



ثقافة الجودة في رياض الأطفال دراسة في المتطلبات الوظيفية والمعوقات السوسيو-ثقافية

Quality Culture in Kindergartens: A Study on Functional Requirements and Socio-Cultural Barriers

أ.د عزوز عبد الناصر

جامعة محمد بوضياف (المسيلة)، الجزائر

abdenaceur.azouz@univ-msila.dz

بولحراف السيدة*

جامعة محمد بوضياف (المسيلة)، الجزائر

seyyida.boulahraf@univ-msila.dz

المخلص	معلومات المقال
في ظل التطورات المتسارعة في مجالات التكنولوجيا والمعرفة، بات من الضرورة الملحة الاهتمام بنظام الجودة في رياض الأطفال. ففيها تشكل الدعائم التربوية الأساسية للطفل، والذي يعتمد أساسا على نشر ثقافة الجودة كخيار استراتيجي، يضمن لرياض الأطفال تحسين الأداء التعليمي، وتعزيز وتطوير فاعلية البيئة التربوية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم ثقافة الجودة برياض الأطفال وتحديد متطلبات تطبيقها والتركيز على العوائق والصعوبات السوسيو ثقافية المرتبطة بنشرها، وذلك من خلال دراسة تحليلية للتراث الأدبي لموضوع ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية عموما وثقافة الجودة في مؤسسات رياض الأطفال خصوصا. من خلال هذه الدراسة، يركز البحث على تحليل المعوقات والمتطلبات المرتبطة بتطبيق ثقافة الجودة في رياض الأطفال، بهدف فهم التحديات التي قد تواجه المؤسسات التربوية في سياق الطفولة المبكرة، مع الإشارة إلى القيم الثقافية السائدة والظروف الاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر على نشر هذه الثقافة في بيئة رياض الأطفال.	تاريخ الارسال: 2025/3/3 تاريخ القبول: 2025/05 /28
	الكلمات المفتاحية: ✓ ثقافة الجودة؛ ✓ رياض الأطفال؛

Abstract :

In light of the rapid developments in technology and knowledge, it has become an urgent necessity to focus on the quality system in kindergartens. These institutions lay the fundamental educational foundations for children, relying primarily on promoting a culture of quality as a strategic choice to enhance educational performance and improve the effectiveness of the educational environment.

This study aims to explore the concept of quality culture in kindergartens, identify the requirements for its implementation, and highlight the socio-cultural obstacles and challenges associated with its dissemination. Through an analytical review of the literature on quality culture in educational institutions in general and in kindergartens in particular, this research focuses on analyzing the barriers and requirements related to implementing a quality culture in kindergartens. The goal is to understand the challenges faced by educational institutions in the context of early childhood education while considering the prevailing cultural values and social conditions that directly influence the dissemination of this culture in kindergarten settings.

Article info

Received

3/3/2025

Accepted

2025/04/28

Keywords:

- ✓ Quality Culture,
- ✓ Kindergarten

● مقدمة

أصبح نظام الجودة في مؤسسات التربية وخاصة ما يتعلق بمرحل الطفولة المبكرة ركيزة أساسية لضمان تحقيق نظام تعليمي فعال، ويرقى لتطلعات رياض الأطفال باعتبارها مرحلة جوهرية تُؤسّس للقدرات المعرفية والاجتماعية للطفل، وتساهم بشكل مباشر في تشكيل هويته المستقبلية. لذا، فإنّ ضمان تقديم تعليم ذي جودة عالية يعد من الأولويات القصوى، ليس فقط لتطوير مهارات الطفل فحسب، بل لضمان مواكبة التحولات السريعة في عصرنا الحالي.

من هنا، يظهر دور "ثقافة الجودة" كأداة استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء التربوي داخل المؤسسات التعليمية، وخاصة في رياض الأطفال. وتعتمد ثقافة الجودة على مجموعة من القيم والمبادئ التي تسعى لخلق بيئة تعليمية فعّالة وتساهم في رفع مستوى الأداء المهني للعاملين في المجال التربوي، بما يعود بالنفع على الأطفال وأسرهم والمجتمع ككل. لكن وعلى الرغم من الأهمية التي تحظى بها ثقافة الجودة، فإنّ تطبيقها في رياض الأطفال يواجه العديد من التحديات والعقبات الاجتماعية والثقافية، فمن جهة يتطلب تحقيق الجودة توافر بيئة داعمة ومناهج مرنة وقيادة تربوية مؤهلة؛ ومن جهة أخرى تقف القيم التقليدية وضعف الوعي المجتمعي، ومحدودية الموارد كعوائق جوهرية تحد من فعالية تحقيق أهداف الجودة.

ينطلق هذا المقال من منظور تحليلي لدراسة المتطلبات الوظيفية لنشر ثقافة الجودة، ودراسة التحديات والعراقيل خاصة الاجتماعية والثقافية والذي يعد أمراً ضرورياً لفهم الديناميكيات التي تؤثر في تطبيق ثقافة الجودة في رياض الأطفال، وهو ما يدفعنا إلى طرح التساؤلات التالية: ما هي المتطلبات الوظيفية التي يجب توافرها لضمان تحقيق تطبيق ثقافة الجودة في رياض الأطفال؟ وما هي المعوقات السوسيو-ثقافية التي تحول دون تحقيق تطبيق فعال لها؟

يهدف هذا البحث إلى الإجابة على هذه التساؤلات من خلال تحليل القيم والأبعاد الأساسية لثقافة الجودة، بالإضافة إلى استعراض المتطلبات الوظيفية الأساسية التي يجب توافرها لضمان تحقيق الجودة في رياض الأطفال. وكذلك يستكشف المعوقات السوسيو-ثقافية.

1. مفاهيم الدراسة:

تعد مفاهيم الجودة وثقافة الجودة ورياض الأطفال، من المفاهيم المحورية لفهم كيفية تحسين الأداء التربوي لمرحلة الطفولة المبكرة، لذا سنركز في هذا المقال على مفهوم الجودة أولاً، ثم تسليط الضوء على مفهوم ثقافة الجودة، وأخيراً عرض مفهوم رياض الأطفال.

1.1 مفهوم الجودة:

من أشهر تعريفات الجودة هو تعريف الجمعية الأمريكية للجودة: وهي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) والتي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية، أو هي مجموعة المواصفات والخصائص لمنتج أو خدمة والتي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية (العبادي، الطائي، 2011، ص. 123).

والجودة الشاملة يقصد بها في التربية والتعليم مجموعة من الخصائص والسمات، التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية، وحالتها بما في ذلك كل أبعادها، مدخلات، عمليات، مخرجات، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة للجميع. (البيلاوي وآخرون، 2008، ص. 21).

2.1 مفهوم ثقافة الجودة:

عرف "جون وودز" ثقافة الجودة بأنها: مجموعة من القيم والمواقف والمعتقدات، وأنماط السلوك التي تتميز بها أعضاء المنظمة على اعتبار أن "ثقافة الجودة" تمثل طريقاً قوياً للتأثير على السلوك المرغوب للأفراد داخل تلك المنظمة (حمادة، 2020، ص. 115).

ويعرفها (الصواف وإسماعيل، 2011، ص. 20) على أنها مجموعة الأفكار والمبادئ والقيم التي تحكم عمل الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، والتي تشكل إطاراً لسلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لأعمالهم، وذلك في إطار مناخ عمل مفتوح يشعر فيه الأفراد بحرية المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات بطريقة تضمن التحسين المستمر في أدائهم لعملهم.

كما تعرف ثقافة الجودة أنها المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعة من العاملين سوية مهامهم المعينة، ولها مكونان تبنى عليهما شروط العملية؛ فالمكون الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية والذي يشير إلى المهام والمعايير ومسؤوليات الأفراد ووحدات الخدمات، أما الآخر فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والاشتراك والأمال والعواطف وأن الثقافة تعني الإطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والنفسية، والتي تشير إلى حث وتحريك الأفراد نحو تحقيق الأهداف (froment, 2004, p.11).

وتعرف ثقافة الجودة على أنها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، ويشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم في حل المشكلات، واتخاذ القرارات (المليحي، 2011، ص. 58).

وقد عرف دليل الجودة الصادر عن معهد الإدارة العامة بالرياض ثقافة الجودة بأنها: نظام من القيم الذي يسود المنظمة لدى جميع أعضائها، ويشمل مجموعة من المعتقدات والإجراءات والتوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة بناء على رغبة المستفيد (فيحان، 2008، ص. 108).

وقد عرفها جوران بأنها مجموعة من المعتقدات والقيم التي يعتنقها العاملون تجاه الجودة والتي تم تكوينها من خلال الممارسات الإدارية، وهي التي تكون في مجملها المناخ العام للجودة بالمنظمة، وتعد هذه القيم بمثابة المحركات والمحفزات التي توجه سلوك العاملين للالتزام بالجودة (دروزة وآخرون، 2014، ص. 650).

وتأسيساً على ما سبق تعرف الدراسة الحالية ثقافة الجودة اجرائياً: بأنها مجموعة الأهداف والقيم والسلوكيات الموجهة لتأسيس الجودة وتحقيق التحسين المستمر في مؤسسة رياض الأطفال.

3.1 مفهوم رياض الأطفال:

تعرف بأنها مؤسسة تربوية خصصت لتربية الاطفال الصغار، الذين تتراوح اعمارهم بين (4-6) سنوات، وتتميز بأنشطة متعددة تهدف اكساب الاطفال القيم التربوية والاجتماعيات واتاحة الفرصة للتعبير عن الذات، والتدريب على كيفية العمل والحياة معا من خلال اللعب المنظم (شحاتة والنجار، 2003، ص. 192).

كما تعرف الموسوعة الأمريكية للتربية 1996 رياض الأطفال بأنها مؤسسات للأطفال من عمر الثلاث إلى الست سنوات يمارس فيها الاطفال العديد من الأنشطة مثل: النشاط الموسيقي، والنشاط الفني، والنشاط القصصي، واللعب إلى جانب الأنشطة والرحلات، فضلاً عن اثراء الحصيلة اللغوية واكسابهم مبادئ الحساب والعلوم في صورة تتناسب مع هذه المرحلة العمرية (عامر، 2008، ص. 19-22).

وتعرف بأنها عبارة عن مؤسسات تربوية تقدم البرامج المدروسة والمخططة والقائمة على أساس علمي وتربوي لمقابلة احتياجات الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ثلاث إلى ست سنوات وقد تمتد قليلاً أو تقصر وذلك طبقاً لنظام التربية والتعليم في كل بلد، ووفقاً لسياسة التعليم فيه وتحديد لها لسن القبول للانخراط في المدرسة الابتدائية (الحري، 2009، ص. 26). ويمكن تعريف رياض الأطفال إجرائياً بأنها: مؤسسة اجتماعية تربوية تعنى بالأطفال من سن الثالثة إلى السادسة، وتعمل على إمتاع الأطفال وتعليمهم في جو من الحرية والحركة والنشاط الذهني والجسدي.

2. قيم ثقافة الجودة:

تعد القيم حجر الزاوية في أي بناء ثقافي، ويعتبر نظام القيم السائد داخل المؤسسة العائق الذي يحول دون إتمام التغيير الثقافي اللازم؛ نظراً لتجذر مبادئ سائدة طويلة الأجل يصعب تغييرها؛ لذلك تعد مهمة تغيير القيم الثقافية في رياض الأطفال بعد تبني نظام الجودة من أكبر التحديات التي تواجه القائمين على المؤسسة، وقد اختلف في تحديدها فنجد: الصواف وإسماعيل (2011)، قد حددا قيم أو عناصر ثقافة الجودة في ثمانية قيم أساسية:

- الخطة الاستراتيجية للمنظمة: تعتبر الخطة الاستراتيجية بمثابة إطار عمل اجتماعي يوجه التغيير نحو تبني ثقافة الجودة. فهي عملية تحدد احتياجات التغيير الاجتماعي داخل المنظمة من خلال فحص الثقافات السائدة في بيئة العمل؛ وبالتالي العمل على تعزيز هذه الثقافات لنشر مفاهيم الجودة كجزء من الثقافة المؤسسية. تعتبر هذه العملية من منظور سوسيولوجي تعزيزاً لهوية مشتركة تساهم في توافق الجماعة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- فرق العمل: تمثل فرق العمل نواة أساسية لبناء ثقافة الجودة، حيث يلتقي الأفراد معاً بمجموعات تتسم بوجود مهارات وتخصصات متكاملة، مما يعكس التنوع الاجتماعي والمهني في بيئة العمل. هذه الفرق تتسم بوجود أهداف مشتركة وثقافات متداخلة تساهم في تكامل الجهود وتعزيز الشعور بالانتماء والتعاون بين الأفراد، مما يساهم في تعزيز الأداء الجماعي.
- القيادة والإدارة العليا: تتمكن القيادة من توجيه الأفراد نحو تحقيق التغيير المنشود في المنظمة وتعزيز ثقافة الجودة من خلال التنسيق والتوجيه.
- التطوير الذاتي المستمر: يمثل التطوير الذاتي المستمر من منظور سوسيولوجي، عملية تغيير فردية تأخذ بعين الاعتبار النضج الاجتماعي والنمو الشخصي ضمن سياق اجتماعي منظم. يشمل ذلك تطوير المهارات الشخصية والسلوكية بما يتماشى مع تطلعات الفرد واحتياجات المنظمة، مما يعزز ثقافة الجودة ويقود العاملين نحو التحسين المستمر.

- التحسين المستمر : هو فلسفة اجتماعية قائمة على التفاعل الجماعي والالتزام المتواصل بالتطور والتغيير. في هذا السياق، يعكس التحسين المستمر التزام الأفراد داخل المنظمة بالتحسين الدائم، وهو مبدأ يترسخ في الثقافة المؤسسية بشكل تدريجي ويصبح جزءاً من السلوكيات اليومية التي يتبناها الأفراد.
 - الإدارة بالحقائق: تمثل الإدارة بالحقائق طريقة عقلانية لتحليل البيانات واتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الواقعية.
 - العناية بالزبون: العناية بالزبون تعد سلوكاً اجتماعياً يعكس التزام المنظمة بتحقيق رضا العميل من خلال التفاعل الفعال والمستمر مع احتياجاته.
 - الدعم التنظيمي: الدعم التنظيمي يشير إلى الجهود الجماعية المبذولة لتعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة.
 - التعلم من التجارب: تشجع هذه القيمة الأفراد على التفاعل مع التحديات والإخفاقات كتجارب تعليمية، مما يعزز عملية التعلم الجماعي والنمو الاجتماعي داخل المنظمة.
- وحسب دليل معهد الإدارة العامة فإن ثقافة الجودة لأي منظمة تتكون من عدة قيم هي: (بوفارس، غياث، 2016، ص. 434)
- قيم متعلقة بالجودة:
 - تدريب وتكوين العاملين: تهدف هذه القيمة إلى بناء قدرات العاملين من خلال تدريبهم على ثقافة جودة التعليم، بما يساهم في توحيد الممارسات التربوية وتحسين الأداء داخل المؤسسة.
 - مراجعة وتقويم العملية التعليمية: يشمل هذا التقييم المستمر للعملية التعليمية من قبل جميع الأفراد المعنيين، سواء كانوا معلمين أو إداريين، وذلك بناءً على تخصصاتهم المختلفة.
 - تعزيز فرق العمل: تعمل فرق العمل على تحسين العملية التعليمية من خلال التعاون والتنسيق بين الأفراد لتبادل المعرفة والخبرات وتحقيق أهداف الجودة.
 - تهيئة مناخ ملائم للمشاركة: يشير هذا إلى خلق بيئة تشجع جميع العاملين على المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تؤثر على سير العمل في المؤسسة.
 - قيم متعلقة بالنمو والنجاح:
 - الالتزام الصارم بمعايير الأداء: يساهم الالتزام بهذه المعايير في رفع مستوى الأداء التربوي وتعزيز شعور العاملين بالمسؤولية تجاه جودة العمل.
 - الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية: يشمل هذا استخدام جميع الموارد المتاحة بكفاءة، سواء كانت مادية أو بشرية، بما يعزز القدرة على تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة.
 - تقدير متطلبات العملاء وتلبيتها: يتعين على المؤسسة التعليمية فهم احتياجات عملائها (مثل الأطفال وأولياء الأمور) والعمل على تلبيتها بما يضمن رضاهم.
 - قيم متعلقة بالأمان:
 - حماية الأطفال والعاملين: تشير هذه القيمة إلى ضرورة توفير بيئة آمنة تحمي الجميع، بما في ذلك الأطفال والمربين والعملاء والزوار.
 - تدريب على قواعد الأمن والوقاية: يتضمن ذلك تدريب الأطفال والعاملين على قواعد الأمن وكيفية الوقاية من الحوادث داخل المؤسسة.
 - متابعة القواعد الخاصة بالأمان: هذه القيمة تركز على مراقبة وتنفيذ القواعد المتعلقة بالسلامة من أجل الحد من الحوادث المحتملة.

- قيم متعلقة بالرضا عن العمل:
 - تحقيق الرضا الوظيفي: يشمل ذلك العمل على تحسين بيئة العمل من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية، مما يعزز الدافعية والتحفيز بين العاملين.
 - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: تُعتبر هذه القيمة أساسية لتعزيز الانتماء والمسؤولية داخل المؤسسة، حيث يُشرك العاملون في اتخاذ قرارات تخص مجال عملهم.
 - تعزيز الدافعية: يتم ذلك من خلال تعزيز روح التعاون والابتكار بين العاملين بهدف تحسين الأداء التربوي.
 - قيم متعلقة بالاتصال:
 - بناء فرق العمل: تأكيد أهمية العمل الجماعي من خلال تنظيم فرق عمل متكاملة تساهم في تبادل المعرفة وتحقيق الأهداف المشتركة.
 - الثقة المتبادلة بين المعلمين والإدارة: يعتبر هذا العنصر أساساً لضمان التواصل الفعال بين مختلف فئات العاملين في المؤسسة، مما يعزز التنسيق ويساهم في تحسين جودة التعليم.
- ركزت الدراسات مثل دراسة الصواف وإسماعيل وعبد الرحمن وغيث على قيم ثقافة الجودة انطلاقاً من المبادئ التربوية المتعلقة بالجودة، حيث يُنظر إلى هذه القيم كإجراءات تنظيمية تساهم في تحسين بيئة العمل التعليمية. من جهة أخرى، هناك من يحدد القيم ضمن سياق التفاعلات الاجتماعية بين مختلف الفاعلين في المؤسسة، حيث ينظر إلى هذه القيم كعناصر مؤثرة في السلوك الفردي والجماعي. في هذا السياق، يعتبر التغيير في السلوك والتفاعل بين الأفراد هو العنصر الأساسي لتحقيق التقدم في ثقافة الجودة، بينما تبقى الإجراءات التقنية كخطوات تنظيمية يسهل تطبيقها بمجرد أن يتحقق التغيير الاجتماعي داخل المؤسسة.
3. أبعاد ثقافة الجودة:

أبعاد ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية تتنوع بشكل ملحوظ بناءً على التفاعلات الاجتماعية والأنماط السلوكية التي تسود بين الأفراد داخل هذه المؤسسات. يمكن تفسير هذه الأبعاد في سياق العلاقات الاجتماعية والتنظيمية التي تساهم في تشكيل ثقافة الجودة داخل البيئة التعليمية.

وفقاً لما قدمه Froment (2004) فقد تناول أبعاد ثقافة الجودة من خلال ستة جوانب، تتسم بالتنوع في العلاقات بين مختلف الأفراد في النظام التعليمي: القيادة التي توجه السلوك وتساعد في خلق التفاعل الاجتماعي الموجه نحو أهداف المؤسسة؛ التخطيط الاستراتيجي الذي يعكس توجيه الجماعات نحو المستقبل؛ تحميل البيانات الذي يتطلب من الأفراد التحليل والنقد الجماعي للمعلومات؛ أعضاء هيئة التدريس الذين يمثلون دوراً محورياً في نقل المعرفة والمهارات؛ الطلاب الذين يعدون جزءاً أساسياً من البيئة التفاعلية؛ والأفراد الآخرين الذين يساهمون في تنظيم العمليات وتوجيه الأنشطة التربوية.

في سياق آخر، نجد عابدين (2013) الذي صنف ثقافة الجودة في أربعة أبعاد تركز على القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي تمثل الأسس التي تحدد السلوكيات الاجتماعية داخل المؤسسات التعليمية. هذا التصنيف يعكس كيف يمكن للثقافة المؤسسية أن تؤثر على تشكيل التصورات السلوكية للأفراد داخل البيئة التربوية.

أما إبراهيم عبد المولى (2015) فقد أشار إلى أبعاد ثقافة الجودة باعتبارها تصوراً عقلياً للجودة يتم تداوله اجتماعياً بين الأفراد، مما يحدد طريقة تفكيرهم وتنظيمهم للأنشطة التربوية. كما أكد على التوجه نحو المستفيدين (العملاء)، بما يعكس تفاعل المؤسسة مع توقعات المجتمع واحتياجاته، بالإضافة إلى نوعية القيادة المطلوبة التي تؤثر بشكل مباشر على بناء العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة التعليمية.

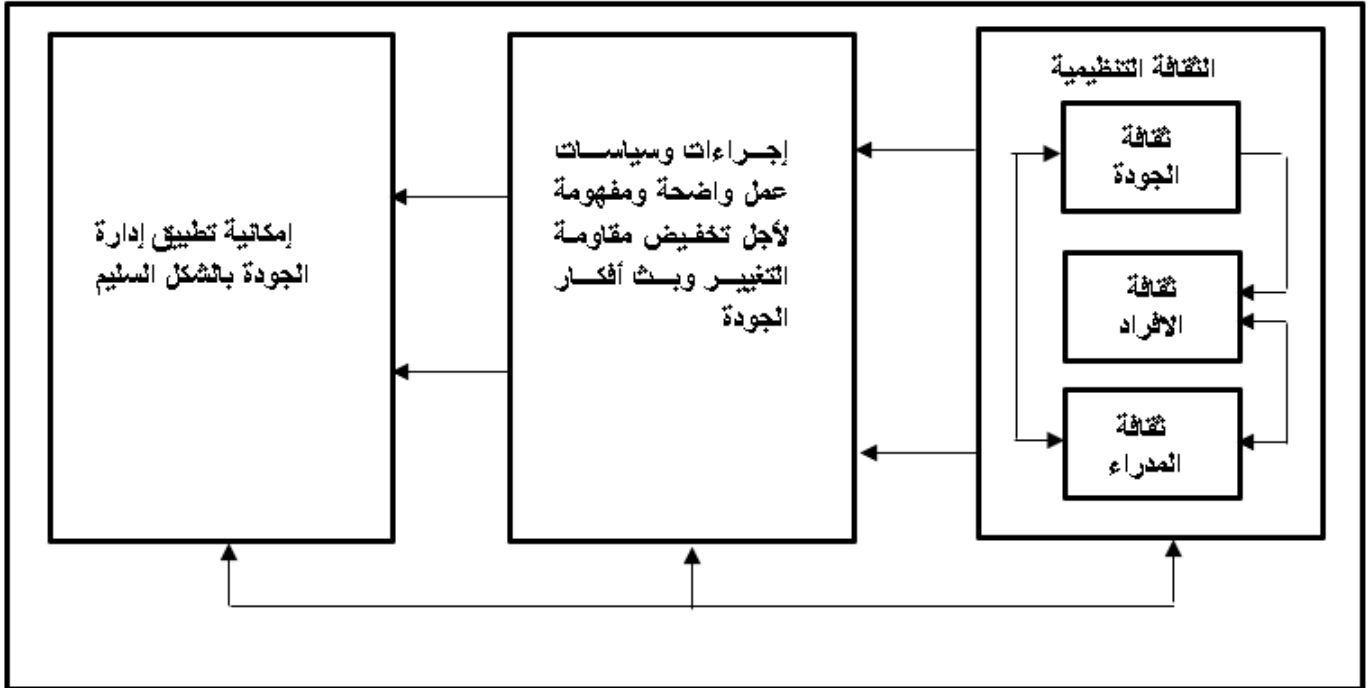
أخيراً، تركز الشتيحي (2015) في دراستها حول أبعاد ثقافة الجودة في رياض الأطفال بمحافظة المنوفية على أربعة محاور رئيسية:

- الوعي المعرفي بمسلمات الجودة، الذي يعكس الفهم الاجتماعي المشترك بين العاملين حول المبادئ الأساسية التي تحكم ثقافة الجودة.
 - القيادة، التي تقوم بدور حاسم في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وهي تقوم على القدرة على التفاعل الاجتماعي الفعال وإلهام الآخرين.
 - بيئة الروضة، حيث يتم تشكيل الأجواء الاجتماعية التي تؤثر في العلاقة بين الأطفال والعاملين، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية محفزة.
 - المناخ التنظيمي السائد، الذي يعكس العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة ويعمل على بناء ثقافة مؤسسية تشجع على التعاون والتطوير المستمر.
- بناء على هذه الأبعاد، يتضح أن جودة التعليم في رياض الأطفال ليست مجرد مسألة أكاديمية بل هي انعكاس لثقافة مؤسسية تدعم التفاعل الاجتماعي، القيادة الفعالة، والتعاون المستمر بين جميع الأفراد داخل المؤسسة. إن تعزيز هذه الأبعاد في بيئة رياض الأطفال يعزز من تقديم تعليم متميز، ويحقق تطوراً مستداماً للأطفال ويسهم في تلبية احتياجاتهم التعليمية والاجتماعية على أفضل وجه.

4. متطلبات نشر ثقافة الجودة :

لكل منظمة ثقافة تختلف باختلاف قيمها وتقاليدها فنجد أن هناك تصانيف متعددة لباحثين كثر لأنواع الثقافة منها: ثقافة النفوذ والقوة، ثقافة الدور، ثقافة الوظيفة والعمل، ثقافة الفرد، ثقافة المزيج، ثقافة الجودة... حيث تعد ثقافة الجودة الثقافة التي يسعى الجميع لنشرها في المؤسسات لأنها ثقافة توافق بين الأفراد والإدارة أي جعل الثقافة الداخلية هدفها الأساسي كيفية تحقيق رضا المستهلك الخارجي عن طريق تقديم المنتجات أو المخرجات بالجودة العالية.

الشكل 1: دور الثقافة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة



عمليات التحسين المستمر

المصدر: (الطائي، 2004، ص. 261)

نرى من خلال المخطط أعلاه أن للإدارة دور فعال في كيفية غرس الوعي بأهمية الجودة وبشكل عام يمكن تحديد متطلبات نشر ثقافة الجودة بالآتي (نفس المرجع، ص. 262-263):

- تحويل ثقافة الجودة إلى لغة مشتركة يتداولها الجميع داخل المنظمة، بحيث تصبح جزءاً من العمل اليومي والسلوك التنظيمي.
 - تعزيز الروابط بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، بما يساهم في توحيد الجهود لتحقيق الرسالة المشتركة للمؤسسة.
 - تعزيز روابط الجودة بين العاملين من خلال تبني قيم ومعتقدات تنظيمية موحدة، مما يعزز ثقافة الجودة داخل المنظمة.
 - تحقيق الرسالة الجديدة للمنظمة بكفاءة وفعالية، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - تسهيل عمليات الاتصال والتواصل داخل المنظمة، مما يساهم في تدفق المعلومات بشكل أكثر سلاسة ويساعد على التنسيق بين الفرق المختلفة.
 - تحسين فعالية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، مما يزيد من كفاءة العمليات وجودة النتائج النهائية
- هناك العديد من الدراسات في المنظمات والمؤسسات التي حددت جملة من المتطلبات الوظيفية من أجل إحداث تغييرات على مستوى ثقافة المؤسسة يؤدي بها لتبني نظام الجودة أو ما يصطلح عليه نشر ثقافة الجودة؛ فنجد دراسة الطيب محمد إبراهيم عبد المولى حول متطلبات تطبيق ثقافة الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد، حيث أنه لتحويل فلسفة وثقافة الجودة الشاملة إلى حقيقة داخل المؤسسة، يجب التركيز على بعض المتطلبات الرئيسة التي تساعد على ذلك (الطيب، 2015، ص 31-32).
- السياسة العامة للمؤسسة: في غياب سياسة واضحة وموحدة داخل المؤسسة، سيتبع كل فرد في المؤسسة التعليمية إجراءات وسياسات تستند إلى تجربته الشخصية السابقة، مما يؤدي إلى حالة من الفوضى وعدم التنسيق في إدارة الأعمال الإدارية، وبالتالي تتعثر قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية.
 - التعرف على متطلبات تحقيق رغبات العميل: يتطلب تحديد الخدمات التي تقدمها المؤسسة أولاً، ومن ثم دراسة متطلبات العملاء بشكل دقيق لضمان تلبية تلك المتطلبات بما يتوافق مع توقعاتهم واحتياجاتهم، مما يعزز من العلاقة بين المؤسسة والمستفيدين.
 - التدريب والتعليم: يتم نشر ثقافة الجودة من خلال تنظيم محاضرات ودورات تدريبية وندوات تهدف إلى توحيد الفهم المشترك للغة الجودة وأبعادها المختلفة، وكذلك تعزيز المعرفة بأساليب التحسين المستمر. يلعب التدريب دوراً محورياً في تعزيز قدرة الأفراد على فهم وتطبيق مفاهيم الجودة داخل المؤسسة.
 - الاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي: في ظل تبني المؤسسة لتركيز مستمر على العميل، يصبح من الضروري أن يكون كل فرد أو فريق على دراية تامة بمن هم العملاء، فضلاً عن أن هذا التركيز يفرض على الجميع الاستماع لرغبات العملاء والتفاعل معها بشكل مستمر لتلبيتها بما يتناسب مع احتياجاتهم.
 - التركيز على العمليات: تسعى الجودة الشاملة إلى التركيز على العملية برمتها من منظور شامل، بدلاً من الاهتمام بأجزاء متفرقة منها. يتطلب ذلك فهم تفاعل جميع عناصر العملية لتحقيق تحسين شامل وفعال، مما يضمن عدم إغفال أي جانب قد يؤثر على النتائج النهائية.
 - المشاركة التطوعية: من الضروري أن تكون المشاركة في فرق التحسين المستمر نابعة من رغبة طوعية حقيقية لدى الأفراد، حيث أن العمل التطوعي في تحسين الجودة يستند إلى دافع داخلي للارتقاء بالأداء وتحقيق التحسين المستدام في العمل، دون فرض أو إلزام.

- السعي لاكتشاف الأخطاء: تعزز ثقافة الجودة الشاملة من توجه جميع الأفراد داخل المؤسسة نحو اكتشاف الأخطاء بدلا من تجاهلها، مما يساعد في تحليل أسبابها واستخدام هذه المعرفة لتطوير حلول من شأنها منع تكرار حدوث الأخطاء مستقبلا، وبالتالي تحسين الأداء العام
- أما سارة حمادة في دراستها حول نشر ثقافة الجودة كمدخل لتطوير التعليم الجامعي - دراسة ميدانية في جامعة سوهاج- أكدت أن هناك مجموعة من المتطلبات والمبادئ التي تساعد على نشر ثقافة الجودة (حمادة، 2020، ص.119-120)
- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: إن إدخال أي مبدأ أو فكرة جديدة داخل المؤسسة يتطلب بالضرورة إعادة تشكيل الثقافة السائدة فيها، حيث يجب تعديل التصورات والسلوكيات الجماعية للأفراد بما يتماشى مع المبادئ الجديدة. هذه العملية تتطلب تغييرات في القيم والمعتقدات السائدة، بهدف دمج الممارسات الجديدة في النسيج الثقافي للمؤسسة بشكل فعال.
- الترويج للجودة: يعد نشر مفاهيم ومبادئ الجودة بين جميع العاملين في المؤسسة خطوة أساسية قبل تطبيق هذه المفاهيم، حيث يساعد ذلك في تقليل المقاومة للتغيير. يتم الترويج للجودة من خلال تنظيم محاضرات، مؤتمرات، ودورات تدريبية تهدف إلى تعريف الأفراد بمفهوم الجودة وأهميتها للمؤسسة، مما يعزز من قبولها ودمجها في الثقافة التنظيمية.
- التعليم والتدريب: لتطبيق مفهوم الجودة بشكل صحيح، يجب توفير برامج تعليمية وتدريبية تتيح للعاملين اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة حول أساليب وأدوات الجودة. هذه العملية التعليمية تساهم في تمكين الأفراد من تطبيق مفاهيم الجودة بشكل عملي، مما يساهم في تحقيق النتائج المرجوة من التطبيق الفعال للجودة.
- التشجيع والتحفيز: إن تقدير الأفراد وتشجيعهم على إتمام العمل بشكل جيد يعزز من الثقة بالنفس ويدعم الأداء الإيجابي المستمر. من خلال تحفيز الأفراد على تحقيق الأهداف المنشودة، يمكن خلق بيئة داعمة تحفز على التفوق والإبداع، وبالتالي تعزيز تبني ثقافة الجودة.
- تطوير أو تغيير الآليات الإدارية القديمة: من الضروري استبدال الآليات الإدارية التقليدية بآليات جديدة تدعم التحسين والتطوير المستمر. يتطلب هذا التغيير تغيير أساليب التفكير والممارسات التنظيمية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة، مما يضمن استدامة التحسينات في الأداء التنظيمي.
- القضاء على الازدواجية في العمل: تهدف المؤسسات إلى وضع معايير محددة وواضحة للأداء والتقييم، مما يقلل من التكرار والازدواجية في الأعمال. هذه المعايير يجب أن تكون معلنة ومتفق عليها من قبل الجميع لضمان وجود آلية تقييم موحدة وشفافة، تساهم في تحسين كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء.
- التشجيع على الإبداع والابتكار: تعتبر بيئة العمل التي تشجع على الإبداع والابتكار في تحسين الإجراءات الإدارية أساسية لتحقيق الأهداف بجودة عالية. ينبغي تحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة تهدف إلى تسهيل العمليات وتحقيق تحسين مستمر في أداء المؤسسة، مما يعزز من قدرتها على التكيف والتطور في مواجهة التحديات.
- استقراء لما سبق يتضح الدور المحوري للإدارة العليا (القيادة) في نشر ثقافة الجودة وعليه فإن مديرة الروضة متمثلة في القيادة العليا تتحمل العبء الأكبر والمسؤولية القيادية لنشر ثقافة الجودة ويمكن تحديد المتطلبات الوظيفية لنشر ثقافة الجودة في رياض الأطفال في ظل أبعاد الجودة بالآتي:
- تعديل الثقافة الداخلية واستبدالها بثقافة الجودة لدى العاملين برياض الأطفال: أكدت معظم الدراسات أن إدخال أي مبدأ حديث في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل ثقافة العاملين بها والمتعاملين معها وبما أن ثقافة الجودة تختلف

اختلافا جوهريا عن باقي الثقافات التقليدية فيجب تغيير الأساليب الإدارية وهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا النظام. وفي رياض الأطفال يتعين على القيادة متمثلة في مديرة الروضة أولا الوعي بسلبيات الثقافة السائدة والافتناع بثقافة الجودة ومن ثمة نقلها إلى جميع العاملين في المؤسسة من خلال دورات تدريبية أو جلسات خاصة مع خبراء الجودة ... فيحدث بذلك رغبة داخلية وقناعة ذاتية ودافع قوي من جميع أعضاء الروضة لإحداث التطوير والتحسين المستمر في مختلف الجوانب فالتغيير ينبع من داخل المؤسسة ولا يفرض عليها بحيث يصبح سلوك الجودة سلوكا تلقائيا لدى جميع العاملين بالروضة دون الحاجة إلى رقيب داخلي (الشتيحي، 2015، ص. 65).

- قناعة البيئة المحلية (المجتمع) حيث لا يمكن سيادة ثقافة الجودة برياض الأطفال بمعزل عن ثقافة المجتمع الموجودة به وعليه ينبغي زيادة قناعة أفراد المجتمع عامة والمتعاملين مع الروضات تحديدا بأهمية التحول نحو هذه الثقافة وذلك من خلال تقديم الندوات والمحاضرات وإعداد النشرات التعريفية بها، وإعداد دليل يحتوي على نظامها ومعاييرها وكيفية تطبيقها (المراجع نفسه، ص. 68)

- ضرورة توفر القيادة (مديرة الروضة) على الخصائص التالية:

▪ وفقا للسياسي وعشيبه (2011)، ينبغي على مديرة الروضة أن تتمتع برؤية شاملة للمنظومة التعليمية وفهم عميق للسبل التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الرؤية داخل المؤسسة. وعليها أن تكون قادرة على تحويل هذه الرؤية إلى رسالة واضحة وأهداف محددة يمكن فهمها بسهولة من قبل كافة العاملين في الروضة، بما يساهم في تحقيق التنسيق والتعاون بين جميع الأطراف.

▪ ومن الضروري أيضا أن تعمل القيادة على مساندة عمليات التجديد والتطوير داخل المؤسسة، من خلال تشجيع المبادرات الإبداعية وتشكيل فرق عمل قادرة على تنفيذ خطط التغيير والتطوير المتوافقة مع هذه المبادرات. وتعتبر مسألة التفويض من المهام الأساسية التي ينبغي أن تتبناها مديرة الروضة، حيث يتعين عليها منح الثقة للمربين والإداريات وتمكينهم من تحمل مسؤولياتهم في تحقيق التطوير المؤسسي

▪ تتطلب إدارة الجودة في رياض الأطفال أيضاً تطويراً مستمراً للرؤية والرسالة المؤسسية، وذلك من خلال إشراك جميع المستفيدين من العملية التعليمية، بما في ذلك المعلمين والإداريات وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. كما ينبغي نشر هذه الرؤية وشرحها بوضوح لجميع الأفراد المعنيين داخل المؤسسة. إن هذه المشاركة الواسعة تساهم في تعزيز الإحساس بالمسؤولية المشتركة تجاه تحقيق أهداف الجودة.

- تأسيس ثقافة مؤسسية تؤكد على أن الجودة هي مسؤولية جماعية، بحيث يشترك جميع العاملين في الروضة في تلبية احتياجات المستفيدين، سواء كانوا الأطفال أو أولياء الأمور أو المجتمع المحيط. وهذا يتطلب إنشاء قنوات اتصال مستمرة وفعالة مع جميع الأطراف المعنية، لضمان التفاعل المستمر والفعال بين الجميع.

- مستوى المناخ التنظيمي، يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في دعم مبادئ الجودة. حيث إن البيئة التنظيمية الداعمة يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الدافعية والأداء والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين النتائج التعليمية. وتشمل سمات المناخ التنظيمي الداعم للجودة: تشجيع العمل الجماعي، الذي يعتبر من الوسائل الفعالة لتحقيق التحسين المستمر. لذلك، من المهم تدريب العاملين في رياض الأطفال على أساليب العمل الجماعي والتعاون بين الفرق المختلفة.

- أساليب الاتصال داخل المؤسسة، بحيث يتم استبدال الاتصالات الرأسية التقليدية بالاتصالات الأفقية التي تعزز من التفاعل المباشر والتعاون بين جميع أفراد الفريق. ومن جانب آخر، ينبغي تبني نظام عادل وفعال للمساءلة والمحاسبة؛ إذ يعد توفير نظام معلوماتي موثوق حول أداء الروضة، مع وجود آليات فعالة للتغذية الراجعة، من العوامل الأساسية التي تساهم في نشر ثقافة الجودة وتحسين الأداء المستمر.

- أخيراً، يتطلب تبني نظام الجودة داخل رياض الأطفال تطبيق آلية مستمرة لتحسين العمليات، حيث يجب أن تظل المؤسسة في حالة تقييم دائم لأدائها والعمل على تحسين جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف، وذلك لتحقيق أفضل النتائج بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين والمجتمع المحيط (الشتيحي، 2015، ص. 76).

من خلال ما سبق، يظهر أن تحقيق مبدأ الجودة في رياض الأطفال يتطلب إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث يتم تضمين المتطلبات الوظيفية اللازمة لنشر ثقافة الجودة. يشمل ذلك تدريب العاملين على المهارات المطلوبة، وتغيير القيم السائدة التي تؤثر على الأداء. تلعب القيادة دوراً حيوياً في توجيه العملية من خلال تحديد أهداف استراتيجية واضحة لنشر هذه الثقافة. كما أن المشاركة الجماعية بين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور تظل ضرورية لضمان نجاح تطبيق مبدأ الجودة، و بناء بيئة عمل تشاركية. من جهة أخرى، يعزز التدريب المستمر قدرات العاملين لتطبيق معايير الجودة بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، فإن التقييم الذاتي والمراجعة المستمرة يشكلان أداة فاعلة لتحسين الأداء وتحقيق التحسين المستمر. في هذا السياق، تظل الحوافز التشجيعية أداة هامة في تعزيز التزام العاملين بالقيم المهنية المطلوبة لنشر ثقافة الجودة.

5. معوقات نشر ثقافة الجودة

حددت الكثير من الدراسات المعوقات الاجتماعية والثقافية لنشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية عامة ورياض الأطفال خاصة فنجد:

دراسة أحلام ناصر الماضي (2018) بعنوان دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال في غرب مدينة الرياض قد حددت جملة من المعوقات: (الماضي، 2018، ص. 92).

- المركزية في اتخاذ القرار التربوي: إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تطبيق اللامركزية في القرار التربوي؛
- اعتماد نظام المعلومات في المجال التربوي على الأساليب التقليدية؛
- الإرث الثقافي والاجتماعي هو نقل الموروث التربوي التقليدي وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين؛
- عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في العمل التربوي؛
- التمويل المالي: يحتاج تطبيق نظام الجودة الشاملة في العمل التربوي إلى ميزانية مادية كافية.

أما (وفاء بدروس 2015) خلصت دراستها أن من أهم معوقات نشر ثقافة الجودة ما يرتبط بالجانب التنظيمي متمثلاً في ضعف الحوافز المالية للعاملين بوحدات الجودة؛ ومن أهم المعوقات الخاصة بالجوانب القيادية، عدم توفير آليات لنشر ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

يمكن القول، بناء على ما تم استعراضه، إنّ المعوقات التي تحول دون نشر ثقافة الجودة في رياض الأطفال تتمثل في عدة جوانب رئيسية، أهمها: عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسات التربوية مع الثقافة التنظيمية التي تتطلبها أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهذا يظهر جلياً على مستوى الأبعاد الثقافية والتنظيمية. من أبرز المعوقات أيضاً ضعف الوعي لدى الفاعلين في رياض الأطفال بمفهوم الجودة وأهدافها، بالإضافة إلى قلة إدراكهم بأهمية نظام الجودة في تحسين الأداء التربوي. كذلك، يبرز ضعف الفهم لدى العاملين في الروضة بأهمية ثقافة التقييم الذاتي، فضلاً عن ضعف وضوح رسالة الروضة ورؤيتها في سياق تطبيق مفهوم الجودة.

من جهة أخرى، توجد عدة معوقات تتعلق بقنوات الاتصال بين القائمين على برامج الجودة في رياض الأطفال وبين الفاعلين التربويين، حيث تظل قنوات التواصل ضعيفة، مما يؤثر سلباً على تنفيذ استراتيجيات الجودة. إضافة إلى ذلك، يلاحظ الاعتماد الكبير على الأساليب التقليدية في نظم المعلومات التربوية، ما يعكس مقاومة للتغيير والتحسين في إدارة العملية التعليمية.

على المستوى الاجتماعي والثقافي، يمثل الإرث الثقافي والاجتماعي عائقاً آخر، حيث يتجسد في انتقال الموروث التربوي التقليدي وعدم تقبل بعض المربين وأولياء الأمور لأساليب التطوير والتحسين الحديثة. كما أنّ ضعف مشاركة المربين وأولياء الأمور في صنع القرارات التربوية يمثل تحدياً آخر في تعزيز ثقافة الجودة. وتظهر أيضاً معوقات مرتبطة بالأخذ بالمفاهيم الإدارية التقليدية، التي تتسم بالجمود وعدم القدرة على التكيف مع تطورات العصر. بالإضافة إلى ضعف الإمكانيات المادية وتدني مستوى الخدمات المقدمة للمربين في رياض الأطفال.

• الخاتمة:

أخيراً، تعتبر ثقافة الجودة في رياض الأطفال ضرورة محورية لضمان تحسين نوعية التعليم المقدم في هذه المرحلة التأسيسية التي تشكل اللبنة الأولى لبناء مستقبل الطفل. ورغم الأهمية الكبيرة لتطبيق هذه الثقافة في المؤسسات التعليمية بما فيها مؤسسة رياض الأطفال، فإنّ نجاح هذا التطبيق يتأثر بالعديد من المعوقات السوسيو-ثقافية التي قد تعرقل الوصول إلى النتائج المرجوة. تتنوع هذه المعوقات بين التحديات الاقتصادية والاجتماعية والقيم الثقافية السائدة التي قد تحد من فعالية تطوير رياض الأطفال.

رغم صعوبة التحديات، إلا أنها تعتبر فرصاً للتغيير والتطوير، تتطلب خططاً مدروسة لتجاوزها. فتطبيق ثقافة الجودة لا يتوقف عند بعض الممارسات الإدارية، بل يتطلب تكاتف جميع الأطراف الفاعلة: من القائمين على العملية التربوية، إلى أولياء الأمور، وكل المجتمع. كما يجب أن يعمل على بناء وعي مجتمعي حقيقي بأهمية الجودة في التعليم، والسعي لإيجاد البيئة الملائمة التي تساهم في تطوير مهارات العاملين في رياض الأطفال، بما يحقق للأطفال الفائدة والأهمية الكبرى.

إنّ بناء بيئة تعليمية قائمة على أسس الجودة ليست مجرد ضرورة تربوية فحسب، بل هو استثمار في المستقبل، حيث يساهم في بناء أجيال قادرة على التفكير النقدي، والتفاعل الإيجابي مع العالم من حولها.

قائمة المراجع:

• المؤلفات (الكتب والتقارير)

1. المليجي، رضا إبراهيم (2011). جودة واعتماد المؤسسات التعليمية: آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية (الطبعة الأولى)، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
2. الحريري، رافدة (2009). نشأة وإدارة رياض الأطفال، عمان-الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. عامر، طارق عبد الرؤوف (2008). معلمة رياض الأطفال، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
4. شريف، السيد عبد القادر (2007). إدارة رياض الأطفال وتطبيقاتها (الطبعة الثانية)، عمان-الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. خلف، أمل (2015). مدخل إلى رياض الأطفال (الطبعة الثانية)، القاهرة، عالم الكتب.
6. العبادي، هاشم فوزي؛ الطائي، يوسف حجيم (2011). التعليم الجامعي من منظور إداري: قراءات وبحوث، عمان-الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. Froment, E. (2004). *Developing an internal quality culture in European universities, Report on the Quality Culture Project Round II, European University Association.*

• المقالات

7. السيسي، جمال أحمد؛ عشية، فتحي درويش (2011). ثقافة الجودة الشاملة بمدارس التعليم العام على ضوء تطبيق نظام ضمان جودة التعليم والاعتماد، مجلة مستقبل التربية العربية، 18(69)، 70-125.
8. الطيب، محمد إبراهيم عبد المولى (2015). متطلبات تطبيق ثقافة الجودة الشاملة بجامعة الملك خالد: دراسة حالة، مجلة كلية التربية، 163، 18-32.

9. دروزة، سوزان صالح؛ المعشر، زياد يوسف؛ القواسم، سُكري (2014). تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن: دراسة مقارنة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(4)، 645-674.
10. بوفارس، عبد الرحمن؛ بوفلجة، غياث (2016). الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة الحقيقة، 38، 434.
11. الماضي، أحلام ناصر (2018). دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال في غرب مدينة الرياض، مجلة البحث العلمي في التربية، 19، 92.
12. عابدين، محمد عبد القادر (2013). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(1)، 44-52.
13. الطائي، يوسف حجيم (2004). قياس ثقافة الجودة باستخدام مقياس روكيه، مجلة دراسات نجفية، 1، 260-265.
14. الصواف، محفوظ حمدون؛ إسماعيل، عمر علي (2011). مدى توافر قيم ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية: دراسة حالة في فندق نينوى الدولي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، 9(1)، 20-33.
15. بدروس، وفاء زكي (2015). آليات مقترحة لتفعيل نشر ثقافة الجودة في ضوء خبرات بعض الدول (دراسة حالة بجامعة الإسكندرية)، مجلة التربية المقارنة والدولية، 1، 371-383.
16. محمد، سارة حمادة محمود (2020). نشر ثقافة الجودة كمدخل لتطوير التعليم الجامعي - دراسة ميدانية في جامعة سوهاج، مجلة كلية الآداب، 54(3)، 115-120.
17. الشتيحي، إناس سعيد عبد الحميد (2015). أبعاد ثقافة الجودة في رياض الأطفال من منظور المعلمات بمحافظة المنوفية، مجلة الطفولة العربية، 65، 64-70.
- الأطروحات
19. الدوسري، جاسم فيحان (2008). الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.