبمقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس والبالغ (81)، والذي تم حسابه من خلال جمع أوزان بدائل المقياس الخمسة وقسمتها على عددها ثم ضرب الناتج في عدد فقرات المقياس البالغ (27) فقرة، استخدمت الباحثة اختبار التائي لعينة واحدة (test-t). وأظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً لصالح المتوسط الحسابي، حيث كانت القيمة التائية المحسوبة أعلى من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) عند درجة حرية (299) ومستوى دلالة (0.05) وجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

اختبار التائي للفرق بين متوسط عينة الدراسة والمتوسط الفرضي لمقياس التمكين الإداري

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
300	114.59	14.90	81	39.04	1.96	299	دال



تشير نتيجة جدول (11) إلى أن عينة البحث يتمتعون بمستوى مرتفع من التمكين الإداري، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (عيشي، 2018) و(صبري، 2019) وترى الباحثة أن ارتفاع مستوى التمكين الإداري لمديرات رياض الأطفال يُعزى إلى أن التمكين الإداري يتيح الحرية للمرؤوسين، ويُعد هذا سياق إدراكي حسب (1990, Thomas & Velthouse) لا يمكن تطويره بصورة خارجية. ويعود السبب في ذلك إلى أن التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر القناعة بما يُملك من قدرات معرفية، والثقة بالنفس، تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج كما يصوبوا إليها.

كما ترى الباحثة أن ارتفاع نسبة التمكين الإداري لدى مديرات رياض الأطفال من الأمور الهامة لتحقيق النجاح في عملية إدارة رياض الأطفال؛ وذلك لكونهن قادرات على اتخاذ القرارات السليمة، وتنظيم العمل بصورة فعالة، تساعدهم على تطوير وتوجيه مؤسسة رياض الأطفال بنجاح.

الهدف الثاني: الكشف عن ممارسة إدارة الجودة الشاملة لدى مديرات رياض الأطفال كما تدركه المعلمات.

لتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطبيق مقياس إدارة الجودة الشاملة على عينة مكونة من (300) معلمة. أظهرت النتائج أن متوسط درجات العينة على المقياس بلغ (114.42) مع انحراف معياري قدره (16.71). وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (81)، والذي تم حسابه عبر جمع أوزان بدائل المقياس الخمسة وقسمتها على عددها ثم ضرب الناتج في عدد فقرات المقياس البالغ (27) فقرة، استخدمت الباحثة اختبار التائي لعينة واحدة (test-t). وأسفرت النتائج عن وجود فرق دال إحصائياً لصالح المتوسط الحسابي، حيث تجاوزت القيمة التائية المحسوبة القيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) عند درجة حرية (299) ومستوى دلالة (0.05)، وجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12)

اختبار التائي للفرق بين متوسط عينة الدراسة والمتوسط الفرضي لمقياس إدارة الجودة الشاملة

العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	القيمة التائية الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
300	114.42	16.71	81	34.64	1.96	299	دال

تشير نتيجة جدول (12) إلى أن عينة البحث يتمتعون بمستوى مرتفع من إدارة الجودة الشاملة.



وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الزهرة وجمعة، 2019) ودراسة Najafabadi, (Sadeghi &

Habibzadeh, 2008) ، وتختلف مع دراسة (حسين، 2023)،

ويمكن تفسير هذه النتيجة بحسب (Joseph M. Juran, 1951) الذي يرى بأن تخطيط الإدارة العليا للجودة ونشرها في المستويات الأدنى المنفذة لها له الدور الهام في تحسين الجودة.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تُعزى إلى وعي مديرات رياض الأطفال مؤخراً بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، ومردودها على عملية التعليم للطفل، كما إن بعض مديرات رياض الأطفال استفادوا من الخبرات السابقة للإدارات وحاولن تلافي الأخطاء وتحسين الخدمات المقدمة في الروضة، كذلك لتقييم الأداء السنوي الدور الفعال في تحسين جودة التعليم في رياض الأطفال.

الهدف الثالث: التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة لدى مديرات رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات.

لتحقيق هذا الهدف، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب قوة العلاقة بين الدرجات الكلية التي حصل عليها أفراد العينة في مقياسي التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة الارتباط المحسوب (0.89) وهي أعلى مقارنة مع قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية البالغة (0.11) عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (298)، وجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13)

العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة

القيم	المؤشر	المتغيرين
0.89	معامل الارتباط المحسوب	التمكين الإداري إدارة الجودة الشاملة
0.11	قيمة الارتباط الجدولية	
298	درجة الحرية	

تشير نتيجة الهدف الثالث إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة، وهذا يتفق مع دراسة (عيشي، 2018) ويدل على وصول المعلومات بالسرعة والدقة العالية، وفي الوقت المحدد لها، ساهم في نجاح تمكين المديرين، إذ يسهم تبادل المعلومات والتواصل بين المديرين والعاملين في المؤسسة من نقل أفكار المديرين واتجاهاته وتطلعاته كافة للعاملين بفاعلية.



وترى الباحثة أن التمكين الإداري لدى مديرات رياض الأطفال يؤدي دوراً هاماً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي ضوء ذلك عندما تكون مديرة رياض الأطفال مجهزة بالمهارة والمعرفة والقدرات اللازمة، يمكنها قيادة المعلمات والعاملين في الروضة بفعالية لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء.

ثانياً/الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث، تستنتج الباحثة ما يأتي:

1. ان مديرات رياض الأطفال يتمتعن بمستوى مرتفع من التمكين الإداري.
2. إن مديرات رياض الأطفال يتمتعن بمستوى مرتفع من إدارة الجودة الشاملة.
3. هناك علاقة ارتباطية طردية دالة احصائياً بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً/التوصيات:

في ضوء نتائج البحث الحالي، تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها:

1. الاهتمام بتتقيف مديرات رياض الأطفال بوساطة الورش والحلقات التدريبية من قبل أساتذة مختصين في مجال إدارة الجودة الشاملة وفوائد تطبيقها بالنسبة لرياض الأطفال.
2. لفت نظر صناعات السياسة التعليمية في وزارة التربية، لأهمية إدارة الجودة الشاملة في تقديم خدمات ذات جودة عالية للأطفال، وأن تكون مديرات رياض الأطفال ملمات بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والفائدة من تطبيقها في كافة جوانب العمل في الروضة.
3. إلزام أصحاب الروضات الحكومية والأهلية بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في روضاتهم، والعمل على إنشاء قسم للرقابة على الجودة الشاملة في وزارة التربية.
4. تثقيف مديرات رياض الأطفال بوساطة الورش والندوات والدورات التدريبية المقامة من قبل المختصين في مجال الإدارة التربوية بأهمية التمكين الإداري ومزاياه بالنسبة للمديرين.

رابعاً/المقترحات:

استكمالاً لنتائج البحث الحالي، تقترح الباحثة إجراء الدراسات:

- 1- تفويض السلطة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة لمديرات رياض الأطفال.
- 2- المهارات الوظيفية لمديرات رياض الأطفال وعلاقتها بالتمكين الإداري كما تُدركها المعلمات.
- 3- بناء برنامج تدريبي لتنمية إدارة الجودة الشاملة لدى مديرات رياض الأطفال.



المصادر

● المصادر العربية:

- بارود، محمود سلمان (2002) المشكلات الإدارية والفنية لرياض الأطفال التابعة للجمعية الإسلامية وسبل علاجها من وجهة نظر القائمين عليها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بوقتين، فاطمة عبد الرضا (2012) درجة إسهام مديرات رياض الأطفال في تنمية الأبداع التربوي للمعلمات وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- البوهي وآخرون، رأفت عبد العزيز (د.ت) الجودة الشاملة في التعليم، كتاب الكتروني، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- البيلاوي وآخرون، حسن حسين (2006) الجودة الشاملة في التعليم- مؤشرات تميز ومعايير الاعتماد، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الترتوري، محمد عوض وجويحان، اغادير عرفات (د.ت) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الحسين، إبراهيم عبد الكريم (2016) الجودة في تعليم الطفولة المبكرة النظرية والممارسة، كتاب الكتروني، مركز الابحاث الواعده في البحوث الاجتماعية ودراسة المرأة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض.
- حسين، جاسم خليل (2023) اتجاهات معلمات رياض الأطفال لمدى تطبيق بعض معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في عدة روضات في شمال غرب سورية، مركز البحوث النفسية، المجلد 34، العدد (2)، 375-416.
- الخثيلة، هند بنت ماجد (2000) إدارة رياض الأطفال، دار الكتاب الجامعي للطباعة والنشر، ط1، الامارات.
- الزهرة، بن مشيش وجمعة، جيلالي (2019) الجودة الشاملة في إيصال التعليم التكنولوجي في رياض الأطفال، مذكرة ماجستير، جامعة احمد دراية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر.
- الشايب، عبد الحافظ (2009) أسس البحث التربوي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.



- شادي، حمدان عطية (2015) متطلبات التمكين من وجهة نظر الاداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- الشنيتي، ايناس سعيد عبد الحميد (2010) برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات القيادة الفعالة للمعلمة الاولى برياض الأطفال في ضوء آراء المعلمات المشرفات، مجلة الطفولة والتربية، المجلد 2 العدد (5)، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص 335-399.
- صبري، سمراء ريسان (2019) تفويض السلطة وعلاقتها بالتمكين الإداري لمديرات رياض الأطفال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- علي، محمد السيد (2011) موسوعة المصطلحات التربوية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- العيسوي، رجائي محمد احمد (2019) التمكين الإداري، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عيشي، عمار (2018) أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية-دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الحادي عشر، العدد (35)، الجزائر.
- القضاة، محمد حامد والطراونة، نجاة صالح (2011) واقع التمكين الإداري للمرأة الأردنية العاملة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، مؤتم للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، 26 (4)، 178.
- الكبيسي، مي فيصل احمد جمعة والخفاجي، سلام عبد الجليل (2017) درجة حاجة المديرين العاميين في مديريات التربية الى تطوير مهاراتهم لممارسة التمكين الإداري، مجلة كلية التربية للبنات، 28 (1) 1-15، جامعة بغداد، العراق.
- محمد، توفيق ماضي (2002) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- النوح، مساعد بن عبد الله (2002) مبادئ البحث التربوي، مكتبة الرشد للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الهوش، أبو بكر محمود (2018) إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، كتاب الكتروني، دار حميثرا للنشر والطباعة، طرابلس.
- هيثم، محمد العطار (2012) مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر والإسلامية



بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

المصادر الأجنبية:

- Anastasi, A. (1976) **psychological Testing**, New York, 4th Ed, Macmillan Company.
- Badah, A. (2012) **Relationship between the knowledge management processes and the administrative empowerment with the employees of the ministry of higher education and scientific research-Jordan**. European Scientific Journal, ESJ, 8(28), 1857-7431.
- Burgess ; J, & Fleet ; A, (2009) **Frameworks for change: four recurrent themes for quality in early childhood curriculum initiatives**, Asia.
- Eble, R. L (1972) **Essentials of Educational Measurement 2nd Ed**, New Jersey Hall Engle wood cliffs.
- Edwards,A.L (1957) **Techniques of attitude scale construction**. Croets,New York.
- Juran, J. M. (1951). **Quality control handbook**. Hill-McGowan.
- Najafabadi, H., Sadeghi, S., & Habibzadeh, P. (2008) **Total Quality**
Pacific Journal of Teacher Education, 37, (1) , pp 45–61.
- Thomas, Kenneth W; Velthouse, Betty A (1990) **Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation**, Academy of Management Review, University of Michigan-Flint, University of California Press, Vol. 15, No. 4, pp. 666-681.



الملاحق:

ملحق (1)

اسماء الخبراء والمحكمين الذين استعانت بهم الباحثة في مقياس التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة مرتبين حسب اللقب العلمي

ت	اسم الخبير	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. خولة عبد الوهاب القيسي	علم نفس النمو	كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد
2	أ.د. أمل داود سليم	أرشاد نفسي	كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد
3	أ.د. جميلة رحيم الوائلي	علم النفس التربوي	كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد
4	أ.د. ضحى عادل محمود	علم النفس التربوي	كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد
5	أ.د. أطفاف ياسين	علم النفس التربوي	كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد
6	أ.د. لطيف غازي مكي	علم نفس تربوي	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/مركز البحوث النفسية والتربوية
7	أ.د. سيف محمد رديف	علم النفس التربوي	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/مركز البحوث النفسية والتربوية
8	أ.د. ميادة اسعد موسى	علم النفس التربوي	كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد
9	أ.د. ألهم فاضل عباس	أرشاد نفسي	كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد
10	أ.م.د. ميسون كريم ضاري	علم النفس التربوي	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/مركز البحوث النفسية والتربوية
11	أ.م.د. بيداء هاشم جميل	قياس وتقويم	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/مركز البحوث النفسية والتربوية
12	أ.د. انوار عبد الوهاب الشوك	رياض الأطفال	كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد
13	أ.د. كلثوم عبد عون	رياض اطفال	كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد



ملحق (2)

مقياس التمكين الإداري

عزيزتي المعلمة

تروم الباحثة اعداد بحث عن (التمكين الإداري لدى مديرات رياض الأطفال ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة) أمل أن تمنحوني جزءاً من وقتكم في ملئ فقرات المقياس وذلك باختيار البديل المناسب، على ثقة بأن اجابتم تكون بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع الفقرات الواردة فيه، لأهمية البحث، ونتيجة تعتمد المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأن البيانات لأغراض البحث العلمي.

ت	الفقرات	موافقة بشدة	موافقة	موافقة احياناً	غير موافقة	غير موافقة بشدة
1	تتبنى مديرة الروضة فلسفة العمل الجماعي وتشجعه					
2	تخلق مديرة الروضة روح الفريق في صناعة واتخاذ القرارات التربوية					
3	تسعى مديرة الروضة ان تكون العلاقة بين المعلمات تتسم بالثقة					
4	تعطي مديرة الروضة المساحة الكافية لفريق العمل بين المعلمات لخلق بيئة مناسبة					
5	تسعى مديرة الروضة لتوحيد الرؤى المشتركة بينها وبين المعلمات في سبيل اتخاذ القرارات المناسبة					
6	تعمل مديرة الروضة على تطوير مهاراتها في قيادة العمل الجماعي					
7	تشارك مديرة الروضة في وضع خطط وصياغة اهداف العمل الجماعي					
8	تصدر مديرة الروضة تعاميم وتعليمات تشجع المعلمات على المشاركة في صناعة اتخاذ القرار					



					تشجع مديرة الروضة على الأفكار الإبداعية والجديدة في العمل الجماعي بين المعلمات	9
					توفر مديرة الروضة الإمكانيات المطلوبة لتطبيق الأفكار الإبداعية لنجاح العمل الجماعي	10
					تحرص مديرة الروضة من خلال العمل الجماعي على الحداثة والابتكار	11
					تسمح مديرة الروضة للمعلمات للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات	12
					تتمكن مديرة الروضة من اتخاذ قرارات حاسمة فيما يتعلق بمصلحة الروضة	13
					تقوم مديرة الروضة بتفويض بعض الصلاحيات للمعلمات وفق الأنظمة والموانع التي تحددها مديرية التربية لها	14
					تحدد وتتابع مديرة الروضة تفويض الصلاحيات للمعلمات وتطبيقها تدريجياً	15
					تشرك مديرة الروضة المعلمات في أي تغيير ممكن ان يساهم في تطوير أداء الروضة	16
					تمنح مديرة الروضة المرونة المناسبة للمعلمات لأداء واجبهن المهني في ضوء السياقات المعمول بها	17
					تمتلك مديرة الروضة القدرة على تغيير قراراتها عندما تقتنع بعدم صحتها	18
					تعطي مديرة الروضة الحرية الكافية للمعلمة لتحديد الجداول الزمنية لإتمام الاعمال المكلفة بها	19
					تشعر مديرة الروضة المعلمات بالثقة على قدرتهن في أداء المهام الموكلة لهن	20
					تقدر وتثني مديرة الروضة بأي عمل يصدر عن المعلمات مهما كان صغيراً	21



					تكافئ مديرة الروضة المعلمات الكفوآت مادياً او معنوياً	22
					تراعي مديرة الروضة توفير الفرص التطويرية للمعلمات (الدورات والندوات) لتنمية ادائهن المهني	23
					تحت مديرة الروضة المعلمات على ضرورة العمل كفريق الى جانب الاهتمام بالأداء الفردي من اجل تحقيق اهداف الروضة	24
					تستغل مديرة الروضة الطاقات الكامنة لدى المعلمات بأسلوب إيجابي لصالح الروضة	25
					تسعى مديرة الروضة للاستفادة من خبرات الاخرين بما يعزز ويطور عمل الروضة	26
					تساعد مديرة الروضة المعلمات على اكتشاف قدراتهن الذاتية اثناء قيامهن بتدريس الأطفال داخل الروضة	27

ملحق (3)

مقياس إدارة الجودة الشاملة

عزيزتي المعلمة

تروم الباحثة اعداد بحث عن (التمكين الإداري لدى مديرات رياض الأطفال ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة) أمل أن تمنحوني جزءاً من وقتكم في ملئ فقرات المقياس وذلك باختيار البديل المناسب، على ثقة بأن اجابتم تكون بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع الفقرات الواردة فيه، لأهمية البحث، ونتيجة تعتمد المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأن البيانات لأغراض البحث العلمي.



ت	الفقرات	موافقة بشدة	موافقة	موافقة احياناً	غير موافقة	غير موافقة بشدة
المجال الأول: التزام إدارة الروضة بالجودة						
1	تعمل مديرة الروضة على تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
2	تمتلك مديرة الروضة رسالة واهداف طويلة المدى نحو تحسين إدارة الجودة الشاملة					
3	تتقبل مديرة الروضة كل عمل جديد يسهم في تحسين وتطوير أوضاع الروضة					
4	تسعى مديرة الروضة لتوفير المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق الإدارة الناجحة الشاملة في الروضة					
5	توضح وتعزز مديرة الروضة مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في الروضة					
6	تنتهج مديرة الروضة تنظيماً معيناً يتماشى مع متطلبات رياض الأطفال					
المجال الثاني: التحسين المستمر						
1	تقوم مديرة الروضة بتحديث معلومات العاملين في الروضة باستمرار					
2	تعمل مديرة الروضة على تحديث المفاهيم التربوية وأساليب التدريس لدى المعلمات					
3	تقوم مديرة الروضة بتشجيع الزيارات المتبادلة مع الرياض الأخرى بين المعلمات لتبادل الخبرات التعليمية والتربوية					
4	تعزز مديرة الروضة الأنشطة التي تعمل على تنمية مواهب الأطفال					
5	تعمل مديرة الروضة على تطوير أساليب التقويم في الروضة بصورة مستمرة					
6	تعمل مديرة الروضة على إقامة علاقات مميزة بين أولياء الأمور وكادر الروضة					
7	تعمل مديرة الروضة على تطوير المستوى المهني للمعلمات باستمرار لتحسين الجودة الشاملة					
8	تساعد مديرة الروضة على تنمية مهارات					



					المعلمة المبتدئة مهنيًا من حيث اقتراح وسائل إيضاح مناسبة وطرائق تعليمية جديدة	
المجال الثالث: التركيز على الطفل						
					تجري مديرة الروضة دراسة مسحية للتعرف على حاجات الطفل	1
					تطور مديرة الروضة خططاً طويلة المدى لتطبيق برامج تعزز احتياجات الطفل	2
					تعتبر مديرة الروضة الطفل المحور الذي تركز عليه استراتيجية الجودة لتحقيق رغباته وحاجاته	3
					تعتبر مديرة الروضة الطفل بمثابة القوة الدافعة للمعلمات لتحسين عملهم والوصول الى تحقيق اهداف الجودة	4
					تحرص مديرة الروضة على ان يكون عدد الأطفال داخل الصف يتلائم مع حجم الصف	5
					تحدد مديرة الروضة معايير تقييم المعلمة بناءً على درجة تحقق رغبات الأطفال العلمية	6
المجال الرابع: التركيز على العملية التعليمية						
					تهتم مديرة الروضة بالرقابة الواضحة للعملية التعليمية في الروضة	1
					تعمل مديرة الروضة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لإدارة العملية التعليمية	2
					تتبنى مديرة الروضة فلسفة الحد من وقوع الخطأ مستقبلاً	3
					تظهر مديرة الروضة التقدير المناسب كنتيجة للأداء المتميز من قبل المعلمات	4
					تقوم مديرة الروضة بتحديث أساليب العمل في الروضة بشكل مستمر	5
					تستقطب مديرة الروضة معلمات يتمتعن بمؤهلات علمية متخصصة في رياض الأطفال	6
					تشارك مديرة الروضة في تشكيل مجالس الروضة وتفعيلها بشكل مستمر	7



ملحق (4)
كتاب تسهيل المهمة

Republic of Iraq -
Ministry of Education
General Directorate of Educational Planning

جمهورية العراق - وزارة التربية
المديرية العامة للتخطيط التربوي
قسم الاحصاء

التاريخ: ١١ / ١٩ / ٢٠٢٣
العدد: ٣٢٢٨ - ٨٢

المصانة
وزارة التربية
المديرية العامة للتخطيط التربوي

إلى / المديرية العامة لتربية بغداد الكرخ الثالثة / قسم الاعداد والتدريب
م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة ...
اشارة الى كتابكم ذي العدد (١٠١١٣٦/٤/٣/٣٨) في ٢٧/١١/٢٠٢٣ .
تم تسهيل مهمة السيدة (م.م. دعاء عبد الرزاق الكريم) التدريسية على ملاك
مديرتكم العامة وتزويدها بالبيانات المطلوبة المتعلقة بموضوع بحثها الموسومة بعنوان
(التمكن الاداري لدى مديرات رياض الاطفال ودوره في تطبيق الجودة الشاملة).
مع التقدير

المراقات :
- جدول عدد (٣)

ابي شوكت حميد
م/ المدير العام
٢٠٢٣/١٢/١٤

نسخة عنه اليه :-
• مكتب السيد المدير العام للتدخل والتعلم مع التفكير .
• شعبة التقارير الاحصائية / للمتابعة مع الاوقات .
• مديرية النوازل / شعبة المسائل والواردات / نظام ادارة الوثائق الوطني .

بغداد - الجباب الشرقي - المجمع التربوي - مقر وزارة التربية - الطابق الرابع
Email : Govplan@epedu.gov.iq