

## درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على رضا المستفيدين، العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي)

نورا فواز زهرة\*

(تاريخ الإيداع 14 / 10 / 2014. قبل للنشر في 24 / 11 / 2014)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى تعرف درجة الرضا عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على رضا المستفيدين، العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي) من وجهة نظر أولياء الأمور، وكذلك تعرف الفروق تبعاً للمتغيرات الآتية (تابعية الروضة، موقع الروضة، المستوى التعليمي للأب، المستوى التعليمي للأم). شملت العينة (408) ولي أمر للعام الدراسي 2012/2013، ولتحقيق هدف البحث صُممت استبانة احتوت (38) عبارة، توزعت إلى مجالين. أظهرت النتائج أن درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال جاءت متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط إجابات أولياء الأمور حول درجة الرضا عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال تعزى للمتغيرات (المستوى التعليمي للأب، المستوى التعليمي للأم، تابعية الروضة)، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند متغير موقع الروضة عند مجال التركيز على رضا المستفيد، ووجود فروق دالة عند مجال علاقة الروضة بالمجتمع المحلي. ومن جوانب الضعف التي لا تراعيها الروضة هي عدم التواصل مع أولياء الأمور خاصة فيما يتعلق بالمستجدات التي تقوم بها الروضة، ومن المقترحات التي قدمت من قبل أفراد عينة البحث هي (التناسب بين الدوام في مؤسسات رياض الأطفال مع الدوام في المؤسسات الحكومية، وإقامة اجتماعات دورية لأولياء الأمور للاستفادة من آرائهم في تطوير أداء الروضة، وتوفير البناء الصحي للروضة)، ويرى الباحث ضرورة إجراء دراسات لوضع مقاييس واعتمادها لقياس مدى رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها الروضة لأطفالهم.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رضا المستفيدين، أولياء الأمور، رياض الأطفال، والمجتمع المحلي.

\* قائم بالأعمال - قسم المناهج وطرائق التدريس - كلية التربية - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية

## The Extent of Total Quality Management Principles Applicable in Kindergarten Institutions Field study in Lattakia governorate Focusing is on TQM

Noura Fawaz Zahra\*

(Received 14 / 10 / 2014. Accepted 24 / 11 / 2014)

### □ ABSTRACT □

A research to aim identification the extent of Total Quality Management Principles Application in the Kindergarten Institutions as viewed by directors, care takers and parents in Lattakia province. It besides, provide information related to how satisfied parents are as beneficiary from the services offered by these institutions and to what extent these services meet their requirements and inspirations, according to variables (nature of kindergarten ownership, its location, the education level of both parent). This study covered (408) parents in the academic year 2012/2013, and to realize the objectives of this study we employed a questionnaire that contained 38 paragraphs. The results revealed that the degree of satisfaction of parents for services provided by kindergartens was moderate and that there are no statistically significant differences between average responses of parents for services offered by the kindergartens due to variables (education level of parents and ownership of kindergarten). This also applies to the kindergarten location with relation to the beneficiary satisfaction, and the existence of statistically significant differences related to the local community. The negative aspects related to the kindergarten are failure to communicate with parents regarding new strategies adopted by kindergarten, and with the proposals submitted by the individuals of the study sample regarding (coordinating the working hours in the kindergarten and that in government institutions where parents work, beside establishing periodical meetings for parents in order to gain benefit from their ideas regarding developing performance of the kindergartens beside arranging for healthy buildings and services in the kindergarten). The study proposes the need to perform further studies to establish standards and criteria to gauge and investigate the extent of satisfaction of parents regarding services offered by the kindergarten to their children.

**Keywords:** Total Quality Management (TQM) Principles of Total Quality Management - Beneficiary Satisfaction - parents – kindergartens - the local community.

---

\*Academic Assistant , Department of curricula and Teaching Methods, Education faculty, Tishreen university , Lattakia , Syria.

**مقدمة:**

تُعدُّ رياض الأطفال مؤسسة تربية تهتم باستقبال الأطفال ما بين (3-6) سنوات، لتقدم لهم برامج تربية وتعليمية هادفة، وتلبي احتياجات الطفل وتقدم له الرعاية الشاملة والمتكاملة، من خلال بيئة تتميز بالثراء والمرونة في مكوناتها المادية وبالإثارة والتحفيز للتعلم بشكل يسهم في إكساب الطفل مجموعة من المفاهيم والاتجاهات والمهارات التي تعزز ثقته بنفسه وتنمي قدراته، أثبتت دراسة كل من "الخياط 2008"، "الحسين 2003"، و(صاصيلا 2007)، أن فاعلية الإدارة في رياض الأطفال هي العامل الأساسي لتحقيق الأهداف المرجوة منها واقتُرحت تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة فيها ليساعد على التحسين وتطوير الأداء والوصول إلى درجة التفوق المرجوة. ورياض الأطفال الأبنوذجية بفضل البرامج المتميزة والكوادر المتخصصة تسهم في توظيف مواهب الطفل بشكلها الصحيح والمفيد وتربيته وتعليمه بما يفيد في نشأته، ومجتمعه.

ويتوجب على المديرين في مؤسسات رياض الأطفال أن ينظروا لوظيفة إدارة الجودة على أساس احتياجات المؤسسة، حيث لا توجد إدارة للجودة الشاملة ما لم تؤثر في جميع العاملين (Lee, J. 2004, p51)، فإذا أخذت المؤسسة التربوية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لإنجاز مهامها فإن ذلك سيساعد على إشباع حاجات ورغبات المستفيدين وتحسين جودة الخدمات والاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية، كما تساعد على ملاحقة المستجدات التربوية من أجل التطوير الدائم وزيادة القدرة التنافسية في أوساط التعليم (الزهراني، 2008، 38). وانطلاقاً من الدور الفاعل الذي يحققه توظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية بشكل عام ورياض الأطفال بشكل خاص، جاءت أهمية التركيز عليها حيث إنها تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي العودة إليها عند الشروع في استخدام هذا الأسلوب تطبيقياً، كما أنها تشير إلى البناءات الفكرية والفلسفية التي يستند إليها الجانب العملي في التطبيق (حمود، 2005، 98). فتطبيق هذه المبادئ بشكلها الصحيح ووجود فريق العمل المناسب والمؤهل من شأنه أن يحسن النوعية ضمن هذه المؤسسات، ويزيد من مشاركة العاملين فيها، ويحسن رضاهم عن العمل، ويؤدي إلى تحسين جودة الخدمات. ويفيد في التعرف إلى أهم جوانب القصور والضعف والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة. وكذلك معرفة مدى مواكبة مؤسسات هذه الرياض لتطورات العصر الحالي تمهيداً لتحقيق التنافس والتميز والارتقاء بمستوى الأداء من أجل تحقيق الرضا للمستفيدين والجودة في العمل (البناء، 2007، 16). وبما أن إدارة الجودة الشاملة تركز على مبدأ تحقيق رضا المستفيد وأخذ السمعة الجيدة واحتلال مركز تنافسي متميز بين المؤسسات، لا بد أن يشترك فيها كل العاملين لتحقيق الهدف ونجاح العمل وإرضاء حاجات أولياء الأمور والتفوق عليها، ويجب على الروضة بإدارتها ومربياتها بأعمالهن مطالبين بتوفير البيئة التربوية والتعليمية للأطفال الذين هم المستفيدون الأوائل من الروضة وتحقيق أعلى درجة من رضا المستفيد الخارجي وهم أولياء أمور الأطفال وتحقيق أيضاً رضا للمستفيد الداخلي المتمثل بالإدارة والطاقم التعليمي. يؤدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ومنها مؤسسات رياض الأطفال إلى تطوير الخدمات والمخرجات مع خفض التكاليف والوقت والجهد والتركيز على مواصلة السعي نحو تحقيق جودة التعليم والمحافظة على فعالية هذه الجودة. لذلك جاء هذا البحث لاستقصاء رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظه اللاذقية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي حددت في البحث وفق المبدأين (التركيز على رضا المستفيدين، العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي).

### مشكلة البحث:

إن مرحلة رياض الأطفال مرحلة بالغة الأهمية في السلم التربوي والتعليمي لأي نظام تربوي في العالم، وهي تختلف بالزاميتها بحسب النظام التربوي السائد، وفي سورية هي مرحلة غير إلزامية، إلا أنها حظيت باهتمام العديد من الباحثين التربويين نظراً لأهميتها في تشكيل شخصية الطفل وتمييزها في مختلف النواحي الجسمية والعقلية والانفعالية... إلخ، ومما لا شك فيه أن آلية العمل الإداري ونمط الإدارة السائد في رياض الأطفال ينعكس إيجاباً أو سلباً على تحقيق الأهداف الخاصة لهذه المرحلة. إذ تعد الإدارة وضرورة تطويرها والارتقاء بكفاءتها معياراً أساسياً للتقدم والتحديث والتطوير، وتحسين الأداء في العمل، ومع زيادة التطور المعرفي ازدادت الحاجة إلى تبني أنماط إدارية تساهم في التطوير وتتوافق مع متطلبات العصر، خاصة ونحن في عصر أصبح فيه تحقيق رضا المستفيد من أبرز سماته. ومع تطور النظريات الإدارية واتجاهاتها الحديثة وتطبيقاتها في المؤسسات التربوية فقد توجهت الأنظار منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين إلى تبني اتجاه إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية نظراً لما يحققه من فوائد، وتحسين وتطوير مستمر للعمل والأداء، ويركز على رضا المستفيد. وفي ضوء ذلك أولت الجمهورية العربية السورية في كل من وزارة التربية ووزارة التعليم العالي اهتماماً خاصاً بمرحلة رياض الأطفال، فمن بنود التوجهات الأساسية لاستراتيجية التربية في سورية للسنتين العشرين القادمة (وزارة التربية، 2000 - 2020، الاستراتيجية) التوسع في انتساب لأطفال والعناية بالطفولة المبكرة والتركيز على كيف التعليم وزيادة أدائه النوعي من خلال تجديد مضامين العملية التربوية والإدارية، ورفع كفايات الأطر التربوية وتحديث طرائقها وتقاناتها. وقد جرت متابعة تنفيذ توصيات مؤتمر الطفولة المنعقد بدمشق، وتم صدور المرسوم التشريعي (رقم 55 تاريخ 2004/9/2) لتنظيم المؤسسات التعليمية الخاصة في التعليم ما قبل الجامعي الذي يتضمن رفع نوعية رياض الأطفال والاهتمام بالبيئية التعليمية. هذا الاهتمام أثار في فكر الباحث تساؤلات عديدة عن واقع رياض الأطفال في محافظة اللاذقية، ومدى تقديمها للخدمات التي تركز على رضا المستفيدين من الأطفال وأولياء الأمور وأبناء المجتمع المحلي، وذلك من وجهة نظرهم في ضوء أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تركز على زيادة الأداء النوعي للمؤسسات التربوية. وبذلك حددت مشكلة الدراسة بالسؤال الأساسي الآتي: ما درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة من حيث المبدأين (التركيز على رضا المستفيدين، العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي)؟

### أسئلة البحث:

السؤال الأول: ما درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة من حيث المبدأين (التركيز على رضا المستفيدين، العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي).

السؤال الثاني: ما جوانب الضعف والأمور التي لا تراعيها الروضة في مجال التركيز على تحقيق رضا المستفيدين وخدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أولياء الأمور؟

السؤال الثالث: مقترحات أولياء الأمور بشأن (التركيز على رضاهم كمستفيدين من الروضة، والعلاقة بين الروضة والمجتمع). وكذلك بشأن تحسين الخدمات التي تقدمها الروضة في مجال ربط الروضة وتحسين علاقاتها بالمجتمع المحلي).

## فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بحسب متغير المستوى التعليمي للأب.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بحسب متغير المستوى التعليمي للأم.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بحسب متغير تابعة الروضة.

الفرضية الرابعة: لا هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بحسب متغير موقع الروضة.

## أهمية البحث وأهدافه:

ترجع أهمية البحث إلى ما يلي:

1 - تعالج موضوعاً حيوياً تنبثق أهميته من طبيعة المرحلة التي يتناولها وهي مرحلة رياض الأطفال، إذ تكمن مسؤولية الروضة في تقديم الرعاية الكاملة للأطفال من أجل مساعدتهم على النمو المتكامل، وتهيئتهم للدخول للمدرسة الابتدائية.

2 - تناول أحد أحدث الاتجاهات الإدارية المعاصرة وهو إدارة الجودة الشاملة (TQM) وتطبيقه في مؤسسات رياض الأطفال.

3 - قلة الدراسات المحلية التي اهتمت بإدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كفكر وقيم. ومدى تركيزها على تحقيق رضا المستفيدين من خدماتها للأطفال وأولياء الأمور وأبناء المجتمع المحلي. ويهدف هذا البحث إلى:

1 - تعرف ما تحققه الروضات في خدماتها المقدمة للأطفال وآلية عملها الإداري من رضا للمستفيدين الخارجيين (أولياء الأمور وأبناء المجتمع المحلي).

2 - تعرف الفروقات بين وجهة نظر أفراد عينة البحث من أولياء الأمور في درجة رضاهم عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة تبعاً للمتغيرات الآتية (تابعية الروضة، موقع الروضة، المستوى التعليمي للأب، المستوى التعليمي للأم).

3 - تعرف جوانب الضعف والأمور التي لا تراعيها الروضة في مجال التركيز على تحقيق رضا المستفيدين وخدمة المجتمع المحلي، وتعرف أهم الاقتراحات للتغلب على الصعوبات التي تحول دون تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر أفراد عينة البحث من أولياء الأمور.

## منهجية البحث:

اتبع في هذا البحث المنهج الوصفي لأنه يساعد على تقديم وصف منظم وتحليل الوضع الراهن لظاهرة معينة باستخدام المعلومات الكمية والكيفية الملائمة التي تؤدي إلى فهم طبيعتها ثم صياغة استنتاجات علمية تساعد على كشف الغموض المحيط بها والذي يقود إلى حل المشكلة المتعلقة بهذه الظاهرة (ملحم، 2005، 352-354). واستخدم المنهج الوصفي في الجانب النظري والجانب العملي. فاستقصيت آراء أولياء الأمور، في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية، من خلال استبانة وجهت إليهم، وكون ذلك الإطار العملي. وقد تم وصف هذه الاستبانة، وتحليلها، توصلاً إلى النتائج التي تبين مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر أولياء الأمور، وتقديم المقترحات المناسبة في ضوءها.

## مجتمع البحث وعينه:

شمل مجتمع البحث أولياء الأمور لأطفال الروضات في محافظة اللاذقية، تم التواصل معهم عن طريق أطفال الروضة، وقد بلغ عدد الروضات (198) روضة للعام الدراسي 2012/2013، على النحو المبين في الجدول (1). ومن مجتمع البحث تم سحب عينة عشوائية طبقية بمعدل (40%) من مجتمع الروضات تبعاً للمناطق في محافظة اللاذقية، بلغ عددها (80) روضة، وقد بلغ عدد الأطفال في هذه الروضات (4348) طفلاً وطفلة. وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (10%) من الأطفال تبعاً للمناطق، وجاءت العينة (435) طفلاً وطفلة، وزعت الاستبانات عليهم لإيصالها إلى أولياء أمورهم، أعيد منها (416) استبانة، وتم استبعاد ثمانية منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك تكون العينة النهائية (408) ولي أمر.

الجدول (1) يبين توزيع المجتمع الأصلي من الروضات في محافظة اللاذقية بحسب المناطق

مجتمع البحث	الروضة	مركز المدينة	منطقة اللاذقية	جبلية	القرداحة	الحفة	المجموع
العدد	82	38	62	8	8	198	
النسبة المئوية	41.41%	19.19%	31.31%	4.04%	4.04%	100%	
عينة البحث	عدد الروضات	34	15	25	3	80	
عدد الأطفال	1777	816	1352	109	294	4348	
النسبة المئوية	178	82	135	11	29	434	

وظهر توزيع العينة بحسب بيانات الاستبانة على الوجه المدرج في الجدول (2):

جدول (2): توزع عينة البحث من أولياء الأمور تبعاً للمتغيرات المدروسة ونسبتها المئوية

النسبة	العدد	المتغير		النسبة	العدد	المتغير	
		ريف	موقع الروضة			حكومي	تابعية الروضة
206	العدد			100	العدد		
%50.5	%			%24.5	%		
202	العدد			308	العدد		
%49.5	%			%75.5	%		
0	العدد			8	العدد		
0	%			%2	%		
16	العدد			6	العدد		
%3.9	%			%1.5	%		
29	العدد			21	العدد		
%7.1	%			%5.1	%		
63	العدد			94	العدد		
%15.4	%			%23	%		
148	العدد			145	العدد		
%36.3	%			%35.5	%		
146	العدد			121	العدد		
%35.8	%			%29.7	%		
6	العدد			13	العدد		
%1.5	%			%3.2	%		

إعداد الاستبانة: اقتصر الاستبانة على مدى رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ووضعت تعليمات لتعريف ولي الأمر بمبادئ إدارة الجودة الشاملة. وتضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام. تضمن الأول مقدمة بينت الهدف منها، وأتبعها في الثاني بيانات عامة تتعلق بمتغيرات البحث. ومن ثم تضمن الثالث عبارات الاستبانة، وطريقة الاستجابة عنها. وقد تم وضع ثلاثة بدائل للإجابة أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة على النحو الآتي (موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق)، وتضمنت (38) عبارة، توزعت إلى مجالين، هما: الأول: التركيز على رضا المستفيد، وتضمن (23) عبارة. والثاني: العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي، وتضمن (15) عبارة، كما وضعت أسئلة مفتوحة.

#### صدق وثبات الاستبانة:

##### أ. صدق الاستبانة:

- **الصدق الظاهري:** تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على عدد من السادة المحكمين ممن لديهم اختصاص في مجال إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين، وقد بلغ عددهم (13)، وقد طلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم على العبارات من حيث وضوحها وسلامة صياغتها وانتماؤها لمجالات الدراسة، وفي

ضوء ملاحظاتهم جرى تعديل فقرات الاستبانة من حيث العدد والمحتوى، وقد أخذ الباحث بأرائهم وجرى تعديل العبارات التي رأوا تعديلها، وقد تم دمج بعض العبارات، وحذف بعضها الآخر، وإضافة عبارات أخرى، إلى أن أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية.

- **الصدق البنائي:** تم حساب معاملات الصدق على عينة استطلاعية مكونة من (46) ولي أمر. ويوضح الجدول (3) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات البحث والدرجة الكلية، الذي يبين أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً.

الجدول (3) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة الموجهة العينة الاستطلاعية

المجالات	عدد العبارات	قيمة معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
المجال الأول: التركيز على رضا المستفيد	23	**0.871	0.000
المجال الثاني: العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي	15	**0.682	0.000

\*\* عند مستوى دلالة 0.01.

ب. **ثبات الاستبانة:** للتأكد من ثبات الاستبانة استخدم الباحث طريقتين من طرائق الثبات هما:

- **طريقة الثبات بالإعادة:** جرى تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (46) ولي أمر، من ذلك من خارج عينة البحث، وجاء التطبيق في فترتين زمنيتين مختلفتين، بفارق ثلاثة أسابيع بين المرة الأولى والمرة الثانية على النحو الوارد في (4) ومن خلال قراءته يتبين أن قيم معامل الارتباط للاستبانة ككل بلغت (0.997)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

- **طريقة معادلة كرونباخ ألفا:** حسبت قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لتقدير الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، وقد بلغ معامل الثبات (0.897) للاستبانة ككل على النحو الموضح في الجدول (4)، وهو مقبول إحصائياً كمؤشر على ثبات الاستبانة.

الجدول (4) معامل الثبات بطريقة (الاختبار وإعادة الاختبار، معامل ألفا كرونباخ) للاستبانة الموجهة إلى العينة الاستطلاعية

المجال	عدد العبارات	الاختبار وإعادة الاختبار	معامل ألفا كرونباخ
المجال الأول: التركيز على رضا المستفيد	23	**0.994	0.916
المجال الثاني: العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي	15	**0.986	0.833
الاستبانة ككل	38	**0.997	0.897

ج. **تطبيق الاستبانة وحساب النتائج:** تم تطبيق الاستبانة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2012 - 2013، ومن ثم تم توزيعها على أولياء أمور الأطفال، من خلال إعطاء الاستبانة للطفل لإيصالها إلى ولي أمره، ومن ثم استعادتها. وحسبت المتوسطات الحسابية للتعرف إلى مدى رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال في ضوء إدارة الجودة الشاملة بمحافظة اللاذقية. وفي ضوء ذلك تم حساب الوزن النسبي لكل عبارة من خلال

قيمة المتوسط الحسابي، ويغرض المقارنة بين المتوسطات وترتيب درجة التطبيق، فقد اعتمد على المعيار الآتي في تفسير البيانات، حيث قسّم المعيار إلى ثلاث فئات متساوية، وحددت النقاط الفاصلة على التدرج، من خلال (المدى الأعلى - المدى الأدنى مقسوماً على ثلاثة مستويات)  $(3 \div 4 = 1 - 5)$ ، وبالتالي تم وصف درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمحافظة اللاذقية، وكذلك درجة الاستفادة من رياض الأطفال تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي الشكل الآتي: من  $(1 - 1.67)$  منخفضة، من  $(1.68 - 2.34)$  متوسطة، من  $(2.35 - 3)$  مرتفعة، واستخدم الاختبار  $t$  للمقارنات اللثنائية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، ومعامل الارتباط بيرسون، وبذلك تم تحليل نتائج الاستبانة في ضوء تلك الاختبارات باستخدام برنامج "SPSS" لمعالجة البيانات.

#### - متغيرات البحث:

- المتغيرات التصنيفية، وتشمل: موقع الروضة: 1 - ريف 2 - مدينة. تابعة الروضة: 1 - حكومية 2 - خاصة.

- المستوى التعليمي للأب: أمي 2 - ابتدائية 3 - إعدادية 4 - ثانوية 5 - معهد 6 - جامعي 7 - ماجستير وما فوق.

- المستوى التعليمي للأم: 1 - أمي 2 - ابتدائية 3 - إعدادية 4 - ثانوية 5 - معهد 6 - جامعي 7 - ماجستير وما فوق.

✓ المتغيرات التابعة، تتمثل في مدى التركيز على رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة من حيث (التركيز على رضا المستفيدين، العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي).

#### - حدود البحث:

- الحدود الزمنية: طبق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2012-2013.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والخاصة في محافظة اللاذقية.

- الحدود البشرية: اقتصر البحث على إجابات أولياء أمور الأطفال في رياضات محافظة اللاذقية.
- الحدود الموضوعية: تمثل في درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التركيز على رضا المستفيدين، العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي).

#### مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

◆ إدارة الجودة الشاملة: هي ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة حيث أصبح كل فرد في المؤسسة/المدرسة مسؤولاً عنها لكي توصلنا إلى التطوير المستمر في العمليات وتحسين الأداء (مرسي، 2007، 26). وتعرف إجرائياً بأنها: عملية إدارية، تركز على مجموعة من المبادئ والقيم، التي تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من تحسين أداء داخل المؤسسة التربوية وخارجها وتعتمد على مشاركة جميع الأعضاء العاملين فيها، وترتكز على تحقيق رضا المستفيدين من خدماتها وتوطيد علاقات بناءة معهم ولاستفادة من خبراتهم، وتحقيق وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم من المؤسسة.

♦ **مؤسسات رياض الأطفال:** تعرف وزارة التربية في سورية مؤسسات رياض الأطفال بأنها مرحلة ممهدة للتعليم الأساسي لما لها من دور كبير في رسم وتكوين شخصية الطفل، وتهدف هذه المرحلة إلى رعاية الأطفال من 3-6 سنوات لتوفر لهم نمواً متوازناً، تلبي حاجاتهم المختلفة وتطورهم من جميع الجوانب الجسدية والنفسية والاجتماعية والعقلية وفقاً لخصائص نموهم وبما يتناسب مع سمات المجتمع لإعداد جيل واع يؤمن بمبادئ أمته ووطنه. (وزارة التربية "النظام الداخلي"، 2006، 2). وتعرف إجرائياً بأنها مؤسسات تربوية تستقبل الأطفال من عمر الثالثة وحتى السادسة لتلبية احتياجات الأطفال وتقديم الرعاية الشاملة والمتكاملة لجوانب شخصيتهم وتهيئتهم للانتقال إلى المرحلة التالية.

♦ **مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة رياض الأطفال:** المبادئ هي أفكار تحكم عمل الأفراد وتشكل إطاراً لسلوكياتهم يؤدي تطبيقها في الروضة إلى إيجاد بيئة تنظيمية تحقق التميز والجودة في خدماتها (عبادة، 2009، 6). وتعرف إجرائياً بأنها أسلوب عمل منهجي منظم، لأفكار تحكم عمل المديرات والمربيات في مؤسسة الروضة، ويؤدي تطبيقها إلى المساهمة في تقديم خدمات لرياض الأطفال بشكل يرضي تطلعات العملاء في الخارج (أولياء أمور الأطفال) ويحقق التطوير والتحسين المستمر وإلى التميز والجودة في الأداء. وتتضمن المجالات التي حددت في البحث الحالي وهي: (التركيز على رضا المستفيد وعلاقة الروضة بالمجتمع المحلي).

♦ **المستفيدون:** المستفيدون هم الفئة التي تتوجه إليها كل خدمات المؤسسة (الروضة)، من أجل مصلحتهم، وتحقيق رضاهم عما يتوقعون من المؤسسة إنجازه، من أجل تحقيق الجودة والتميز في العمل. والمستفيدون في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، نوعين: مستفيدين داخليين: وهم (الإدارة، المعلمون، الأطفال)، ومستفيدين خارجيين وهم (أولياء الأمور وأبناء المجتمع المحلي).

♦ **رضا المستفيدين:** تعرف إجرائياً بأنها "الدرجة التي يمنحها أولياء الأمور من أفراد عينة البحث عن واقع الخدمات التي تقدمها مؤسسات رياض الأطفال لأطفالهم، وللمجتمع المحلي، وذلك من وجهة نظرهم لتحديد مدى رضاهم وموافقهم من تلك الخدمات التي حددت في هذا البحث".

. الأسس النظرية للبحث:

. تكوين الأسس النظرية للبحث:

تعد مرحلة رياض الأطفال من المراحل المهمة في السلم التعليمي للمؤسسات التربوية والتعليمية في سورية، وهي مرحلة أساسية في حياة الطفل يتم خلالها رسم الخطوط الأولى لشخصيته التي تؤثر تأثيراً فاعلاً في حياته في المستقبل. حيث تجتهد السياسات التربوية في الجمهورية العربية السورية من أجل مقابلة التطورات التربوية الحديثة، وأبدت تولى اهتماماً خاصاً لاسيما في السنوات الأخيرة بمرحلة رياض الأطفال، بعدما أصبح وبات من المعروف أن الاهتمام بالطفولة هو اهتمام بمستقبل الأمة كلها. وعرف القاموس البريطاني مؤسسات رياض الأطفال بأنها مرحلة سابقة للمدرسة تستقبل الأطفال من بداية السنة الرابعة وحتى نهاية السنة السادسة من العمر وتعمل على تهيئتهم للدخول إلى مرحلة التعليم الأساسي (kindergarten; Definition, 2009, P11). وتعرفها (الختيلة، 2009، 13) بأنها مؤسسات تربوية اجتماعية تهدف إلى تحقيق النمو المتكامل والمتوازن للأطفال من جميع النواحي الجسدية والنفسية والعقلية والاجتماعية، بالإضافة إلى تدعيم وتنمية قدراتهم عن طريق اللعب والنشاط الحر. وهي مؤسسات تربوية تنموية لها دور مهم في تنشئة الطفل وإكسابه فن الحياة بوصفه دورها هو امتداد لدور الأسرة (Chircop, 2012, 5)، فالروضة توفر للطفل الرعاية بكل أشكالها وتحقق مطالب نموه، وتشبع حاجاته، وتتيح له

فرص اللعب المتنوعة ليكشف ذاته ويعرف قدراته، ويعمل على تمتيتها، ويتشرب ثقافة مجتمعه فيعيش سعيداً مع ذاته ومع محيطه. وقد أوردت الجمهورية العربية السورية تعريفاً لرياض الأطفال، كما جاء في النظام الداخلي الموحد لها؛ بأنها مرحلة ممهدة للتعليم الأساسي لما لها من دور كبير في رسم وتكوين شخصية الطفل وتحديد سماتها ومقوماتها، وتهدف هذه المرحلة إلى رعاية الأطفال من 3-6 سنوات رعايةً تتعهد لهم نمواً متوازناً، وتلبي حاجاتهم المختلفة، وتطور شخصياتهم من جميع الجوانب الجسدية والنفسية والاجتماعية والعقلية وفقاً لخصائص نموهم وبما يتناسب مع سمات المجتمع لإعداد جيلٍ واعٍ يؤمن بمبادئ أمته ووطنه (وزارة التربية "النظام الداخلي"، 2006، 2). ويرى الباحث أن مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي "أسلوب عمل منهجي منظم، لأفكار تحكم عمل المديرات والمربيات في مؤسسة الروضة، ويؤدي تطبيقها إلى المساهمة في تقديم خدمات لرياض الأطفال بشكل يرضي تطلعات العملاء في الداخل (المديرات والمعلمات) وفي الخارج (أولياء أمور لأطفال) ويحقق التطوير والتحسين المستمر وإلى التميز والجودة في الأداء.

إن إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال هي "نظام إداري يقوم على عدد من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلسفته وبمفهوم الجودة الشاملة واقتناع والتزام القيادة بتطبيقاتها، وذلك من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء الداخليين (المديرات والمربيات والأطفال) والخارجيين (أولياء الأمور وأبناء المجتمع المحلي) والتحسين المستمر للأداء والخدمات والمنتجات المقدمة، وتقديم التحفيز اللازم للمعلمين وتوفير التدريب المناسب". وأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال يفيد في تحديد توقعات المجتمع والمستفيدين من المؤسسة ككل والعمل على تلبيةها، والمتابعة المستمرة لأنشطة المؤسسة ومقارنتها مع المستويات العالمية والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في المجتمع ونشر ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المؤسسة، واستخدام أساليب علمية لتنمية الموارد التعليمية والمناهج وتقنيات التعليم وتبني مفهوم عدم الخطأ (error - free) أي الأداء السليم دون أخطاء من المرة الأولى (Mechan, S, 2003, 14).

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة ومن أهم هذه المبادئ:

◆ **التركيز على العميل (المستفيدين):** إن معيار النجاح لأية منشأة أو منظمة إدارية تقدم خدماتها هو مدى رضا العملاء عن تلك الخدمات. من هنا تركز إدارة الجودة الشاملة على ضرورة تحقيق متطلبات واحتياجات وتوقعات المستفيد، ومحاولة معرفة مدى رضاه وسعادته بالخدمة، والوقوف على احتياجاته المستقبلية، لأن عدم تلبية تلك الحاجات من جانب المؤسسة أو المنظمة يعني فشلها ومن ثم خسارتها وتلاشيها، فرضا المستفيد هو المحور الرئيس لإدارة الجودة الشاملة، لذا تسعى المؤسسة بشكل مستمر نحو تحقيق رضا العملاء حتى تكسب ولاءهم وبذلك يتحقق لها النجاح والقدرة على المنافسة (الخلف، 1997، 127). ذكر فيجيناوم "أحد رواد الجودة أن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بدراسة احتياجات العملاء وتنتهي بإشباعها". (Feigenbam, 1991, 5). ويذكر "كروسبي" أن مفهوم إدارة الجودة يعني تحقيق التوافق والمطابقة مع المتطلبات الأساسية التي تُركز عليها المؤسسة لتحقيق رضا المستفيد. وأن معيار تحقيق رضا المستفيد التخلص من العيوب، وتحقيق الوقاية أكثر من تقييم الأداء (درة، 1993، 13). وفي الإدارة التقليدية تفترض المؤسسة أنها أكثر معرفة بحاجات ورغبات الجمهور وكيفية تحقيقها من المستفيد نفسه، لذلك تقوم بتحديد تلك الاحتياجات والعمل على تحقيقها بمعزل عن هذا المستفيد، أما إدارة الجودة الشاملة فإنها تسعى إلى تصميم الخدمات والمخرجات وفق معلومات يتم جمعها من المستفيدين بشكل دوري وبطرق مختلفة من أجل تطوير خدماتها

ومنتجاتها لتتلاءم مع أذواق ورغبات وتوقعات العملاء. وكلما زاد رضا المستفيدين (الداخليين والخارجيين) كلما كانت الخدمات التي تقدمها الروضة أفضل وكلما قلّت العيوب والأخطاء، وزادت الميزة التنافسية للروضة التي تجعلها أفضل عند مثيلاتها (المناصر، 1994، 24).

♦ **العلاقة الروضة بالمجتمع المحلي:** إن المستفيدين في مؤسسات رياض الأطفال هم كل من يعمل ضمن هذه المؤسسة وحتى خارجها، بمعنى أن المستفيدين في الروضة يُقسمون إلى داخليين وخارجيين، والمستفيدون الداخليون هم (المديرات- المربيّات- الأطفال) والخارجيون (الأطفال- أولياء الأمور- المجتمع المحلي). وتحاول إدارة الروضة توثيق العلاقة وتقوية التواصل بينها وبين أولياء الأمور لإنجاح العملية التعليمية التربوية فهي لا تستطيع أن تعمل بفاعلية ونجاح دون الدعم الحقيقي والجاد من أولياء الأمور من حيث المتابعة والتواصل المستمر لمناقشة كل ما من شأنه رفع مستوى الأطفال وكلما كانت العلاقة بين إدارة الروضة وأولياء الأمور علاقة هادفة كلما انعكس ذلك على مستوى الأطفال (الأعبري، 2006، 142). ويعتقد كثيرون أنّ دور الآباء ينتهي عند دخول الطفل في الروضة وهذا خطأ كبير، لأنّه عند هذه النقطة تبدأ المسؤولية بالتوسع، والآباء بحاجة دوماً إلى اليقظة والانتباه لكل ما يدور حول أطفالهم، من هنا كانت الروضة ضرورية للآباء ضرورتها للأبناء في تزويد هؤلاء الآباء بالخبرة والمعرفة عن أبنائهم بشكل لا يقدر عليه في بيوتهم، والطفل قادر على أن يُعلّمنا الكثير عنه إذا ما أصغينا إليه باهتمام وأشعرناه بوجودنا وإثنا دوماً له، والآباء يستطيعون أن ينمّوا شعور الأمن عند أبنائهم داخل الروضة إذا ما تعاونوا معها، وكانت هي الأخرى متعاونة معهم ويخلقون بالتالي نوعاً مفتوحاً من الاتصالات فيما بينهم (مرتضى، 2006، 63)، فعلى إدارة الروضة أن تسعى لإقامة علاقات ودية متينة بين أولياء الأمور وأبناء المجتمع المحلي المحيط بها، باعتبارها مُنشأة وجدت أصلاً لخدمتهم وتحقيق وإشباع رغباتهم، وحاجاتهم في عدة مجالات أولها تربية الأطفال تربية سليمة شاملة لنواحي الشخصية (الوجدانية، والانفعالية، والعقلية، والاجتماعية...) وعليها أن تعمل على إشراك أولياء الأطفال في الأنشطة المرتبطة بالعملية التربوية (مرتضى، 2008، 161). ويعد الاجتماع بأولياء الأمور جزءاً مهماً من الخطة التربوية بالروضة وعاملاً يساعد على توطيد الصلة بين البيت والروضة لأنه يجعل منها مكاناً لتوعية الأمهات والآباء وخاصة بعد توافر أخصائية اجتماعية ومشرفة صحية وطبيبة تزور الروضة من وقت لآخر ويجب التخطيط المناسب لهذا الاجتماع بتعاون الجميع وينبغي وضع الأهداف التي تسعى إدارة الروضة إلى تحقيقها ويحدد لهذا الاجتماع يوم من أيام الأسبوع يدعى فيه أولياء الأمور للاطلاع على الأنشطة المختلفة التي يمارسها أطفالهم والرعاية الصحية والتربوية التي يتمتعون بها وأساليب التعامل معهم وهكذا يتم التكامل بين الأسرة والروضة كهيئة تربوية مناسبة للطفل (جاد، 2009، 127). والإدارة الفعالة هي التي تكون بحاجة ماسة لوجود علاقة اتصال قوية مع الوسط الاجتماعي الذي تعمل فيه فهي جزء لا يتجزأ منه وبالتالي فهي تؤثر فيه ويتأثر بها بصورة تنعكس على خطواتها في السير نحو تحقيق الأهداف وهذا يتطلب الاهتمام بإعدادها الإعداد الفني والأكاديمي إلى جانب تعميق مفاهيم واتجاهات العمل المؤسسي الديمقراطي والمشاركة الجماعية من قبل المنتسبين للمؤسسة التربوية (المومني، 2008، 118) وقد وطدت المؤسسات التربوية العلاقة مع المجتمع المحلي وجعلتها علاقة وطيدة كرسنها النظريات والأفكار التربوية المعاصرة التي تؤمن بالانفتاح على البيئة المحلية، وأكدت الكثير من الدراسات أن نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق رسالتها يعتمد أساساً على مدى ارتباطها بالمجتمع المحلي الذي توجد فيه، وبالتالي يصبح من واجباتها الأولى أن تقوم بأنشطة فعالة لبناء علاقات وطيدة مع المجتمع، ويشترط في هذه الأنشطة أن تراعي خصائص المجتمع وإمكاناته وطموحاته وتوقعاته المختلفة، لأن المجتمع المحلي بما يوفره من إمكانيات وخبرات يمكن أن يسهم في تزويد أبنائه بالخبرات اللازمة

من خلال علاقات التعاون (العجمي، 2000، 104) وعندما يتبادل أولياء الأمور والمعلمات والمديرات الثقة مع بعضهم البعض ويعملون مع بعض كفريق لحل مشكلات الأطفال يتعلم الطفل منهم كيف يواجه الحياة وكيف يحل المشكلات العملية وكيف ينقل خبرته إلى المجتمع وبالعكس وهذا يجعل المناخ التنظيمي في الروضة أكثر دفئاً وأماناً ويشعر الأطفال جميعهم أنهم يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة تهتم المعلمات والمديرات وأولياء الأمور (Donmeza, 2010, 574). ويجب أن تسعى إدارة الروضة في إطار علاقتها بالمجتمع المحلي لتنظيم زيارات متبادلة لأولياء الأمور من الروضة إليها لتقديم النصح والإرشاد في مجال الرعاية الاجتماعية والصحية والسلوكية لأبنائهم، وعقد ندوات ثقافية مستمرة وندوات تعلمهم بمستجدات التربية الحديثة ونظرياتها، والإفادة من وجود بعض الأعياد الرسمية الوطنية والاجتماعية، لإقامة احتفال في الروضة يحضره الأطفال وذوهم وأبناء المجتمع المحلي. وعلى إدارة الروضة أن تُشرك الفعاليات الاجتماعية والاقتصادية في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج والأنشطة التي تقدمها لأبناء المجتمع المحلي، وأن تتعاون مع المؤسسات الاجتماعية عن طريق برامج اسبوعية عامة مثل اسبوع الأسرة، الشجرة، النظافة، المرور..... الخ. وأن تحرص على إبلاغ أولياء أمور الأطفال عن مدى تقدم أطفالهم أو تراجعهم في أدائهم سواء في التعليم أو في اللعب مع أقرانهم، ومساعدتهم على تهذيب سلوكهم وحل مشاكلهم، ويتعدى دور الروضة في المجتمع المحلي إلى تنظيم رحلات وزيارات إلى المراكز الصحية، والمستشفيات والنوادي والجمعيات ومؤسسات المجتمع المدني من أجل التعرف إلى الخدمات والبرامج التي تقدمها للمجتمع المحلي (الخطيب، 2005، 345-366).

### الدراسات السابقة:

1. دراسة (الحسين، 2003)، بعنوان دراسة تحليلية تقويمية لواقع رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية في ضوء الاستراتيجية العربية للتربية السابقة على المرحلة الابتدائية (رياض الأطفال): هدفت الدراسة إلى تحليل وتقويم واقع رياض الأطفال في سورية في ضوء الاستراتيجية، وتحديد الخطط والبرامج التربوية التي يمكن تنفيذها، والتي لا يمكن تنفيذها والصعوبات التي تواجه رياض الأطفال في سورية، على عينة من (38) روضة، و(252) معلمة، و(38) مديرة، و(200) أسرة، و(64) من المعنيين بشؤون الرياض من الجهات العامة والخاصة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق استبانة وجهت إلى معلمات رياض الأطفال، وأولياء أمور الأطفال المنتسبين للرياض، واستبانة تتعلق بتوصيات الاستراتيجية على المرحلة الابتدائية لمعرفة مدى إمكانية تطبيقها على الواقع في رياض الأطفال. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود دورات تدريبية دورية لمديرات رياض الأطفال، وعدم قيام رياض الأطفال بعقد اجتماعات دورية للمعلمات وأولياء أمور الأطفال للاطلاع على صعوبات العمل في الروضة.

2 - دراسة (أبو دقة، وآخرون، 2007) بعنوان: دراسة تقويمية لجودة التعليم في رياض الأطفال بقطاع غزة. هدف هذه الدراسة التقييمية إلى تشخيص جودة التعليم في رياض الأطفال في قطاع غزة، من خلال: (تعرف واقع رياض الأطفال في محافظات غزة من حيث جودة التعليم وخاصة في المجالات التالية (كفاءة المربيات، ومشاركة أولياء الأمور)، وكذلك تحديد نتائج تحسين الأداء المتوقع في رياض الأطفال في مجال مشاركة أولياء الأمور المستخدمة في الرياض. وقد طبقت أدوات الدراسة على الفئات المستهدفة وهي: استبانة مديرة الروضة وعددها (54) مديرة روضة، واستبانة المربيات وعددها (106) مربيات، استبانة أولياء الأمور وعددها (112) ولي أمر، وبطاقة

ملاحظة أداء مربية العدد (15) روضة. وقد بينت نتائج الدراسة الحاجة إلى العديد من التدخلات في مجالات: (المنهج، كفاءة المربيات، المواد التربوية، مشاركة أولياء الأمور وكذلك وجود العديد من المعوقات، وهيمنة البعدين الاجتماعي والمعرفي كأهداف رئيسه للروضة من وجهة نظر وأولياء الأمور. أما بالنسبة لمشاركة أولياء الأمور فقد بينت النتائج أن مشاركتهم لا تتعدى دفع الرسوم وحضور بعض الاجتماعات والندوات. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات العملية التي تسهم في تحسين جودة التعليم في رياض الأطفال.

**3 . دراسة (صاصيلا، 2007) بعنوان: تصور مقترح لضمان جودة البيئة التربوية في رياض الاطفال في الجمهورية العربية السورية:** هدفت الدراسة إلى اقتراح مجموعة من المعايير التي تتضمن جودة البيئة التربوية في رياض الأطفال، ورصد واقعها في مدينة دمشق، ومقارنته بمعايير الجودة المطلوبة، وذلك بالاعتماد على متطلبات برامج التعليم المفتوح وبرامج الأنشطة وبرامج الأركان، وقد طبق الدراسة على عينة تتكون من (124) معلمة يعملن في (61) روضة خاصة من رياض الأطفال في مدينة دمشق، وقد استخدمت الباحثة منهج التحليل الوصفي، واستبانة لسؤال المعلمات عن واقع المبنى وتجهيزات الروضة ووسائلها، وتمت مقابلتهم لمعرفة مشكلاتهن ومقترحاتهن، وتناولت الدراسة مجالات معايير الجودة وأركانها في رياض الأطفال المتعلقة بمعايير إعداد المعلمة والأطفال والتمويل والتشريعات والإدارة والتقويم وأخيراً المباني والتجهيزات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بينت ضعف مناسبة مواصفات بناء الروضة وتجهيزاتها لمعايير الجودة التربوية في رياض الأطفال، كما اقترح الدراسة معايير لجودة البناء والتجهيزات استندت إلى مراعاة خصائص طفل الروضة والأهداف التربوية لرياض الأطفال ومعايير الصحة والسلامة، إضافة إلى معايير الجمالية والاقتصادية.

**4 - دراسة (خياط، 2008) بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة.** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة لدى مديرات ومعلمات ومؤسسات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة. ومدى توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دعم ومساندة الإدارة العليا، تهيئة مناخ العمل الملائم تنمية الموارد البشرية، قياس الأداء الإنتاجية، النمط القيادي الفعال ونظام المعلومات من وجهة نظر مديرات ومعلمات الروضة بمدينة مكة المكرمة ودراسة الفروقات في تطبيق المبادئ وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية، نوع القطاع) وطبقت الباحثة استبانة متضمنة للمحاور والمجالات المذكورة على /19/ روضة حكومية و/18/ روضة أهلية. وأشارت الدراسة إلى أنّ هناك دعماً ومساندة من الإدارة العليا للإسهام في تحقيق وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن إدارات الرياض توفر المناخ الملائم للتطبيق وتبنى النمط القيادي الفعال. وبينت الدراسة أن المؤهل العلمي ليس ذا أهمية لتطبيق متطلبات إدارة الجودة، وأن إدارة الروضات لأطفال الأهلية تطبق وتوفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة بدرجة أعلى من إدارة رياض الأطفال الحكومية.

**5 . دراسة (جون مارتين وآخرون) (Gone Martim, 1997) بعنوان أولياء الأمور كشركاء في تقييم جودة المدرسة.** اعتمدت وزارة التربية الاسكتلندية نتائج استطلاع للرأي حول علاقة الأسرة بالمدرسة، ومدى رضاها عن جودة التربية والتعليم المقدمة فيها، ودور أولياء الأمور في تقييم جودة أداء المدرسة وجودة الخدمات التربوية والتعليمية التي تقدمها للمنتسبين إليها، شمل الاستطلاع 34000 أسرة من أطفال الرياض والتعليم الأساسي، وبناء على تحليل نتائج الاستطلاع وضعت وزارة التربية تصوراً من 36 بنداً حول دور أولياء الأمور، ففي تقييم أداء المدرسة ورياض الأطفال لتحسين وتطوير جودة أدائها.

6 . دراسة (جوسي وسيرجيو) (Jose, Bemcina & Sergei Devjak, 2011) بعنوان: تقييم مدى جودة وفعالية أداء الإدارة العليا (السلطات المحلية) لواجباتها تجاه المواطنين (دراسة حالة - رياض الأطفال). هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الالتزام الذي تقدمه الإدارة العليا لتحقيق رضا المجتمع المحلي. تناولت هذه الدراسة مشكلة فعالية أداء الإدارة العليا والسلطات المحلية لواجباتها تجاه المواطنين (التركيز على المستفيد) كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومراقبة مستوى الخدمات التي تؤمنها رياض الأطفال للمجتمع المحلي. وكانت عينة الدراسة 30 روضة حكومية، أما أداة الدراسة فكانت الاستبانة، واشتملت على 115 بنداً. بينت نتائج الدراسة أن هناك العديد من العوامل التي تؤدي دورها في مدى الالتزام بمعايير محددة فيما يخص آلية العمل الإداري في رياض الأطفال والمؤثرات بين مصالح الأهل وظروفهم المادية والاجتماعية ومستوى تأهيل وخبرة الكادر التربوي في رياض الأطفال، وبينت الدراسة أن قطاع التعليم في رياض الأطفال في سلوفانيا لا يحظى بالاهتمام المطلوب ولا يتوافر الإمكانيات اللازمة لتطويرهم لكي يواكبوا المقاييس العالمية. وأن تطبيق الأنموذج الأوربي لمعايير إدارة الجودة الشاملة لتقييم درجة جودة أداء الإدارات يُعدُّ أداة فعالة لتلبية رغبات المواطنين (أولياء الأمور).

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها ركزت على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعلى أهمية التركيز على المستفيد الخارجي من رياض الأطفال، وقد تميزت عنها من حيث التركيز على المستفيد ولكن في ضوء المبادئ وليس المعايير، وكذلك بالعينة التي تم تناولها وهي أولياء الأمور لأطفال الروضات في محافظة اللاذقية، وتم الاستفادة منها بالوقوف على الإطار النظري والأدب التربوي الذي احتوته لتحديد الإطار النظري للبحث الحالي، والاستفادة في بناء أدوات الدراسة وهي الاستبانة وتحديد محاورها.

### النتائج والمناقشة:

السؤال الأول: ما درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة من حيث المبدأين (التركيز على رضا المستفيدين، العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي)؟

من الجدول (5) يتبين أن مجال التركيز على رضا المستفيد جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.31)، ووزن نسبي (77.14%)، في حين أن مجال العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي جاء بمتوسط حسابي بلغ (1.75)، ووزن نسبي (58.36%)، أما على مستوى الاستبانة ككل فقد جاء بمتوسط حسابي بلغ (2.03)، ووزن نسبي (68%)، وقد توافقت هذه النتائج مع النتائج التي تم التوصل إليها بحسب إجابات كل من المديرات والمربيات في رياض الأطفال.

جدول (5) مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر أولياء الأمور

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الرضا
1.	المجال الأول: التركيز على رضا المستفيد.	2.31	0.09	77.14%	1	متوسطة
2.	المجال الثاني: العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي.	1.75	0.07	58.36%	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي للوزن النسبي لمجالي الاستبانة	2.03	0.01	68%		متوسطة

وفيما يأتي الإجابات التفصيلية لإجابات أولياء الأمور درجة رضاهم عن خدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية، عند كل عبارة من العبارات الواردة في كل مجال.

♦ **المجال الأول: التركيز على رضا المستفيد:** من قراءة الجدول (6) يتبين أن جميع العبارات الواردة ضمن هذا المجال جاءت بين الدرجة المتوسطة والدرجة المرتفعة. كما يُلاحظ أن عبارة (تهيئ الروضة طفلك بشكل ملائم للدخول لمرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى) أنت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (2.68) ووزن نسبي (89.33%)، وضمن بدرجة مرتفعة. وحصلت العبارات ذات الأرقام (1، 3، 5، 7، 9، 10، 11، 12، 14، 16، 17، 18، 19، 20، 21) على درجة مرتفعة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.35)، و(2.63)، وبأوزان نسبية تراوحت بين (78.33%)، و(87.67%) وهي بنسب متقاربة، أما العبارات الباقية الواردة في هذا المجال فقد جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (1.8)، و(2.25)، وبأوزان نسبية تراوحت بين (60%)، و(75%)، وقد أتت عبارة (تأخذ إدارة الروضة بمقترحاتك فيما يتعلق بتطوير المبنى وتحسين التجهيزات فيها) في المرتبة الأخيرة، بدرجة متوسطة.

جدول (6): إجابات عينة البحث من أولياء حول مدى التركيز على رضا المستفيد في مؤسسات رياض الأطفال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الرضا
1.	تهتم الروضة بدراسة درجة رضاك عن الخدمات التي تقدمها لطفلك.	2.36	0.68	78.67%	12	مرتفعة
2.	تسعى إدارة الروضة بشكل مستمر إلى التفوق على رغباتك وتوقعاتك منها.	2.05	0.80	68.33%	17	متوسطة
3.	تسعى إدارة الروضة لإشباع حاجات طفلك تدريجياً.	2.48	0.76	82.67%	7	مرتفعة
4.	تستفيد الروضة من مقترحاتك في خططها وبرامجها لتحسين العمل فيها.	1.89	0.78	63%	19	متوسطة
5.	أنشطة الروضة تساعد طفلك على تحقيق نمو متكامل في شخصيته.	2.49	0.68	83%	6	مرتفعة
6.	تعني الروضة أن رضاكم والأخذ بأراءكم كم أساسي لتحقيق التميز فيها.	2.25	0.81	75%	14	متوسطة
7.	تهيئ الروضة طفلك بشكل ملائم للدخول لمرحلة التعليم الأساسي (الحلقة الأولى).	2.68	0.58	89.33%	1	مرتفعة
8.	تستحدث الروضة آليات لتطوير خدماتها لمواكبة المستجدات التربوية.	2.10	0.74	70%	16	متوسطة
9.	تحرص الروضة على الاتصال الدائم بك وإبلاغك بمحصلات طفلك لمتابعة نموه وتقديمه	2.54	0.63	84.67%	4	مرتفعة

مرتفعة	9	80.33%	0.55	2.41	توفر الروضة تجهيزات مناسبة لعمر طفلك.	10.
مرتفعة	3	85.33%	0.55	2.56	يحقق مستوى أداء المربيات في التعامل مع طفلك رضاك.	11.
مرتفعة	13	78.33%	0.77	2.35	توفر الروضة مربيات مؤهلات تربوياً ومهنياً.	12.
متوسطة	15	70.33%	0.75	2.11	إدارة الروضة متعاونة فيما يتعلق بأرائك ومقترحاتك لتطوير العمل فيها.	13.
مرتفعة	11	79%	0.74	2.37	تهيئ الروضة طفلك بشكل مناسب للتعامل مع المجتمع الخارجي.	14.
متوسطة	21	60%	0.74	1.80	تأخذ إدارة الروضة بمقترحاتك فيما يتعلق بتطوير المبنى وتحسين التجهيزات فيها.	15.
مرتفعة	5	84.33%	0.61	2.53	الاستفادة من الروضة في مجال اللغة (يسمع للقصص، يُعبّر عن أفكاره، يلفظ الحروف)	16.
مرتفعة	2	87.67%	0.57	2.63	الاستفادة من الروضة في المجال الحسابي (العد - الجمع - مفاهيم الأعداد...).	17.
مرتفعة	5	84.33%	0.65	2.53	الاستفادة من الروضة في مجال العلوم والبيئة (الإنسان - الحيوان - النبات...).	18.
مرتفعة	8	81.67%	0.80	2.45	الاستفادة من الروضة في المجال الحركي (حركات انتقالية، القفز، الثبات، الجري).	19.
مرتفعة	8	81.67%	0.70	2.45	الاستفادة من الروضة في المجال الديني (الأخلاق، التسامح، الاحترام...).	20.
مرتفعة	10	79.67%	0.77	2.39	الاستفادة من الروضة في المجال الاجتماعي (التعاون، المشاركة، تقبل الآخرين...).	21.
متوسطة	18	64.67%	0.84	1.94	الاستفادة من الروضة في المجال الجمالي (ابتكار أعمال فنية، تمييز نغمات الأصوات، المشاركة بالأنشطة الموسيقية).	22.
متوسطة	20	62.33%	0.86	1.87	الاستفادة من الروضة في المجال النفسي - الانفعالي (إظهار الثقة والتوازن، مشاركة الآخرين مشاعرهم).	23.

#### ♦ المجال الثاني: العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي: من قراءة الجدول (7) يتبين أن العبارات الواردة

ضمن هذا المجال جاءت بين الدرجة المتوسطة والدرجة المنخفضة، باستثناء العبارة (المبلغ الذي تدفعه لتسجيل طفلك في الروضة مناسب لما يُقدم له من خدمات) فقد جاءت ضمن الدرجة المرتفعة، وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (2.47)، ووزن نسبي بلغ (82.33%). كما أن العبارات التي حازت على درجة رضا متوسطة هي (24، 26، 32، 33، 34، 35، 37، 38)، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (1.68)، و(2.21)، وبأوزان نسبية

تراوحت بين (56%)، و(73.67%)، أما العبارات التي لم تحظَ بدرجة رضا لدى أولياء الأمور هي حسب التسلسل (27، 28، 29، 30، 31، 36)، وقد جاءت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي لم يتجاوز (1.62)، ووزن نسبي لا يزيد عن (54%).

جدول (7): إجابات عينة البحث من أولياء حول مدى العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي في مؤسسات رياض الأطفال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الرضا
1.	تحدد الروضة رسوم التسجيل بحسب الموقع الجغرافي لها.	2.21	0.78	73.67%	2	متوسطة
2.	المبلغ الذي تدفعه لتسجيل طفلك في الروضة مناسب لما يُقدم له من خدمات.	2.47	0.68	82.33%	1	مرتفعة
3.	تساهم في تمويل مشروعات التطوير في الروضة.	1.79	0.85	59.67%	6	متوسطة
4.	تعقد الروضة خلال العام الدراسي دورات فنية أو مهنية لأفراد المجتمع المحيط بها.	1.62	0.79	54%	10	منخفضة
5.	تتوفر في الروضة مصادر تعلم دائمة ومتطورة لأفراد المجتمع المحلي (قاعات حواسيب وانترنت).	1.60	0.79	53.33%	11	منخفضة
6.	تقدم الروضة برنامجاً لتعلم الكبار خارج أوقات الدوام الرسمي للروضة.	1.36	0.75	45.33%	15	منخفضة
7.	تعقد الروضة ندوات ثقافية لأبناء المجتمع المحلي وتدعوهم إليها.	1.46	0.68	48.67%	14	منخفضة
8.	تقدم الروضة برامج تعليمية في الحاسوب للمهتمين في المجتمع المحلي.	1.48	0.71	49.33%	13	منخفضة
9.	تشارك الروضة أولياء الأمور والمهتمين في المجتمع المحلي في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج والأنشطة التي تقدمها لهم.	1.72	0.83	57.33%	7	متوسطة
10.	تنظم الروضة رحلات (ثقافية، ترفيهية) لأولياء الأمور مع أطفالهم.	1.68	0.81	56%	9	متوسطة
11.	تحرص الروضة على الاتصال الدائم بكم وإخباركم عن الأنشطة التي ستقوم بها.	1.82	0.84	60.67%	5	متوسطة
12.	تقدم الروضة الإرشادات والتوجيهات لأبناء المجتمع المحلي لمساعدتهم على تخطي المشكلات التي قد يعاني منها أطفالهم.	1.69	0.73	56.33%	8	متوسطة

13.	تشجع الروضة أبناء المجتمع المحلي على حضور المسرحيات والمسابقات التي تقوم بها مع الأطفال.	1.52	0.75	50.67%	12	منخفضة
14.	تراعي الروضة أيام العطل ومواقيت الدوام حسب الخصوصيات المحلية للمجتمع.	1.99	0.91	66.33%	3	متوسطة
15.	تتقبل الروضة اقتراحات أبناء المجتمع المحلي فيما يتعلق بالأنشطة الداعمة لنمو الطفل.	1.85	0.87	61.67%	4	متوسطة

كشفت نتائج البحث أن التركيز على رضا المستفيد، وكذلك العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي جاءت بدرجة متوسطة بحسب إجابات أولياء الأمور، أي أنها لم تحظَ بدرجة رضا مرتفعة، ويرى الباحث أنه يتوجب على مؤسسات رياض الأطفال أن تسعى إلى التركيز على خدمة المستفيدين من خلال إدراكها لأهمية ذلك، فوجودها واستمراريتها واحراز مركز تنافسي بين غيرها من الروضات لا يتحقق إلا بمقدار ما تستطيع رسمه في سياساتها وأهدافها بما يتوافق مع احتياجات ورغبات ومطالب المستفيدين، وبالتالي تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي في الإدارة. وكذلك متابعة شكاوى المستفيدين بشكل مستمر والعمل على حل المشكلات التي تواجههم. كما على مؤسسات رياض الأطفال أن تدرك أهمية العلاقة بين الروضة والمجتمع المحلي لما لذلك دور في تطوير أداء العمل في الروضة، وسوف يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو دقة، وآخرون، 2007) و(جون مارتين، 1997) التي أكدت على أهمية دور أولياء الأمور في تقييم جودة أداء الروضات لتحسين وتطوير جودة أدائها، إذ أن إدارة الروضة الناجحة تحاول توثيق التواصل بينها وبين أولياء الأمور باعتبارهم شركاء في نجاح العملية التربوية التعليمية فكما كانت العلاقة بينهما علاقة هادفة كلما انعكس ذلك على مستوى مخرجات الروضة، كذلك الأمر بالنسبة للمجتمع بكافة فئاته ومؤسساته، فالروضة جزء لا يتجزأ من المجتمع ولا بد أن تضع الإدارة خطة واضحة لتفعيل هذه العلاقة وتأطيرها بما يحقق أهداف الروضة وينسجم مع اهتمامات المجتمع واحتياجاته. وتجسد ذلك واضحاً قوانين وتشريعات وزارة التربية الناضجة لرياض الأطفال ولكن العلاقة في هذا المبدأ جاءت متوسطة بين الواقع والمأمول.

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بحسب متغير المستوى التعليمي للأب:

للكشف عن الفروق بين متوسطات إجابات أولياء الأمور حول درجة رضاهم عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي للأب (أمي، ابتدائية، إعدادية، ثانوية، معهد، جامعي، ماجستير فما فوق)، استُخدم تحليل التباين الأحادي للمقارنات المتعددة، وأدرجت النتائج في الجدول (8).

جدول (8): تحليل التباين الأحادي لإجابات عينة البحث حول درجة رضا أولياء الأمور

عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بحسب متغير المستوى التعليمي للأب

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الاحتمال (p)	القرار
التركيز على رضا المستفيد	بين المجموعات	270.881	6	45.147	0.895	0.498	غير دال
	داخل المجموعات	20220.992	401	50.426			
	المجموع	20491.873	407				
علاقة الروضة بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	378.439	6	63.073	2.030	0.061	غير دال
	داخل المجموعات	12457.052	401	31.065			
	المجموع	12835.490	407				
المستوى الإجمالي	بين المجموعات	413.385	6	68.897	0.761	0.601	غير دال
	داخل المجموعات	36292.135	401	90.504			
	المجموع	36705.520	407				

قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (6، 401) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.12

من خلال قراءة الجدول (7) يتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية حول درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة حسب المستوى التعليمي للأب، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وقيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2.12). وهذه النتيجة تدل على أن المستوى التعليمي للأب لم يكن له تأثير على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فالأب ينظر إلى الروضة، بوصفها تقوم بال العناية بطفله، وتقدم له الاستفادة في مجالات تنمية شخصيته وتعلمه. ولم يهتم بأية أمور تخص التطوير والتحسين بالروضة، أو مستوى التجهيزات والأخذ برأيه فيما يتعلق بالتحسينات والتجهيزات الحديثة، أو دعوته للمشاركة بالفعاليات التي تقيمها الروضة. فكلها جاءت بمدى تطبيق منخفض من وجهة نظر الأب بغض النظر عن مستواه التعليمي.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بحسب متغير المستوى التعليمي للأب:

لمعرفة الفروق في درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي للأُم، استُخدم تحليل التباين الأحادي، كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (9): تحليل التباين الأحادي لإجابات عينة البحث حول درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي للأُم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الاحتمال (p)	القرار
التركيز على رضا المستفيد	بين المجموعات	239.038	5	47.808	0.949	0.449	دال
	داخل المجموعات	20252.834	402	50.380			
	المجموع	20491.873	407				
علاقة الروضة بالمجتمع المحلي	بين المجموعات	341.397	5	68.279	2.197	0.05	دال
	داخل المجموعات	12494.093	402	31.080			
	المجموع	12835.490	407				
المستوى الإجمالي	بين المجموعات	356.463	5	71.293	0.788	0.558	غير دال
	داخل المجموعات	36349.056	402	90.421			
	المجموع	36705.520	407				

قيمة (F) الجدولية عند درجات حرية (5، 402) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 2.23

من خلال قراءة الجدول (9) يتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية حول درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية بحسب متغير المستوى التعليمي للأُم على المستوى الإجمالي، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وقيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (2.23)، عند درجتي حرية (5، 402)، وبمستوى ثقة (95%). هذه النتيجة تدلُّ على أنَّ المستوى التعليمي للأُم لم يكن له تأثير على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فالأُم تركز على الروضة التي تنمي المهارات لدى طفلها، والدرجة التي تعود بالنفع والمصلحة لطفلها، بغض النظر عن مستواها التعليمي.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بحسب متغير تابعة الروضة (حكومي - خاص):

لدراسة الفروق بين متوسط إجابات أولياء الأمور تبعاً لمتغير تابعة الروضة (حكومي - خاص)، استخدم اختبار (t)، وجاءت النتائج على النحو المبين في الجدول (10).

جدول (10): المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق لإجابات عينة البحث من أولياء الأمور حول درجة رضاهم عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية تبعاً لمتغير تابعة الروضة عند (درجة الحرية = 406)

المجال	العينة وفق متغير تابعة الروضة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال (p)	مجال الثقة (95%)		مستوى الدلالة
	حكومي	خاص					أعلى	أدنى	
التركيز على رضا المستفيد	100	308	52.99	8.46	-0.316	0.753	-	1.54	غير دال
	100	308	26.99	6.61			2.12	غير دال	
علاقة الروضة بالمجتمع المحلي	100	308	26.99	5.06	1.613	0.108	-	2.17	غير دال
	100	308	26.02	5.77			2.22	غير دال	
المستوى الإجمالي	100	308	79.98	10.9	0.565	0.573	-	3.07	غير دال
	100	308	79.3	9.01			-1.7	غير دال	

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (406) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96

من قراءة الجدول (10) يتبين أن الفروق التي ظهرت بين متوسط إجابات أولياء الأمور حول درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير تابعة الروضة (حكومي - خاص) هي غير جوهرية وليست دالة، وتبين ذلك من قيمة (P) التي جاءت أكبر من (0.05)، كما جاءت قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) عند درجات حرية (406) بمجال الثقة (95%). أي أنه لا يوجد تأثير لتابعة الروضة سواء أكانت تابعة الروضة حكومية أم خاصة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال من وجهة نظر أولياء الأمور، وربما يعود ذلك إلى تشابه الروضات في القطاع العام والخاص في محافظة اللاذقية، فجميع الروضات تخضع لإشراف وزارة التربية، وربما ينظر الأهل إلى الروضة من حسابات أخرى.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مجالي (التركيز على رضا المستفيد، علاقة الروضة بالمجتمع المحلي) وعلى المستوى الإجمالي بين متوسطات إجابات أولياء الأمور بحسب متغير موقع الروضة (ريف - مدينة):  
 للتحقق من صحة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أولياء الأمور متغير موقع الروضة (ريف - مدينة)، استخدم اختبار (t)، ويلخص الجدول (11) هذه النتائج:

جدول (11): المتوسط الحسابي وقيمة اختبار (t) ومستوى دلالة الفروق لإجابات عينة البحث من أولياء الأمور حول في درجة رضاهم عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية تبعاً لمتغير موقع الروضة عند (درجة الحرية = 406)

مستوى الدلالة	مجال الثقة (95%)		قيمة الاحتمال (p)	(t) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة وفق متغير موقع الروضة		المجال
	أعلى	أدنى					ريف	مدينة	
غير دال	0.503	-2.28	0.212	-1.249	7.3	52.78	206	ريف	التركيز على رضا المستفيد
							202	مدينة	
دال عند مستوى 0.01	2.599	0.430	0.006	2.746	5.58	27	206	ريف	علاقة الروضة بالمجتمع المحلي
							202	مدينة	
غير دال	2.49	-1.21	0.498	0.678	9.2	79.78	206	ريف	المستوى الإجمالي
							202	مدينة	

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (406) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.96

قيمة (t) الجدولية عند درجات حرية (406) ومستوى معنوية 0.01 تساوي 2.58

من قراءة الجدول (11) يتبين عدم وجود فروق جوهرية ودالة عند مستوى دلالة (0.05)، عند مجال التركيز على رضا المستفيد، وعلى المستوى الإجمالي، وتبين ذلك من قيمة (P) التي جاءت أكبر من (0.05)، كما جاءت قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.96)، في حين أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية ودالة عند مستويي دلالة (0.05)، (0.01) عند مجال علاقة الروضة بالمجتمع المحلي، وتبين ذلك من قيمة (P) وبالباقي (0.006)، وهي أقل من (0.05)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.746)، وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) عند درجات حرية (406) بمجال الثقة (95%)، لصالح روضات الريف. ويفسر ذلك بوجود اتفاق في الآراء لدى أولياء الأمور حول التركيز على رضا المستفيد، من قبل الروضات، سواء في الريف أم في المدينة، ولكن اختلفت الآراء حول علاقة الروضة بالمجتمع المحلي، وجاءت هذه الفروق لصالح الروضات في الريف، ربما يعود ذلك إلى تزايد العلاقات، وتقاربها في مناطق الريف، أكثر من المدينة.

السؤال الثاني: ما جوانب الضعف والأمور التي لا تراعيها الروضة في مجال التركيز على تحقيق رضا

المستفيدين وخدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أولياء الأمور؟

للإجابة عن هذا السؤال استقصيت آراء عينة البحث من وجهة نظر أولياء الأمور، وحسبت التكرارات، ورتبت ترتيباً تنازلياً، ووضعت نسبها المئوية، وكانت نتائجها على النحو الوارد في الجدول (12)، الذي يتبين من خلال قراءته أن من أهم جوانب الضعف والأمور التي لا تراعيها الروضة هي (عدم التواصل مع أولياء الأمور خاصة فيما يتعلق بالمستجدات التي تقوم بها الروضة) إذ حصلت على المرتبة الأولى بتكرارات مقدارها (49)، ونسبة مئوية (17.5%)، وها ما أكدت عليه دراسة (الحسين، 2003) إذ بينت عدم قيام رياض الأطفال بعقد اجتماعات دورية وأولياء أمور الأطفال للاطلاع على صعوبات العمل في الروضة.

جدول (12): إجابات عينة البحث من أولياء الأمور حول جوانب الضعف والأمور التي لا تراعيها الروضة

الرقم	العبارة	التكرارات	النسبة
1.	عدم التواصل مع أولياء الأمور خاصة فيما يتعلق بالمستجدات التي تقوم بها الروضة.	49	17.50%
2.	عدم الربط بين المنهاج في الروضة ومنهاج الحلقة الأولى من التعليم الأساسي	44	15.71%
3.	عدم وجود تعاون بين المربيات في الروضة وأولياء الأمور في الشؤون التي تخص أطفالهم.	43	15.36%
4.	عدم اتباع أساليب مشوقة للترغيب في التعلم.	39	13.93%
5.	عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة في الروضة، وخاصة التي تنمي التعلم باللعب عند الطفل.	32	11.43%
6.	عدم مشاركة أولياء الأمور والمجتمع في اقتراحاتهم حول انقضاء المربيات في مؤسسات رياض الأطفال.	31	11.07%
7.	اهمال الجوانب اللغوية للطفل.	26	9.29%
8.	عدم الاهتمام بشكل كبير بالروضات الحكومية، ووجود نقص بالتجهيزات.	16	5.71%
	المجموع	280	100%

**السؤال الثالث: مقترحات أولياء الأمور بشأن (التركيز على رضاهم كمستفيدين من الروضة، والعلاقة بين الروضة والمجتمع، وكذلك بشأن تحسين الخدمات التي تقدمها الروضة في مجال ربط الروضة وتحسين علاقاتها بالمجتمع المحلي وتحقيق المزيد من رضاهم عن خدماتها):**

للإجابة عن هذا السؤال، استقصيت آراء عينة البحث من أولياء الأمور، ورتبت هذه المقترحات حسب عدد تكراراتها ترتيباً تنازلياً، وكانت نتائجها على النحو الوارد في الجداول (13)، (14)، (15)، الذي يتبين من خلال قراءتها أن من أهم المقترحات بشأن التركيز على رضاهم كمستفيدين من الروضة هي (التناسب بين الدوام في مؤسسات رياض الأطفال مع الدوام في المؤسسات الحكومية) إذ حصلت على المرتبة الأولى بتكرارات مقدارها (45)، ونسبة مئوية (28.48%). ومن أهم المقترحات بشأن العلاقة بين الروضة والمجتمع هي (إقامة اجتماعات دورية لأولياء الأمور للاستفادة من آرائهم في تطوير أداء الروضة) إذ حصلت على المرتبة الأولى بتكرارات مقدارها (51)، ونسبة مئوية (33.55%). أما فيما يخص المقترحات بشأن تحسين الخدمات التي تقدمها الروضة في مجال ربط الروضة وتحسين علاقاتها بالمجتمع المحلي، جاء أهمها (توفير البناء الصحي للروضة) إذ حصلت على المرتبة الأولى بتكرارات مقدارها (90)، ونسبة مئوية (9.71%).

◆ **المقترحات بشأن التركيز على رضاهم كمستفيدين من الروضة:**

جدول (13): إجابات عينة البحث من أولياء الأمور حول المقترحات بشأن التركيز على رضاهم كمستفيدين من الروضة

الرقم	العبارة	التكرارات	النسبة
1.	التناسب بين الدوام في مؤسسات رياض الأطفال مع الدوام في المؤسسات الحكومية.	45	28.48%
2.	الاهتمام أكثر في الروضات الحكومية، لتشجيع المجتمع المحلي على إلحاق أطفالهم بها، والتخفيف من الأعباء المالية على الأهالي.	42	26.58%
3.	الاستفادة من تجارب أولياء الأمور والأخذ بآرائهم، خاصة فيما يتعلق بالخدمات التي تقدمها الروضة، وأنشطتها، وأليات التطوير والتحديث في أدائها	36	22.78%

4.	العناية التامة باستقبال أولياء الأمور عند زيارتهم للروضة، وتقديم إرشادات لهم حول الأمور التي تتعلق بالطفل.	21	13.29%
5.	تطوير الخدمات المقدمة للطفل في الروضة، لمواكبة المستجدات التربوية.	14	8.86%
	المجموع	158	100%

◆ المقترحات بشأن العلاقة بين الروضة والمجتمع:

جدول (14): إجابات عينة البحث من أولياء الأمور حول مقترحاتهم بشأن العلاقة بين الروضة والمجتمع

الرقم	العبرة	التكرارات	النسبة
1.	إقامة اجتماعات دورية لأولياء الأمور للاستفادة من آرائهم في تطوير أداء الروضة.	51	33.55%
2.	تحفيز أولياء الأمور من قبل إدارة الروضة في للمشاركة الفاعلة والتعاون معهم في المجالات كافة.	41	26.97%
3.	توسيع قنوات الاتصال الشفهية والكتابية بين الروضة والمجتمع المحلي.	25	16.45%
4.	استخدام أساليب حديثة في الاتصال مع أولياء الأمور (مواقع التواصل الاجتماعي، والإيميل).	19	12.50%
5.	زيادة التعاون مع المجتمع المحلي.	9	5.92%
6.	إقامة علاقات إنسانية مع المجتمع المحلي تشجع على تطوير وتحسن أداء العمل في الروضات.	7	4.61%
	المجموع	152	100%

◆ المقترحات بشأن تحسين الخدمات التي تقدمها الروضة في مجال ربط الروضة وتحسين علاقاتها

بالمجتمع المحلي وتحقيق المزيد من رضاهم عن خدماتها:

جدول (15): إجابات عينة البحث من أولياء الأمور حول المقترحات

لتحسين الخدمات التي تقدمها الروضة في مجال ربط الروضة وتحسين علاقاتها بالمجتمع المحلي

الرقم	العبرة	التكرارات	النسبة
1.	توفير البناء الصحي للروضة.	90	9.71%
2.	العمل على ضبط الطفل بشكل أوسع.	88	9.49%
3.	التعاون بين الأهل والروضة لمتابعة وضع الطفل.	79	8.52%
4.	الابتعاد عن التأثير النفسي السلبي للطفل.	71	7.66%
5.	الاهتمام بإعداد الكوادر من المديرات والمربيات، خاصة للأطفال.	71	7.66%
6.	تعليم الطفل على كيفية الاعتماد على ذاته.	70	7.55%
7.	تعليم الطفل على احترام الآخرين، والمشاركة والتعاون مع أصدقائه.	69	7.44%
8.	اتباع الأساليب الحديثة في التعليم.	68	7.34%
9.	الاهتمام بتوفير الأدوات والوسائل التعليمية والألعاب اللازمة لتنمية التفكير الإبداعي لدى الطفل عقلياً وجسدياً، وانفعالياً واجتماعياً.	67	7.23%

10.	54	توظيف الأدوات والوسائل التعليمية في الروضة بفاعلية في الروضة، مع عدم إغفال الصيانة الدائمة لها.	5.83%
11.	49	إيجاد برنامج تأهيل لمعلمات رياض الأطفال يركز على الخبرات العملية والمهارية اللازمة للأطفال	5.29%
12.	46	تزويد معلمات رياض الأطفال بالأدوات والأجهزة التي تساعدهم في الابتكار والإبداع في عملهن.	4.96%
13.	33	الربط بين الروضة والبيئة من خلال التركيز على تصميم اللعب والوسائل التعليمية من خامات البيئة المحيطة بالأطفال	3.56%
14.	26	ضرورة مشاركة الأطفال في معارض وحفلات تقيمها الروضة، ومشاركة المجتمع وأولياء الأمور بها.	2.80%
15.	21	زيادة عدد الدورات التدريبية لمديرات ومعلمات رياض الأطفال لتنمية الابتكار والإبداع لديهن في مجال عملهن.	2.27%
16.	17	وضع أسس علمية دقيقة لاختيار مديرات رياض الأطفال من ذوي المؤهلات العلمية والكفاءات العالية والخبرة التربوية في مجال إدارة رياض الأطفال.	1.83%
17.	8	تنويع ألعاب الأطفال، مع التركيز على مجالات كالموسيقى والرياضة، والتي تنمي مواهب الطفل.	0.86%
	927	المجموع	100%

### الاستنتاجات والتوصيات:

هدف البحث إلى تعرف درجة الرضا عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال بمحافظة اللاذقية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أولياء الأمور. أظهرت النتائج أن درجة رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال جاءت متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط إجابات أولياء الأمور حول درجة الرضا عن الخدمات التي تقدمها رياض الأطفال تعزى للمتغيرات (المستوى التعليمي للأب، المستوى التعليمي للأم، تابعة الروضة)، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية عند متغير موقع الروضة عند مجال التركيز على رضا المستفيد، ووجود فروق دالة عند مجال علاقة الروضة بالمجتمع المحلي. واستناداً إلى المقترحات التي أبدتها أفراد عينة البحث من أولياء الأمور، وإلى نتائج الدراسة، استخلصت المقترحات الآتية لتضاف إلى المقترحات السابقة وتكون جميعاً مقترحات للبحث.

- 1 - إجراء دراسات لوضع مقاييس واعتمادها لقياس مدى رضا أولياء الأمور عن الخدمات التي تقدمها الروضة لأطفالهم.
- 2 - تدريب الكوادر التربوية المؤهلة في المجال الإداري على الأنماط الإدارية الحديثة التي تتواءم مع متطلبات العصر الحديث وتركز على رضا المستفيد.
- 3 - تفعيل وسائل الاتصال الحديثة، وتوظيفها، ولاسيما الشبكات الالكترونية (الانترنت) ما بين الإدارة العليا وإدارة الروضة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ككل.

- 4 - التركيز على إقامة قنوات اتصال مختلفة بين الروضات والمجتمع المحلي ومؤسساته وهيئاته المختلفة للاستفادة منها وتحسين أداء العمل في ضوء الخبرات الجديدة والمتنوعة.
- 5 - اجراء دراسات مستمرة لتحديد مدى رضا المستفيدين الخارجيين للروضة لما تقدمه من خدمات للأطفال وتقييم جودة الروضة في ضوء ادارة الجودة الشاملة.

### المراجع:

1. أبو دقة، سناء والحولي، عليان وصبح، فاطمة والطهراوي، جميل وأحمد، ياسر الشيخ - دراسة تقييمية لجودة التعليم في رياض الأطفال بقطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، م15، ع2، 2007، 925 - 978.
2. الأغبري، عبد الصمد - إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الحكومية المطبقة لها والحاصلة على شهادة الأيزو (2009): دراسة ميدانية مطبقة في محافظة الاحساء في المملكة العربية السعودية، مجلة التعاون، الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج، العدد 11/- يونيو، الرياض، 2005، 281 - 313.
3. البناء، رياض - إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها، مقدمة إلى المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الابتدائي للفترة الواقعة من 24- 27 يناير، السعودية، 2007، 134.
4. جاد، منى - التربية البيئية في رياض الأطفال وتطبيقاتها. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، 380.
5. الحسين، ابراهيم - دراسة تحليلية تقييمية لواقع رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية في ضوء الاستراتيجية العربية للتربية السابقة على المرحلة الابتدائية (رياض الأطفال)، 2003، 295.
6. حمود، رقيقة سليم - الاتجاهات العالمية في إعداد المعلمين وتدريبهم، بحث ألقى في اجتماع عمداء كليات التربية ومسؤولي تدريب المعلمين أثناء الخدمة، قطر، 2000، 18 - 45.
7. الخثلية، هند بنت ماجد بن محمد - إدارة رياض الأطفال، دار الكتاب الجامعي، العين، 2000، 370.
8. الخطيب، أحمد - إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، عالم الكتب، الأردن، 2005، 360.
9. الخلف، عبد الله موسى - ثالث التميز (تحسين الجودة، تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاجية)، مجلة الإدارة العامة، العدد 1، الرياض، 1997، 95 - 116.
10. خياط، أماني - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، 2008، 285.
11. درة عبد الباري - دور التطوير التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السادس للتنمية الإدارية (1993) دور التنظيمي (19-20) ابريل، القاهرة، 1993، 25 - 32.
12. الزهراني، محمد أحمد - تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأندية الحاسب الآلي بإدارات التربية والتعليم بمكة المكرمة (الإمكانية والمعوقات)، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، 110.
13. صاصيلا، رانيا - تصور مقترح لضمان جودة البيئة التربوية في رياض الاطفال في الجمهورية العربية السورية مجلة جامعة دمشق، دمشق، مجلد 26، عدد 3، 2007، 3 - 25.

14. العجمي، ماهر - دليل الجودة في المؤسسات والشركات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000، 194.
15. عيادة، عمر بن سراج - وعي معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة جدة بثقافة الجودة والاعتماد، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2009، 182.
16. مرتضى، سلوى أبو النور حسناء - مدخل إلى رياض الأطفال (2)، كلية التربية. منشورات جامعة تشرين، 2008، 173.
17. مرتضى، سلوى، أبو النور حسناء - مدخل إلى الرياض الأطفال (1)، كلية التربية، منشورات جامعة دمشق، 2006، 156.
18. مرسي، محمد - إدارة الجودة في الإدارة المدرسية، مجلة التربية، العدد /160/، السنة السادسة والثلاثون، مارس 2007، 179 - 210.
19. ملحم، سامي محمد - مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، 477.
20. المناصير، علي فلاح - إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية بعمان، 1994، 155.
21. المومني، واصل جميل حسين - الإدارة المدرسية الفعالة . موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، 109.
22. وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية - النظام الداخلي. دمشق: وزارة التربية، 2006، 60.
23. وزارة التربية، ملامح الاستراتيجية التربوية في الجمهورية العربية السورية خلال الفترة 2000 إلى 2020، دمشق، 80.
24. CHIRCOP, JEANE - Nevada school District saves Millions though Process Management, 2010, 280.
25. DONMEZA, BURHANETTIN - *Principal trust in students and parents: its relationship with principal burnout*. Procedia Social and Behavioral Sciences 2 , 547-550, Faculty of Education, Department of Educational Sciences PK.44280 Malatya, Turkey, 2010.
26. FEIGENBAUM, A - 10 ways to boost Quality Management Review, January, 1991.
27. JONE MARTIM, AND OTHERS - Parents As Partners in Assuring the Quality of school.,(EJ547991) www.eric.ed.gov, 1997
28. JOSE, BEMCINA & SERGEI DEVJAK - Total Quality Management in the Implementation of tasks of the Local Community: The Case of Pre-School Education, 2011,251.
29. KINDERGARTEN; BRIT ISH DICTIONARY- Definition of Kinder graten – Early child hood, 2009, 49.
30. LEE, JAMES O - How principals can build a culture of quality that supports Standards of excellence. Nassp Bulletin, V 84 no/617 /, sept, 2004, 26 -35.
31. MECHAN, SCHMIDT, FRANCES - Kinder gartens Fell the weight of globalization, The Times Educational Supplement, no/454/, July 18, 2003, 388 -392.