

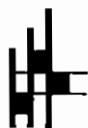
الطريق إلى الجودة في التعليم

الفصل الثاني

ثقافة الجودة
كمدخل لتطبيق الجودة

oboi.kan.com

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 الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم ومهامهم اليومية. ولثقافة الجودة العديد من التعريفات منها:

هي مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تحكم عمل الأفراد داخل مؤسسة ما، وتشتمل هذه الأفكار على مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل إطار لسلوكيات الأفراد بحرية المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشاكل بطريقة تضمن التحسين المستمر في أداء الأفراد لعملهم^(١).

كما عرفت 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^(٢).

(١) عياد، ١٤٣٠ هـ ص ٧.

(٢) شاكر، ٢٠٠٨ م، ص ١٥٢.

وتعرف بأنها كل القيم والأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المنظمة وتسعى إلى تحسينها باستمرار^(١).

ومن خلال التعريفات السابقة لثقافة الجودة يمكننا تعريفها بأنها: «مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تؤثر في السلوك الفردي والجماعي، والذي يتم من خلاله تشجيع منسوبي المؤسسة على تطوير وتحسين العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار، ودعم العمل الجماعي، والاهتمام بتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من داخل المؤسسة وخارجها وتحقيق رضاهم؛ بحيث تشكل تلك الممارسات نموذجاً 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.

و يعتبر نشر ثقافة الجودة متطلب أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات 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^(٢).

و يجب على المؤسسة 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.

(١) عليما، ٢٠٠٤م، ص ٣٤.

(٢) عليما، ٢٠٠٤م، ص ٣٤.

و عملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى سنوات عده 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 جدا لدرجة أنه قد يلزم إحداث تغيير جذري لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر^(١).

أما في حالة توفر ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية وانتشارها بين القيادات والمرووسين (موظفين، وأعضاء هيئة التدريس) فإن الأمر يشتر بإمكانيات التطبيق السلسلة والمرنة، ولكن لابد هنا من معرفة عناصر ثقافة الجودة، واستخدام أداة معينة أو استبانة يمكن من خلالها الوقوف على مدى توافر هذه العناصر وانتشارها لدى الطلبة والإداريين وأعضاء هيئة التدريس في المؤسسة التعليمية أيا 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.

ولا 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

(١) أبو الهيجاء، ٢٠٠٧م، ص ١٧٠.

الجيدة^(١).

وعمليات 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

إن الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تساعد جميع العاملين في المنظمة (قادة ومديرين 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^(٢).

و 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.

(١) توفيق، ٢٠٠٥م، ص ١١٤.

(٢) عقيلي، ٢٠٠١م، ص ٨٨.

- بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغييرات المطلوبة، بحيث تتضمن هذه الخطة 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^(١).
- ومن 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 تشمل 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 الغاية مشتركة بينهم؛ وهي رسالة المنظمة^(٢).
- ولنشر ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية يجب تطبيق الآتي:
 - تبني فلسفة للتعليم تحقق الجودة الشاملة في التعليم.

(١) عليّات، ٢٠٠٤م، ص ٣٥.

(٢) عقيلي، ٢٠٠١م، ص ٨٥.

- وضع أهداف محددة قابلة للتطبيق لتحقيق الجودة الشاملة.
- وضع سياسات تعليمية قومية واضحة لتحقيق تبنيتها وتنفيذها.
- تطوير الأداء التعليمي وتحسينه.
- ربط المؤسسة 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^(١).

وتعد 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 تبدل 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^(٢).

(١) أحمد، ٢٠٠٣م، ص ٢٠٤-٢٠٥.

(٢) نوح، ١٤٢٦هـ، ص ٦٣.

ثقافة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير:

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.

و 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 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.

ومن المعروف أن أي تغيير لا بد له من مقاومة لعدة أسباب نذكر منها:

- 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 لا بد لقيادة أي مؤسسة تعليمية قبل البدء بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فيها من التعريف بالآتي:
- أن الجودة هي الثقافة التي ينبغي أن يتبناها جميع أفراد المؤسسة أو

المنظمة .

- أن الجودة ليست بالأمر السهل الذي يمكن تحقيقه، فنظراً لأن تغيير الثقافة الموجودة المتبعة في المؤسسة أو المنظمة تحتاج بعضاً من الوقت.
- أن تحقيق الجودة يحتاج إلى تغيير الثقافة المتبعة في المؤسسة أو المنظمة .
- أن تغيير الثقافة المتبعة في المؤسسة أو المنظمة 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 إدارة بعض الأعمال داخل المنظمة أو المؤسسة 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 ينعكس إيجابياً على تحقيق الجودة المنشودة.
- أن تهدف المنظمة أو المؤسسة 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 المؤسسة.
- التدريب والتعليم لتوحيد لغة الجودة في المنظمة أو المؤسسة.

- التعرف على متطلبات العملاء والعمل على تحقيقها^(١).

ثقافة الجودة الملائمة لتطبيق الجودة في التعليم :

أكد الكثير من الباحثين على أهمية توفر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأنه 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 تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك دون إغفال المشكلات أو التحديات التي يمكن أن تقف عائقاً في مواجهة هذا التطبيق.

وتتصف ثقافة الجودة بمجموعة من المبادئ يمكن من خلالها ضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وأهمها ما يلي:

- رسالة المؤسسة وهدفها هي غاية ومسعى الجميع، فالمؤسسة 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 المؤسسة.
- النظر لكل من يعمل في المؤسسة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.
- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسئولية عند كل من يعمل في

(١) أبو الهيجاء، ٢٠٠٧م، ص ١٧١-١٧٢.

المؤسسة.

- 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 بالمؤسسة.
- تقديم كل النفع والاحترام للمستفيدين وتحقيق رضاهم^(١).
- ويحقق تكوين ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية ما يلي:
- تفعيل إنتاجيتها.
- تدعيم مسيرة الإصلاح والتقليل من عوامل المقاومة للتغيير والتجديد.
- تأكيد الالتزام الخلقي والتميز لدى العاملين والإدارة.
- تنظيم دافعية وحيوية العاملين والطلاب.
- زيادة الوعي بالأولويات التي ينبغي إنجازها.
- ضمان تحقيق الجودة التربوية من خلال تطبيق المعايير العالمية في طرائق التعليم والتعلم، المحتوى والمصادر التعليمية، أدوار المؤسسة التعليمية 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^(٢).

(١) السعود، ٢٠٠٢م، ص ٨٤-٨٥.

(٢) أحمد، ٢٠٠٣م، ص ١٨١.

وتهتم إدارة الجودة الشاملة بمتابعة عمليات الإنتاج عن طريق الجمع المتواصل للبيانات الإحصائية وتفسيرها وتحليلها حتى يمكن تحديد ومواجهة المشكلات فور ظهورها بدلاً 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 للمؤسسة التعليمية البيانات الخاصة بالطالب واحتياجاته واستعداداته وقدراته وأدائه سواء فيما يتعلق بالتحصيل أو المشاركة في الأنشطة أو علاقاته بزملائه ومعلميه وبالإدارة التعليمية. وبنفس الطريقة البيانات الخاصة بالمعلمين والعاملين ثم العمليات التي تتم داخل القاعة الدراسية في مجال التدريس والتوجيه والإرشاد والتقويم وخدمة البيئة وغيرها مما يوفر صورة متكاملة عما يمكن قياسه من مواصفات المؤسسة التعليمية.

دور القيادة التعليمية في تنمية الوعي بثقافة الجودة الشاملة يتمثل في الآتي:

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

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.

والقيادة التعليمية اليوم بحاجة ماسة إلى تبصر الثقافة التي يعيشها ويعمل ضمن

إطارها، وأن يتبين ويدرك العلاقة بينها وبين الإطار الثقافي للنظم الاجتماعية الأخرى المتزامنة من النظام التربوي، كي يكون أقدر على توجيه سلوكه وتفهم السلوكيات 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 قناعات ومعتقدات معينة يعتبرونها هامة، وينطلقون من خلال ذلك إلى تحقيق أهداف نظمهم المعينة.

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 والأيديولوجية أو التعامل معها يجب أن ينطلق عبر وسائل مفاهيمية تعني بالتعامل مع الأعماق المفاهيمية لقناعات 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 ترسخ معايير النظام وقيمه وأبعاده الثقافية الأخرى فإنه يمكن اللجوء

إلى عملية تثقيف معيارية وزيادة فرص التواصل بين أفراد الإدارة التعليمية والمؤسسة التعليمية ككل، فمن طريق التواصل بين أفراد المؤسسة التعليمية تتزايد فرص تشابه أنماطهم الداخلية، وكلما ازداد التشابه بين أنماطهم الداخلية كلما ازداد تواصلهم وبالتالي تتعمق أبعاد المحتوى الثقافي للمدرسة لدى العاملين فيها^(١).

وعندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما. وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة.

أساليب تكوين ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية:

- 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 أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

- مشاركة العاملين: عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المؤسسة، فالمؤسسة 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 المؤسسة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

(١) الطويل، ٢٠٠١م، ص ٣٤٠-٣٤١.

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

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

مهام القيادة التعليمية في نشر ثقافة الجودة في ظل إدارة الجودة الشاملة هي:

- غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى رؤوسيه، بعد شرحها وتفسيرها لهم، وبيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها، وهدفها إرضاء المستفيد، 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 المستفيدين 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 والمسؤوليات على مرؤوسيه بشكل واضح ومفهوم، بحيث يعرف كل واحد منهم ما هو المطلوب منه بوضوح.
- يحول عمل مرؤوسيه من واجبات ومسؤوليات إلى متعة.
- تطوير أداء مرؤوسيه باستمرار، وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وعدم الاستسلام للمشاكل.
- تفويض السلطة لمرؤوسيه وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها بشكل فعال.
- مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم، وحل أي نزاع ينشأ بينهم وبسرعة.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة باستمرار بينه وبين مرؤوسيه فهذا يجعله قريباً منهم.
- إشعار مرؤوسيه بأنه واحداً منهم يضمهم فريق عمل واحد متعاون لتحقيق أهداف مشتركة.
- تبني مبدأ الصراحة في مناقشة المشاكل مع مرؤوسيه.
- توفير الاحترام والمعاملة الأخوية والمساندة لمرؤوسيه.
- زرع الثقة به في نفوس مرؤوسيه.
- 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 لمروسيه باستخدام هذه المعلومات عندما يحتاجونها^(١).

وتغيير الثقافة هي إحدى القيم التي يعتمد عليها فريق العمل ومرونتها تعتبر من الأمور الحيوية في عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ولا بد من تحقيق الانتماء ورفع مستواه لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية 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.

والقيادة التعليمية 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^(٢).

(١) عقيلي، ٢٠٠١م، ص ٩٨-٩٩.

(٢) أحمد، ٢٠٠٧م، ص ١٠٧.

و القيادة النوعية من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة فمتى كان القائد مقتنعاً بهذا المبدأ استطاع دعمه والتأثير على زملائه لتطبيقه، فعندما يكون الاقتناع بتطبيق إدارة الجودة الشاملة نابعاً من القائد فهذا يسهل اقتناع الأفراد بأهمية التعبير، وعندما لا يقتنع القائد فإن مصيرها الفشل، لأنه من المعلوم أن المؤسسة تسير بفكر القائد وعندما لا يقتنع القائد لا يمكن تطبيقها بأي حال من الأحوال.

وإنه لكي تنجح إدارة الجودة الشاملة فلا بد من أن تدار من القمة وكلما زاد التزام القيادة كلما كانت الرؤية واضحة ومعززة بالسلوك، والتصرفات والأفعال، وبالتالي كانت هناك سرعة في أن تصبح إدارة الجودة الشاملة هي الثقافة السائدة، والنقاط 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^(١).

والمأمول من القيادة التربوية في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ مناسب لثقافة الجودة ينعكس على العاملين ليعكسوه بدورهم في الممارسات وفي المواقف التدريسية ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغير 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.



(١) شاكر، ٢٠٠٨م، ص ١٤٢-١٤٣.