

الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية

تاريخ استلام المقال: 2016/09/22 تاريخ قبول المقال للنشر: 2016/11/17

أ.بوفارس عبد الرحمان جامعة أدرار

أ.د. غياث بوفلجة جامعة وهران 2

المخلص:

تهدف هذه الورقة إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في كونها مدخلا لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي، حيث تعرضا بالدراسة والتحليل إلى التراث الأدبي للموضوع وأهم الدراسات التي تناولته، وأبرز النتائج والتوصيات التي توصلت إليها.

تم التوصل إلى أن نجاح تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية متوقف على مدى توفر متطلبات تطبيقها، ومن بينها ملائمة الثقافة التنظيمية الحالية للمؤسسات التعليمية لقيم ثقافة الجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة التعليمية عن غيرها من المؤسسات.

Abstract:

This paper aims to highlight the importance of organizational culture in being the gateway to the application of quality educational institutions in culture, the researchers relied on the analytical method, where they were studying and analysis to the literary heritage of the topic and the most important studies that I've ever had, and highlighted the findings and recommendations reached by.

It was reached that the success of quality in educational institutions culture is dependent on the availability of application requirements, including the adequacy of the organizational culture of the existing educational institutions to the values of the culture of quality, taking into account the peculiarities of the educational institution for other institutions.

مقدمة:

إن التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المجتمعات، والحركية الدائمة لهذا العالم الذي يسير بخطى متسارعة، يفرض على المجتمعات إيجاد السبل والوسائل الكفيلة بتلبية رغباتها الحالية وطموحاتها المستقبلية حتى تضمن بقاءها واستمرارها.

وباعتبار النظام التربوي أهم هذه الوسائل المحققة لتكيف المجتمع مع المتغيرات الراهنة، فقد وجب عليه الانفتاح على محيطه الخارجي، للاستفادة مما جاد به الفكر الإداري خاصة في مجال اعتماد نظام الجودة، وما يحمله من قيم عمل إيجابية والمتعلقة بثقافة الجودة قيمها.

لقد أصبح تحول المدرسة نحو الجودة ضرورة إستراتيجية تفرضها تحديات عصر المعلومات المتسم بالتغير السريع، الذي يتطلب من المدرسة تحسين كفاءة وفاعلية عملياتها الإدارية والتعليمية، من أجل أن تكون أكثر قدرة للاستجابة مع هذه المتغيرات، وردم الفجوة الأدائية والمعرفية لتحقيق احتياجات وتطلعات المستفيدين من خدماتها ونظامها التعليمي.¹

إن تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية يتطلب اهتماما كبيرا بمدخل تطبيقها، حيث تمثل هذه المدخل الركائز الأساسية لنجاح عملية التطبيق؛ ومن هذه المدخل نجد الثقافة التنظيمية التي تعتبر بمثابة الوعاء الذي يتفاعل فيه جميع أطراف العملية التعليمية في المدرسة، من خلال تشبعهم بقيم وعادات وتقاليده التي تبنتها المؤسسات التعليمية وتميزها عن غيرها من المؤسسات الخدمية الأخرى؛ كما أنها أحد العوامل المساهمة في أهدافهم وطموحاتهم، حيث تسهم في الرفع من الروح المعنوية للعاملين ورضاهم الوظيفي، ومستوى الانتماء للمؤسسات التعليمية، مما يتيح للمدرسة التحول الإيجابي نحو تطبيق ثقافة الجودة. ومن هذا المنطلق يمكننا طرح تساؤل عام لهذا البحث على النحو التالي: كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون مدخلا لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية؟

للإجابة عن هذا التساؤل العام سنركز في تحليلنا على محورين أساسيين هما:

- الثقافة التنظيمية: من خلال التعرض إلى مفهومها والعناصر المشكلة لها وإبراز خصوصياتها في المؤسسات التعليمية وأهم الدراسات التي تناولتها.
 - ثقافة الجودة: حيث يتم التعرض إلى مفهومها وقيمها ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات التعليمية، وأهم الدراسات التي تناولتها في مجال التعليم.
- لنخلص في الأخير إلى استنتاج بعض الاقتراحات التي تكون بمثابة الشروط الأساسية لأن تكون الثقافة التنظيمية مدخلا لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية.

¹ الحسين إبراهيم بن عبد الكريم، "من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة " معوقات التحول"، ورقة عمل للمشاركة في اللقاء التربوي الرابع عشر الذي تقيمه الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) بعنوان " الجودة في التعليم العام " بمنطقة القصيم في الفترة 28

أولاً: الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية، وتبرز أهميتها من كونها إحدى المداخل الرئيسية في إحداث أي تغيير يتعلق بالجوانب الإدارية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، ولعل التوجه نحو تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية يتطلب الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الثقافة التنظيمية في مدى ملائمتها لتطبيق قيم ثقافة الجودة.

1) تعريف الثقافة التنظيمية:

يعرف "تايلور" (Taylor) الثقافة بأنها: " ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والعادات أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع".¹ ومن خلال تعريف تايلور للثقافة يرى (Cloutier .G) أن الثقافة التنظيمية مفهوم اجتماعي بالدرجة الأولى، فعند تعريف هذا المفهوم فإنه من الضروري أن نشير إلى أهمية القيم والمعتقدات التي تعتبر من المكونات الأساسية لثقافة أي مجتمع،² وهذا ما ذهب إليه "عابدين" بقوله: "إن الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، وانعكاس للمعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، وجزء من علاقة تبادلية تفاعلية مع مكونات النظام الاجتماعي الواسع. وعليه فإن سلوك الأفراد لا يتولد من فراغ، وهو نتاج للسلوك الاجتماعي، وأن الثقافة التنظيمية ليست من صنع فرد، وإنما هي نتاج تفاعل أهداف المؤسسة وتطلعاتها وجهود مؤسسيها وتوالي العاملين في أدوارها المختلفة".³ ويؤكد ذلك كل من "إنقا" وزملائه (Inga.L et Al) حين يرون أن الثقافة التنظيمية هي بمثابة الغراء الاجتماعي الذي يلزم المنظمة ببنية قيم ومعتقدات المجتمع وممارسة طقوسه وعاداته.⁴

¹ - غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، ط 2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2003، ص 6.

² - Cloutier Geneviève, **Une étude sur la relation entre la culture organisationnelle et la violence au travail**, Mémoire présenté pour l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles (M. Sc.), Faculté des études supérieures et postdoctorale, Université de Montréal, 2013, Canada, cite web: www.irec.net/upload/File/memoires.../186_Cloutier_Genevieve_2013_memoire.pdf, consulter le : 12/05/2014.

³ - عابدين محمد عبد القادر، مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون، مجلة العلوم

التربوية والنفسية، مج 14 ع1، 2013، ص 44.

⁴ - lapina Inga, Ilze Kairiša, Daira Aramina, **Role of Organizational Culture in the Quality Management of University**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, N° 213, 2015, pp 770 – 774

يعرفها "الفريجات" وزملاؤه على أنها: "القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف جميع أعضاء التنظيم"¹، أما "العريقي" فيرى "أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات والقيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى"². وقد أورد حسين حريم عدة تعاريف للثقافة التنظيمية: فقد "عرفها" جيسون Gibson وزملاؤه على أنها: "تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون من قيم وعادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، أما كيرت ليوين (Kurt Lewin) فقد عرفها بأنها مجموعة من الافتراضات والمعايير والقيم والقواعد التي يشترك فيها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها"³. أما بارني (Barney) فيعرفها بأنها: "مجموعة معقدة من القيم والمعتقدات والافتراضات التي تحدد سلوك العاملين بالمنظمة"⁴. في حين يعتبر "بافل" (Pavel.A) أن مفهوم الثقافة التنظيمية يشير إلى المعايير الجماعية في التفكير والمواقف والقيم والمعتقدات، الأعراف والتقاليد الموجودة في المنظمة. يمكن أن تكون عناصر مرئية، مثل السلوكيات واللغة المشتركة، والطقوس والرموز⁵

(2) عناصر الثقافة التنظيمية:

يجمل الفريجات وآخرون عناصر الثقافة التنظيمية فيما يلي:⁶

¹ - الفريجات خيضر كاظم محمود واللوزي موسى سلامة والشهابي إنعام، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 264.

² - العضب خالدين صالح، أنماط الثقافة التنظيمية المفضلة لدى طالبي العمل السعوديين، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، مج56، ع1، 2015، الرياض.

³ - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان الأردن، 2009، ص 309.

⁴ - Christophe Lejeune et Alain Vas, **Performance et culture organisationnelle des écoles de gestion internationales : une étude exploratoire**, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, Canada, www.strategie-aims.com/...culture-organisationnelle...ecoles...une-etude.../download/pdf.

⁵ - Pavel Adina-Petruța, , **Quality Culture - A Key Issue for Romanian Higher Education**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, N° (116), 2014, pp 3805 – 3810.

⁶ - الفريجات خيضر كاظم محمود وآخرون، مرجع سابق، ص 266.

- القيم التنظيمية: وهي القيم التي تسود بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت وغيرها.
- المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجازهم للمهام في المنظمة، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي.
- الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل.
- التوقعات التنظيمية: وتتمثل في التعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة، وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية.

(3) وظائف الثقافة التنظيمية:

- يلخص حريم وظائف الثقافة التنظيمية في أربعة وظائف رئيسية وهي:¹
- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: حيث يشارك العاملين في نفس المعايير والقيم والمدرجات بمنحهم الشعور الموحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- تسهل الالتزام الجماعي: فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- تعزز استقرار النظام من خلال التشجيع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور حولهم، فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

(4) الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية:

- حسب "الغريب" فإن مفهوم الثقافة التنظيمية قد انتقل من المجال الإداري إلى المجال التربوي وخاصة إلى المدرسة، بوصفها تنظيمًا اجتماعيًا لها شخصيتها التي تميزها عن غيرها،

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 312-313.

فقد أشار (والتر) إلى " أن لكل مدرسة ثقافة خاصة بها يسودها نسق من القيم المعقدة التي تحكم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد ومجموعة من السلوكيات الجماعية، كالعادات والقواعد والقوانين التي تعبر عن أخلاقيات العمل في المدرسة".¹

ولمعرفة واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية والخصائص التي تميزها عن غير من المؤسسات، ستستعرض بالدراسة والتحليل بعض الدراسات التي تناولت الموضوع لاستخلاص الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في أن مدخلا لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية.

ففي دراسة لـ "يين" (Yin. Ch. Ch)² قد هدفت إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية هونج كونج، من خلال بعض المتغيرات التنظيمية (القيادة، الهيكل التنظيمي، والتفاعلات الاجتماعية)، ومدى ارتباطها بمواقف المعلمين، ومعايير فعالية المدرسة. شملت الدراسة 54 مدرسة ثانوية بهونج كونج، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 588 معلما، تم التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطا جوهريا مع الفعالية التنظيمية بالمدارس محل الدراسة في المتغيرات التنظيمية: وروح المعلمين والقيادة الكاريزمية لمدير المدرسة. وأن الثقافة التنظيمية يمكن أن تتجلى في ثلاثة مستويات: المستوى التنظيمي من حيث السلوكيات القيادية لمدير المدرسة، المتمثلة في إضفاء الطابع الرسمي التنظيمي ومشاركة المعلمين والأعراف الاجتماعية. مستوى المعلمين ومواقفهم من حيث الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي الاجتماعي، ومستوى فعالية المدرسة من حيث الفعالية التنظيمية العامة المدركة، والإنجازات الأكاديمية في الامتحانات العامة.

وقد أجرى "أوجورلو" (Ugurlu)³ دراسة هدفت إلى معرفة أهمية الثقافة المدرسية من حيث التطوير التنظيمي في المدارس الابتدائية بتركيا، تم استخدام المقابلة نصف مقننة كأداة لجمع المعلومات، حيث أجريت مع 12 معلما في مدارس وسط مدينة سيواس التركية، بالإضافة إلى اعتماد السجلات الإدارية ومحاضر الجلسات التي نظمتها المدرسة مع أولياء الأمور

¹ - النوح عبد العزيز بن سالم بن محمد، الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض "دراسة تقييمية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مج 22، ع1، 2012. 239-294، ص 242.

² - Yin Cheong Cheng, *Profiles of Organizational Culture and Effective Schools, School Effectiveness and School Improvement*, Vol (4), N°:(2), 1993, pp 85-110.

³ - Ugurlu Celal Teyyar *The Significance of School culture In Elementary Schools in Terms of Organizational Development*, Procedia Social and Behavioral Sciences, N° (1), 2009, pp 1003-1007.

للتلاميذ، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة السائدة في المدارس الابتدائية محل الدراسة إيجابية. كما لوحظ أن سلوكيات المديرين هي التي تحدد بنية الثقافة المدرسية، وأن المعلمين في المدارس الابتدائية محل الدراسة يشاركون في اتخاذ القرارات ويسودهم التعاون فيما بينهم ومع إدارة المدرسة.

أما "عابدين"¹ فقد هدفت دراسته إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية في القدس من وجهة نظر إداريها ومعلميها، استخدم الباحث استبياناً تضمن (61) فقرة، وبعد التأكد من صدقها وثباتها؛ تم تطبيقها على عينة عنقودية مكونة من (46) إدارياً و(294) معلماً، توصلت النتائج إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه المبحوثون مرتفع بشكل عام وفي مجالات التوقعات التنظيمية والمعتقدات والقيم، ومتوسط في مجال الأعراف. كما أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين تبعاً لجنس المستجيب ومؤهله المهني وسنوات الخبرة لديه، بينما كانت الفروق بين متوسطات الاستجابة ذات دلالة إحصائية تبعاً للوظيفة ومرجعية المدرسة.

وبحثت "صوفية"² في دراستها عن واقع القيم التنظيمية السائد داخل بعض مؤسسات التعليم الثانوي على مستوى مدينة سطيف، وذلك من خلال تشخيص مستوياتها وكذا مدى اختلافها بين المؤسسات حسب النتائج التي تحققها هذه الأخيرة في شهادة البكالوريا، لذا تم انتقاء عينة عشوائية من الأساتذة للمؤسسات الأربع محل الدراسة، وقد طبق عليهم مقياس القيم التنظيمية تضمن ثمانين قيمة. وقد أفضت النتائج النهائية إلى أن مستوى القيم السائدة متوسط ومقبول، مع بروز بعض القيم كقيم الانضباط والنظام وغياب كبير لعدد منها. كما اتضح مستوى القيم التنظيمية يختلف بين المؤسسات حسب نتائج ترتيبها في شهادة البكالوريا.

ثانياً: ثقافة الجودة :

يرى "العاجز" وزميله أن ثقافة الجودة منهجية تتصف بالديمومة والاستمرار وليست محطة تنتهي بانتهاء برنامج معين أو زمن معين، لذا تتطلب المزيد من التدريب المستمر لحل المشكلات والتفكير بأساليب ابتكارية، وهي تطمح للوصول إلي رضي المستفيد الداخلي في المؤسسة التربوية ألا وهو التلميذ والمعلم والإدارة التربوية، أما المستفيد الخارجي فهو رضي

¹ - عابدين محمد عبد القادر، مرجع سابق.

² - علطي صوفية، قيم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر دراسة ميدانية استطلاعية على مستوى مدينة سطيف، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، ع18، جوان 2014، ص ص 247-259.

المجتمع عن نوعية المنتج التعليمي، وما سيحققه ذلك المنتج التعليمي من فائدة للمجتمع، لذ أصبح من أهم المعايير علي نجاح المؤسسات التربوية هو نوعية الطالب الذي يتخرج من تلك المؤسسات التربوية وقدرته علي خدمة مجتمعه بالطريقة المطلوبة، كما أن نظرة المجتمع الإيجابية لتلك المؤسسة تكسبها نوعاً من الاحترام والتقدير، الأمر الذي يؤدي إلي وجود منافسة شديدة بين المؤسسات التربوية المختلفة علي تحسين برامجها المختلفة وأهدافها للحصول علي مخرجات تعليمية مناسبة وملائمة لخدمة وتطوير المجتمع.¹

1) مفهوم ثقافة الجودة:

إن التعرض لمفهوم ثقافة الجودة يتوجب علينا التعرض إلى مفهوم ثقافة الجودة من حيث الاصطلاح، فالجودة كمصطلح "Quality" كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualities" والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحة وهي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (المؤسسة، المورد، العميل، المجتمع... وغيره).² ويعرف جوران (Joseph Juran) الجودة بأنها (الملائمة للاستخدام) أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة، أما ديمينج (Edward Deming) فيعرفها على أنها: الجودة هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا³.

أما مفهوم ثقافة الجودة فقد وردت عدة تعاريف هي خلاصة لمجهودات العديد من الباحثين، فنجد أن "فيلسيا" (Vilcea. M. A) قد قدم تعريفا لثقافة الجودة بأنها "مجموعة من العناصر القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والتزام نحو الجودة، من خلال إعداد ثقافة تنظيمية من أجل التغيير المبني على أنشطة مختلفة: توليد المواقف والممارسات التنظيمية، وخلق مناخ تسوده الثقة والدعم المتبادل، بيئة تشاركية تضم جميع العاملين في المؤسسة، وتمكينهم من إدارة وباستمرار تحسين العمليات."⁴ أما "هارفي Harvy.L" فقد عرف ثقافة الجودة

¹ - العاجز فؤاد، نشوان جميل، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، الجودة في التعليم العالي المجلد الأول - العدد الثاني - ديسمبر 2005م ص 102.

² - بن عيشاوي، أحمد، إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 4.

³ - رضوان محمود عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 14.

⁴ Mihai Adrian Vilcea, *Quality Culture in Universities and Influences on Formal And Non-Formal Education*, Social and Behavioral Sciences, N° (163), 2014, pp 148 –152.

على أنها: " مجموعة من القيم التي توجه طرق إدخال التحسينات على ممارسات العمل اليومية والمخرجات الناتجة عن ذلك".¹ وقد عرفها "جوران" (Juran) بقوله: "أنها 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".²

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".³ أما الصواف وعلي إسماعيل فقد عرفا ثقافة الجودة بأنها: " هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المنظمة على مواجهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية".⁴ أما "شاكر" و"الأحمدي" فقد عرفا ثقافة الجودة على أنها: " نشر الوعي الفردي والجماعي بين العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع الترويج من نشرات، مقالات، اجتماعات وندوات"، كما يشير "صبر" و"عبد المعطي" إلى أن نشر ثقافة الجودة يعني نشر الوعي الفردي والجماعي لدى العاملين بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات التعليمية.⁵

من خلال التعاريف السابقة فإن "مفهوم ثقافة الجودة في تحليلها النهائي يشير إلى مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات الاستراتيجية التي تغرسها الإدارة العليا في نفوس العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، ويتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب

¹ Harvey, L., *Analytic Quality Glossary*, Quality Research International, <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/html>: 12/2/2014.

² دروزة سوزان صالح، المعشر زياد يوسف، القواسم يديما شكري، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (10)، عدد (4)، 2014، ص 650

³ الدوسري جاسم فيحان، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 108.

⁴ الصواف محفوظ حمدون، علي إسماعيل عمر، نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل، الرابط على الانترنت: www.raheems.info/ima/57.doc تاريخ الزيارة: 2014/02/04. 12.35

⁵ شاكر عبد العليم أسامة محمد، الأحمدى حميد محمد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، القاهرة، 2011، ص 125.

الأمثل للتعامل مع المشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية، وتعرف ثقافة الجودة على أنها: " الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، ويشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم في حل المشكلات، واتخاذ القرارات"،¹

وفي ضوء التعريفات السابقة لثقافة الجودة يقترح "هلال"² تعريفاً إجرائياً لمفهوم ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية بأنها: تتضمن الإلمام بمعارف وقيم ومعتقدات الجودة السائدة داخل المؤسسات التعليمية والتي تحدد سلوكيات وتصرفات وممارسات الأفراد داخل هذه المؤسسات بما يتفق وعملية التحسين المستمر. وبالتالي فإن ثقافة الجودة تتضمن ثلاثة مجالات رئيسية: معارف الجودة (المجال المعرفي)، القيم والمعتقدات (المجال الوجداني)، السلوكيات والممارسات (المجال المهاري).

أما عن علاقة الثقافة التنظيمية بثقافة الجودة فيرى "أهلرز" (Ehlers) أن ثقافة الجودة هي جزء من الثقافة التنظيمية السائد في أي منظمة،³ وفي نفس السياق يعتقد "سيد أحمد" (Syed.M.A) أنه لفهم ثقافة الجودة يجب أولاً فهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، عن طريق التحسين المستمر للعمليات، القيم التنظيمية، الطقوس والعادات، من أجل الوصول إلى مفهوم لثقافة الجودة وهو: نظام القيم التنظيمية الذي ينتج بيئة تفضي إلى التحسين المستمر للجودة.⁴ أما "بيري" (Berry.G) فقد ركز على عامل القيادة من حيث كونه عنصراً لا غنى عنه في إطلاق واستمرارية ثقافة الجودة بالمنظمات، كما هو الحال بالمؤسسات التعليمية، فللقادة القدرة على اتخاذ القرارات حول تطوير ثقافة الجودة في مدارسهم، مع العلم أنها تحتاج إلى فهم شامل الأسس النظرية لإدارة الجودة في التعليم، كما أن له أيضاً القدرة على الوصف الدقيق لكيفية جعل ثقافة الجودة قابلة للتطبيق في المدارس ومديريات التربية كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية.⁵ في حين نجد أن كلا من "رامداس" و"كروجر" (Ramdass.k & Kruger.D) فقد ركزا على عنصر العمل الجماعي في مفهوم ثقافة الجودة، يعرفانها على أنها العمل الجماعي

¹ المليجي رضا ابراهيم، جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 58.

² ناجي عبد الوهاب هلال، مرجع سابق.

³ Ehlers Ulf Daniel, "Understanding Quality Culture", Quality Assurance in Education, Vol (17), N°(4), 2009, pp.343 – 363.

⁴ Syed M. Ahmed, **Quality Culture**, 2015,

http://www.elemedu.upatras.gr/english/images/stamelos/announcements/Quality_Culture_Ch.6.ppt.

⁵ Berry Geoff, "Leadership and The Development of Quality Culture In Schools", International Journal of Educational Management, Vol (11), N° (2), 1997, pp52 - 64

من أجل التحسين المستمر؛ وأن العمل الجماعي يسهم في خلق جو من الثقة والتعاون وتبادل الخبرات، وهو ما يسمح بتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية بنجاح.¹ في حين يرى إنمارك (Enemark.S) أنه من الضرورة بمكان وجود بيئة تعليمية محفزة على تطبيق ثقافة الجودة والوصول إلى ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية.²

(2) ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية

يرى "العجمي" أنه لا توجد وصفة جاهزة لتطبيق ثقافة الجودة الشاملة على جميع المؤسسات التعليمية نظرا لتعدد وتنوع مداخل التطبيق، ويذكر عدة خطوات لتطبيق الجودة في مدارس التعليم الثانوي منها تحديد معايير الجودة مع الاهتمام بالفكر الابتكاري في الإدارة . تشكيل فريق إدارة الجودة ومجالسها. تهيئة المؤسسة التعليمية وخلق المناخ الثقافي الملائم . تدريب وتدعيم كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية. المحافظة على التركيز والاستمرارية في تحسين الجودة أثناء عمليات التنفيذ . تقديم تغذية مرتدة عن الأداء. كما يرى أن من أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم الثانوي العام: أن المدرسة ليست مصنعا بل مؤسسة جماهيرية شعبية يكثر المستفيدين منها فيصعب تحديد الأولويات بين الخدمات الواجب توافرها كما يصعب تحديد معايير قياس مدى جودة تلك الخدمات، وكذلك فإن هيمنة التغير على الإدارة المدرسية وتعاقب المديرين على المدرسة الواحدة لا يتيح الفرصة أمامهم لفهم وتطبيق اهتماماتهم التي تختلف عن اهتمام المدير السابق أو اللاحق له.³

وفي نفس السياق يؤكد تاري (Tari.J.J) أنه لا يوجد نموذج فريد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأنها عبارة عن شبكة من عناصر مترابطة والعوامل والممارسات والتقنيات والأدوات؛ وأن أبرز مطلب لنجاح تطبيق ثقافة الجودة هو ملائمة الثقافة التنظيمية للمنظمة لهذا التطبيق، ورغبة المديرين والمسؤولين في تحول مؤسساتهم نحو تطبيق ثقافة الجودة.⁴

(3) قيم ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية:

¹ Ramdass Kem and Kruger David, **Repositioning Quality Culture In Higher Education**, 2009, http://www.tut.ac.za/Other/HEMC/Documents/14_Repositioning_quality_culture_in_Higher_Education.ppt.

² Enemark.S, **Creating A Quality Culture In Surveying Education**, 2000, <https://www.fig.net/resources/proceedings/2000/prague-final-paper>.

³ العجمي محمد حسين، الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام، القاهرة، دار الجامعة الجديدة. 2007.

⁴ -Tari José Juan, **Components of Successful total Quality Management**, The TQM Magazine, Vol (17)Nº(2), 2005, pp.182 – 194.

تتعلق قيم ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية من ثقافة المدرسة التي تخطها لبلوغ الأهداف المسطرة، وحسب دليل معهد الإدارة العامة فإن ثقافة الجودة لأي منظمة تتكون من عدة قيم هي:¹

• **قيم متعلقة بالجودة:** وتتمثل في:

- تدريب وتكوين جميع العاملين على ثقافة جودة التعليم
- مراجعة وتقويم العملية التعليمية من طرف الجميع كل حسب تخصصه
- مراجعة وتقويم العملية التعليمية من طرف الجميع كل حسب تخصصه
- تعزيز فرق العمل لتحسين العملية التعليمية
- تهيئة مناخ ملائم للمشاركة في حل المشاكل من طرف جميع العاملين

• **قيم متعلقة بالنمو والنجاح:** وتتمثل في:

- الالتزام الصارم بمعايير الأداء وتبليغ ذلك للعاملين في المدرسة
- الاستفادة القصوى من جميع الإمكانيات المادية والبشرية للمدرسة
- تقدير متطلبات العملاء (التلاميذ، الأولياء المؤسسات) وتلبيتها.

• **قيم متعلقة بالأمان:** وتتمثل في:

- حماية التلاميذ والمدرسين بالمدرسة والعلماء والزائرين وبيئة العمل
- تدريب التلاميذ والعاملين على قواعد الأمن والوقاية من الحوادث بالمدرسة
- متابعة القواعد الخاصة بالأمان والوقاية من الحوادث الفجائية

• **قيم متعلقة بالرضا عن العمل:** وتتمثل في:

- العمل على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التحفيز المادي والمعنوي
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل كل حسب مجال عمله
- تعزيز الدافعية لدى جميع العاملين من أجل تحسين العمل التربوي

• **قيم متعلقة بالاتصال:** وتتمثل في:

- بناء فرق العمل والعمل في فريق
- الثقة المتبادلة بين هيئة التدريس والمشرفين على الإدارة المدرسية
- وضوح قنوات الاتصال والحوار الفعال من أجل إيجاد حلول المشاكل المطروحة

¹ الدوسري جاسم فيحان مرجع سابق، ص 109.

- تشجيع الإدارة على الإبداع في العمل التربوي
- الاقتناع باختلاف وجهات النظر في القضايا التعليمية المطروحة
- وقد وحدد "هسكال وكوتر (Heskell et Koter) ستة قيم لثقافة الجودة هي:¹
- كلنا مركب واحد (المنظمة، المجهزون، الزبون).
- لا تقتصر ثقافة الجودة على الزبون فقط.
- الشفافية والانفتاح جانب حيوي في الاتصالات.
- إتاحة المعلومة للجميع.
- التركيز على العمليات.
- الخبرة والتعلم طريق لمنع الفشل وتحقيق النجاح.

(4) مقومات ثقافة الجودة:

- تعتمد ثقافة الجودة الشاملة على مقومات اساسية لا بد من توفرها لتطبيق نظام الجودة في المؤسسات التعليمية، وتتمثل في:²
- جودة المعلومات وتوفرها وحسن توظيفها والاستفادة منها بصورة فعالة.
 - تشكيل مجلس الجودة وهدفه توزيع السلطات على أفراد مؤهلين؛ لأداء مسؤوليات محددة.
 - المكافأة على النتائج المحققة عن طريق نظام الحوافز المادية والمعنوية.
 - العمل الجماعي والعمل ضمن فريق.
 - الشعور بالأمان للعاملين في وظائفهم.
 - العدالة في دفع المرتبات والأجور.
 - شيوع مناخ من الوضوح والعدالة في المعاملة لأنها تضمن فاعلية العاملين.

(5) متطلبات تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية:

"يتطلب نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة تطوير ثقافة الجودة، لأنها تقوم بغرس ثقافة خدمة العميل سواء كان داخليا أو خارجيا. وتعتبر ستة سيجما من أحدث معايير الجودة التي

¹ دروزة سوزان وآخرون، نفس المرجع، ص 650.

² الزايد إبراهيم سناء وآخرون، خطوة فخطوة لنشر ثقافة الجودة في المدارس، الرابط على الانترنت:

<http://www.bishaedu.gov.sa/vb/showthread.php?t=39942> -28رجب-1434هـ / 2013م، 11:28.

تسعى إلى نشر ثقافة الجودة، حيث يعتمد على التحليل المتزايد للبيانات والإحصاءات للتعرف على مواطن القصور في العمليات أو المنتجات، بهدف معالجتها بشكل دائم، مما يساهم في تحقيق أعلى مستوى لضبط الجودة. وهدف هذه التقنية السعي إلى تحقيق دقة الالتزام بمواصفات الجودة وتجنب الأخطاء في العمليات، وذلك بأن يكون في كل مليون عملية احتمالات خطأ لا تزيد عن أربعة عمليات. كما تعتمد هذه التقنية على العنصر البشري المتميز للوصول إلى تحسين الجودة والمحافظة عليها".¹

ولتطبيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية يرى العاجز و نشوان² أنها "بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية لدى المؤسسات التربوية؛ كي تستطيع تقبل مفاهيم الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، ولكي تترجم مفاهيم الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية و للوصول إلي رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التربوية؛ لابد من توفر العديد من المتطلبات ومنها:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد كأحد الخطوات الرئيسة لتبني إدارة الجودة الشاملة، حيث إن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلي ثقافة تنظيمية جديدة، تلعب دورا بارزا في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير والتجويد لدى المؤسسات التربوية.
- تنمية الموارد البشرية لدى المعلمين أو المشرفين الأكاديميين وتطوير وتحديث المناهج وتبني أساليب التقويم المتطورة مع تحديث الهياكل التنظيمية لإحداث التجديد التربوي المطلوب.
- التعرف علي احتياجات المستفيدين الداخليين وهم الطلاب والعاملون والخارجون الذين هم عناصر المجتمع المحلي، مع إخضاع تلك الاحتياجات لمعايير لقياس الأداء والجودة.
- استخدام أساليب كمية في اتخاذ القرارات وذلك لزيادة الموضوعية بعيدا عن الذاتية".

¹ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، (06)، 175-183، 2008، ص182.

² العاجز فؤاد، نشوان جميل، مرجع سابق، ص ص 113-114.

يرى العدلوني¹ أن تطبيق نسق ثقافة الجودة في أي مؤسسة من المؤسسات يتطلب عدة أمور أساسية وهي:

• أن تتبنى قيادة المؤسسة هذا النسق التسييري الحديث في إدارة العمل وتوفر له جميع المستلزمات.

أما في القطاع التعليمي فيرى الورثان² أنه لتطبيق ثقافة الجودة يستوجب توفر المتطلبات التالية:

- خلق بيئة عمل مناسبة بصورة متدرجة لتطبيق الجودة الشاملة
- استشعار أهمية التدريب قبل وأثناء الخدمة
- استشعار أهمية استثمار العقول البشرية المتوافرة
- أدلة إرشادية عملية لجميع الأعمال داخل القطاع التعليمي
- استشعار أهمية بناء وتشكيل فرق العمل داخل القطاع التعليمي
- استشعار أهمية مبدأ التحفيز للعاملين داخل القطاع التعليمي
- التخطيط الاستراتيجي لجميع الأعمال داخل القطاع التعليمي

وفي نفس السياق ترى حبتر³ أن تحديد المتطلبات الأساسية لدى المؤسسات التربوية أمر بالغ الأهمية حتى تستطيع تقبل ثقافة الجودة الشاملة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع، ولكي تترجم مفاهيم ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية للوصول إلى رضا المستفيد الداخلي والخارجي للمؤسسة التربوية لابد من تحديد تلك المتطلبات والتي نذكر من أهمها ما يلي:

- دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة .
- ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين جميع الأفراد :
- تنمية الموارد البشرية كالمعلمين والمشرفين وتطوير وتحديث المناهج
- مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين مستوى الأداء :

¹ العدلوني محمد أكرم ، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص 113.

² الورثان عدنان بن أحمد بن راشد، الدليل الإرشادي لتطبيق نظام الجودة الشاملة في القطاع التعليمي، ورقة عمل مقدمه للمؤتمر الوطني الأول للجودة السعي نحو الاتقان والتميز - الواقع والطموح للعام الدراسي 1424 - 1425 تنظم اللجنة الوطنية السعودية للجودة بالتعاون مع الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس.

³ حبتر أحلام بنت عبد الله محمد، أسس ومتطلبات الجودة في التعليم، ورقة عمل للمشاركة في اللقاء التربوي الرابع عشر الذي تقيمه الجمعية

السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) بعنوان " الجودة في التعليم العام " في الفترة 28 - 29 ربيع الآخر 1428هـ/2007.

- أهمية التزام الإدارة العليا التعليمية بتطبيق ثقافة الجودة :
- تهيئة مناخ العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية.

أما شبيطة وعويد¹ فقد اجريا هدفت إلى التعرف على ثقافة الجودة لدى معلمي المرحلة الثانوية وطلابها. وللتحقق من ذلك، تم اختيار عينة طبقية عشوائية من (76) مدرسة من مديرتي سلفيت وقبليقة؛ وذلك باستخدام أداة تم تصميمها لأغراض البحث. وقد أظهرت النتائج أن ثقافة الجودة لدى المعلمين بلغت (3.85) بدرجة كبيرة. أما بالنسبة للطلبة فقد بلغت (3.48) بدرجة كبيرة. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية على الدرجة الكلية لدرجة ثقافة الجودة بالنسبة للمتغيرات الخاصة بالمعلمين. أما بالنسبة للطلبة، فقد أظهرت الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لمتغير الفرع الأساسي. وقدم الباحثان تصورا مقترحا لتحسين جودة التعليم الثانوي. وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: التركيز على اهتمام الإدارات التعليمية لدراسة عناصر ثقافة الجودة، وما تتطلبه من بيئة ملائمة؛ لاستيعاب التكنولوجيا الإدارية الجديدة.

وفي دراسة للكيلاني² المعنونة بـ: " التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية"-مصر- إلى وضع خطة تهدف إلى إحداث تغيير في الإدارة التعليمية نحو إدارة الجودة الشاملة، بحيث توازن تلك الخطة بين ثقافة هذه الإدارة وثقافة المدرسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تبنت هذه الخطة المراحل التالية: المرحلة التمهيديّة تشمل التعريف بثقافة إدارة الجودة الشاملة، والمرحلة الثانية : تقدير الحاجات والتوصل إلى الأولويات (تحديد المتطلبات) ، ثم مرحلة بناء الخطة وإجراءات التنفيذ والتوظيف، وتأتي الرقابة في المرحلة النهائية وتبين القيمة المضافة. وفي النهاية أوصت الدراسة بتبني الخطة وإدخال إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية مع توخي عدم المساس بثقافة المجتمع ومراكز التربية فيه.

¹ شبيطة مها توفيق، عويد محمد، ثقافة الجودة لدى معلمي المرحلة الثانوية وطلابها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 17، ع 2، 2016، ص ص 339-365.

² الكيلاني، أنمار، التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية، بحث منشور في مؤتمر نحو تعليم متميز لمواجهة تحديات متجددة ، كلية التربية ، جامعة حلوان، 1998، ص ص 312-341.

وحسب الشافعي وناس¹ في دراسة له المعنونة ب : "ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر" إلى : توضيح ثقافة الجودة الشاملة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر من خلال الدراسة التحليلية المقارنة ، وكان من أهم نتائجها أن الفكر الإداري التربوي في اليابان قائم على التفاهم المشترك بين القادة والمعلمين والطلاب باعتبار الجميع شركاء في النجاح ، كما أن القيادة التربوية تركز على مجموعة من الأفكار والمبادئ منها أن العبء الأكبر يقع على المديرين لتغيير ثقافة الأفراد نحو الجودة الشاملة . وكان من أهم توصيات الدراسة ضرورة اقتناع القيادة التربوية - بكافة مستوياتها- بأهمية التغيير نحو الجودة الشاملة، كما ترى الدراسة أهمية وجود إدارة للتغيير تقود عملية التغيير نحو الجودة الشاملة.

أما دراسة اليحيوي² التي هدفت إلى معرفة أهمية إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى توفر متطلباتها ، ومعرفة عوائق تطبيقها في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية وأكثر المبادئ أهمية هو التركيز على العميل وأقلها أهمية هو أهمية النظام الرقابي، ورأت عينة الدراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية وأكثرها إمكانية التركيز على العمليات، كما رأت العينة أهمية توافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأن أول هذه المبادئ هو احترام إنسانية العاملات يليها توفر الإمكانيات ، كما أن التطبيق يواجه معوقات بدرجة عالية (البيروقراطية ، المركزية ، مقاومة التغيير). وأوصت الدراسة بضرورة البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراعاة الأولويات عند التطبيق ، وأن تعمل الجهات المختصة في الوزارة بتذليل الصعوبات والمعوقات.

وحسب سكتاوي في دراسة التي هدفت إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها ومتطلبات تطبيقها وإبرازها للقارئ والممارس التربوي للاستفادة منها في تطوير العمل التربوي والتعرف على إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة من خلال آراء عينة من مديري المدارس مستخدماً المنهج الوصفي وأعد

¹ الشافعي أحمد وناس ، محمد. ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية (مصر) ، مجلد 2 ، العدد 1 فبراير، 2000، ص ص73- 111.

² اليحيوي، صبرية مسلم، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام للبنات بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية، 2002.

لذلك استبانة خاصة طبقها على 204 مدير مدرسة في المراحل الثلاث وقد توصل إلى عدة نتائج من أهمها: أن غالبية مديري مدارس العينة يرون إمكانية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمبادئ ديمنج الأربعة عشرة في مدارسهم.¹

أما نوح "نجلاء" فترى وجوب تتبنى ثقافة تنظيمية تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وثقافتها وذلك من خلال ممارسة وتطبيق الأساليب التالية: تطوير وتحسين العمل المدرسي، الاهتمام بالمستفيدين من المدرسة وتلبية احتياجاتهم، دعم العمل الجماعي، تنمية روح الفريق.²

وحسب "المنصور" فإن نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة يستوجب اقتناع الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية، استخدام طرق التحسين المستمر في العملية الإدارية والتركيز على عملية التدريب.³

أما الشناوي و"هالة فوزي" (2010) فقد هدفت دراستهما إلى معرفة واقع تطبيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي المصرية، والتعرف على مدى ملائمة معايير ضمان الجودة والاعتماد التربوي المصرية لظروف وإمكانات تلك المؤسسات؛ وكذلك التعرف على المعوقات التي تواجه تحقيق الجودة بها؛ وذلك من أجل تصور مقترح لتحقيق جودة التعليم ما قبل الجامعي بمصر. وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي من خلال أدوات (المقابلة المفتوحة، تحليل المحتوى، الاستبيان). تكونت عينة المقابلة من 300 فرد، بينما عينة الاستبيان من 500 فرد. توصلت الدراسة إلى بعض النتائج المتعلقة بمدى ملائمة معايير ضمان الجودة والاعتماد التربوي المصرية لظروف وإمكانات مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر، والتي أمكن تقسيمها على مجموعتين رئيسيتين هما: القدرة المؤسسية، الفاعلية التعليمية، أن المعوقات التي تواجه تحقيق الجودة هي: معوقات متعلقة بالطلاب، الإدارة المدرسية، استراتيجية تطبيق الجودة

¹ سكتاوي عبد الملك بن محمد عيسى، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2003.

² نوح نجلاء، ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام الثانوي بمدينة مكة المكرمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، 2005.

³ منصور نعمة، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، الجودة في التعليم العالي، مجلد (1)، عدد (2)، 2005، 229-230.

المباني والتجهيزات وأخير العاملين بالمدرسة. ثم قدم الباحثان التصور المقترح لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر.¹

أما "هلال"² فقد سعى في دراسته إلى التعرف على مفاهيم الجودة وثقافة الجودة والاعتماد التربوي، والوقوف على مستوى ثقافة الجودة والاعتماد لدى العاملين بالمدارس الحكومية والأهلية بمنطقة القصي، ومن ثم التعرف على المعوقات التي تحد منها، واقتراح تصور لتفعيل ثقافة الجودة والاعتماد التربوي في المدارس الحكومية والأهلية. تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يعتمد على تطبيق المقابلة الشخصية المفتوحة والاستلانة على عينة عشوائية من العاملين في المدارس الحكومية والأهلية التابعة للإدارة العامة لتعليم القصيم. توصلت الدراسة إلى أن المستوى العام لثقافة الجودة والاعتماد التربوي في المدارس الأهلية يفوق نظيره في المدارس الحكومية، فقد جاء متوسطاً في حالة المدارس الأهلية ومنخفضاً في حالة المدارس الحكومية، كما وجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ثقافة الجودة والاعتماد التربوي بينهما لصالح المدارس الأهلية في المجالين المعرفي والمهارات، وكانت الفروق متفاوتة في حالة المجال الوجداني. كما وجد أنه يوجد شبه اتفاق بين مجموعتي الدراسة على المعوقات التي تحد من ثقافة الجودة في المدارس الحكومية والأهلية، ومنها وجود مقاومة لدى بعض العاملين لكل ما هو جديد والخوف من وجود نظام للمساءلة نتيجة لتطبيق الجودة والافتقار إلى وجود إدارة للجودة.

يمكن القول أن الدراسات السابقة سواء المتعلقة بالثقافة التنظيمية أو ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية أنها ركزت بشكل كبير على ضرورة تبني ثقافة تنظيمية تراعي خصوصيات المؤسسات التعليمية وما يميزها عن باقي المؤسسات والمنظمات، وتستمد مادتها من قيم وعادات وتقاليد وأعراف المجتمع، وأن تطبيق ثقافة الجودة يساعد على تحسين العملية التعليمية، من خلال تكييف الثقافة التنظيمية الحالية للمؤسسات التعليمية مع ما يتماشى وقيم ثقافة الجودة، بالإضافة إلى تجويد البرامج وطرائق التدريس واتباع أنماط حديثة في عملية التقويم المستمر، والاعتماد على أنماط تدريبية متطورة للعاملين بالمؤسسات التعليمية، كما أن تطبيق ثقافة الجودة يستوجب قبول التغيير والافتقار بفوائده الإيجابية خصوصاً في بعض جوانب الثقافة التنظيمية.

¹ الشناوي أحمد محمد سيد أحمد، هالة فوزي محمد عيد، تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر (تصور مقترح)، دراسات تربوية ونفسية مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع78، 2010، ص ص 207-282.

² ناجي عبد الوهاب هلال، مرجع سابق.

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه نستنتج أن نجاح تطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، يتوقف على مدى توفر متطلبات تطبيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية، ومدى ملاءمتها لتطبيق ثقافة الجودة؛ ولكي تكون الثقافة التنظيمية مدخلا لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض المقترحات التالية:

- منح مديري المؤسسات التعليمية نوعا من الإدارة الذاتية لمدارسهم حتى يتسنى لهم التحرر من بعض القوانين المكبلة للأداء المتميز في المدارس.
- تهيئة الثقافة التنظيمية الحالية وتعديلها بما يتماشى ومتطلبات تطبيق ثقافة الجودة
- خضوع المديرين والأساتذة لدورات تدريبية تساعد على تبني ثقافة تنظيمية إيجابية ومتميزة. ومن أجل الإلمام بمفهوم الجودة وثقافتها.
- استحداث هياكل تنظيمية من أجل تحديد المسؤوليات في قيادة عملية التوجه نحو ثقافة الجودة.
- تشجيع العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المدارس وتبني قيم الاحترام المتبادل، الثقة بالآخرين.

المراجع:

أولا: العربية:

1. أبو جامع إبراهيم أحمد عواد، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، ما بين 1-4 نوفمبر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
2. بن سعود المقبل عبير بنت عبدالعزيز، الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التربية والتعليم (بنات) بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2010
3. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، (06)، 2008.

4. بن عيشاوي، أحمد، إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
5. حبتز أحلام بنت عبد الله محمد، أسس ومتطلبات الجودة في التعليم، ورقة عمل للمشاركة في اللقاء التربوي الرابع عشر الذي تقيمه الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) بعنوان " الجودة في التعليم العام " في الفترة 28 - 29 ربيع الآخر 1428هـ/2007.
6. الحسين إبراهيم بن عبد الكريم، "من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة " معوقات التحول"، ورقة عمل للمشاركة في اللقاء التربوي الرابع عشر الذي تقيمه الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) بعنوان " الجودة في التعليم العام " بمنطقة القصيم في الفترة 28 - 29 ربيع الآخر، 1428هـ.
7. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان الأردن، 2009.
8. خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج4، ع8، 2012.
9. دروزة سوزان صالح، المعشر زياد يوسف، القواسمي ديماء شكري، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(4)، 2014.
10. الدوسري جاسم فيحان، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
11. رضوان محمود عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 14.
12. الزايد إبراهيم سناء وآخرون، خطوة فخطوة لنشر ثقافة الجودة في المدارس، الرابط على الانترنت:
<http://www.bishaedu.gov.sa/vb/showthread.php?t=39942>
 -28 رجب-1434هـ / 2013م، 11:28.

13. سكتاوي عبد الملك بن محمد عيسى، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية استخدامها في إدارة مدارس تعليم البنين بمدينة مكة المكرمة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2003.
14. الشافعي أحمد وناس ، محمد. ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية (مصر) ، مجلد 2 ، العدد 1 فبراير، 2000.
15. شاعر عبد العليم أسامة محمد، الأحمدى حميد محمد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، القاهرة، 2011.
16. شبيطة مها توفيق، عويد محمد، ثقافة الجودة لدى معلمي المرحلة الثانوية وطلابها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 17، ع 2، 2016.
17. الشناوي أحمد محمد سيد أحمد، هالة فوزي محمد عيد، تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر (تصور مقترح)، دراسات تربوية ونفسية مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع78، 2010.
18. الصواف محفوظ حمدون، علي إسماعيل عمر، نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل، الرابط على الانترنت: www.raheems.info/ima/57.doc تاريخ الزيارة: 2014/02/04. 12.35.
19. عابدين محمد عبد القادر، مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 14 ع 1، 2013.
20. العاجز فؤاد، نشوان جميل، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، الجودة الشاملة في التعليم العالي، مجلد (1)، عدد (2)، 2005.
21. العاجز فؤاد، نشوان جميل، تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة، الجودة في التعليم العالي المجلد الأول - العدد الثاني - ديسمبر 2005م.
22. العجمي محمد حسين، الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام، القاهرة، دار الجامعة الجديدة. 2007.
23. العدلوني محمد أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2002.
24. العضيبي خالد بن صالح، أنماط الثقافة التنظيمية المفضلة لدى طالبي العمل السعوديين، مجلة الإدارة العامة، مج 56، ع 1، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2015.

25. عطاي صوفية، قيم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر دراسة ميدانية استطلاعية على مستوى مدينة سطيف، مجلة العلوم الاجتماعية، ع18، جوان ، جامعة سطيف2، الجزائر، 2014.
26. غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط 2، ، وهران، الجزائر، 2003.
27. الفريجات خيضر كاظم محمود واللوزي موسى سلامة والشهابي إنعام، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
28. الكيلاني، أنمار، التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية، بحث منشور في مؤتمر نحو تعليم متميز لمواجهة تحديات متجددة ، كلية التربية ، جامعة حلوان، 1998.
29. المليجي رضا ابراهيم، جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011..
30. منصور نعمة، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، الجودة في التعليم العالي، مجلد(1) عدد(2)، 2005.
31. ناجي عبد الوهاب هلال، تصور مقترح لتفعيل ثقافة الجودة والاعتماد التربوي بالمدارس الأهلية والحكومية"دراسة ميدانية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، الرابط على الانترنت: <http://www.srd.qu.edu.sadoc/12/03/2014>.
32. النوح عبد العزيز بن سالم بن محمد، الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض "دراسة تقويمية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مج 22، ع1، 2012.
33. نوح نجلاء، ملازمة الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم العام الثانوي بمدينة مكة المكرمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، 2005
34. اليحيوي، صبرية مسلم، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم العام للبنات بالمملكة العربية السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية، 2002.

ثانيا: الأجبية:

35. Berry Geoff, "**Leadership and the development of quality culture in schools**", International Journal of Educational Management, Vol. (11), N° (2), 1997.
36. Christophe Lejeune et Alain Vas, **Performance et culture organisationnelle des écoles de gestion internationales : une étude exploratoire**, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, Canada, www.strategie.aims.com/...culture-organisationnelle...ecoles...une-etude.../download/pdf.
37. Cloutier Geneviève, **Une étude sur la relation entre la culture organisationnelle et la violence au travail**, Mémoire présenté pour l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles (M. Sc.), Faculté des études supérieures et postdoctorale, Université de Montréal, 2013, Canada, www.irec.net/upload/File/memoires.../186_Cloutier_Genevieve_2013_memoire.pdf.
38. Ehlers Ulf Daniel, "**Understanding quality culture**", **Quality Assurance in Education**, Vol (17), N° (4), 2009.
39. Enemark.S, **Creating A Quality Culture In Surveying Education**, 2000, <https://www.fig.net/resources/proceedings/2000/prague-final-paper>.
40. Harvey, L., 2004-16, **Analytic Quality Glossary**, **Quality Research International**, <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/html>: 12/2/2014.
41. lapina Inga, Ilze Kairiša, Daira Aramina, **Role of Organizational Culture in the Quality Management of University**, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, N° (213), 2015.
42. Mihai Adrian Vilcea, **Quality Culture In Universities And Influences On Formal And Non-normal Education**, **Social and Behavioral Sciences**, (163), 2014.
43. Pavel Adina-Petruța, , **Quality Culture - A Key Issue for Romanian Higher Education**, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, (116), 2014.
44. Ramdass Kem and Kruger David, **Repositioning quality culture in Higher Education**, 2009, http://www.tut.ac.za/Other/HEMC/Documents/14_Repositioning_quality_culture_in_Higher_Education.ppt.

45. Syed M. Ahmed, **Quality Culture**, 2015,
[http://www.elemedu.upatras.gr/english/images/stamelos/announcements/
Quality_Culture_Ch.6.ppt](http://www.elemedu.upatras.gr/english/images/stamelos/announcements/Quality_Culture_Ch.6.ppt).
46. Tarí José Juan, "**Components of Successful Total Quality Management**", The TQM Magazine, Vol (17), (2), 2005.
47. Ugurlu Celal Teyyar **The significance of school culture in elementary schools in terms of organizational development**, Procedia Social and Behavioral Sciences, N° (1), 2009.
48. Yin Cheong Cheng, **Profiles of Organizational Culture and Effective Schools**, School Effectiveness and School Improvement, Vol (4), N° (2), 1993.