

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق
الجودة في المؤسسات التعليمية

الفصل الثاني

ثقافة الجودة
كمدخل لتطبيق الجودة

مفهوم ثقافة الجودة

لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تكون على شكل مجموعة من القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المنظمة، والتي تعكس كما جاء في (عليقات، 2004م، ص 34) الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم ومهامهم اليومية.

ولثقافة الجودة العديد من التعريفات منها:

عرفها (عياد، 1430هـ، ص 7) بأنها: «مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تحكم عمل الأفراد داخل مؤسسة ما، وتشتمل هذه الأفكار على مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل إطاراً لسلوكيات الأفراد بحرية المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشاكل بطريقة تضمن التحسين المستمر في أداء الأفراد لعملهم».

كما عرفها (شاكر، 2008م، ص 152) بأنها: «نشر الوعي الفردي والجماعي بين العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك باستخدام جميع وسائل الترويج من نشرات، ومقالات، واجتماعات وندوات».



ويعرفها (عليما، 2004م، ص 34) بأنها: «كل القيم والأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المنظمة وتسعى إلى تحسينها باستمرار».

ومن خلال التعريفات السابقة لثقافة الجودة يعرفها الباحث بأنها: «مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تعبر عن الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام، والذي يتم من خلاله تشجيع منسوبي المدرسة على تطوير وتحسين العمل المدرسي، والمشاركة في اتخاذ القرار، ودعم العمل الجماعي، والاهتمام بتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من داخل المدرسة وخارجها وتحقيق رضاهم؛ بحيث تشكل تلك الممارسات أرضاً خصبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة».

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة

يؤكد مؤسسي علم الجودة في مؤلفاتهم على أهمية توفر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كشرط مسبق لا بد منه كي تنجح المنظمات في مساعيها لتحسين وتطبيق الجودة، كما يعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة أمراً حيوياً وهاماً لتطورها.

ويذكر (عليما، 2004م، ص 34) أنه يعتبر نشر ثقافة الجودة متطلب أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة التربية والتعليم، لأن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تكون على شكل مجموعات من القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة والتي تعكس الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم ومهامهم اليومية.

ويضيف (شاكر، 2008م، ص 151) أنه يجب على المؤسسة (المدرسة) عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بذل جهود كبيرة لتغيير ثقافتها التقليدية حيث يعد الحاجز الثقافي من أكبر العوائق التي تواجه المؤسسة عند محاولتها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتقول (أبو الهيجاء، 2007م، ص 170) عن ذلك أن عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى سنوات عدة وجهد كبير للتغلب على المعوقات التي يمكن أن تواجه مؤسسات التعليم عند التطبيق. فتطبيق هذا النظام الإداري الحديث يتطلب تغيير ثقافة المؤسسة التعليمية بأكملها نحو الجودة الشاملة لأهمية التغيير والتطوير المستمرين، وتعتمد درجة التغيير المطلوب على حالات عدم التوافق في الرأي والمعرفة والرغبة نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية من قبل كافة الأفراد بما فيهم القيادة وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وقد تكون حالات عدم التوافق هذه كبيرة جداً لدرجة أنه قد يلزم إحداث تغيير جذري لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر.

أما في حالة توفر ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية وانتشارها بين القيادات والمرؤوسين (موظفين، وأعضاء هيئة التدريس) فإن الأمر يبشر بإمكانيات التطبيق السلسلة والمرنة، ولكن لا بد هنا من معرفة عناصر ثقافة الجودة، وكيف يمكن أن تضمينها أداة معينة أو استبانة يمكن من خلالها الوقوف على مدى توافر هذه العناصر وانتشارها لدى الطلبة والإداريين وأعضاء هيئة التدريس في المؤسسة التعليمية أياً كان نوعها وحجمها، ومن ثم ينظر إلى كيفية الاستفادة من النتائج التي تم الحصول عليها في وضع وصياغة تصور لدى المؤسسة يقترح من خلاله عملية تنفيذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

وفي هذا المعنى يؤكد (توفيق، 2005م، ص 114) على أنه لا يجب التقليل من تأثير إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية؛ حيث إنها تمثل إستراتيجية تغيير جذري تهدف لإحداث تغيير ثقافي في الأجل الطويل؛ لأنه في ظل ثقافة تنظيمية جديدة فإن كل العاملين سوف يحتاجون إلى أن يكون لديهم سياسات إدارية ملائمة لأداء أعمالهم، وعلاوة على ذلك فإن المنظمة في ظل الوضع الجديد تحتاج إلى أن تتخلص من الممارسات الإدارية السابقة وبخاصة فيما يتعلق بالتركيز على النفقات والاهتمام بدلاً من ذلك بتقديم الخدمة الجيدة.

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

ويذكر (عساف، 1999م، ص ص 148-149) أن عمليات التغيير في الثقافة تتضمن تغيرات قيمية واتجاهية وكذلك عمليات التغيير القيمية تتضمن تغيرات اتجاهية، وهذا ما يفرض مزيداً من الصعوبة والتعقيد.

إن التغيير في الثقافات غالباً لا يتم بإحلال ثقافة محل ثقافة أخرى، لأن ذلك يعتبر أمراً مستحيلاً طالما أن الفرد أو الجماعة المعنيين يعيشون نفس البيئة والمجتمع، وكل ما يمكن أن يعمل من أجله إجراء تعديلات ثقافية عن طريق التغيير في بعض الاتجاهات أو القيم أو المهارات، أو مصادر المعرفة والخبرة المتصلة بالمؤثرات المختلفة في البيئة المحيطة، ولا بد لإحداث التغيير الثقافي من حدوث تراكمات

ويشير (عقيلي، 2001م، ص 88) إلى أن الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تساعد جميع العاملين في المنظمة (قادة ومدبرين وعاملين) على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك في سبيل جعل المنظمة قائمة ومستمرة، فالمنظمات التي ترغب في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتوجب عليها وضع ثقافة تنظيمية جديدة بشكل يوافق هذه المنهجية، ويوافق أيضاً المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يساعد على تحقيق رسالتها وإستراتيجيتها الجديدتين، وجعلها قادرة على التعامل مع مشاكلها بفاعلية في حالة حدوثها.

ويؤكد (عليما، 2004م، ص 35) أنه لبناء ثقافة الجودة في المؤسسة ينبغي تطبيق الإستراتيجية الآتية:

- معرفة التغيرات المطلوب إحداثها: إذ لابد من تقييم شامل للثقافة السائدة في المؤسسة ومعرفة ماهية التغيرات المطلوبة، وتحديد وإعداد قائمة بها.
- بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغيرات المطلوبة، بحيث تتضمن هذه الخطة

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

تفصيلات عن الأفراد المتأثرين بعملية التغيير، المشاركين، والمعارضين لها، والمشكلات التي يمكن أن تواجه عملية التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف المرسومة لإنجاحه.

- إقناع العاملين في المؤسسة بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه، وتحديد الأفراد الذين بإمكانهم دعم عملية التغيير وإنجاحها أو أولئك الذين يتوقع قيامهم بإعاقتها، ومن ثم جمعهم معاً وإطلاعهم على خطة التغيير، وتعرف آرائهم ومقترحاتهم وتصوراتهم حول عملية التغيير في المؤسسة.

ويؤكد (عقيلي، 2007م، ص 85) على فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة الجودة الشاملة من خلال التالي:

- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة واحدة.
- ربط الجماعات والأفراد داخل المنظمة في نسق ورباط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المنظمة.
- تنمية روابط المودة بين العاملين، وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة تشتمل عليها الثقافة التنظيمية.
- تحقيق رسالة المنظمة الجديدة بفاعلية كبيرة.
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة.
- جعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة لوجود ضوابط محددة ومشتركة لدى جميع متخذي القرارات؛ لأن الغية مشتركة بينهم؛ وهي رسالة المنظمة.
- ويضيف (أحمد، 2003م، ص ص 204-205) لنشر ثقافة الجودة يجب على الإدارة المدرسية الآتي:
- تبني فلسفة لتعليم يحقق الجودة الشاملة.
- وضع أهداف محددة قابلة للتطبيق لتحقيق الجودة الشاملة.

- وضع سياسات تعليمية قومية واضحة لتحقيق تبنيها وتنفيذها.
 - تطوير الأداء التعليمي وتحسينه.
 - ربط المدرسة بما حولها.
 - خلق مناخ تنظيمي يشجع على الجودة الشاملة.
 - إتاحة فرص المشاركة للعاملين في العمل التخطيطي والتنفيذي.
 - مشاركة أولياء الأمور في التوجيه والمتابعة والرقابة.
 - وضع نظام لتوجيه العاملين ورفع مستويات الأداء.
 - وضع نظام للرقابة على الأداء للوقوف على مدى تحقيق الجودة الشاملة.
- وذكر (نوح، 1426هـ، ص 63) أن ثقافة الجودة تعد معياراً للحكم على مدى قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة أو نموذج جديد، كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب وممارسات جديدة كممارسة الجودة الشاملة، فالكثير من المنظمات والمؤسسات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة، وتحصل على مشاركة موظفيها في كل أوجه التخطيط والتطبيق، وتقوم بتدريب موظفيها على المهارات المطلوبة، ولكن محاولاتها تفشل في النهاية؛ لأنها لم تبذل أي جهود ملموسة لتعديل أو تغيير ثقافتها التنظيمية؛ حيث إن تطبيق مفهوم الجودة الشاملة يتطلب التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ومن ثم تبني نظرة إيجابية للأفراد، والتركيز على العملية والعلماء والعمل الجماعي ومشاركة العاملين من خلال إيجاد ثقافة الجودة.

ويؤكد (توفيق، 2005م، ص 114) على أنه لا يجب أن نقلل من تأثير إدارة الجودة الشاملة على الثقافة التنظيمية؛ إنها تمثل إستراتيجية تغيير جذري تهدف لإحداث تغيير ثقافي في الأجل الطويل، وفي الحقيقة تتطلب إدارة الجودة الشاملة التزاماً ذاتياً من الأفراد مع توفر نمط إداري مناسب يوضح أن هناك مقاومة

محتملة ولا بد من التعامل معها جيداً.

ويشير (عقيلي، 2001م، ص 88) إلى أن الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تساعد جميع العاملين في المنظمة (قادة ومدبرين وعاملين) على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك في سبيل جعل المنظمة قائمة ومستمرة، فالمنظمات التي ترغب في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتوجب عليها وضع ثقافة تنظيمية جديدة بشكل يوافق هذه المنهجية، ويوافق أيضاً المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يساعد على تحقيق رسالتها وإستراتيجيتها الجديديتين، وجعلها قادرة على التعامل مع مشاكلها بفاعلية في حالة حدوثها.

ويذكر (عليمات، 2004م، ص 35) أنه لكي يمكن إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ينبغي تطبيق الإستراتيجية الآتية:

- معرفة التغيرات المطلوب إحداثها؛ إذ لا بد من تقييم شامل للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ومعرفة ماهية التغيرات المطلوبة وتحديدها وإعداد قائمة بها.

- بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغيرات المطلوبة؛ بحيث تتضمن هذه الخطة تفصيلات عن: الأفراد المتأثرين بعملية التغيير، والمشاركين والمعارضين لها، والمشكلات التي يمكن أن تواجه عملية التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف المرسومة لإنجاحه.

- إقناع العاملين في المنظمة بأهمية التغيير الذي سوف يتم إحداثه، وتحديد الأفراد الذين بإمكانهم دعم عملية التغيير إنجاحها وأولئك الذين يتوقع قيامهم بإعاقتها، ومن ثم جمعهم معاً وإطلاعهم على خطة التغيير والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم وتصوراتهم حول عملية التغيير والتعامل معها جيداً وبانفتاح.

- تقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي الضروري والممكن للأفراد

- الذين سيتأثرون بعملية التغيير في المؤسسة.
- ومن خلال العرض السابق يرى الباحث أنه من فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:
- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المدرسة واحدة.
 - ربط الإدارة المدرسية والطلاب والعاملين داخل المدرسة في نسق وروابط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع ؛ وهي رسالة المدرسة.
 - تنمية روابط المودة بين العاملين وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة تشتمل عليها ثقافة المدرسة.
 - تحقيق رسالة المدرسة الجديدة بفاعلية كبيرة.
 - تسهيل عملية الاتصال داخل المدرسة.

ثقافة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير :

يذكر (توفيق، 2005م، ص 114) بأن معرفة نوع الثقافة التنظيمية يؤدي إلى توليد القيم الرئيسية والتي تنعكس على السلوك الإداري المستمر ولكنه لن يؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب تجاه إدارة الجودة الشاملة. إن الأمر يحتاج إلى إدارة تحول من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه. إن التغيير يأخذ وقتاً طويلاً ويمكن أن يواجه بمقاومة شديدة من الأفراد.

وفي ذلك تقول (أبو الهيجاء، 2007م، ص 171-172)، تعتبر ثقافة الجودة وما يمتلكه أعضاء المؤسسة التعليمية وطلبتها من معارف ومعلومات حول إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي تجنيها المؤسسة التعليمية من خلال تطبيقها لهذه الفلسفة الإدارية الحديثة من أهم الأمور والمتطلبات لتحقيق تطبيقاً ناجحاً وتنفيذاً متوازناً لنظام إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة تعليمية. ولذلك لا بد من الأخذ بعين الاعتبار أهمية التعرف على مدى ما يمتلكه هؤلاء الأفراد من توافق مع

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

عمليات تحسين الجودة، حيث أنه في حال عدم معرفة تلك الحقائق قد تصطدم القيادة بمقاومة التغيير وعدم تقبله من قبل مجموعة من العاملين الذين يرفضون التجديد مهما كان نوعه أو أهميته.

ولذلك لا بد لقيادة أي مؤسسة تعليمية قبل البدء بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فيها من التعرف على النقاط التالية:

- أن الجودة هي الثقافة التي ينبغي أن يتبناها جميع أفراد المنشأة أو المنظمة (المدرسة).

- أن الجودة ليست بالأمر السهل الذي يمكن تحقيقه، فنظراً لأن تغيير الثقافة الموجودة المتبعة في المنشأة أو المنظمة (المدرسة) تحتاج بعضاً من الوقت.

- أن تحقيق الجودة يحتاج إلى تغيير الثقافة المتبعة في المنشأة أو المنظمة (المدرسة).

- أن تغيير الثقافة المتبعة في المنشأة أو المنظمة (المدرسة) يحتاج إلى الالتزام بمتطلبات الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا أولاً ومن ثم من قبل جميع رؤساء الأقسام المختلفة لتطوير الجودة.

- أن الجودة يمكن الحصول عليها بالتعاون والعمل بروح الفريق الواحد للوصول إلى الخدمة أو المنتج العالي الجودة بأقل تكلفة ممكنة.

- أن العمل الروتيني في دارة بعض الأعمال داخل المنظمة أو المنشأة (المدرسة) لا يعني بالضرورة أنه غير مناسب، ولكن من الممكن العمل على رفع أداء إدارة هذه الأعمال من ناحية سرعة الإنجاز، تفويض السلطة، عدم الازدواجية في اتخاذ القرار في العمل مما يعكس إيجابياً على تحقيق الجودة المنشودة.

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

- أن تهدف المنظمة أو المنشأة (المدرسة) في تحقيق الجودة إلى تلافي حدوث الأخطاء وليس إلى اكتشافها.
 - أن الهدف هو ليس تحقيق الجودة فحسب، وإن كان تحقيقها شيء رائع وإنما هو العمل على مواصلة التطوير والتحسين.
 - أن تطبيق الجودة يحتاج إلى جهد وتخطيط، لأنها سوف تواجه بمقاومة ليست باليسيرة في بادئ الأمر من قبل الذين لا يؤمنون بهذا الأسلوب العلمي الإداري التطويري لذلك يحتاج إلى الاهتمام بما يلي:
 - التعريف بسياسة المنظمة أو المنشأة (المدرسة).
 - التدريب والتعليم لتوحيد لغة الجودة في المنظمة أو المنشأة (المدرسة).
 - التعرف على متطلبات العملاء والعمل على تحقيقها.
- ويؤكد (شاكر، 2008م، ص 151) أنه من أسباب مقاومة التغيير:
- التخوف من التغيير خشية المجهول.
 - الخوف من فقد الوظيفة.
 - الخوف من تحمل المسؤولية.
 - التعود على تنفيذ الأعمال والمهام بطريقة روتينية.
- ولمحاولة التقليل من مقاومة ثقافة الجودة نحتاج إلى إتباع عدد من الخطوات التالية (عياد، 1427هـ، ص 67):
- التعريف بأن الجودة هي الثقافة التي ينبغي أن يتبناها جميع أفراد المنشأة والمنظمة، فهي تحتاج إلى بعض الوقت، بنشر البرامج المكثفة ذات العلاقة بالجودة وإلى الالتزام بمتطلبات الجودة من قبل الإدارة العليا أولاً، ومن ثم من قبل جميع رؤساء الأقسام المختلفة لتطوير الجودة، ثم قبول واقتناع العاملين بها.

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

- إن الجودة يمكن الحصول عليها بالتعاون والعمل وبروح الفريق الواحد بأقل تكلفة ممكنة.
- العمل التقليدي في إدارة بعض الأعمال داخل المنظمة لا يعني بالضرورة أنه غير مناسب، ولكن من الممكن العمل على رفع مستوى أداء هذه الأعمال، من ناحية سرعة الإنجاز، تفويض السلطة، عدم الازدواجية في اتخاذ القرار، الإتقان في العمل مما ينعكس إيجابيا على تحقيق الجودة المنشودة.
- تهدف المنظمة في تحقيق الجودة إلى تلافي حدوث الأخطاء، وليس الهدف هو تحقيق الجودة فحسب، وإنما هو العمل على مواصلة التطوير والتحسين المستمر.
- تطبيق الجودة يحتاج إلى جهد وتخطيط، لأنها سوف تواجه بمقاومة ليست باليسيرة في بادئ الأمر، من قبل الذين لا يؤمنون بهذا الأسلوب العلمي الإداري التطويري، لذلك تحتاج المنظمة إلى الاهتمام بما يلي:
- التعريف بسياسة المنظمة أو المنشأة.
- التدريب والتعليم لغرس لغة الجودة في المنظمة أو المنشأة.
- التعرف على متطلبات العملاء والعمل على تحقيقها.

ثقافة الجودة الملائمة لتطبيق الجودة الشاملة في المدارس :

أكد الكثير من الباحثين على أهمية توفر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكما يقول (نوح، 1426هـ، ص65) أنه يجب على المنظمات التي ترغب في تطبيق هذه المنهجية أن تعمل على الكشف عن واقع ثقافتها التنظيمية التي تعمل لها داخل المنظمة، وذلك بهدف الوقوف على مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على النواحي الإيجابية الدافعة والأخرى السلبية المعوقة، وبذلك يتوفر لها المعرفة الكاملة بالنمط الذي يتعين أن تكون عليه الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة التي

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك دون إغفال المشكلات أو التحديات التي يمكن أن تقف عائقاً في مواجهة هذا التطبيق.

ويشير (السعود، 2002م، ص ص 84-85) إلى أن ثقافة الجودة الجديدة للمدرسة يجب أن تتصف بمجموعة من المبادئ يمكن من خلالها ضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وأهمها ما يلي:

- رسالة المدرسة وهدفها هي غاية ومسعى الجميع، فالمدرسة هي مستقبل كل من يعمل فيها، ونجاحها يعني نجاح الجميع.
 - التميز هدف استراتيجي.
 - الكمال في الإنجاز مسئولية الجميع.
 - تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع.
 - توفير المعاملة الإنسانية والاحترام لكل من يعمل في المدرسة.
 - النظر لكل من يعمل في المدرسة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.
 - تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسئولية عند كل من يعمل في المدرسة.
 - تنمية الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل.
 - اعتماد المساندة والمساعدة في القيادة والإشراف.
 - اتخاذ القرارات بشكل جماعي.
 - الصدق في التعامل مع الآخرين من أجل تعزيز الثقة بالمدرسة.
 - تقديم كل النفع والاحترام للمستفيدين.
- ويضيف (أحمد، 2003م، ص 181) أن إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المدرسة يحقق ما يلي:

- تفعيل إنتاجية المدرسة.
- تدعيم مسيرة الإصلاح والتقليل من عوامل المقاومة للتغيير والتجديد.
- تأكيد الالتزام الخلقى والتميز لدى المعلمين والتلاميذ والإدارة.
- تنظيم دافعية وحيوية المعلمين والتلاميذ.
- زيادة الوعي بالأولويات التي ينبغي إنجازها.
- ضمان تحقيق الجودة التربوية من خلال تطبيق المعايير العالمية في:
طرائق التعليم والتعلم، المحتوى والمصادر التعليمية، أدوار المدرسة والشراكة مع البيئة، المبنى المدرسي، المسؤولية والمساءلة.
- وإن التأكيد على ثقافة الجودة الشاملة من شأنه أن يربط النظام التعليمي بالمفاهيم والمبادئ العالمية التي تحكم العملية التعليمية المعاصرة ومن أهمها:
الشراكة والتكامل المشاركة والمجتمعية والشفافية.
وانتهاء بتقرير مدى رضائه وإشباعه.
- وفي ذلك يؤكد (الزيادات، 2007م، ص ص 184-185) إن إدارة الجودة الشاملة تهتم بمتابعة عمليات الإنتاج عن طريق الجمع المتواصل للبيانات الإحصائية وتفسيرها وتحليلها حتى يمكن تحديد ومواجهة المشكلات فور ظهورها بدلا من الانتظار حتى تفاقمها ثم محاولة حلها.
- والبيانات الجيدة هي البيانات الموثوق فيها والمقننة والتي يتم الحصول عليها في الوقت المناسب بشرط أن تكون مرتبطة بالواقع ومعبرة عنه.
- ومن البيانات الهامة التي تحرص إدارة الجودة الشاملة على توفيرها بالنسبة للمدرسة البيانات الخاصة بالطالب واحتياجاته واستعداداته وقدراته وأدائه سواء فيما يتعلق بالتحصيل أو المشاركة في الأنشطة أو علاقاته بزملائه ومعلميه وبالإدارة المدرسية. وبنفس الطريقة البيانات الخاصة بالمعلمين والعاملين في

المدرسة ثن العمليات التي تتم داخل المدرسة في مجال التدريس والتوجيه والإرشاد والتقويم وخدمة البيئة وغيرها مما يوفر صورة متكاملة عما يمكن قياسه من مواصفات المدرسة.

دور مدير المدرسة في تنمية الوعي بثقافة الجودة الشاملة يتمثل في الآتي:

يواجه إداريو اليوم تسارعاً في التغييرات الاجتماعية والثقافية مثل التغيير في المعايير الاجتماعية وانتشار التقنية، والتعدد البيروقراطي، والتضخم، وتزايد دور السياسة في المسرح الاجتماعي، وما يترتب على ذلك كله من انعكاسات على السلوك المنظمي.

ويضيف (عساف، 1999م، ص 148)، أن الثقافة التنظيمية قد تعتبر عاملاً معوقاً أمام محاولات التغيير أو التطوير السريعة التي تحاول أن تنقل الأفراد أو الجماعات أو المنظمات إلى أوضاع جديدة ومختلفة.

ومن هنا فإن على المديرين أن يدركوا هذا الأمر ويعملوا على التحضير المبكر والمكثف لأية تطورات يرون أنها ضرورية قبل الإعلان عنها أو المباشرة في إجراءاتها، وخاصة إذا كانت تبدو متعارضة مع الاتجاهات الثقافية السائدة بين العاملين، أو إذا كانت تمثل تحدياً للثقافة السائدة في الوسط الذي توجد فيه هذه المنظمة، وبدون ذلك يكون من المتوقع أن يفشلوا في مهمتهم.

ويشير (الطويل، 2001م، ص ص 340-341) إلى أن مدير المدرسة اليوم بحاجة ماسة إلى تبصر الثقافة التي يعيشها ويعمل ضمن إطارها، وأن يتبين ويدرك العلاقة بينها وبين الإطار الثقافي للنظم الاجتماعية الأخرى المترامنة من النظام التربوي، كي يكون أقدر على توجيه سلوكه وتفهم السلوكات المنظمية للعاملين معه. فالنظام التربوي بمناخه وثقافته يتأثر إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يمارس بها إداريو النظام وقادته أعمالهم وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم وسلوكاتهم، وبالسياسات والأساليب الإدارية التي يعتمدونها.

فإدارة النظام وقيادته، ونمط الدافعية الذي يسوده، وكذلك بعده البنائي، كل هذه تعتبر لبنات أساسية ذات أثر على مناخه وثقافته، وبالتالي تؤثر على سلوكيات العاملين فيه.

غير أن العديد من نظم اليوم الاجتماعية تعيش معضلة إيديولوجية وثقافية. فالنظم كأداة اجتماعية لا بد من أن يتلاقى أفرادها على قنوات ومعتقدات معينة يعتبرونها هامة، وينطلقون من خلال ذلك إلى تحقيق أهداف نظمهم المعنية.

ولكن نظراً للطبيعة الدينامية للنظم، فإنها تعيش عملية تحول وتغير مستمرة وبسبب ذلك فإن النظم الاجتماعية الناشطة تواجه وبشكل مستمر حاجة إلى ممارسة عملية تكيف وتكييف لأبعاد ثقافتها. وقد تواجه النظم أثناء ذلك لحظات تيه وعدم يقين، وبخاصة في قمة الاهتزاز الثقافي الناجمة عن اختلافات أيديولوجيات وقيم أفرادها وتباينها.

وإن حل مثل هذه المعضلات الثقافية والأيدولوجية أو التعامل معها يجب أن ينطلق عبر وسائل مفاهيمية تعني بالتعامل مع الأعماق المفاهيمية لقنوات الأفراد ولا تكتفي بالتعامل السطحي معها، حيث أن نجاح مثل هذا التعامل يتوقف على قدرة أفراد نظام معين على تبصر التنافر القيمي في نظمهم وعلى قدرتهم على مقابله بما يضاهيه من تكيف في هذه القيم.

وحتى تترسخ معايير النظام وقيمه وأبعاده الثقافية الأخرى فإنه يمكن اللجوء إلى عملية تثقيف معيارية وزيادة فرص التواصل بين أفراد الإدارة المدرسية والمدرسة ككل، فعن طريق التواصل بين أفراد المدرسة تتزايد فرص تشابه أنماطهم الداخلية، وكلما ازداد التشابه بين أنماطهم الداخلية كلما ازداد تواصلهم وبالتالي تتعمق أبعاد المحتوى الثقافي للمدرسة لدى العاملين فيها.

ويضيف (العميان، 2002م، ص ص 317-318) أن السؤال الذي يطرح كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة؟ وعندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة

وهي هنا المدرسة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما. وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة.

ولتنمية الوعي بثقافة الجودة في المدرسة يجب إتباع الآتي:

- أن الإدارة عمل ريادي: أن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة. فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة وأفعال الإدارة التي تعزز أفعالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

- مشاركة العاملين: عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المدرسة، فالمدرسة التي تهيم مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

- المعلومات من الآخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المدرسة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

- العوائد والمكافآت: يقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمدرسة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المدرسة والعاملين وبالتالي ستواجه صعوبة في تغييرها، ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تمشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

ويضيف (عقيلي، 2001م، ص ص 98-99) أن مهام القيادة المدرسية في نشر

ثقافة الجودة في ظل إدارة الجودة الشاملة هي:

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

- غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى رؤوسيه، بعد شرحها وتفسيرها لهم، وبيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها، وهدفها إرضاء الزبون، وكذلك زرع الأمل في نفوسهم بشأن نجاح إدارة الجودة الشاملة بجهودهم المثمرة.
- شرح وغرس الثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة لدى رؤوسيه، ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها.
- تحفيز رؤوسيه على خدمة العملاء وإرضائهم، وتدريبهم على كيفية الاهتمام بهم، وتشجيعهم على الإسهام بمقترحاتهم، من أجل تطوير وسائل فعالة تسهم في تحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة.
- البحث عن الطريق الصحيح ليقود رؤوسيه إلى تحقيق المطلوب.
- الاهتمام بالتفاصيل لأنها تؤدي إلى تحقيق عمل بدون أخطاء وجود متميزة في الأداء.
- توعية رؤوسيه لضرورة الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.
- توزيع المهام والمسئوليات على رؤوسيه بشكل واضح ومفهوم، بحيث يعرف كل واحد منهم ما هو المطلوب منه بوضوح.
- يحول عمل رؤوسيه من واجبات ومسئوليات إلى متعة.
- تطوير أداء رؤوسيه باستمرار، وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وعدم الاستسلام للمشاكل.
- تفويض السلطة لرؤوسيه وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها بشكل فعال.
- مساعدة رؤوسيه في حل مشاكلهم، وحل أي نزاع ينشأ بينهم وبسرعة.

ثقافة الجودة كمدخل لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم

- جعل قنوات الاتصال مفتوحة باستمرار بينه وبين رؤوسيه فهذا يجعله قريباً منهم.
- إشعار رؤوسيه بأنه واحداً منهم يضمهم فريق عمل واحد متعاون لتحقيق أهداف مشتركة.
- تبني مبدأ الصراحة في مناقشة المشاكل مع رؤوسيه.
- توفير الاحترام والمعاملة الأخوية والمساندة لرؤوسيه.
- زرع الثقة به في نفوس رؤوسيه.
- البحث المستمر عن المشاكل المحتملة الحدوث من أجل التصدي لها ومنع وقوعها فالقائد الناجح لا ينتظر المشاكل أن تحدث، بل يسعى إلى اكتشافها قبل وقوعها.
- الاستجابة السريعة لضغوط ومشاكل العمل، والسعي إلى حلها والتكيف معها.
- لا وجود للشعارات لديه.
- بناء نظام معلومات خاص به، يساعده على اتخاذ القرارات بشكل جيد، ويسمح لرؤوسيه باستخدام هذه المعلومات عندما يحتاجونها.
- ويضيف (العلي، 2006م، ص 503) أن تغيير الثقافة هي إحدى القيم التي يعتمدها فريق العمل ومرونتها تعتبر من الأمور الحيوية في عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ولا بد من تحقيق الانتماء ورفع مستواه لدى الأفراد العاملين بالمدرسة من خلال مشاركتهم في فريق العمل واعتبارهم جزءاً من الجهود المستمرة لهذه الفرق بالإضافة إلى ظروف العمل وتحقيق الرضى لدى كل من العاملين والطلاب على حد سواء.
- ويؤكد (أحمد، 2007م، ص 107) على أن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن

تخلق ثقافة تظهر فيها القيم والمبادئ التالية:

- أن التجديد والابتكار دائماً محل تقدير وإعجاب الجميع .
 - أن الحالة العامة للأفراد تأتي في المقام التالي مباشرة بعد حسن الأداء والمساهمة بالفكر والعمل.
 - أن القيادة هي طبيعة العمل الجاد والدؤوب وليس المنصب ذاته.
 - أن الجزاء أو المردود سوف يتقاسمه الجميع من خلال عمل المجموعات.
 - أن التطوير والتعلم والتدريب لا بد أن ينظر إليها على أنها مسارات حاسمة وضرورية تقود إلى استقرار الاستدامة في النهاية.
 - أن تفويض السلطة لتحقيق الأهداف الطموحة، مدعماً بالتطوير المستمر والنجاح يوفر مناخاً صحياً للتحفيز الذاتي.
- ويضيف (شاكر، 2008م، ص ص 142-143) أن القيادة النوعية من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة فمتى كان المدير مقتنعاً بهذا المبدأ استطاع دعمه والتأثير على زملائه لتطبيقه، فعندما يكون الاقتناع بتطبيق إدارة الجودة الشاملة نابعاً من المدير فهذا يسهل اقتناع الأفراد بأهمية التغيير، وعندما لا يقتنع المدير فإن مصيرها الفشل، لأنه من المعلوم أن الإدارة تسير بفكر المدير وعندما لا يقتنع المدير لا يمكن تطبيقها بأي حال من الأحوال.
- وإنه لكي تنجح إدارة الجودة الشاملة فلا بد من أن تدار من القمة وكلما زاد التزام القيادة لكما كانت الرؤية واضحة ومعززة بالسلوك، والتصرفات والأفعال، وبالتالي كانت هناك سرعة في أن تصبح إدارة الجودة الشاملة هي الثقافة السائدة، والنقط العشر للقيادة المطلوب تواجدها في أي قائد ناجح هي:
- ابحث عن فرص التحدي للتغيير، والنمو والابتكار والتطوير.

- التجريب وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء المصاحبة للتنفيذ.
- التخيل وتعظيم المستقبل.
- حث الآخرين من ذوي الرؤية المشتركة على التعبير عن آرائهم.
- تشجيع التعاون والترويج للأهداف المشتركة وبناء الثقة.
- تقوية الآخرين بالاشتراك في المعلومات والسلطة وزيادة حريتهم في التصرف والرؤية الواضحة.
- إعطاء المثل للآخرين بالتصرف بطرق تتسق مع قيمك المحددة.
- التخطيط للنجاحات الصغيرة التي تشجع على التقدم المستمر وتبني الالتزام.
- الاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح لكل مشروع من المشروعات.
- الاحتفالات بإنجازات فريق العمل بشكل منتظم.

ويضيف (الزيادات، 2007م، ص ص 186-187) أن المطلوب من القيادة التربوية في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ مدرسي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على معلمي المدرسة ليعكسوه بدورهم داخل القاعات وفي المواقف التدريسية ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب وتطوير لغة مشتركة تناسبه والمبادرة إلى التدريب وأساليب التنمية والتطوير المتاحة لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة مع توقع ضرورة إحداث تغييرات ذات طبيعة فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة.