

الطريق إلى الجودة في التعليم

الفصل الأول

مدخل عام

obeyikan.com

الحمد لله القائل ﴿وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ [البقرة: ١٩٥] والصلاة والسلام على نبينا محمد بن عبدالله عليه وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأتم التسليم القائل: «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقَنَهُ» (البيهقي، ١٤١٦هـ، ص ١٢٧). وبعد،،

لقد أصبحت جودة التعليم ضرورة ومطلب أساسي، تضحى من أجلها المجتمعات بالكثير من الوقت والجهد والمال في سبيل التطوير والتجديد والتحسين وصولاً إلى التفوق والتميز والإبداع والإبتكار، وجودة التعليم لا تقتصر على التنظير في قاعات المحاضرات والدورات و المؤتمرات والندوات فحسب، وإنما هي عملية شاملة تبدأ بتغيير الأفكار والقناعات والاتجاهات وتطوير المهارات والقدرات مما ينعكس على السلوك والممارسات ويمتد تأثيرها إلى تطوير التعليم وتحقيق جودته وبناء الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق الجودة والأنظمة الإدارية التي تقوم على التخطيط المدروس والمستشرف للمستقبل والتنفيذ القائم على معايير

ومؤشرات للأداء والقياس والتقويم باستخدام أدوات ومنهجيات القياس المقننة والتحسين المستمر والتطوير القائم على منهجيات واستراتيجيات التحسين والتطوير الحديث .

وتتحقق جودة التعليم من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة، وكفاءة التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية، وتفعيل نظام المتابعة والتقويم لتفادي الوقوع في الأخطاء، وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية . فالعالم يشهد اليوم تحولات ثقافية وعلمية وتكنولوجية هائلة تركت بصماتها قسراً أو اختياراً علي كثير من النظم التعليمية في المجتمعات المختلفة، وولدت العديد من المشكلات التي تؤثر علي المجتمع بمؤسساته المختلفة وبخاصة التربوية منها ، وألقت بالعبء الأكبر علي الأفراد القائمين علي أمر تلك المؤسسات.

وحظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام بالغ في معظم دول العالم، وحظيت الجودة بجانب كبير من هذا الاهتمام، إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر «عصر الجودة» باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها^(١).

وتطبق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم يهدف إلى تحديد توقعات المجتمع والمستفيدين من المؤسسات التعليمية والعمل على تليتها والمتابعة المستمرة لأنشطة المؤسسة ومقارنتها مع المستويات العالمية والتكيف مع المتغيرات الفنية والاجتماعية والاقتصادية لملائمة الخريجين لسوق العمل، ونشر ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المؤسسة واستخدام أساليب علمية لتنمية الموارد التعليمية ، وتبني مفهوم عدم الخطأ أي الأداء السليم دون أخطاء

(١) أحمد، ٢٠٠٧م، ص٧.

من المرة الأولى مما يقلل من الفاقد ويخفض كلفة التعليم^(١).

وبما أن الإدارة اليوم تعيش في عصر من التغيرات الاجتماعية والثقافية المتعددة كانتشار التقنية الحديثة ووسائل الاتصال والتواصل الحديثة وغيرها، فإن الإداري التربوي اليوم بحاجة ماسة إلى إدراك الثقافة التي يعيشها ويعمل ضمن إطارها وأن يدرك العلاقة بينها وبين الإطار الثقافي للنظم الاجتماعية المتزاملة مع النظام التربوي، حتى يكون أقدر على فهمه وتوجيه سلوك الموارد البشرية بالمنظمة^(٢).

ويؤكد مؤسسو علم الجودة على أهمية توفير ثقافة الجودة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كشرط مسبق لا بد منه كي تنجح المنظمات في مساعيها لتحسين وتطبيق الجودة، كما يعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة بالمنظمة أمراً حيوياً وهاماً لتطورها، حيث تعتبر ثقافة الجودة 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 والمعلماء والعمل الجماعي ومشاركة العاملين من خلال إيجاد ثقافة الجودة^(٣).

(١) مجيد، ٢٠٠٨م، ١٣.

(٢) الطويل، ٢٠٠١م، ٣٤١-٣٤٠.

(٣) نوح، ١٤٢٦هـ، ٦٣.

وتقوم القيادات التعليمية بدور أساسي ومحوري في نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، وذلك بحسن توظيف مهارات القيادة الفاعلة في زيادة الوعي والتأصيل الإسلامي لمفهوم الجودة وتنمية مهارات الموارد البشرية وتوجيهها وتطويرها للمشاركة الإيجابية في تنفيذ عمليات التعليم، بالإضافة إلى دراسة النتائج والسعي الدائم للتحسين والتطوير. وفي هذا المؤلف سوف نستعرض ماهية الثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية الملائمة لتطبيق الجودة وكيف يمكن بناء ثقافة الجودة في المؤسسات التربوية والتعليمية كمدخل لتطبيق الجودة في هذه المؤسسات وماهي الخطوات والمراحل التي تمر بها عملية تطبيق الجودة في هذا المؤسسات وماقد يعترض تطبيقها من معوقات وكيف يمكن التعامل مع هذه المعوقات وتحبيدها والتخفيف من تأثيرها.

المؤلف

يعد مفهوم الجودة أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر؛ لذا فإنه من الممكن أن يوصف الوقت الراهن بعصر الجودة؛ وذلك لاتساع استخدام هذا المصطلح في الكثير من جوانب الحياة المعاصرة؛ حيث لا توجد منظمة أو شركة إنتاجية أو خدمية إلا وتسعى لتوظيف هذا المفهوم أو استخدامه، وقد أورد المختصين والباحثين المهتمون بموضوع الجودة العديد من التفسيرات المتباينة لمعنى الجودة وأبعادها المختلفة.

الجودة في اللغة:

هي ضد الرداءة وهي الجيد من كل شيء، يقال جاد: جودة وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود^(١).

الجودة اصطلاحاً:

تعددت وتباينت رؤى الباحثين والمختصين حول تعريف إدارة الجودة الشاملة، وأصبح هذا المفهوم يحمل معاني متنوعة في أدبيات الإدارة، حيث أن لكل باحث

(١) ابن منظور، ١٩٨٤م، ص ٧٢.

نظرته في تناول هذا المفهوم وطريقته ومصطلحاته الخاصة في تعريفه، فمنهم من فصل بين مكوناته وذلك بأن يعرف كل لفظة على انفرادها فيرى أن الإدارة (Management) تعني التخطيط والتنفيذ والرقابة والتطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين مستمر للجودة ، أما الجودة (Quality) فتعني تحقيق رغبات ومتطلبات المستفيد بل وتجاوزها بتلافي العيوب منذ المراحل الأولى للعملية بما يرضي المستفيد ، وأما كلمة شاملة (Total) فتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من حاجات المستفيد أو المستهلك وانتهاءً بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة إليه^(١) .

ومن جهة أخرى نجد أن هناك كثيراً من الباحثين قد تعاملوا مع هذا المفهوم باعتباره وحدة واحدة، وجرت العادة على اختصاره إلى الحروف الأولى لمفرداته (TQM)، وحظي بتعاريف كثيرة ومتنوعة يلاحظ المتابع لها تبايناً فيما بينها حيناً وتقارباً حيناً آخر، ولعل السبب في التباين يعود إلى الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العملية التي تراكمت لدى البعض من خلال المواقع الإدارية والاستشارية التي شغلوها، والتي شكلت منطلقاتهم الفكرية نحو هذا المفهوم فمنهم من وصفها بأنها فلسفة إدارية شاملة أو عملية تجمع فيها الأدوات والطرائق اللازمة لتنفيذها، أو أنها إطار عمل يخص المنظمات التي تطمح الارتقاء إلى الدرجة أو المستوى العالمي، أو أنها نظام إداري أو أسلوب إداري أو ثقافة تنظيمية أو مدخل إداري معاصر^(٢) .

وفيما يلي عرض لبعض التعريفات التي حوتها أدبيات الإدارة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يرى أن المفاهيم الجوهرية لإدارة الجودة تتمثل في ثلاثة عناصر^(٣):

(١) الترتوري وجويحان، ٢٠٠٩م: ٢٩-٣٠.

(٢) السامرائي، ٢٠٠٧م: ٣٢-٣٣.

(٣) كوهين وبراند ١٩٩٧م: ٤٥.

(١) العمل مع الموردين للتأكد من أن الموارد المستخدمة في عمليات العمل قد تم تصميمها لتناسب مع استخدامك.

(٢) مواصلة قيام الموظف بتحليل عمليات العمل من أجل تحسين مهام هذه العمليات أو التقليل أو الحد من انحرافها.

(٣) الاتصال عن قرب مع العملاء من أجل تحديد وفهم ماذا يريدون وكيف يعرفون الجودة.

وتعرف بأنها: «فلسفة ومجموعة من المبادئ المرشدة تمثل الركائز الأساسية للتحسين المستمر للمنظمة أو المؤسسة»^(١).

وتعرفها منظمة التقييس العالمية بأنها: «عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، يهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين».

وعرفها معهد المقاييس البريطاني (British Standards Institute) بأنها: «فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير».

وجاء تعريفها من معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها: «نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال، ويستخدم طرقاً كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة».

وينظر إليها أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم

(١) بستر فيلد وآخرون ٢٠٠٤م: ٣.

على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم وإجراءات العمل والأداء... الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، وبهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه بل وتخطى هذا التوقع تماشياً مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم^(١).

وتعرف أنها مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين، وأهمية المقاييس الإحصائية، إنها نتاج ممارسة الإدارة والطرائق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر، التي تؤدي بدورها إلى خفض الكلفة^(٢).

وتمثل أسلوباً عقلياً وثقافة تعتمد على الاعتزاز بالوظيفة، كما أنها تتطلب الالتزام الكامل من جانب الإدارة، وهو الالتزام الذي يجب أن يمتد فيما بعد ليشمل جميع الموظفين على جميع المستويات وفي جميع الأقسام^(٣).

ويرى أنها ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة الأفراد العاملين في المنظمة كل من خلال موقعه في الأداء وتعبئة تلك الجهود وتعاملها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة الإنسانية^(٤).

وتعرفه بأنها مدخل إداري لأداء الأعمال يحاول تعظيم المركز التنافسي

(١) عقيلي ٢٠٠١م: ٣١.

(٢) الطائي وآخرون ٢٠٠٩م: ١٩٧.

(٣) سيفر ٢٠٠٧م: ٨٠٩.

(٤) حود ٢٠٠٢م: ١٧.

للمنظمة من خلال عمليات التحسين المستمر لجودة منتجاتها ، خدماتها ، العاملين فيها ، عملياتها وبيئتها بإشراك جميع العاملين من أجل تحقيق رضا المستفيد^(١).

وتعرف بصورة مختصرة على أنها تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسيات والأجهزة لتحقيق جودة عالية للمخرجات^(٢).

ومما سبق يتضح بأنه لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين في مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)، إلا أن هناك بعض التعريفات التي أظهرت تصوراً عاماً لهذا المفهوم.

ويتضح مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها لم يعد يقتصر على المؤسسات والمنظمات التي تهدف للربح المادي فقط، بل إن رغبة المؤسسات والمرافق العامة لتحقيق جودة مخرجاتها لا تقل عن رغبة تلك المؤسسات الهادفة للربح، خاصة المعاهد والجامعات والمدارس؛ إذ أن تحقيق الأهداف بصورة جيدة ومرضية هو في حد ذاته نجاح ومفخرة لمن قام به بغض النظر عن الربح أو عدمه. كما تسعى المؤسسات حالياً في جميع بلاد العالم إلى التجديد والتطوير والتحديث بسبب تعدد المؤثرات وتنوعها في البيئة المحيطة.

و يستنتج مما سبق أيضاً أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ، وقد اختلف الباحثين في تعريفهم لها بسبب أنها تحتل أكثر من مفهوم وقد أتفقوا على الكثير من الجوانب الأساسية للجودة الشاملة، ومن الجدير بالذكر، أن لإدارة الجودة الشاملة تعريفات متعددة تشمل جوانب مختلفة باختلاف المنظمات.

(١) الحداد ٢٠٠٩م: ٢٠٥.

(٢) العلي ٢٠٠٨م: ٢٣.

الطريق إلى الجودة في التعليم

وعلى ضوء ما سبق يمكننا تعريف جودة التعليم بأنها: « التعليم الذي يحقق رضا المستفيدين منه، ويحقق أهدافه كاملة من منظور عصري في إطار مبادئ ومعايير الجودة الشاملة وضمن قيم المجتمع وثقافته، وحاجاته، وبما يمكنه من التوائم مع مقتضيات العصر ومتطلباته ».



مفهوم الجودة في المنظور الإسلامي

إن مفهوم الجودة موجود في كل تعاليم الإسلام بكل مضامينه ، وهو مطلب لإرضاء الله عز وجل ، والجودة في الإسلام فرع من منظومة القيم الإسلامية المتميزة ، وقد وردت العديد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة المعبرة عن هذا المفهوم في مواطن كثيرة ، وألفاظ عديدة ومن هذه النصوص قوله تعالى: ﴿لَيْسَ عَلَى الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ جُنَاحٌ فِيمَا طَعُمُوا إِذَا مَا اتَّقَوْا وَءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ثُمَّ اتَّقَوْا وَءَامَنُوا ثُمَّ اتَّقَوْا وَأَحْسَنُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ [المائدة].

وقوله تعالى: ﴿وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ [البقرة].

ومفهوم الجودة حاضر في كل تعاليم الإسلام بكل مضامينه وهو يمثل قيمة إسلامية وقد حث القرآن الكريم على الجودة الشاملة في كل الأعمال التي يفترض أن يقوم بها الإنسان ويتضح ذلك من خلال قوله عز وجل: ﴿لَيْسَ الْبِرَّ أَنْ تُولُوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ ءَامَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَعَاقَى الْمَالَ

عَلَىٰ حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَأَبْنَى السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّادِقِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ ﴿١٧٧﴾ [البقرة].

والإسلام عقيدة وشريعة وأخلاقاً وفلسفة للكون والإنسان والحياة هو كمال الجودة والإبداع، ذلك أن الإسلام دين الله جلّت حكمته ﴿بَدِيعَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ ﴿١٧٧﴾﴾ [البقرة].

وقد ورد في الحديث الشريف قوله: صلى الله عليه وآله وسلم «إن الله تعالى: يحب من العامل إذا عمل أن يحسن»^(١).

والإحسان مفهوم واسع، ولكن إذا أطلق اللفظ فإن المراد به فعل ما هو حسن والحسن صفة كمال ضده القبح^(٢) «والإحسان: هو فعل الإنسان ما ينفع غيره بحيث يصير الغير حسناً به، أو يصير الفاعل به حسناً بنفسه»^(٣).

والإحسان يقال على وجهين: أحدهما الإنعام على الغير والثاني: الإحسان في الفعل أو العمل وعلى هذا قول الإمام علي رضي الله عنه «الناس أبناء ما يحسنون» أي منسوبون إلى ما يعملونه من الأفعال الحسنة^(٤).

والإحسان يقتضي من المسلم إتقان العمل المنوط به إتقان من يعلم علم اليقين أن الله عز وجل ناظر إليه مطلع على عمله، وبهذا الإتقان تنهض الأمم وترقى المجتمعات^(٥).

(١) الألباني، ١٩٨٨م، ص ٣٨٤.

(٢) التهانوي، ١٩٩٦، ص ٦٦٦.

(٣) الكفوي، ١٩٩٢، ص ٥٣.

(٤) الفيروز آبادي، ص ٤٦٥.

(٥) بن حميد، ٢٠٠٠م، ص ٧٠.

ومن هذه النصوص قول الرسول صلى الله عليه وآله وسلم : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) ^(١).

وهنا أطلق الرسول صلى الله عليه وآله وسلم كلمة العمل بحيث تعني أي عمل سواء كان عملاً دينياً أو عملاً اجتماعياً، أو عمل اقتصادي، أو عمل تربوي، أو عمل عسكري....

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الجودة في الإسلام : أنها المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها يتحقق رضا رب العالمين أولاً، ثم تتحقق تلك المواصفات، وقابلية الاستعمال ^(٢).

و البدايات الحقيقية لاستخدام المفاهيم والمعايير التي تحكم نشاطات الجودة ترجع إلى الإسلام، فقد أرسى المبادئ الصحيحة لضمان تحقيق الجودة من خلال الاهتمام بترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي ظهرت كعنوان شامل عام في كتابات ديمينج، وجوران، وكروسبي، وغيرهم من رواد إدارة الجودة الشاملة ^(٣).

ويمكن تعريف مفهوم الجودة في الإسلام بأنها « عملية تستهدف تحقيق خدمة أو منتج عالي الجودة، متوافقاً مع المبادئ والقيم الإسلامية النبيلة، يتناسب مع متطلبات واحتياجات العصر الحديثة، يلبي حاجات سوق العمل، ويكون الهدف إرضاء الله عز وجل والقيام بواجب الاستخلاف في الأرض ».

مفهوم الثقافة :

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة الاستخدام في علم الأنثروبولوجيا منذ أكثر من مائة عام وعلى الرغم من ذلك فقد اختلف المفكرون في تحديد معنى لها

(١) الألباني، ١٩٧٩، ص ١٦٠.

(٢) عليما، ٢٠٠٤، ص ١٦.

(٣) الأحمري، ١٤٣٠هـ، ص ٩٤-١٠٣.

فقد تم تعريفها أنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة المعقدة والفن والقانون والعادة وأي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع^(١).

كما عرفت بأنها سلوك متعلم تم نقله من جيل إلى جيل عبر سبل غير وراثية وهي كل ما حصلته الإنسانية ونقلته كطريقة حياة، وتشتمل الثقافة على عرف وعادات ومعايير ومعتقدات، وسلوك وأيديولوجيات، فالثقافة تتصل بإنسانية المخلوق البشري متجاوزة بذلك مجرد وجوده الحيواني^(٢).

وعرفت الثقافة بأنها مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة من غيرها من المنظمات^(٣).

ونعرفها بأنها: «مجموعة من المعارف والمهارات والعادات والتقاليد والمبادئ التي يكتسبها الأفراد من البيئة المحيطة ومؤسسات التعليم والتي تؤثر في سلوكهم وممارساتهم الحياتية والعملية».

ومن خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة نجد أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي كالتالي:

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتشكل لدى الأفراد والجماعات.

- المعارف والخبرات التي يكتسبها الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع البيئة المحيطة بهم؛ سواء أكانت بيئة داخلية أو خارجية.

- المهارات والقدرات الفنية التي يكتسبها الفرد في حياته^(٤).

وهناك مجموعة من السمات الرئيسة التي تتصف لها الثقافة وهي كما يلي:

(١) العميان، ٢٠٠٢م، ص ٣٠٩.

(٢) الطويل، ٢٠٠١م، ص ٣٣٣.

(٣) توفيق، ٢٠٠٥م، ص ٧٦.

(٤) عساف، ١٩٩٩م، ص ١٤٦.

- الثقافة عملية مكتسبة: وذلك من خلال التفاعل والاحتكاك بين الجماعات في بيئة معينة كالمؤسسة التعليمية فتصبح الثقافة جزءاً من سلوك منسوبي المؤسسة التعليمية ومن خلالها نستطيع أن نحكم على ذلك السلوك معتمدين في ذلك على ثقافتهم.

- الثقافة عملية إنسانية: الثقافة هي من صنع الإنسان ولذا فقد ارتبطت به وأصبحت دليلاً على مبلغ نضجه ومستوى تقدمه وتطوره، وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

- الثقافة متغيرة: تتغير الثقافة تبعاً لتغيرات البيئة التكنولوجية، إلا أن عملية تغييرها يواجه صعوبة في أغلب الأحيان؛ وذلك لأن الفرد قد تعود على سلوك وأنظمة وقوانين معينة، وذلك يفسر لنا عدم تقبل بعض من منسوبي المؤسسة التعليمية إدخال التقنية الحديثة كالحاسب الآلي وغيرها من الوسائل لإنجاز المهام المدرسية اليومية أو الشهريّة أو الفصلية، عوضاً عن استخدام الطرق التقليدية اليدوية التي اعتادوا عليها.

- الثقافة لها دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد: تختلف الثقافة من مكان لآخر؛ ومن شخص لآخر لذلك نجد أن ثقافة المدينة تختلف عن ثقافة الريف أو البادية كذلك سلوك الفرد يختلف من منطقة إلى أخرى ومن مؤسسة تعليمية إلى أخرى.

- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: تمر الثقافة من السلف إلى الخلف؛ بحيث يتناقلها الآباء والأجداد، كذلك يتناقلها المعلمون والتلاميذ في مدارسهم.

- الثقافة عملية رضاء نفسي: فهي تساعد منسوبي المؤسسة التعليمية على إشباع حاجتهم الإنسانية ويشعرهم بأنهم مقبولين في الجماعة^(١).

(١) العميان، ٢٠٠٢م، ص ٣١٠:٣١١.

ومما سبق نستخلص أن لكل فرد ولكل جماعة في أي مكان وزمان ثقافة خاصة بهم تميزهم عن غيرهم تفسر سلوكهم وتحدد لهم الطريقة التي يسرون عليها ويعملون بها؛ أي أنها تؤثر على نمط حياتهم بشكل أو بآخر وعلى ردود أفعالهم وإنجازاتهم بصفة عامة، مما يعطيها أهمية بالغة لا يمكن إغفالها أو التغاضي عنها في حال التعرف على الأساليب والممارسات التي تعمل بها المنظمات في مختلف القطاعات.

وبما أن الإدارة اليوم تعيش في عصر من التغيرات الاجتماعية والثقافية المتعددة كانتشار التقنية الحديثة ووسائل الإتصال والتواصل الحديثة وغيرها، نجد أن التربية وسيلة من وسائل نشر الثقافة وتعزيزها وبقائها؛ لذلك فإنها يجب أن تتفاعل مع ثقافة المجتمع؛ كي تطبع الإنسان بطابع جماعته وتصلقه بقالب ثقافته.



الثقافة التنظيمية

التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات هاوثرون التي أجراها إلتون مايو بين عامي ١٩٢٣-١٩٢٤ .

مفهوم الثقافة التنظيمية

يعرفها (Kurt Lewin) بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.

ونعرفها بأنها ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين والمجتمع المحيط.

مكونات الثقافة التنظيمية:

الثقافة: هي مجموعات العادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما أو جماعة ما، والتي تميزهم عن غيرهم. وتشكل هذه المجموعات أسس التفاهم والتعامل فيما بين أفراد المجتمع من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض، يتعلمونها ويدركونها كونهم أعضاء فيه.

التنظيمية: يعرف التنظيم من عدة نواحي، أبرزها على أنه كيان معنوي مستقل وهو عملية إدارية، وظيفية، نظام. كما يمكن تعريفه على أنه هيكل للعلاقات التي تقوم بين جماعات متخصصة تسعى إلى تحقيق هدف محدد من خلال تنسيق وتكامل الجهود.

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والاشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، وعليه فانه يجب أن يصبح الموظفون مع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظمتهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في هذه المنظمة.

لكل منظمة ثقافتها الخاصة: كما هو الحال بالنسبة لأي فرد منا أن يكون له شخصيته المستقلة والتي تميزه عن غيره، فان لكل منظمة ثقافتها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى. فالمنظمات الربحية تختلف عن المنظمات غير الربحية والجامعات تختلف عن المعاهد والمستشفيات تختلف عن الفنادق والمسارح... الخ.

كما أن المنظمات التي تعمل في نفس المضمار وطبيعة العمل تختلف عن بعضها البعض فلن تجد مصرفا له شخصية مماثلة لمصرف آخر أو جامعة لها

شخصية مماثلة لجامعة أخرى.

العوامل المكونة للثقافة التنظيمية:

عوامل ومتغيرات ملموسة:

- منتجات وخدمات المنظمة
- اسم وشعار المنظمة وأية دلالات أو أشكال أخرى
- مباني ومكاتب وفروع خاصة بالمنظمة وأثاثها وتصاميمه الداخلية والخارجية

• إعلانات ونشرات ومطبوعات المنظمة على اختلافها

• مساهمات وخدمات المنظمة في خدمة المجتمع

عوامل ومتغيرات غير ملموسة:

- سلوكيات وتصرفات الموظفين
- أسلوب وطريقة تعامل الموظفين مع الجمهور والمجتمع بشكل عام داخل وخارج ساعات العمل
- أسلوب الموظفين في تقديم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع
- آراء وأفكار وتوجهات الموظفين بما يتعلق بالقضايا الاجتماعية
- مدى التزام الموظفين بالصورة العامة التي تطرحها المنظمة لنفسها داخل المجتمع.
- الأمور التي يفتخر بها الموظفون كونهم أعضاء في المنظمة.
- شعور الموظفون تجاه المنظمة والصورة التي يحملونها وينقلونها

للجمهور الخارجي.

- سياسات وإجراءات عمل المنظمة.
- سبب وجود المنظمة.

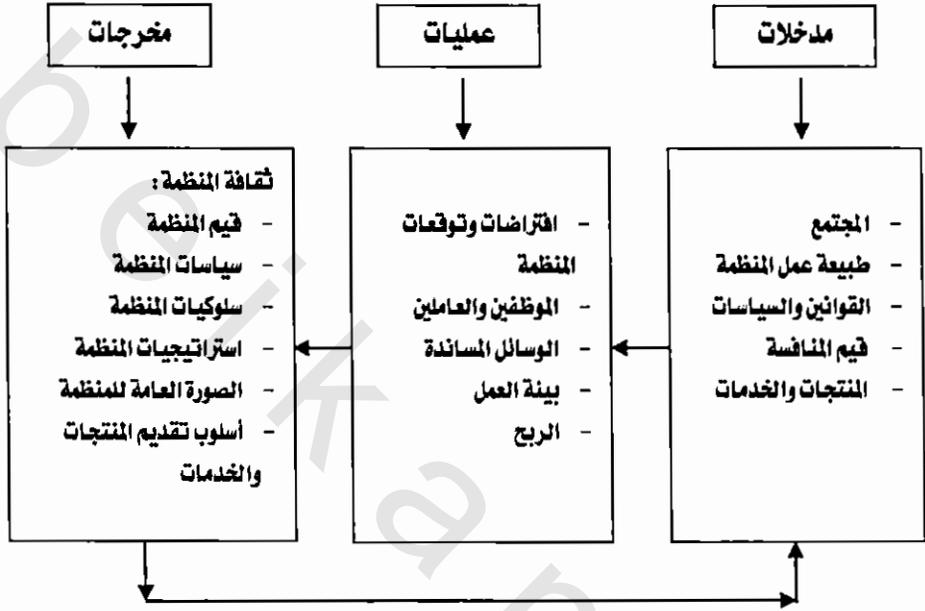
الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات :

لا توجد منظمة مهما كانت صغيرة أو كبيرة تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، إلا أن المنظمات بشكل عام لا تعمل على إيجاد ثقافتها بوعي وإدراك وتخطيط مسبق، وتتكون الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارات العليا فيها. وتحول هذه السياسات والإجراءات مع الوقت الى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين ، والتي تكون وبشكل مباشر ثقافة المنظمة. الا أن وجود الثقافات التنظيمية على هذا الشكل لن تمكن هذه المنظمات من مواكبة التطورات المتسارعة المحيطة، ولن تمكنها من القيام بعمليات تحول وتطور ناجحة.

على من تقع مسؤولية وضع وتطوير الثقافة التنظيمية:

تقع هذه المسؤولية على الإدارة العليا وعليها ان تساهم بشكل واضح بوضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة ومجموعة القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التي تتوافق وغايات المنظمة العليا والمصالح المشتركة للمالكين والإدارة والأفراد الموظفين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.

نموذج الثقافة التنظيمية



الثقافة التنظيمية وأهميتها:

- الثقافة التنظيمية القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الاقليمية واندماج المنظمات.

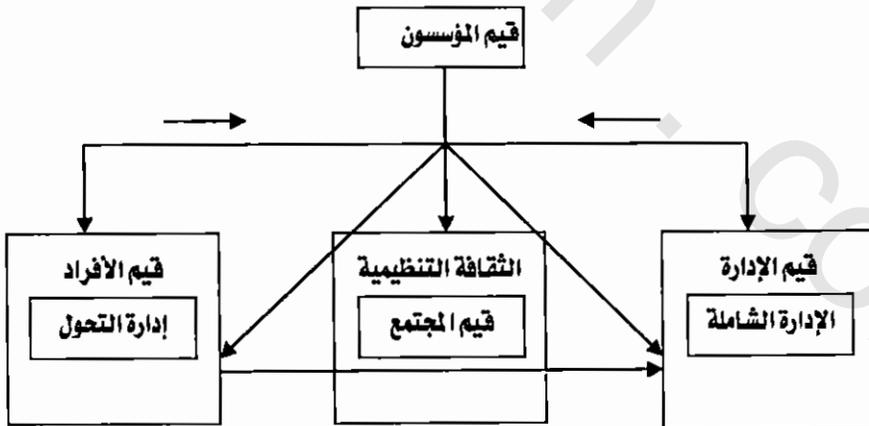
- الثقافة التنظيمية تعمل كمعادلة تنصهر فيها الشخصية والآنية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار و يصبح تحقيق الفرد لذاته يتوافق مع ما تطمح أن تحققه المنظمة من

أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

- الثقافة التنظيمية الاطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقائها ومواكبة التغيرات والتطورات، وفي المقابل هي الأساس في انحسار المنظمة وتراجعها وخروجها من السوق اذا ما كانت هذه الثقافة سلبية

- الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى اليها المنظمات. حيث باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل الذريع، كون ادارات المنظمات لم تعي وتدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، وأيضاً لم تعمل على ايجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها.

نموذج ترابط الثقافة التنظيمية



الثقافة التنظيمية هي جوهر وأساس عمليات التحول والتطوير:

الثقافة التنظيمية هي أساس نجاح عمليات التحول والتطوير ضمن أي مستويات وعلى أي نطاق مهما كبر أو صغر لمواجهة تحديات المتغيرات المتسارعة والاستفادة من الفرص المتاحة بشكل أمثل.

هذا ويركز خبراء التحول على تحديد الثقافة التنظيمية القائمة في المنظمة كأساس لتطبيق خطط وبرامج التحول والتطور المستهدفة.

كما أن الثقافة التنظيمية هي التي توجد القبول لدى كافة المستويات في المنظمة لتبني عمليات التحول والتطوير والتجديد بإيجابية واقتناع كون الأهداف والمصالح الشخصية للأفراد تكون قد انسجمت وثقافة المنظمة وأهدافها العليا، فتحقيق الفرد لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المنظمة ووفقا لثقافتها، وأي ابتعاد عن هذا النظام هو انحراف يجب تصويبه.

وتواجه عادة عمليات التحول والتطوير بفئات رافضة كون ذلك اما يتعارض مع مصالحها الشخصية، أو كونها تنتهج سياسات محافظة وتقليدية. وعليه فانه يجب قبل البدء بعمليات التحول، العمل على ايجاد ثقافة واعية ومدركة ومفعلة على كافة مستويات التنظيم.

وتعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تنعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية.

وقد تكون الثقافة مصدرا للضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.

وتمثل الثقافة نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد .

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

أولاً: الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

١- القيم

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن

٢- الأعراف والتوقعات

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.

٣- المعتقدات

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل

٤- الرموز

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة

٥- الطابوهات

وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة.

٦- الأساطير

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين

٧- الطقوس الجماعية و الاحتفالات

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة

٨- الإشاعات

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة

ثانيا: الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

١- المؤسسون

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين

٢- سلوك قادة المنظمة

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة.

٣- تاريخ المنظمة

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها

٤- الأبطال

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة

٥- مهنة المنظمة (النشاط)

تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها «مجموعة المهارات التي

يتقنها أعضاء المنظمة

أنواع الثقافة التنظيمية

أولاً: الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها: «الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشاركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات وتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- الألفة والمودة.

- الثقة.

ثانياً: الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات

ثالثاً: الثقافة المثالية

ويرى ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، وهي التي تميز المنظمات الناجحة.

رابعاً: الثقافة التكيفية (الموقفية)

ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة.

خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الأفراد متشابهة ومختلفة في نفس الوقت وكل منها لها ما يميزها عن الأخرى، اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام

من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و هذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية و يمكن ذكر بعض منها:

أولاً: الإنسانية:

الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يخلق الثقافة و يبدع في عناصرها و يغير من محتواها عبر العصور.

ثانياً: الاكتساب و التعلم:

الثقافة ليست غريزة فطرية ، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد و من المعارف و الخبرات التي يتعرض لها.

ثالثاً: القابلية للانتشار:

تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية و اعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى.

رابعاً: التكاملية:

تتسم المكونات الثقافية بالإتحاد و الالتحام مشكلة نسقا متوازنا و متكاملًا

خامساً: القابلية للتغيير:

التغيير في الثقافة التنظيمية هو خاصية للمنظمات الناجحة و المتجددة.

وظائف الثقافة التنظيمية.

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية:

- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية.
- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين .
- بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحاً و فعالاً لنشاط المنظمة.
- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة.

المحددات لثقافة التنظيمية:

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:

- ١ - صفات الأفراد الشخصية و ما يتمتعون به من قيم و دوافع و الاهتمامات .
- ٢ - خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة .
- ٣ - المكافآت و الحوافز المادية و المعنوية التي يحصل عليها الأفراد .
- ٤ - الأخلاقيات و القيم السائدة في المنظمة .

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة و البقاء على ثقافة المنظمة و هي:

أولاً: الإدارة العليا

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها في أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة.

ثانياً: اختيار العاملين:

تلعب عملية استقطاب العاملين و تعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة.

ثالثاً: المخالطة الاجتماعية

تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين و على ثقافة المنظمة أمر ضروري حتى لا يتغير أداء و ثقافة المنظمة.

