

## واقع مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق ووضع تصور مقترح لتطويرها وفق معايير الجودة الشاملة دراسة ميدانية في رياض الأطفال (العامة والخاصة) في مدينة دمشق

صفاء مظهر أصلان\*<sup>1</sup>

\*مدرس، قسم مناهج وطرائق تدريس، كلية التربية، جامعة دمشق.

[safaa.aslan@damascusuniversity.edu.sy](mailto:safaa.aslan@damascusuniversity.edu.sy)

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في رياض أطفال مدينة دمشق والصعوبات التي تواجهها بالإضافة إلى وضع نموذج مقترح تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وشملت عينة البحث (50) معلمة روضة عامة و(122) معلمة روضة خاصة، وكانت أداة البحث استبانة موجهة لمعلمة الروضة لمعرفة درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) والصعوبات التي تواجهها للعام الدراسي 2024-2025، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة كانت بالإجمال متوسطة وهي أعلى في رياض الأطفال الخاصة وكانت أكثر الصعوبات التي تواجه تطبيق معايير إدارة الجودة (TQM) في رياض الأطفال كانت عدم وجود خطة استراتيجية واضحة لتطوير الجودة الشاملة في الروضة.

**الكلمات المفتاحية:** معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM)، الصعوبات، تصور مقترح، معلمات.

تاريخ الإيداع: 2025/3/23

تاريخ القبول: 2025/5/19



حقوق النشر: جامعة دمشق - سورية،

يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب

الترخيص

CC BY-NC-SA 04

## The Current Status of Early Childhood Education Institutions in Damascus City and a Proposed Framework for Their Development in Accordance with Comprehensive Quality Standards: A Field Study in Public and Private Kindergartens in Damascus City

**Safaa Mazhur Aslan\***<sup>1</sup>

1\* Lecturer in the Department of Curricula and Teaching Methods, Faculty of Education, Damascus University.

[safaa.aslan@damascusuniversity.edu.sy](mailto:safaa.aslan@damascusuniversity.edu.sy)

Received: 23/3/2025

Accepted: 19/5/2025



**Copyright:** Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under a CC **BY- NC-SA**

### **Abstract:**

The study aimed to evaluate the implementation of Total Quality Management (TQM) standards in kindergartens in Damascus (public and private), with a sample of 50 public kindergarten teachers and 122 private kindergarten teachers. The results revealed that the overall level of TQM application was moderate, with private kindergartens demonstrating a clear advantage. The most prominent challenge was the absence of a clear strategic plan to enhance quality, which led the researchers to propose a model for improving the application of these standards.

**Key Words:** Total Quality Management (TQM) standards, difficulties, proposed vision, parameters.

## المقدمة:

تعد مرحلة الطفولة المبكرة من أهم المراحل في حياة الانسان فهي تشكل الأساس في بناء شخصيته وتكوين قيمه واستعداده المعرفي الذي هو أساس التعلم مدى الحياة، وفي هذه المرحلة يسعى الطفل للتعرف إلى البيئة الخارجية فيكتسب منها العادات والتقاليد الاجتماعية ويتعلم احترام القوانين والنظم، ويلتحق بالروضة مما يوسع علاقاته الاجتماعية، وتزداد خبرته المعرفية والمهارية والحركية، فالروضة مؤسسة تربوية تعليمية ذات طبيعة مختلفة من حيث المتعلمين والمناهج المستخدمة، فمن الضروري التهيئة الجيدة لها للحصول على المخرجات المطلوبة بجودة عالية، فجودة التعليم أصبحت هدفاً أساسياً لكل السياسات التعليمية، فالتحدي الرئيس لا يتمثل فقط في تقديم التعليم ولكن التأكد من أن مخرجات هذا التعليم تتسم بالجودة العالية.

(Rentzou & Sakellariou, 2011, 368).

ويعد تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) مدخلاً لتحقيق الجودة في مخرجات رياض الأطفال والتي أصبحت مطلباً عالمياً لضمان فاعلية المخرجات التربوية في ظل التحديات التربوية المعاصرة (OECD, 2018). لذا تبرز أهمية دراسة واقع رياض الأطفال في مدينة دمشق، لمواكبة متطلبات معايير الجودة الشاملة، والتي لا تقتصر على تحسين البيئة المادية، بل تمتد إلى الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتعزيز الشراكة مع المجتمع وتبني منهجيات تقييم الأداء والمناهج التربوية، وتفاعل الأسرة مع العملية التعليمية، لجعل تجربة التعلم الشاملة متميزة للأطفال وأولياء الأمور. إن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يعمل على تغيير ثقافة الروضة بأكملها ويجعلها موجهة نحو التميز، ويعد تطبيقها والحد من الصعوبات التي تواجهها في رياض الأطفال حاجة ماسة وضرورة ملحة لنجاحها في تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها وإثراء كفاءاتها، وتحسين مستوى مخرجاتها لتكون متفقة مع المواصفات العالمية للجودة.

## مشكلة البحث:

إن إعادة النظر بالفلسفة التربوية المطبقة في رياض الأطفال ضرورة في ضوء التطورات الحاصلة، وقد أكدت العديد من الدراسات والأبحاث والمؤتمرات التربوية ومنها مؤتمر نحو استثمار أفضل للعلوم التربوية والنفسية في ضوء تحديات العصر (دمشق، 2009) أن مؤسسات رياض الأطفال في الدول العربية تحتاج إلى تطوير، وتشكل معايير الجودة الشاملة أساساً لرسم وتطوير السياسة التربوية، فهي تعد انعكاساً للفلسفة التربوية والأهداف المنبثقة عنها. فمعايير الجودة هي وسيلة لضمان جودة التعليم الذي يتلقاه الأطفال الصغار في بيئات التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة (World Bank, 2021, 1)، فالغرض من إدارة الجودة الشاملة هو إتقان كل عملية تنطوي عليها مؤسسة تعليمية ونقل المنظمة بأكملها إلى أعلى سلسلة القيمة، وقد بينت العديد من الدراسات أهمية الجودة الشاملة كدراسة عقيل (2018) التي أكدت على أهمية الجودة الشاملة وأهمية إدخالها في المجال التربوي والتعليمي باعتبارها من أهم الأساليب الإدارية الحديثة.

كما توصلت دراسة (الكمالي، 2023) إلى أنه يوجد قصور في تطبيق معايير الجودة في مؤسسات رياض الأطفال، مما ينعكس سلباً على أداء مؤسسات رياض الأطفال وأوصت ب: العمل على إنشاء إدارة عامة لإدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية تكون مهمتها الإشراف على تطبيق أساليب الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، وتوصلت دراسة (صاصيلا، 2010) إلى مجموعة

نتائج بينت ضعف مناسبة مواصفات بناء الروضة وتجهيزاتها لمعايير الجودة التربوية في رياض الأطفال، كما اقترح البحث معايير لجودة البناء والتجهيزات، أما دراسة (السيد وآخرون، 2019) فقد سعت إلى معرفة معايير الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال ومتطلبات تطبيقها، وتحديد المشكلات التي تواجه تطبيقها وتقديم حلول مقترحة تساهم في التغلب على هذه المشكلات، بينما ركزت دراسة (محمود، 2016) على تطبيق الحوكمة كجزء من متطلبات الجودة الشاملة (TQM) فتناولت الوضع الحالي للحوكمة في نظم إدارة رياض الأطفال ومتطلبات تطبيقها في ضوء الجودة الشاملة. وفي المجتمع الحديث أصبحت جودة المؤسسات التعليمية أكثر أهمية لأنها خاضعة للمقارنة والمنافسة إذ يسعى العاملون في جميع المؤسسات التعليمية إلى تحقيق الجودة، لأنها مسؤولة بشكل مباشر عن زيادة رضا المشاركين في العملية التعليمية. وقد قامت الباحثة بزيارات استطلاعية إلى بعض رياض الأطفال في مدينة دمشق واجرت مقابلات مع الكادر العامل في الروضة (إدارة، معلمات، خدمة)، حول تطبيق معايير TQM ووجدت الباحثة أن تطبيق المعايير كان متفاوتاً بين روضة وأخرى ما بين المستوى المنخفض والمتوسط، لذا قررت الباحثة بدراسة أشمل في رياض أطفال مدينة دمشق حول درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة فيها انطلاقاً من سؤال البحث الرئيس الآتي:

ما واقع مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق في ضوء تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) ؟

### أهمية البحث:

- تحدد أهمية البحث في كونه يقدم النقاط الآتية التي يمكن أن تعيد العاملين في الجودة:
- يحدد رصد واقع تطبيق معايير الجودة (TQM) في رياض الأطفال الجوانب التي تعاني من قصور.
  - يظهر البحث النتائج التي من الممكن أن تحققها مؤسسة رياض الأطفال بتطبيق معايير الجودة
  - قد يسهم تنفيذ التصور المقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال مدينة دمشق في تحسين مخرجاتها

### أهداف البحث:

- تعرف درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات
- تعرف الصعوبات التي تواجه تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال
- بناء تصور مقترح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال.

### أسئلة البحث:

يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال من وجهة نظر المعلمات؟
- ما الصعوبات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال؟
- ما التصور المقترح لتطبيق معايير الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال؟

## 5- فرضيات البحث:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات معلمات رياض الأطفال حول درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) تُعزى لمتغيرات الدراسة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

5-1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات درجات إجابات معلمات رياض الأطفال حول درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) تُعزى لمتغير نوع الروضة

5-2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات درجات إجابات معلمات رياض الأطفال حول درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) تُعزى لمتغير الدورات التدريبية المتبعة .

5-3- ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجات إجابات معلمات رياض الأطفال حول درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## 6- متغيرات البحث:

المتغير التابع: درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM).

المتغيرات الديموغرافية المستقلة: نوع الروضة (عامة- خاصة)، عدد الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة

## 7- حدود البحث:

- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذا البحث خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2024/2025.
- الحدود المكانية: طبق البحث في رياض أطفال مدينة دمشق (العامة- الخاصة).
- الحدود العلمية: تشمل محاور الجودة الشاملة (البيئة التربوية، الرعاية والعناية، كفاءة العاملين، كفاءة الإدارة، التواصل مع المجتمع، الأنشطة التربوية، التطوير المستمر، المنهاج التعليمي والتقييم)

## مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية

**رياض الأطفال:** مؤسسة تربوية تستقبل الأطفال بين سن (3-6) سنوات، تهدف إلى تربية الطفل من النواحي الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية من خلال مجموعة من الأنشطة تنظمها الروضة داخل غرفة النشاط وخارجها (مرتضى، 2006، 109).

**رياض الأطفال إجرائياً:** مؤسسات تعليمية تربوية تسبق مرحلة التعليم الأساسي تعنى بالأطفال بأعمار (3-5) سنوات ضمناً تهدف إلى تطوير مهارات الأطفال الاجتماعية والعاطفية والتعليمية من خلال مجموعة متنوعة من الأنشطة التعليمية الهادفة والتي تشمل اللعب، والفنون، واللغة، والموسيقى، والحركة.

**إدارة الجودة الشاملة: (Total Quality Management)** عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتعتمد على المعلومات التي من خلالها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة (البناء، 2007، 1).

إدارة الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال اجرائياً: هي فلسفة إدارية ونظام ممنهج تركز على تحسين الجودة المستمر في جميع جوانب الروضة من خلال تطبيق معايير قابلة للقياس (كفاءة الأنشطة، تفاعل الأطفال..)، ومشاركة جميع العاملين فيها وذلك بهدف تحقيق احتياجات الأطفال التربوية والتعليمية بشكل فعال، ورضا أولياء الأطفال من خلال تلبية توقعاتهم عبر أدلة إجرائية موحدة وقوائم مرجعية يومية لضمان السلامة والتعلم الفعّال، مع تحليل البيانات لقياس النتائج وتدريب الكوادر على أدوات التقييم الحديثة لتحقيق رضا الأطفال والأسر.

## خلفية نظرية للبحث:

### 1- رياض الأطفال في سورية:

اعتمدت العناية بالأطفال في سورية على الأسرة والمجتمع المحلي، فلم يكن هناك تنظيم رسمي أو برامج تعليمية مُعتمدة، إذ كان يوجد بعض رياض الأطفال الملحقة بالمدارس التبشيرية وأخرى اعتمدت على الجهود الشخصية، حتى صدور قانون المعارف في العام 1932 اذ عدت رياض الأطفال درجة من درجات التعليم في سورية، وفي الستينات تطورت أعداد الرياض العامة والخاصة وصدرت قوانين تنظم عملها (مرتضى، سلوى، أبو النور، حسناء، 2007، 92).

ورافق ازدياد أعداد الرياض تطوير المناهج الدراسية التي تتناسب احتياجات الأطفال الصغار وإحداث برامج لتدريب المعلمات وتأهيلهم للعمل في رياض الأطفال، إذ أن تطوير مؤسسات رياض الأطفال ضرورة لمواكبة مجتمع الاقتصاد المعرفي والحصول على مخرجات جيدة لهذه المرحلة.

ويتطلب ذلك توفير حزمة من الخدمات المتكاملة الحاضنة للطفل ذات الجودة الشاملة ومنها توسيع نطاق البرامج القائمة لتشمل الطفل والأسرة ومقدمي الرعاية للطفل، واعتماد الحوكمة والنهج التشاركي مع الجهات والفعاليات ومؤسسات المجتمع المحلي جميعها كما يتطلب أيضاً البناء على الدراسات المؤسسية المتراكمة والاستفادة منها في رسم السياسات التربوية المستقبلية (المركز الإقليمي، 2022، 12).

فالاستثمار في رياض الأطفال يُقلل من الفجوات التعليمية والاجتماعية، ويُسهم في بناء جيل أكثر وعياً وقدرة على الإبداع والابتكار لذا فإن الاهتمام بهذه المرحلة ليس ترفاً، بل ضرورة لضمان تنمية مستدامة للمجتمع ككل.

### 2- ما هو نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM):

كلمة الجودة Quality. من الكلمة اليونانية Qualities التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتج جيد أو الخدمة جيدة (الدراكة، 2002، 15). وقد بدأ مصطلح إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية الأربعينات من القرن العشرين في أعقاب الحرب العالمية الثانية وكان ذلك على يد رواد الجودة وأشهرهم جوران Juran وديمنج Deming وكروسبي Crosby، وقد مر هذا المفهوم بأربع مراحل:

- مرحلة الفحص: وتشمل الأنشطة الآتية: الفرز - التصنيف - اكتشاف العيوب - الإجراءات التصحيحية. مرحلة مراقبة الجودة: وتشمل الأنشطة الآتية: اختبار المنتج - بيانات أداء العملية - الأساليب الإحصائية - مستويات الجودة المقبولة.

- مرحلة ضمان الجودة: وتشمل: تخطيط الجودة - تطوير نظم الجودة - إعداد دليل الجودة - المراقبة الإحصائية للعملية - استخدام تكاليف الجودة - الاعتمادية - ثقة العميل .
- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** وتتضمن التزام القيادة بنظام الجودة وبناء الوعي بالجودة بين صفوف العاملين والمسؤولية المشتركة والمشاركة والتعاون وفتح خطوط الاتصال وتكوين فرق العمل وتكوين حلقات الجودة والتوجه بالعمل والتركيز على العمليات والنتائج معاً والتحسين المستمر لكل العمليات والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وتحقيق رضا العميل بشكل مستمر . (زين العابدين، 2000، 10).
- فإدارة الجودة الشاملة استراتيجية تنظيمية وأساليب إدارية تسعى إلى عملية التحسين المستمر في كل نشاط من أنشطة المنظمة وذلك من خلال الإدارة واستخدام الأفراد المهرة وفرق العمل والأساليب العملية المحسنة والناجحة بشكل تعاوني لأداء العمل (حسين، 2020، 6).

## 2-1- إدارة الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال (أهميتها وأهدافها)

تعرف الجودة في التربية بأنها عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم تسعى إلى توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة على نحو ابداعي لتحقيق التحسين المستمر في المؤسسة التربوية (شريف، 2014، 57).

وفي رياض الأطفال هي قدرة مؤسسة رياض الأطفال على تحقيق الأهداف المطلوبة وتحقيق المعرفة وتنمية المهارات من خلال الأداء الجيد والاحتكام إلى معايير المنافسة وحل المشكلات باستراتيجيات التحسين ضمن إطار تعاوني، فإدارة الجودة الشاملة تجعل الطفل محور العملية التعليمية، وتدعم أيضاً مشاركة أولياء أمور الأطفال كشركاء متساويين في العملية التعليمية والتدخل في ضبط الجودة لإدارة الروضة.

ولأن التعليم له تأثير تراكمي على الأطفال فإن البرنامج الفعال وعالي الجودة قادر على سد فجوات الإنجاز والمساهمة بشكل ملحوظ في نمو الطفل في غضون تسعة أشهر فقط (Pianta, 2016, 129).

فإدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال تشمل اعتماد أسلوب العمل الجماعي مع الحرص على استمرار التحسين والتطوير والحصول على رضا المستفيدين واتباع النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي (العلي، 2020، 69). لذا تعد إدارة الجودة في رياض الأطفال ضرورة لبناء بيئة تعليمية آمنة ومحفزة، وتحسين الممارسات التعليمية، وتنمية المهارات الأكاديمية والاجتماعية للأطفال، ووضع أساس النجاح التعليمي المستدام المتوافق مع المعايير العالمية.

## 2-3- أهداف إدارة الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال

يهدف تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال الى:

- تحسين جودة التعليم المبكر:** تصميم برامج تعليمية تلبى الاحتياجات النمائية للأطفال (العقلية، الاجتماعية، العاطفية، والجسدية).
- ضمان بيئة آمنة وصحية:** عبر تطبيق معايير صارمة للسلامة البدنية والنفسية للأطفال، مراقبة النظافة العامة والتغذية السليمة.
- تعزيز مشاركة أولياء الأمور والمجتمع: من خلال بناء شراكات فعالة لضمان تكامل الجهود التربوية بين المنزل والروضة.

التطوير المهني للكوادر: من خلال تدريب العاملين على أحدث الأساليب التربوية وإدارة الجودة وتشجيع ثقافة التعلم المستمر والابتكار بينهم (الكمالي، 2023، 36).

التحسين المستمر للعمليات: لتحقيق أفضل المخرجات من خلال التقييم الدوري ومؤشرات الأداء.

الالتزام بالمعايير المحلية والدولية: تحقيق متطلبات الاعتماد التربوي مثل معايير NAECY, ISO ومواكبة التطورات العالمية في مجال الطفولة المبكرة.

## 2-4- معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال

تختلف معايير ضمان الجودة وفقاً للسياسة التعليمية للدولة، فيوجد مثلاً (10) معايير في الولايات المتحدة الأمريكية ومعياران فقط في فلندا وبشكل عام تشمل المعايير: المحتوى ويتضمن (المناهج الدراسية، دعم نمو الطفل، صحة الطفل....)، العمليات وتتضمن (جودة العملية لدعم نمو الأطفال وتطويرهم والعلاقات مع الطلاب والعلاقات الأسرية)، معايير المعلمين وموظفي التعليم بمعنى آخر الموظفين والمعلمين، البيئة المادية للروضة، التمويل أو المعايير المالية، معايير التقييم، معايير الإدارة والسياق التنظيمي (Sumarni, Ahmad, & Sulfating, 2018, 81).

واعتمدت بعض الدراسات معايير صنفت وفق المجالات الآتية: العاملون في الروضة، الإدارة والقيادة (القيادة والتخطيط والإدارة، واستخدام الموارد والتكاليف، والسياق التنظيمي)، عملية التعلم (المناهج الدراسية، وطرق التعلم، رعاية وصحة الطفل، دعم نمو الطفل وتطوره، البيئة التربوية، وتقييم التعلم)، دعم الأطفال وأخلاقيات العمل في المدرسة، والعلاقات المجتمعية، ومناخ المدرسة/بيئة التعلم (European Commission, 2020) و (Siraj-Blatchford, Manni, 2007) و (UNESCO, 2019).

إن أوجه التشابه بين أنظمة الجودة بين الدول هي: مجالات المحتوى والعمليات والإدارة أما الاختلاف فيكون غالباً في التمويل واستناداً إلى الدراسات والأدبيات السابقة يمكن اعتماد المعايير الآتية: جودة البيئة التربوية، جودة الرعاية والعناية بالصحة، كفاءة العاملين، كفاءة الإدارة، التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع، جودة الأنشطة التربوية، التطوير المستمر، المنهاج التعليمي والتقييم. كما أن أنظمة تقييم الجودة وتحسينها (QRISs) التي تجمع مؤشرات منفصلة للجودة تلعب دوراً بارزاً في توثيق وتحسين جودة برامج الطفولة المبكرة إذ يفترض إطارها التوجيهي أن التقييمات ستعمل على خلق سوق محلية للجودة حيث يسعى الأهل إلى برامج ذات تصنيف أعلى وبهذه الطريقة، سيتمكن المزيد من الأطفال من تجربة برامج عالية الجودة تعمل على تحسين استعدادهم للمدرسة (Zellman, 2008,42).

إن تطبيق الجودة الشاملة في رياض الأطفال في سورية خطوة أساسية نحو بناء جيل واعٍ ومتعلم، لضمان مستقبل أفضل للأطفال وتطور المجتمع ككل، إذ أن التعليم بيئة تنافسية، تواكب التحديات الاقتصادية العالمية التي دائماً ما تكون محركاً لتطوير التعليم.

**إجراءات البحث:** فيما يأتي سيتم عرض المنهج المستخدم ومجتمع وعينة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة ودراسة الفرضيات.

## 1- منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى وصف الظاهرة بدقة من خلال جمع البيانات وتحليلها كمياً أو كيفياً، للكشف عن العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها، ويعتمد هذا المنهج على الملاحظة المنظمة لوصف الواقع كما هو، ومن ثم يقدم تحليل نقدي للنتائج، وهذا المنهج يلاءم طبيعة البحث وأهدافه إذ يتم وصف إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها عن طريق جمع البيانات والمعلومات الكافية عن متطلبات ومعوقات تطبيقها كما أنه يحلل ويفسر درجة تطبيق معايير الجودة (Creswell, 2018,155).

## 2- مجتمع وعينة البحث:

يتألف المجتمع الأصلي للبحث من جميع معلمات في مؤسسات رياض الأطفال في مدينة دمشق والبالغ عددهم (883) معلمة يتوزعون على (29) روضة عامة و(118) روضة خاصة وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية (إحصائيات عام 2024)، أما عينة البحث فقد تم اختيارها بطريقة العينة المقصودة، وذلك بناءً على أهداف الدراسة وخصائص المجتمع البحثي (Creswell, 2018,158).

فقد تم اختيار (50) معلمة من (12) روضة عامة و(122) معلمة من (30) روضة خاصة على امتداد التوزيع الجغرافي ضمن أحياء مدينة دمشق بحيث غطت كامل المدينة جغرافياً، وفيما يأتي توزع العينة ما بين نوع رياض الأطفال (العامة - الخاصة) والمؤهل العلمي.

الجدول(1): توزع العينة حسب تبعية الروضة والمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	جامعية	Count	25	77	102
		% of Total	14.53%	44.77%	59.30%
دبلوم تأهيل	Count	15	23	38	
		% of Total	8.72%	13.37%	22.09%
ماجستير ومافوق	Count	10	22	32	
		% of Total	5.81%	12.79%	18.60%
Total	Count	50	122	172	
		% of Total	29.07%	70.93%	100.00%

وتوزعت عينة الدراسة بشكل متوازن على فئات سنوات الخبرة باستثناء من لديهم عدد سنوات خبرة أكبر من 12 بلغن 3 فقط، جدول(2) ملاحق، وبينت دراسة العينة أن معلمات رياض الأطفال الخاصة اتبعن عدد دورات أكبر وقد يعود ذلك لشروط التوظيف.

### 3- أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة دراسة والتي هدفت بشكل عام التعرف إلى درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال في مدينة دمشق، أما الأهداف الفرعية فقد هدفت إلى تعرف درجة جودة كل من: البيئة المادية، جودة الرعاية والعناية بالصحة، كفاءة العاملين، كفاءة الإدارة، التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع، الأنشطة التربوية، التطوير المستمر، المنهاج التعليمي والتقييم.

ولبناء أداة الدراسة قامت الباحثة بالعودة إلى معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) العامة وكذلك معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (European Commission, 2020) (UNESCO, 2019) (Siraj-Blatchford, Manni, 2007) (Sallis, 2002)، (Deming's, 1986) بالإضافة إلى الدراسات السابقة وقامت بوضع محاور الاستبانة بالاعتماد عليها وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (52) مؤشر موزعة على محاور إدارة الجودة الشاملة (TQM) وعددها (8) محاور المحور الأول: جودة البيئة المادية (9) فقرات، المحور الثاني: جودة الرعاية والعناية بالصحة (10) فقرات، المحور الثالث: كفاءة العاملين (6) فقرات، المحور الرابع: كفاءة الإدارة (7) فقرات، المحور الخامس: التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع (5) فقرات، المحور السادس: الأنشطة التربوية (6) فقرات، المحور السابع: التطوير المستمر (3) فقرات، المحور الثامن: المنهاج التعليمي والتقييم (7) فقرات، بالإضافة إلى القسم الأول والذي شمل بيانات أساسية اشتملت على المتغيرات الأساسية في الدراسة (نوع الروضة: خاصة- حكومية، الخبرة، الدورات التدريبية) أما القسم الأخير فقد شمل استبانة الصعوبات وتضمن (12) فقرة. وتم تقدير درجات الاستبانة للاستبانة وفق سلم ليكرت الخماسي (محقق بدرجة عالية، محقق بدرجة جيدة، محقق بدرجة متوسطة، محقق بدرجة ضعيفة، غير محقق أبدا).

### 4- صدق الأدوات:

#### صدق الاستبانة: أولاً الصدق الظاهري:

فقد قامت الباحثة بعرض أداة البحث (الاستبانة) بصورتها المبدئية على عدد من المحكمين المختصين وذلك لإبداء آرائهم فأجري التعديل اللازم على الفقرات وقد أضيفت مجموعة من البنود وحذفت مجموعة أخرى (جدول 6)، فأصبحت استبانة الاستخدام على (52) بنداً واستبانة الصعوبات (12) بنداً.

#### 2-4- الصدق الداخلي:

استخدمت الباحثة لحساب الصدق الداخلي لاستبانة درجة استخدام التكنولوجيا واستبانة الصعوبات خلال البرنامج اليومي في الروضة إجابات (30) معلمة شكلن العينة الاستطلاعية للبحث، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وجدت الباحثة أن هناك ارتباط قوي ودال عند مستوى دلالة 0.01 بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والجانب الذي تنتمي إليه الجدول (الملحق، 9)، وكذلك ترابط قوي بين درجة كل جانب والدرجة الكلية للاستبانة والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول(2): معامل الارتباط بين المحاور والاستبانة ككل

المنهاج التعليمي والتقييم	التطوير المستمر	الأنشطة التربوية	التواصل مع المجتمع	كفاءة الإدارة	كفاءة العاملين	جودة الرعاية	جودة البيئة التربوية	معامل الارتباط مع المجال الكلي
0.79**	0.84**	0.82**	0.91**	0.77**	0.90**	0.81**	0.87**	

وبالتالي الاستبانة ذات صدق داخلي عالي، أما استبانة الصعوبات فقد كانت معاملات الارتباط بين الفقرات والاستبانة ككل عالية (0.71-0.92) وبالتالي الاستبانة ذات صدق داخلي عالي النتائج.

#### حساب الثبات باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا (Cronbach- alpha):

حسب معامل ثبات الاستبانة بإتباع طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة "كرو نباخ ألفا (Cronbach- alpha)، فبلغ معامل الثبات (0.85) للمقياس الكلي، أما معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة فقد كانت عالية أيضاً يدل على أن هناك ثبات عال بطريقة ألفا كرونباخ وبالتالي يمكننا استخدام الاستبانة.

#### حساب الثبات بطريقة إعادة الاختبار:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على أفراد العينة الاستطلاعية - نتائج التطبيق الأول- وبعد فترة زمنية بلغت خمسة عشر يوماً أعادت الباحثة تطبيق الاستبيان على أفراد العينة الاستطلاعية - نتائج التطبيق الثاني- بعد ذلك قامت بحساب معامل الارتباط بين نتائج العينة الاستطلاعية في التطبيق الأول ونتائجهم في التطبيق الثاني للاستبيان نفسها وعلى كل مجال من مجالات الاستبيان، ومعامل الارتباط المحسوب هنا هو معامل الثبات وقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.85) للمقياس الكلي، أما معامل الثبات لكل مجال من مجالات الاستبانة وهذا يدل على أن هناك ترابطاً بين نتائج التطبيقين. بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان صار جاهزاً للتطبيق ويمكن توزيعه على العينة.

#### 5- عرض النتائج ومناقشتها:

لدراسة درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال في مدينة دمشق حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتطبيق معايير الجودة وفق بنود الاستبانة المقسمة إلى ثمانية محاور، وقيمت النتائج وفق الآتي: قامت الباحثة بوضع درجات التقدير والمتوسطات الحسابية المعادلة لها وفق ما يأتي: قامت الباحثة بوضع درجات التقدير والمتوسطات الحسابية المعادلة لها وفق الجدول(2): اعتماداً على المعادلة الآتية

$$\text{درجة المستوى} = \frac{(\text{السلم درجة} - 1)}{\text{مستويات التقدير}}$$

فتصبح كالاتي عالية(5-3.68) متوسطة(3.67-2.34) ضعيفة (1-2.33)، وفيما يأتي نتائج كل محور من محاور الجودة.

## 5-1 النتائج المتعلقة بمحور جودة البيئة التربوية والأمان:

الجدول(3): تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة رياض الأطفال (جودة البيئة المادية)

التقدير	عامة		خاصة		جودة البيئة المادية
	انحراف	متوسط	التقدير	انحراف	
جيد	0.93	3.95	جيد	0.82	3.92
متوسط	0.83	3.58	متوسط	0.95	3.65
ضعيف	0.87	2.01	متوسط	1.01	2.65
متوسط	0.83	3.42	متوسط	0.81	3.2
متوسط	0.92	2.51	جيد	0.87	3.85
جيد	1	4.1	جيد	0.86	4.02
متوسط	0.9	3.17	متوسط	0.98	3.15
متوسط	0.89	2.23	متوسط	0.9	2.56
ضعيفة	1.1	1.25	ضعيف	0.88	1.68
متوسطة	0.92	2.91	متوسط	0.9	3.18

يُظهر التحليل تقاوُماً في أداء القطاعين الخاص والعام، حيث تميز كل منهما في مجالات مختلفة، إذ بلغ أعلى متوسط في الرياض الخاصة، للفقرة (6) ملاءمة الإضاءة والتهوية (4.02) وانحراف معياري (0.86)، أما أدنى متوسطات فكانت لفقرة وجود نظام مراقبة (كاميرات) في الخاص (1.68) وفي العام (1.25) بتباين مرتفع انحراف (1.1)، وقد يعود ذلك للإمكانيات المادية والمرونة المالية للقطاع الخاص وكذلك التفاوت بين روضة وأخرى، وتتفق نتائج بعض فقرات هذا المحور مع نتائج دراسة (صاصيلا، 2010) التي درست جودة البيئة المادية لرياض الأطفال، وكذلك دراسة الكمالي (2023) التي وجدت قصوراً في تطبيق معايير الجودة.

## 5-2 النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: جودة الرعاية والعناية بالصحة: يمكن تفصيل هذا المحور من خلال الجدول الآتي:

الجدول(4): تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال (جودة الرعاية والعناية بالصحة)

التقدير	عامة		خاصة		جودة الرعاية والعناية بالصحة
	انحراف	متوسط	التقدير	انحراف	
متوسط	0.95	2.61	متوسط	0.81	3.29
متوسط	0.90	2.85	متوسط	0.98	3.01
متوسط	0.93	2.90	متوسط	0.75	3.25
متوسط	0.97	2.61	جيد	0.85	2.88
متوسط	0.89	2.47	متوسط	1.00	2.61
متوسط	0.71	3.08	متوسط	1.00	3.00
متوسط	0.99	2.98	متوسط	1.20	3.01
جيد	0.97	4.00	جيد	0.94	3.98
متوسط	1.20	3.24	جيد	1.50	3.72
متوسط	0.95	2.97	متوسط	1.00	3.19
متوسط	0.95	2.97	متوسط	1.00	3.19

إن أعلى متوسط لفقرات المحور فكان متوسط الفقرة (17) "توجد سياسات واضحة للتعامل مع سلوكيات التتمر" إذ بلغ في رياض الأطفال العامة (4) وفي الخاصة (3.98) ويعود ذلك إلى تركيز المعلمات على رفض التتمر واعتباره أمر خاطئ، وبلغ متوسط الفقرة (18) "يتم فحص حرارة الأطفال يومياً قبل الدخول" (3.72) وانحراف معياري قدره (1.3) في رياض الأطفال الخاصة أما في العامة فبلغ (3.24) ويمكن أن يدل ذلك على اهتمام رياض الأطفال الخاصة بتطبيق إجراءات الوقاية والحماية الصحية، أما أدنى متوسط فهو الفقرة (14) "يوجد كادر مُدرَّب على الإسعافات الأولية" إذ بلغ في رياض الأطفال العامة (2.47) يقابله في الخاصة (2.61)، إن استجابة العينة لجودة الرعاية كانت بالإجمال متوسطة مع كونها أعلى في رياض الأطفال الخاصة مقارنة بالعامة، وربما يعود ذلك إلى الإمكانيات المتوفرة لدى الرياض الخاصة والتي تتيح اهتماماً أعلى بالرعاية الصحية، إذ بلغ المتوسط في رياض الأطفال الخاصة 3.19 والعامة 2.97، وتتفق نتائج بعض الفقرات مع دراسة (السيد، 2019) حول متطلبات الجودة الشاملة.

### 5-3- النتائج المتعلقة بالمحور الثالث: كفاءة العاملين:

ويبين الجدول الآتي استجابة العينة لمحور كفاءة العاملين في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الجدول(5): تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال (كفاءة العاملين)

عامة		خاصة		كفاءة العاملين	
التقدير	انحراف	متوسط	التقدير		
ضعيف	0.18	4.1	جيد	4	المعلمات حاصلات على شهادات في الطفولة المبكرة.
متوسط	0.52	3.47	متوسط	3.56	تظهر المعلمات تفهماً لخصائص النمو النفسي للأطفال.
جيد	0.75	3.8	جيد	3.94	تستخدم المعلمات أساليب تعليمية تفاعلية (اللعب، الأنشطة الحركية، ...).
جيد	0.58	4.1	جيد	4.21	تتعامل المعلمات مع السلوكيات السلبية بأسلوب تربوي (بدون عقاب بدني).
ضعيف	0.72	1.78	ضعيف	1.51	تحصل المعلمات على دورات تدريبية سنوية في أحدث المناهج التربوية.
ضعيف	0.74	1.88	ضعيف	2	يتوفر نظام حوافز للمعلمات المتميزات
متوسط	0.58	3.18	متوسط	3.2	كلي

من الملاحظ أن فقرات كفاءة العاملين عالية بمعظمها في رياض الأطفال العامة والخاصة فالمعلمات ذو تأهيل جامعي والنسبة الأعلى منهن خريجات قسم رياض الأطفال وهذا ما عكسته الفقرة (19) إذ بلغ متوسط العامة (4.1) والخاصة (4) ، وتعاني رياض الأطفال العامة والخاصة من ضعف في الدورات التدريبية ونظام الحوافز إذ أن أدنى متوسطات فكان للفقرة (23) "تحصل المعلمات على دورات تدريبية سنوية" إذ بلغ المتوسط في العامة (1.88) وفي الخاصة (1.51) وهي نسبة منخفضة إلا أنها أعلى في العامة ويعود ذلك أن وزارة التربية تجري وبشكل دائم دورات تدريبية أو تعريفية بما يستجد تحديات على المناهج، بلغ متوسط هذا المحور للخاص (3.20)، وتتفق بعض نتائج فقرات هذا المحور مع دراسة (الكمالي، 2023) فيما يتعلق بقصور تطبيق معايير الجودة، و(دراسة السيد وآخرون، 2019) التي وجدت قصوراً في برامج تدريب المعلمات.

#### 5-4- النتائج المتعلقة بالمحور الرابع: كفاءة الإدارة

تعد الإدارة مسؤولة عن تخطيط البرامج التعليمية، وتنظيم الموارد، وضمان توزيع المهام بفعالية لتحقيق الأهداف التربوية. كما تُمكن الإدارة المحكمة من متابعة التزام الفريق بالمعايير المطلوبة، وتدريب الكوادر على أفضل الممارسات، وتقييم الأداء بشكل دوري لضمان التحسين المستمر ويبين الجدول الآتي استجابة العينة لمحور كفاءة الإدارة في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الجدول (6): تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال (محور كفاءة الإدارة)

كفاءة الإدارة		خاصة			عامة	
متوسط	انحراف	التقدير	متوسط	انحراف	التقدير	
2.38	0.4	متوسط	3.57	0.31	متوسط	
3.45	1	متوسط	3.62	1.1	جيد	
2.11	0.74	ضعيف	1.65	0.61	ضعيف	
2.61	0.91	متوسط	2.13	0.82	ضعيف	
4.02	0.62	جيد	4.21	0.52	جيد	
3.01	0.76	متوسط	1.98	0.9	ضعيف	
4.19	0.6	جيد	4.21	0.71	جيد	
3.11	0.71	متوسط	3.0	0.71	متوسط	

في هذا المحور كانت متوسطات المعلمات بشكل عام متوسطة باستثناء الفقرتين (7) و(5) فقد بلغ متوسط البند(7) " وجود خطة طوارئ لإدارة الأزمات (كالجوائح أو الكوارث)" في القطاع العام (4.21) وفي الخاص 4.19 يظهر ذلك التزاماً عالياً بتطبيق خطط الطوارئ، مما يعكس استعداداً جيداً لدى رياض الأطفال العامة والخاصة وربما يعود ذلك إلى أثار الزلزال في العام 2023 وكذلك جائحة كورونا في العام 2019، إذا تم اتخاذ إجراءات في كافة المؤسسات التربوية للتعامل مع أشياء مشابهة، أما أدنى متوسط للفقرة(3) " مشاركة المعلمات وأولياء الأمور في صنع القرارات التطويرية." فبلغ المتوسط في القطاع العام(1.65) وفي الخاص 2.11 ، فرياض الأطفال العامة تطبق سياسة تربوية محددة ترسمها وزارة التربية أما رياض الأطفال الخاصة فمن الممكن أن تكون أكثر مرونة في اتباع سياسات وإجراءات تشاركتها مع الكادر والأهل الذي يزيد من الشفافية والتحسين المستمر، وتتفق نتائج بعض فقرات هذا المحور مع نتائج دراسة(محمود، 2016)، فيما يتعلق بمشاركة الأهل في القرارات كنوع من الحوكمة. وكذلك مع دراسة (السيد وآخرون، 2019) التي وجدت ضعفاً في مشاركة الأهل.

#### 5-5- النتائج المتعلقة بالمحور الخامس: التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع:

ويبين الجدول الآتي استجابة العينة لمحور التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الجدول(7): تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال (محور التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع)

عامة		خاصة			التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع	
التقدير	انحراف	متوسط	التقدير	انحراف		متوسط
جيد	0.78	3.83	جيد	0.52	4.2	يُرسل تقرير شهري عن تقدم الطفل أكاديمياً واجتماعياً.
جيد	0.98	2.98	ضعيف	0.63	2.4	تُنظّم اجتماعات فردية مع أولياء الأمور كل 3 أشهر.
متوسط	0.62	3.38	جيد	0.42	4.25	تُستخدم منصة إلكترونية (تطبيق، بريد) لإرسال الملاحظات اليومية.
ضعيف	1	1.34	ضعيف	0.91	1.71	تتعاون مع أخصائيين (نطق، نفسي) لتقديم استشارات مجانية.
ضعيف	0.97	1.49	ضعيف	1.2	1.36	تشارك الروضة في فعاليات المجتمع المحلي (أيام صحية، معارض).
متوسط	0.87	2.604	متوسط	0.736	2.784	كلي

تألف هذا المحور من خمس فقرات بلغ أعلى متوسط للفقرة (3) "استخدام منصة إلكترونية لإرسال الملاحظات اليومية" في رياض الأطفال الخاصة بمتوسط 4.25، قد يعود ذلك إلى أن القطاع الخاص يُولي اهتماماً كبيراً بالتواصل التكنولوجي مع أولياء الأمور، مما يعكس كفاءة في استخدام الأدوات الرقمية، أما أدنى متوسطات فكانت للفقرة (5) "مشاركة الروضة في فعاليات المجتمع المحلي (أيام صحية، معارض)". حيث بلغ المتوسط في رياض الأطفال الخاصة (1.36) بينما كان أدنى متوسط في رياض الأطفال العامة للفقرة (4) "التعاون مع أخصائيين (نطق، نفسي) لتقديم استشارات مجانية" إذ بلغ المتوسط (1.34) يمكن القول أن في كل من الرياض العامة والخاصة الأنشطة المتعلقة بالفعاليات المجتمعية منخفضة وقد يعود ذلك إلى الظروف التي عانت منها سورية مؤخراً، ويتفق ذلك مع دراسة (السيد وآخرون، 2019)، بينما تختلف مع دراسة (عقيل، 2018) التي وجدت أن هناك تطبيقاً عالياً للتواصل مع الأهل.

## 5-6- المحور السادس: الأنشطة التربوية:

تعتمد معايير الجودة في رياض الأطفال على مبدأ "التعلم من خلال اللعب" كأداة رئيسية لتنمية المهارات المعرفية والاجتماعية والعاطفية، وتغرس القيم مثل التعاون والمسؤولية، ويبين الجدول الآتي استجابة العينة لمحور الأنشطة التربوية في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الجدول(8): تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال (محور الأنشطة التربوية)

عامة		خاصة			الأنشطة التربوية	
التقدير	انحراف	متوسط	التقدير	انحراف		متوسط
جيد	0.3	4.12	جيد	0.2	4.01	تُخصّص مساحة زمنية كافية للأنشطة الإبداعية (الرسم، الموسيقى).
ضعيف	0.5	1.5	ضعيف	0.1	1.75	تُنظّم رحلات تعليمية خارجية (حديقة، مكتبة) بشكل دوري.
متوسط	0.2	3.51	جيد	0.2	4.22	تُستخدم مواد تعليمية ملائمة لسن الأطفال (مكعبات، ألغاز).
جيد	0.2	4.15	جيد	0.2	4.12	توجد أنشطة جماعية تُعزز التعاون بين الأطفال.
ضعيف	0.5	2.25	متوسط	0.2	2.75	تراعى الفروق الفردية في تصميم الأنشطة.
متوسط	0.2	3.28	متوسط	0.4	3.51	توازن الأنشطة بين الجانب الأكاديمي والترفيهي.
متوسط	0.32	3.14	متوسط	0.21	3.4	كلي

بلغ المتوسط الأعلى في هذا المحور (4.22) للفقرة "تُستخدَم مواد تعليمية ملائمة لسن الأطفال (مكعبات، ألغاز)، وذلك في رياض الأطفال الخاصة بينما يقابلها في رياض الأطفال العامة (3.51) ويعود ذلك إلى الملاءة المالية التي تتمتع بها الرياض الخاصة والتي تتنافس في توفير الألعاب والمستلزمات للأطفال، أما أدنى متوسط فكان لفقرة " تُنظَّم رحلات تعليمية خارجية (حديقة، مكتبة) بشكل دوري." إذ بلغت في رياض الأطفال العامة (1.5) وقابلها في رياض الأطفال الخاصة (1.75) وهي نسبة منخفضة أيضاً ربما يعود ذلك إلى عوامل الأمن والأمان التي تراعيها الرياض بشكل عام، يتفق ذلك مع دراسة (عقيل، 2018)، بالتركيز على المستفيدين.

### 5-7- النتائج المتعلقة بالمحور السابع: التطوير المستمر

إن التطوير المستمر يعتمد على التقييم الدوري والتغذية الراجعة وتعديل الاستراتيجيات لتحسين جودة الخدمات التعليمية والتربوية بشكل مستمر، ويبين الجدول الآتي استجابة العينة لمحور التطوير المستمر في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الجدول(9): تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال (التطوير المستمر)

التطوير المستمر	متوسط خاص	انحراف	التقدير	متوسط عام	انحراف	التقدير
تُجرى استطلاعات رأي أولياء الأمور كل 6 أشهر.	2.17	0.27	ضعيف	1.62	0.35	ضعيف
تُنفَّذ خطط تحسين بناءً على نتائج التقييمات الداخلية.	2.23	0.51	ضعيف	1.89	0.4	ضعيف
تشارك الروضة في ورش عمل مع رياض أطفال أخرى لتبادل الخبرات.	1.71	0.45	ضعيف	1.82	0.4	ضعيف
كلي	2.03	0.41	ضعيف	1.77	0.38	ضعيف

في هذا المحور كانت استجابة العينة منخفضة نسبياً إذ بلغت أعلى قيمة لفقرة " تُنفَّذ خطط تحسين بناءً على نتائج التقييمات الداخلية." بمتوسط قدره (2.23) وانحراف (0.51) وذلك في رياض الأطفال الخاصة تقابلها في العامة (1.89) أما أدنى متوسط فكان في رياض الأطفال العامة لفقرة " تُجرى استطلاعات رأي أولياء الأمور كل 6 أشهر." حيث بلغ المتوسط (1.62) بانحراف (0.41) وقد يعود ذلك لعدم المام إدارة الرياض العامة والخاصة بمحاور الجودة وخاصة محور التطوير المستمر، تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة (أميرة عقيل، 2018) التي وجدت الاهتمام بالتطوير المستمر أعلى في تطبيق معايير إدارة الجودة في رياض الأطفال اليمنية.

### 5-8- النتائج المتعلقة بالمحور الثامن: المنهاج التعليمي والتقييم:

يُعتبر المنهاج التعليمي وأساليب التقييم عنصرين محوريين لتحقيق هذه الجودة، إذ ينبغي عند تصميم المنهاج التعليمي أن يكون مرناً وشاملاً ومبنياً على احتياجات الأطفال ونموهم الشامل (العقلي، الاجتماعي، العاطفي، الحركي)، مع مراعاة الفروق الفردية، مع التركيز على الإبداع واللعب، والجدول الآتي يبين استجابة العينة لمحور المنهاج التعليمي والتقييم في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

الجدول(10): تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال (المنهاج التعليمي والتقييم)

عامة		خاصة			المنهاج التعليمي والتقييم	
التقدير	انحراف	متوسط	التقدير	انحراف		متوسط
جيد	0.3	4.12	جيد	0.4	4.32	تناسق المنهاج مع المرحلة العمرية للأطفال.
ضعيف	0.5	1.5	جيد	0.4	4.05	دمج المهارات الحياتية (النظافة، التعامل مع الآخرين) في الأنشطة.
متوسط	0.2	3.51	جيد	0.2	4.17	استخدام القصص والدراما لتنمية الخيال.
جيد	0.2	4.15	متوسط	0.3	3.21	وجود ملف إنجاز فردي لكل طفل لتوثيق تطوره.
ضعيف	0.5	2.25	متوسط	0.4	3.33	تطبيق استراتيجيات التعلم النشط (التجارب العلمية البسيطة).
متوسط	0.2	3.28	متوسط	0.2	3.42	استخدام التقييم التشخيصي لاكتشاف صعوبات التعلم.
متوسط	0.32	3.14	متوسط	0.78	2.65	وجود نظام لإشراك الأطفال في تقييم الأنشطة (بطرق مبسطة).
			جيد	0.36	3.645	كلي

تألف هذا المحور من من 8 فقرات وكانت الاستجابة فيه عالية فأعلى استجابة للفقرة "تناسق المنهاج مع المرحلة العمرية للأطفال". بمتوسط بلغ(4.32)، وانحراف قدره 0.4 يقابلها في رياض الأطفال العامة 4.28 بانحراف 0.5 ويقد يعود ذلك إلى جودة المناهج السورية المعتمدة على معايير صممت لتواكب هذه المرحلة بشمولية، أما الأدنى فكان في الرياض العامة 2.52 وانحراف 0.81 للفقرة "وجود نظام لإشراك الأطفال في تقييم الأنشطة (بطرق مبسطة)". يقابلها في الرياض الخاصة متوسط 2.56 وانحراف 0.78، وقد يعود ذلك بسبب عدم انتشار التقويم البديل بين المعلمات وعدم تدريبهن عليه، وفيما يأتي جدول يوضح المتوسطات الكلية للمحاور حسب المتوسطات، وتتفق بذلك مع دراسة (السيد وآخرون، 2019) ودراسة(عقيل، 2018) ودراسة (الكمالي، 2023) في قصور عمليات التقييم كجزء من معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول(11): تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال (المحاور الكلية)

محاوّر الجودة	متوسط الخاص	انحراف	التقدير	متوسط العام	انحراف	التقدير
جودة البيئة	3.25	0.90	متوسط	2.94	0.92	متوسط
جودة الرعاية في رياض الأطفال والصحة	3.26	1.00	متوسط	3.00	0.95	متوسط
كفاءة العاملين	3.20	0.50	متوسط	3.19	0.58	متوسط
كفاءة الإدارة	3.11	0.72	متوسط	3.05	0.71	متوسط
التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع	2.78	0.74	متوسط	2.60	0.87	متوسط
جودة الأنشطة التربوية	3.39	0.22	متوسط	3.14	0.32	متوسط
التطوير المستمر	2.04	0.41	ضعيف	1.78	0.38	ضعيف
المنهاج التعليمي والتقييم	3.65	0.37	متوسط	3.55	0.47	متوسط
كلي	3.09	0.61	متوسط	2.91	0.65	متوسط

من الملاحظ أن قيم متوسطات محاور الجودة متوسطة، أما في رياض الأطفال الخاصة كان محور المنهاج التعليمي والتقييم عالياً (3.65)، وكذلك في رياض الأطفال العامة (3.55) أما التطوير المستمر فكان ضعيفاً إذ بلغ المتوسط (1.78) في الرياض العامة أما في الخاصة فبلغ 2.04 وقد يعود ذلك إلى ضعف الشراكة مع المؤسسات والمنظمات والهيئات المجتمعية الأخرى والاستفادة من نتائج عملها، وكذلك ضعف التقييم للكادر والبرامج وعدم الاستفادة من نتائجها في التطوير والتحسين، أما بالنسبة لمحور التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع بلغ متوسطه (2.78) بانحراف (0.47) في رياض الأطفال الخاصة ويقابلها في الرياض العامة متوسط (2.6)، بانحراف (0.87) وقد يعود ذلك إلى قلة الاجتماعات مع أولياء الأمور دورياً لتقييم التقدم بالإضافة إلى ضعف اشراك اخصائيين وهيئات الدعم النفسي والمجتمعي في رعاية الأطفال في الروضة، ويتفق ذلك مع ضعف مشاركة رياض الأطفال (العامة- الخاصة) في الفعاليات المحلية والوطنية، والتي تلعب دوراً هاماً في بناء شخصية الطفل وقيمه المستقبلية.

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: الصعوبات التي تواجه تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال.

لدراسة الصعوبات التي تعيق تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال العامة والخاصة في مدينة دمشق تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة البحث لاستبانة الصعوبات وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (12): صعوبات تطبيق معايير الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال العامة والخاصة في مدينة دمشق

رياض الأطفال الخاصة		رياض الأطفال العامة		معلومات تطبيق معايير إدارة نظام الجودة الشاملة
متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	
3.33	0.38	3.46	0.59	1. لا تلتزم الإدارة العليا بدعم معايير الجودة الشاملة بشكل فعال.
2.19	0.58	2.25	0.37	2. لا توجد قناعة كافية لدى المعلمات والمديرات بأهمية تطبيق معايير الجودة.
3.38	0.65	3.55	0.39	3. قلة الكوادر المُدرّبة بشكل كافٍ على تطبيق إجراءات الجودة.
3.28	0.36	3.43	0.34	4. ضعف تأمين التكنولوجيا والأدوات اللازمة لدعم نظام الجودة.
2.56	0.33	3.26	0.62	5. عدم مواكبة القوانين واللوائح التنظيمية للروضات لتطبيق معايير الجودة.
2.73	0.36	2.69	0.41	6. ضعف العمل التعاوني بين المعلمات وغياب فكرة فريق العمل.
2.3	0.43	2.25	0.48	7. لا يتم تبادل المعلومات بين الإدارة والمعلمات بفعالية وشفافية.
3.58	0.56	2.35	0.43	8. لا تُؤخذ ملاحظات وشكاوى المعلمات بعين الاعتبار بشكل جدي.
3.51	0.43	3.42	0.54	9. غياب نظام واضح للمكافآت والتحفيز لمعلمات الروضة.
3.5	0.54	3.58	0.34	10. قلة الدورات التدريبية التي تسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2.43	0.31	2.38	0.37	11. ضعف مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بتحسين الجودة.
3.92	0.47	3.87	0.56	12. لا توجد خطة استراتيجية واضحة لتطوير الجودة الشاملة في الروضة.

تعاني رياض الأطفال العامة والخاصة في مدينة دمشق من صعوبات بدرجة متوسطة في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) فقد بلغ المتوسط العام للصعوبات في رياض الأطفال الخاصة 3.06، بينما كان في رياض الأطفال العامة 3.04، وكانت الصعوبات الأكثر أهمية في رياض الأطفال الخاصة وفق معلمات الروضة: إهمال ملاحظات وشكاوى المعلمات (3.58) مقابل (2.35 في العامة)، غياب خطة استراتيجية لتطوير الجودة (3.92 مقابل 3.87 في العامة)، ضعف نظام المكافآت (3.51 مقابل 3.42 في العامة)، أما في رياض الأطفال الخاصة فكانت الفقرات الأكثر أهمية: نقص الكوادر المُدرّبة (3.55) مقابل

3.38 في الخاصة)، عدم مواكبة القوانين لمعايير الجودة (3.26 مقابل 2.56 في الخاصة)، قلة الدورات التدريبية (3.58 مقابل 3.50 في الخاصة)، اذاً فالروضات العامة تعاني من صعوبات أكبر في الجوانب الإدارية والتنظيمية (تجاهل الشكاوى، ضعف التخطيط الاستراتيجي) ويتفق ذلك مع دراسة (الكمالي، 2023) التي وضحت المعوقات الإدارية والتنظيمية في رياض الأطفال الحكومية ، أما رياض الأطفال الخاصة تُعاني أكثر من نقص الموارد والكوادر (تدريب العاملين، تحديث القوانين)، وقد يعود ذلك إلى أن وزارة التربية تنظم ويشكل مستمر دورات تدريبية للكادر التعليمي التابع لها حول المستجدات التربوية، أما رياض الأطفال الخاصة وربما نتيجة لعدم اقتناع الإدارة بأهمية (TQM) والرغبة في توفير كلفة الدورات لاتهم باجرائها لكوادرها، تتفق هذه النتائج مع دراسة (عقيل، 2018) التي وجدت عدم اهتمام إدارة رياض الأطفال بتطوير الهياكل التنظيمية والأنظمة واللوائح الحالية، ودراسة (السيد وآخرون، 2019) فيما يتعلق بتطوير الأداء المهني والدورات التدريبية.

#### 6- نتائج الفرضيات:

5-1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات معلمات رياض الأطفال حول درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) تُعزى لمتغير نوع الروضة

لدراسة الفروق بين متوسطات درجات إجابات معلمات رياض الأطفال حول درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) تبعاً لمتغير نوع الروضة تم تطبيق اختبار T.test وكانت النتائج وفق الجدول الآتي  
الجدول(12): نتائج اختبار t.test لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات معلمات الروضة لدرجة استخدام التكنولوجيا في رياض الأطفال تبعاً تبعاً لمتغير نوع الروضة

القرار	مستوى الدلالة	قيمة ت	درجات الحرية	المتوسط				العدد		درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM)
				انحراف	عام	انحراف	خاص	خاص	عام	
دالة	0.000	-10.9 -6	170	0.34	2.91	0.34	3.12	122	50	

يتبين من الجدول أن  $\text{sig} = 0.000$  أقل من 0.05 وبالتالي فإنه توجد فروق حقيقية بين متوسطات معلمات رياض الأطفال حول درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال تبعاً لمتغير نوع الروضة عامة أو خاصة، وتعود الفروق لصالح المتوسط الأكبر أي لصالح معلمات رياض الأطفال الخاصة وقد يعود ذلك إلى أن تطبيق درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال يحتاج إلى تمويل في وكذلك إجراءات إدارية تقوم بها الإدارة وتتميز رياض الأطفال الخاصة عن العامة في سورية بالإمكانيات المالية والمرونة الإدارية بعكس الروضات العامة التي تتبع المركزية الإدارية بكل ما يتعلق بأنشطتها، فرياض الأطفال الخاصة هي مشاريع ربحية تواكب كل جديد يستقطب زبائن أكثر ويقنع الأهالي بإمكانيات الروضة وبأنها تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة لتعليم أفضل لأبنائهم.

5-2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات معلمات رياض الأطفال حول درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

ولدراسة هذه الفرضية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way anova) وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول(13): نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات المعلمات درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربع	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.789	.482	.013	5	.063	بين المجموعات
		.026	166	4.345	داخل المجموعات
			171	4.408	المجموع

وبينت النتائج أن  $sig=0.789$  أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات معلمات رياض الأطفال تبعاً لمتغير الدورات التدريبية والفروق بين المتوسطات ظاهرية، وربما يعود ذلك إلى أن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال يتطلب دورات متخصصة في تطبيق معايير إدارة الجودة، فالتدريب المتخصص هو ما يعزز فعلياً تطبيق معايير الجودة.

5-3- ليست هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات إجابات معلمات رياض الأطفال حول درجة تطبيق معايير إدارة الجودة (TQM) في رياض الأطفال تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ولدراسة هذه الفرضية تم تطبيق معامل الارتباط لبيرسون وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول(14): معامل الارتباط لبيرسون لدراسة العلاقة بين درجات معلمات الروضة في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة (TQM) في رياض الأطفال تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

Correlations			
		المتوسط	سنوات الخبرة
المتوسط	Pearson Correlation	1	.082
	Sig. (2-tailed)		.283
	N	172	172

إن معامل الارتباط موجب وذو قيمة صغيرة جدا وغير دال لأن  $sig=0.283$  وهي أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود علاقة ارتباطية دالة بين سنوات الخبرة ودرجة تطبيق معايير إدارة الجودة (TQM) في رياض الأطفال وربما يعود ذلك إلى أن المعلمات الجديديات في رياض الأطفال قد يواجهن صعوبات في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) بسبب نقص المعرفة بالأنظمة أو عدم الإلمام بآليات التواصل مع الأهالي، ولكن يمكن تعويضه بواسطة الدعم من قبل الإدارة والمعلمات الأخريات، وقد يواجه ذوو الخبرة الطويلة مقاومة للتغيير إذا لم يتم تحديث معارفهم بانتظام، خاصة في ظل التطورات الحديثة.

## ملخص النتائج:

- تطبق رياض الأطفال (العامة والخاصة) معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) بشكل عام بدرجة ضعيفة إلى متوسطة.
  - عند المقارنة بين رياض الأطفال العامة والخاصة من حيث تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) وفق المحاور تتفوق رياض الأطفال الخاصة في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM).
  - أكثر معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) تطبيقاً في رياض الأطفال العامة والخاصة كانت المنهاج التعليمي والتقييم وجودة الأنشطة التربوية، وكفاءة العاملين وأقلها التطوير المستمر والتواصل مع المجتمع والأهل.
  - توجد فروق حقيقية بين متوسطات معلمات رياض الأطفال حول درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال تبعاً لمتغير نوع الروضة عامة أو خاصة، وتعود الفروق لصالح المتوسط الأكبر أي لصالح معلمات رياض الأطفال الخاصة.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات معلمات رياض الأطفال حول درجة تطبيق معايير الجودة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات معلمات رياض الأطفال حول درجة تطبيق معايير إدارة الجودة (TQM) في رياض الأطفال تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
  - أكثر الصعوبات التي تواجه تطبيق معايير إدارة الجودة (TQM) في رياض الأطفال كانت عدم وجود خطة استراتيجية واضحة لتطوير الجودة الشاملة في الروضة، وأقلها كانت "لا يتم تبادل المعلومات بين الإدارة والمعلمات بفعالية وشفافية".
  - ومن أجل تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال عملت الباحثة على وضع تصور مقترح لتطبيق هذه المعايير
- الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث: تصور مقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة برياض الأطفال:**

## المقدمة:

إن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال يؤسس لتعليم آمن وشامل يُعزز النمو المتكامل للطفل، ويرفع جودة الخدمات عبر تحسين العمليات التعليمية والبرامج وأساليب التقويم وتلبية توقعات الأسر، كما يسهم في بناء كوادر مؤهلة وبيئة تعليمية مستدامة تُساهم في تنمية المجتمع (شريف، 2014، 91).

تدل نتائج البحث الحالي أن تطبيق معايير إدارة الجودة في رياض الأطفال كان بمجملة متوسطاً، مع وجود جوانب معينة تعاني ضعفاً، إذ أن إدارة ومنحى عمل مؤسسات رياض الأطفال (العامة- الخاصة) الحالي لايساعد على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM)، إذ أن معظم رياض الأطفال تتبع نظام الإدارة التقليدية الهرمية.

**مبررات التصور المقترح:** ينطلق هذا التصور من الحاجة إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال لما له من نتائج إيجابية تنعكس على العملية التعليمية بكل مدخلاتها ومخرجاتها، وهذا ما توصلت إليه العديد من

الدراسات (NAEYC, 2020)، (European Commission, 2019).

بالإضافة إلى أهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) للحد من ضعف التزام الإدارة بتطبيق معايير إدارة الجودة، والمركزية المتبعة في صنع السياسات التربوية، ضعف كفاءة القيادات التربوية، ضعف استغلال التكنولوجيا الحديثة في مؤسسات رياض الأطفال، وضعف التقييم والتغذية الراجعة في مؤسسات رياض الأطفال.

### ثانياً: أهداف التصور المقترح:

- بناءً على مبررات التصور المقترح، وكون مرحلة الطفولة المبكرة مرحلة لها أهميتها في بناء الطفل وشخصيته من مواجهة التحديات ومعايشة عصر العولمة والتعامل الجيد مع التقنيات الحديثة، يسعى هذا التصور إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات رياض الأطفال لتعزيز كفاءتها.
  - معالجة المشكلات الإدارية القائمة عبر تبني أساليب مناسبة.
  - اصلاح النظم الإدارية لتحقيق معايير الجودة الدولية.
  - بناء الانتماء التنظيمي لدى العاملين وبناء بيئة عمل إيجابية.
  - تدريب الكوادر البشرية عبر برامج تدريبية مُخصصة لرفع مهاراتهم.
  - تفعيل أساليب مبتكرة في الإدارة لتعزيز التعاون بين العاملين في رياض الأطفال (مثل فرق العمل).
  - تبني ثقافة التطوير المستمر.

### المبادئ التي يقوم عليها التصور المقترح:

تم بناء التصور المقترح في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي حدتها الباحثة في المبادئ على النحو الآتي:

#### المبدأ الأول : ضمان جودة البيئة التربوية والأمان:

إن أهمية مرحلة الطفولة المبكرة في تكوين الشخصية وبناء الانسان تقتضض وضع معايير للبيئة التربوية تتمثل بمايلي: وضع معايير خاصة ببناء الروضة وتجهيزاتها ضمن شروط ترخيص رياض الأطفال تنطلق من معايير الجودة الشاملة (TQM) وتشمل معايير جودة البناء والتجهيزات، ومن أهمها: مراعاة المعايير النمائية للطفل، مراعاة معايير المنهاج، مراعاة معايير السلامة والأمان، مراعاة المعايير المعمارية، مراعاة المعايير الجمالية.

### **المبدأ الثاني: جودة الرعاية والعاية بالصحة:**

ويتم ذلك عبر تعزيز الفحوصات الدورية، وإجراءات الوقاية اليومية، وتدريب الكوادر على الإسعافات الأولية وتنفيذ تدريبات طوارئ دورية لضمان جاهزية، بالإضافة إلى تفعيل برامج للحد من التمر ودعم التكيف لتعزيز الصحة النفسية والاجتماعية للأطفال.

### **المبدأ الثالث: كفاءة العاملين:**

يتم من خلال اعتماد شهادات متخصصة في الطفولة المبكرة كشرط أساسي للتوظيف، مع فهم خصائص النمو النفسي والاجتماعي للأطفال ومعرفة بأساليب التعليم التفاعلية (لعب، أنشطة حركية) لتحفيز التعلم، والتعامل مع السلوكيات السلبية بأساليب تربوية صحيحة، وجعل الفرصة متاحة لدورات تدريبية سنوية لمواكبة أحدث المناهج والاستراتيجيات التربوية، وتطبيق نظام حوافز (مادية ومعنوية) لتشجيع الإبداع والالتزام، مع تحديد مؤشرات أداء لقياس فاعلية التدريب مع إجراء التقييم الدائم لكفاءة العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية، والتعاون مع وزارة التربية لتوحيد معايير التدريب وضمان جودتها.

### **المبدأ الرابع: كفاءة الإدارة:**

وضع وثيقة الرؤية والاستراتيجيات لكل روضة وتفعيل مشاركة المعلمات والأهل في صنع القرار لضمان الشفافية، واستخدام التقييم الدائم لتحسين الممارسات، وتجهيز خطط طوارئ تحسباً للظروف الطارئة (كالجوائح) مع تحديثها باستمرار بناءً على التجارب السابقة، بالإضافة إلى تحسين إدارة الموارد المالية عبر توثيق دقيق واعتماد معايير واضحة لضمان الكفاءة.

### **المبدأ الخامس: التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع:**

ويتم ذلك من خلال تفعيل استخدام منصات إلكترونية لإرسال ملاحظات يومية وتقارير شهرية لضمان استمرارية التواصل وشفافية تطور الطفل، وتفعيل الشراكة المجتمعية عبر الفعاليات المحلية (معارض، أيام توعوية) لبناء الثقة. واستخدام المختصين وتوفير استشارات مجانية وذلك بالشراكة مع اخصائيين النطق والإرشاد والدعم النفسي لدعم الأطفال ذوي الاحتياجات، التواصل الدائم مع الأهل لتقييم المنهج التربوي ومدى توافقه مع توقعاتهم.

### **المبدأ السادس جودة الأنشطة التربوية:**

ويتم ذلك من خلال الأدوات والألعاب المناسبة لمرحلة النمو والتي تحفز المهارات المعرفية، بالإضافة إلى الأنشطة التفاعلية التي تُعزز التعاون والقيم الإيجابية مع الدمج بين الأنشطة الترفيهية والتعليمية ومراعاة الفروق الفردية، وتعزيز التعلم التجريبي عبر تنظيم رحلات تعليمية آمنة إلى (الحدائق، الغابات، المكتبات...).

### **المبدأ السابع: التطوير المستمر:**

ويتم ذلك من خلال تنفيذ استبيانات أولياء الأمور بشكل دوري لمعرفة آرائهم وتحديد نقاط الخلل، وتحديد السلبيات من خلال نتائج عملية التقييم الدائم، وتفعيل دور ورش العمل مع الرياض الأخرى للاستفادة من الممارسات الجيدة، وتدريب الكوادر وفق برامج تدريبية للإدارة على مفاهيم الجودة الشاملة وآليات التطوير المستمر.

### المبدأ الثامن: المنهاج التعليمي والتقييم:

ويتم ذلك من خلال العمل بناء وتصميم مناهج تتمتع بالمرونة والملاءمة للمرحلة العمرية مع دمج للمهارات الحياتية لتحقيق النمو الشامل، وإغناؤه بالأساليب التفاعلية، مع اعتماد طرق تقييم تشخيصية، ومحاولة اشراك الأطفال في تقييم الأنشطة بطرق مبسطة، ووضع ملف إنجاز فردي لكل طفل لرصد التقدم وتلبية احتياجاته الفردية. إن تطبيق هذا التصور يتيح تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال، ومع السماح بحالة من اللامركزية في السياسة التربوية، قد يؤدي إلى زيادة كفاءة الكوادر التربوية العاملة في الروضة بالإضافة إلى تحسين في نظام التقييم والتغذية الراجعة مما سينعكس بشكل إيجابي على المتعلمين وتطورهم. بعد وضع التصور المقترح قامت الباحثة بعرضه على مجموعة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات السورية فتمت إضافة فقرات وتعديل أخرى (الملاحق).

### المقترحات: بناء على نتائج البحث تقترح الباحثة ما يأتي:

1- تفعيل دور الدوائر المكلفة بالجودة في وزارة التربية لمتابعة الجودة في المؤسسات التربوية ووضع لوائح ناظمة ملزمة تخص تلك المؤسسات.

2- اجراء دورات تدريبية مستمرة للعاملين في رياض الأطفال حول تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال.

3- اجراء دراسات حول الجودة في برامج إعداد معلمات الروضة.

### 7- خاتمة:

إن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في رياض الأطفال بشكل متكامل سيسهم في التطور النمائي والتربوي للطفل وكذلك بناء شخصية متكاملة له بالإضافة إلى انعكاس ذلك على مخرجات المرحلة ككل لذا ينبغي تسهيل وتعزيز تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) والعمل على تلافي معوقات تطبيقها للوصول إلى منظومة تربوية تعليمية عالية الجودة لمرحلة الطفولة المبكرة.

### التمويل:

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

## المراجع:

- 1- البناء، رياض رشاد. (2007). إدارة الجودة الشاملة: مفهومها وأسلوب إرسائها. المؤتمر السنوي الحادي والعشرون للتعليم الإعدادي، مملكة البحرين.
- 2- الدراكة، مأمون، & شبلي، طارق. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة (الطبعة الأولى). دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 3- زعتر، إيمان مسعد، الزكي، أحمد عبد الفتاح، & سليمان، هناء إبراهيم. (2023). درجة توافر معايير الرابطة الوطنية الأمريكية لتربية صغار الأطفال (NAEYC) في مؤسسات رياض الأطفال في محافظة دمياط. مجلة كلية التربية بدمياط، 38(87)، [187-225].
- 4- زين العابدين، دانيا. (2010). تحسين جودة خدمات نقل الركاب من منظور إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على قطاع النقل البري للركاب في محافظة اللاذقية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تشرين، كلية الاقتصاد.
- 5- السيد، محمد، فؤاد، نانسي، & حفني، نور الهدى. (2019). بعض المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال وسبل مقترحة لحلها. مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بقنا (38) (38)، [570-588].
- 6- شريف، سيد عبد القادر. (2014). ثقافة الجودة في إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها. دار الجوهرة للنشر.
- 7- صاصيلا، رانيا. (2010). تصور مقترح لضمان جودة البيئة التربوية في رياض الأطفال في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، (26)(3).
- 8- عقيل، أميرة. (2018). تصور مقترح لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة برياض الأطفال من منظور المشرفات التربويات بمحافظة صنعاء. مجلة الطفولة، (29)، [31-53].
- 9- عطية، محسن. (2009). الجودة الشاملة والجديد في التدريس. دار صفاء للنشر.
- 10- العلي، شيراز. (2020). درجة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي: دراسة ميدانية في مدارس محافظة الحسكة. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، 36(2)، 51-97.
- 11- الكمالي، ريهام يوسف. (2023). تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات رياض الأطفال. المجلة الدولية للعلوم التربوية والآداب، 6(2)، [أرقام الصفحات].
- 12- المركز الإقليمي لتنمية الطفولة المبكرة. (2022). التقرير الوطني للجمهورية العربية السورية للمشاركة في أعمال المؤتمر العالمي لرعاية الطفولة المبكرة والتعليم [https://sepel.edu.sy/images/att/1119201622\\_r\\_567.pdf](https://sepel.edu.sy/images/att/1119201622_r_567.pdf).
- 13- محمود، هالة عمر. (2016). تصور مقترح لتطبيق حوكمة التعليم في مؤسسات رياض الأطفال في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، 26(4)، [101-215].
- 14- مرتضى، سلوى. (2006). فعالية برنامج مقترح لتنمية بعض المهارات العلمية لدى الأطفال. مجلة جامعة دمشق، 22(2). 101-129.
- 15- مرتضى، سلوى، & أبو النور، حسناء. (2008). مدخل إلى رياض الأطفال 2. منشورات مركز التعليم المفتوح، كلية التربية، جامعة دمشق.
- 16- حسين، عبد اللطيف. (2020). إدارة الجودة الشاملة. جامعة المستقبل، العراق، بابل.

- 17- Al-Ali, Sheraz. (2020). The degree of application of the total quality management system in basic education schools: A field study in schools of Al-Hasakah Governorate. *Damascus University Journal for Educational Sciences*, 36(2), 51-97. (in Arabic).
- 18- Murtada, S. (2006). The effectiveness of a proposed program for developing some scientific skills in children. *Damascus University Journal*, 22(2).101-129 (in Arabic).
- 19- Sasila, Rania. (2010). A proposed vision for ensuring the quality of the educational environment in kindergartens in the Syrian Arab Republic. *Damascus University Journal*, 26(3),235-278, (in Arabic).
- 20- Bredekamp, S., & Copple, C. (Eds.). (2009). Developmentally appropriate practice in early childhood programs serving children from birth through age 8. National Association for the Education of Young Children.
- 21- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.
- 22- Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press.
- 23- Entzoon, K., & Satellitium, S. (2011). The quality of early childhood educators: Children's interaction in Greek child care centers. *Early Child Development and Care*, 181(10), 1381–1396. <https://doi.org/10.1080/03004430.2011.615927>
- 24- European Commission. (2019). Quality in early childhood education and care. Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu>
- 25- European Commission. (2020). Integrated early childhood education systems. <https://www.issa.nl/sites/default/files/www-isa/pdf/Publications/cross%20sectoral/INTESYS%20European%20Survey%20and%20Literature%20Review%20Report>
- 26- National Association for the Education of Young Children. (2020). Quality standards for early childhood education. Author.
- 27- OECD. (2018). *Engaging young children: Lessons from research about quality in early childhood education and care*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264085145-en>
- 28- Pianta, R. C., Downer, J. T., & Hamre, B. K. (2016). Quality in early education classrooms: Definitions, gaps, and systems. *The Future of Children*, 26(2), 119–137. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1118551.pdf>
- 29- Rentzou, K., & Sakellariou, M. (2011). The quality of early childhood educators: Children's interaction in Greek child care centres. *Early Childhood Education Journal*, 38(5), 367–376. <https://doi.org/10.1007/s10643-010-0415-z>
- 30- Sallis, E. (2002). *\*Total Quality Management in Education\** (3rd ed.). Routledge.
- 31- Siraj-Blatchford, I., & Manni, L. (2007). Effective leadership in the early years sector (ELEYS) study. Institute of Education, University of London.
- 32- Sumarni, S., Ahmad, S. K. H., & Sulfating, N. (2018). Quality assurance system in kindergarten: Study of quality standard indicator between countries. *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 7(3), 1–10.
- 33- UNESCO. (2019). Holistic early childhood care and education. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000372248>
- 34- World Bank. (2021). Description of ECE quality assurance system: Guidance note: Enhancing quality assurance systems for early childhood education in the Middle East and North Africa (MENA).
- 35- Zellman, G. L., & Perlman, M. (2008). Child-care quality rating and improvement systems in five pioneer states. RAND Corporation.