

## البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية

أ.بوفارس عبد الرحمان، جامعة أدرار - الجزائر

أ.د غياث بوفلجة ، جامعة وهران 2-الجزائر

### الملخص:

تعتبر البيئة الداخلية من أهم المداخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، لذا فقد هدفت هذه الدراسة التحليلية إلى تحديد مفهوم ثقافة الجودة في التعليم، وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التعليمية؛ من خلال مدخل البيئة الداخلية بمكوناتها الرئيسية (الثقافة التنظيمية والمناخ المدرسي)؛ وذلك بالتعرض بالدراسة والتحليل إلى التراث الأدبي لموضوع ثقافة الجودة في التعليم وأهم الدراسات التي تناولت تطبيقه في المؤسسات التعليمية، وأبرز النتائج والتوصيات التي توصلت إليها.

### abstract :

*the internal environment is of the main entrances to the application of quality in educational institutions, Culture has therefore this analytical study aimed to define the concept of a culture of quality in education, and the possibility of its application in educational institutions; through internal environment entrance ingredients Home (organizational culture and school climate); and that exposure study and analysis to the literary heritage to the theme of the culture of quality in education the most important studies on its application in educational institutions, and highlighted the findings and recommendations reached by*

### مقدمة:

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،<sup>1</sup> وحسب الخالدي فإن: "المؤسسة التربوية هي أحوج المؤسسات إلى ترسيخ ثقافة الجودة والعمل على تحقيقها في بيئتها من خلال خطط تشغيلية وتحويل الأهداف إلى إجراءات واقعية، بحيث لا يعيق تنوع مجالات العمل الإدارية والنوعية فيها، وتعدد مستوياتها وتشعب أقسامها؛ هذه المؤسسة من تبني سياسة ثقافة الجودة، بل على العكس عليها الاستفادة من البحوث والدراسات لتحديد الاحتياجات المهارية والمعرفية المختلفة."<sup>2</sup>

1 - الحسين إبراهيم بن عبد الكريم، من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة " معوقات التحول " الرابط على الإنترنت: [www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id...quality%20school](http://www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id...quality%20school), doc

2 - الخالدي فهد بن سعدون، ثقافة الجودة وجودة الثقافة، الرابط على الإنترنت: <http://eduqatif.com/index.php/post/41> حرر في: 08/05/2011

يرى محمد حسين العجمي<sup>1</sup> 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؛ 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.<sup>2</sup> وأن أبرز مطلب لنجاح تطبيق ثقافة الجودة هو ملاءمة البيئة الداخلية للمؤسسات التعليمية لهذا التطبيق، ورغبة المديرين والمسؤولين في تحول مؤسساتهم نحو تطبيق ثقافة الجودة.

### 1- البيئة الداخلية للمؤسسات التعليمية:

تلعب البيئة الداخلية بعناصرها الرئيسية : البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والموارد التنظيمية دورا هاما وحيويا في أداء المنظمات، وذلك عن طريق التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوك العاملين فيها، ويظهر بالتالي مدى استعداد العاملين لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.<sup>3</sup>

#### 1.1 - مفهوم البيئة الداخلية:

تعرف البيئة عموما على أنها: كل ما يثير الفرد أو الجماعة ويؤثر في سلوكهم، ويكون هذا التأثير في تكوين الشخصية وغرس الميول والاستعدادات وتنميتها لدر الفرد، كما أن البيئة تنقل للفرد المبادئ والقيم والمثل التي يتبعها وتقوده في حياته وتحدد علاقاته بالآخرين.<sup>4</sup>

ومنه يمكن تعرف البيئة الداخلية على أنها: "الخصائص الداخلية للمؤسسة التي تتضمن الأنظمة والإجراءات والرواتب والجزاءات وغيرها. وعرفها العدلي بأنها: العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية

---

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

-Tari José Juan, "Components of successful total quality management", The TQM Magazine, Vol. 17: 2  
2, pp.182 – 194, 2005

3- النجار محمود أحمد و خير الدين موسى أحمد، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، 2010، الرابط على الانترنت:

www.dr-ama.com/wp.../أثر-البيئة-الداخلية-على-الالتزام-التنظيمي.doc.

4 - محمد زينب عبد الله، دور البيئة المدرسية في سلوك العنف (دراسة ميدانية في مدينة بعقوبة محافظة ديالى، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة بغداد، 2005، العراق، ص 14.

والمعنوية والعلاقات السائدة وظروف العمل". ويعرفها القريوتي بأنها: "القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العمليات الإدارية"<sup>1</sup>. ومنه يمكن تعريف البيئة الداخلية للمؤسسات التعليمية على أنها: مجموعة الإجراءات المحددة لسير العمل داخل المؤسسة التعليمية ونمط العلاقات السائدة بين أفراد الجماعة التربوية. والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين، بناء على الثقافة التنظيمية والمناخ المدرسي المميزين لخصائص المؤسسة التعليمية عن غيرها من المؤسسات.

## 2.1- مكونات البيئة الداخلية:

تتكون البيئة الداخلية للمؤسسات التعليمية من جملة العناصر أهمها: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية المناخ المدرسي والقيم التنظيمية السائدة في المدارس، وسوف نقتصر في بحثنا هذا على عنصرين هامين الثقافة التنظيمية والمناخ المدرسي.

أ- 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 عضواً في المجتمع"<sup>2</sup>.

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<sup>3</sup> 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"<sup>4</sup>. ويؤكد ذلك كل من إينقا، إيلز وديرا ( Inga.L,

1 - الشمري عايد رحيل عابدة، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2013، الرياض، المملكة العربية السعودية. ص 14.

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

3- 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.irc.net/upload/File/memoires.../186\\_Cloutier\\_Genevieve\\_2013\\_memoire.pdf](http://www.irc.net/upload/File/memoires.../186_Cloutier_Genevieve_2013_memoire.pdf)

4 - 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، ص 42-70. ص 44.

(Ilze. K, Daira. A) حين يرون أن الثقافة التنظيمية هي بمثابة الغراء الاجتماعي الذي يلزم المنظمة بتبني قيم ومعتقدات المجتمع وممارسة طقوسه وعاداته.<sup>1</sup>

يعرفها الفريجات واللوزي والشهابي على أنها<sup>2</sup>: "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"، أما العريقي "يرى أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات والقيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى".<sup>3</sup>

وقد أورد حسين حريم عدة تعاريف للثقافة التنظيمية: فقد "عرفها جيبسون Gibson وزملاؤه على أنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون من قيم وعادات ومدركات 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".<sup>4</sup> أما بارني (Barney) فيعرفها بأنها: "مجموعة معقدة من القيم والمعتقدات والافتراضات التي تحدد سلوك العاملين بالمنظمة".<sup>5</sup> في حين يعتبر بافل ( Pavel Adina-Petruța) 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 والرموز.<sup>6</sup>

ويلخص حريم وظائف الثقافة التنظيمية في أربعة وظائف رئيسية وهي:<sup>7</sup> أنها تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: حيث يشارك العاملين في نفس المعايير والقيم والمدركات بمنحهم الشعور

---

– lapina Inga, Ilze Kairiša, Daira Aramina, (2015), **Role of Organizational Culture in the Quality 1 Management of University**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 213, pp 770 – 774

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

3 – العضيبي خالد بن صالح، **أنماط الثقافة التنظيمية المفضلة لدى طالبي العمل السعوديين**، مجلة الإدارة العامة، مج56، ع 1، معهد الإدارة العامة، 2015، المملكة العربية السعودية.

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

5- 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](http://www.strategie-aims.com/...culture-organisationnelle...ecoles...une-etude.../download/pdf).

6- Pavel Adina-Petruța, **Quality Culture - A Key Issue for Romanian Higher Education**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 116,2014, 3805 – 3810.

7 – حسين حريم، مرجع سابق، ص ص312-313.

الموحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك، وتسهيل الالتزام الجماعي: فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة. كما أنها تعزز استقرار النظام من خلال التشجيع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة. بالإضافة إلى أنها تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

أما عناصر الثقافة التنظيمية فيجملها الفريجات وآخرون في:<sup>1</sup> 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، والمعتقدات 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. بالإضافة إلى 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.

وحسب 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، 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".<sup>2</sup>

#### ب- المناخ المدرسي:

إن مصطلح المناخ المدرسي من المصطلحات التي عرفت في ميدان التربية حديثًا واستمدت كيانها من علم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي، وقد جذب موضوع المناخ المدرسي انتباه العديد من الباحثين التربويين بسبب نتائج الدراسات والبحوث التي تؤكد أهميته في التأثير على نتائج العملية التعليمية، وأداء المؤسسات التعليمية بصفة عامة.

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

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

ويشير المناخ المدرسي لنوعية ونمط الحياة في المدرسة، ويقوم على الأشخاص الذين يملكون تجربة كافية في الحياة المدرسية، كما أن المناخ المدرسي قد يعكس المعايير والأهداف والقيم والعلاقات والممارسات التعليمية، والتعلم والإدارة والهيكلة التنظيمية المدرج في الحياة<sup>1</sup>. يعرف ليتوين (litwin) المناخ المدرسي بأنه: "مجموعة من الخصائص التي يمكن قياسها لبيئة العمل بناء على تصورات جماعية للأفراد الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة وهذه الخصائص قد أظهرت تأثيرها على سلوكهم"<sup>2</sup>. أما هالبين وجروفت (halpin, groft) فيعرفانه "إن المناخ للمنظمة كالتخصصية للفرد، وذلك إن المناخ بالنسبة إلى المنظومة التعليمية يتضمن جوالات العلاقات الاجتماعية والنفسية والإنسانية للمدارس"<sup>3</sup>. في حين نجد بن دريدي المناخ المدرسي على أنه: "انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للعمل في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول هذا العمل، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة سلوكه وأدائه في هذه البيئة"<sup>4</sup>. ويعرف كذلك بأنه بنوع المشاعر السائدة في المدرسة، والتي يمكن من خلالها بناء اتجاهات وانفعالات وقيم وعلاقات اجتماعية بين الأفراد<sup>5</sup>. وقد أورد العميان تعريفاً دقيقاً معبراً بالفعل على أن المناخ هو أحد مكونات البيئة الداخلية بقوله: "إنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني أن الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة"<sup>6</sup>.

إن المناخ المدرسي هو الطابع الاجتماعي النفسي السائد في المدرسة، إذ قد يبديوا للشخص العادي بان المدارس عبارة عن أماكن يتواجد فيها التلاميذ والمعلمون من أجل تعليم الطلبة، ولذلك فهي لا تختلف عن بعضها البعض، والحقيقة أن المدارس تختلف عن بعضها البعض، من حيث

---

1 - Jonathan Cohen, Elizabeth M. McCabe, Nicholas M. Michelli, Terry Pickeral, **School Climate: Research, Policy, Practice, And Teacher Education**, Teachers College Record Volume 111, Number 1, January 2009, pp 180-213.

2 - بدران شبل ، حسين سلامة عبد العظيم ، المليجي رضا إبراهيم ، **الثقافة المدرسية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004، عمان، الأردن، ص 137.

3 - حجي أحمد اسماعيل ، **إدارة بيئة التعليم والتعلم (النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة)**، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 2000، القاهرة مصر، ص 263.

4 - بن دريدي فوزي ، **المناخ المدرسي (دراسة ميدانية)**، الدار العربية للعلوم للنشر والتوزيع، 2009، الجزائر. ص 28.

5 - رمزي فتحي هارون، **الإدارة الصفية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ب. ط، 2003، عمان، الأردن، ص 264.

6 - محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005، عمان، الأردن. ص 32.

طابعها، وجوها الذي يميزها عن غيرها وهذه الاختلافات تبدو واضحة للأفراد داخل المؤسسة كالعاملين والمعلمين والطلبة والطابع العام هو حصيلة التفاعلات والعلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة.<sup>1</sup> أما لعريبات فقد أورد تعريفاً شاملاً للمناخ المدرسي بقوله: " إن المناخ المدرسي، هو ذلك المصطلح الذي يشير إلى طبيعة المهام المستهدفة والمخطط لها، بموجب البناء التنظيمي للمدرسة، ولأنماط الإدارة المدرسية والصفية السائدة فيه، وإلى طبيعة الاتصالات، وقيم العمل والعلاقات السائدة، وإلى مشاعر الأمن والرضا الوظيفي كما يحس بها وبتأثيرها المدرسي بما يحقق تضامناً وانتماء أفراد هذا المجتمع، وإثارة دافعيتهم كي يعملوا بتناغم وفاعلية لتحقيق المقاصد التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها"<sup>2</sup>.

## 2- ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية:

إن لثقافة 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 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.<sup>3</sup>

### 1.2 - مفهوم ثقافة الجودة:

يرى أهلرز 2009 ( Ehlers ) أن ثقافة الجودة هي جزء من الثقافة التنظيمية السائد في أي منظمة،<sup>4</sup> 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 إلي مفهوم لثقافة الجودة وهو: نظام القيم التنظيمية الذي ينتج بيئة تقضي

1 - العتيبي محمد عبد المحسن، المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الرياض، 2007، المملكة العربية السعودية، ص 16.

2 - عريبات بشير محمد ، إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعليم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، عمان، الأردن، ص 99.

3 - 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.

4 [Ehlers Ulf Daniel](#), "Understanding quality culture", Quality Assurance in Education, Vol. 17: 4, 2009, pp.343 - 363.

إلى التحسين المستمر للجودة.<sup>1</sup> أما بييري (Berry.G) 1997 فقد ركز على عامل القيادة من حيث كونه عنصرا لا غنى عنه في إطلاق واستمرارية ثقافة الجودة المنظمات، كما هو الحال بالمؤسسات التعليمية، فللقادة القدرة على اتخاذ القرارات حول تطوير ثقافة الجودة في مدارسهم، مع العلم نها تحتاج إلى فهم شامل الأسس النظرية إدارة الجودة في التعليم، كما أن له أيضا القدرة على الوصف الدقيق لكيفية جعل ثقافة الجودة قابلة للتطبيق في المدارس ومديريات التربية كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>2</sup> في حين نجد أن كلا من رامداس وكروجر (2009) (Ramdass.k & Kruger.D) فقد ركزا على عنصر العمل الجماعي في مفهوم ثقافة الجودة، يعرفانها على أنها العمل الجماعي 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.<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

يشير مفهوم ثقافة الجودة في تحليلها النهائي إلى مجموعة من القيم والمعتقدات الاتجاهات الاستراتيجية التي تغرسها الإدارة العليا في نفوس العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، ويتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب 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".<sup>5</sup> كما تعرف أيضا بأنها: " 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 وعبد المعطي إلى أن نشر ثقافة الجودة يعني نشر الوعي الفردي والجماعي لدى العاملين بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات التعليمية.<sup>6</sup>

يرى ميهاي أدريان فيلسيا ( Vilcea. M. A ) أنه يفهم من ثقافة الجودة أنها مجموعة من العناصر: القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والتزام نحو الجودة، من خلال إعداد ثقافة تنظيمية من

Syed M. Ahmed, **Quality Culture**, 2015,1

[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).

2 [Berry Geoff](#), "Leadership and the development of quality culture in schools", International Journal of Educational Management, Vol. 11: 2,1997, pp.52 - 64

3 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](http://www.tut.ac.za/Other/HEMC/Documents/14_Repositioning_quality_culture_in_Higher_Education.ppt).

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

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

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



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.<sup>1</sup> أما هارفي (2004) Harvy.L فقد عرف ثقافة الجودة على أنها: " مجموعة من القيم التي توجه طرق إدخال التحسينات على ممارسات العمل اليومية والمخرجات الناتجة عن ذلك."<sup>2</sup> وقد عرف دليل الجودة الصادر عن معهد الإدارة العامة بالرياض (1424هـ) 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."<sup>3</sup> 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."<sup>4</sup> وقد عرفها "جوران (Juran 1989) 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 للإلتزام بالجودة."<sup>5</sup>

وفي ضوء التعريفات السابقة لثقافة الجودة يقترح هلال<sup>6</sup> تعريفا إجرائيا لمفهوم ثقافة الجودة 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).

## 2.2- قيم ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية:

1 Mihai Adrian Vilcea, **Quality Culture In Universities And Influences On Formal And Non-normal Education**, Social and Behavioral Sciences, (163), 2014, 148 –152.

2 Harvey, L., 2004-16, **Analytic Quality Glossary**, Quality Research International,

<http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/html>: 12/2/2014.

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](http://www.raheems.info/ima/57.doc) تاريخ الزيارة: 2014/02/04. 12.35.

5 - 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، 10(4)، 2014. 645-674، ص 650

6 - ناجي عبد الوهاب هلال، مرجع سابق.

تتطبق قيم ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية من ثقافة المدرسة التي تخطها لبلوغ الأهداف التي سطرته، وحسب دليل معهد الإدارة العامة (1424هـ)<sup>1</sup> فإن ثقافة الجودة لأي منظمة تتكون من: قيم متعلقة بالجودة، قيم متعلقة بالنمو والنجاح، قيم متعلقة بالأمان، قيم متعلقة بالرضا عن العمل وقيم متعلقة بالاتصال.

وقد وحدد "هسكال وكوتر (Heskell et Koter) ستة قيم لثقافة الجودة هي:<sup>2</sup>

- 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.

### 3.2 - مقومات ثقافة الجودة:

تعتمد ثقافة الجودة الشاملة على مقومات أساسية لا بد من توفرها لتطبيق نظام الجودة

في المؤسسات التعليمية، وتتمثل في:<sup>3</sup>

- 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.

ولمعرفة واقع البيئة الداخلية للمؤسسات التعليمية، سنستعرض بالدراسة والتحليل بعض الدراسات التي تناولت الموضوع لاستخلاص الدور الذي تلعبه البيئة الداخلية في أن تكون مدخلا لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية.

1 -الدوسري جاسم فيحان مرجع سابق، ص 109.

2 - دروزة سوزان وآخرون، نفس المرجع، ص 650.

3 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،

فقد أجرى معلولي (2010)<sup>1</sup> دراسة هدفت إلى التعرف على واقع البيئة المادية لمدارس مرحلة التعليم الأساسي، من خلال بطاقة ملاحظة مصممة وفق معايير الجودة الشاملة، والتعرف على واقع الأنشطة البيئية التي يمارسها الطلاب بتوجيه ومشاركة معلمهم من خلال استبانة لرصد الأنشطة التربوية الممارسة ذات الطابع البيئي، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين مستويات الواقع البيئي للمدرسة ومستويات ممارسة الأنشطة البيئية؛ استخدم المنهج الوصفي التحليلي - من النوع المسحي نظرا لملائمة هذا المنهج لمثل هذه الدراسات، وأجريت الدراسة على (136) مدرسا سحبت بطريقة عشوائية نسبية في إحدى وعشري (21) مدرسة سحبت بالطريقة العشوائية المنتظمة؛ وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: إعادة النظر في البيئة التعليمية لتكون منسجمة مع تطور السياسة التربوية في سورية. وكذلك تفعيل دور الطلبة في تحقيق المنهاج من خلال المشاركة بالأنشطة التربوية-البيئية.

أما الشيخ وزملاؤه (2015)<sup>2</sup>: فقد تناولت دراستهم أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية في الفترة (2013-2009م)، هدفت الدراسة إلى قياس دوران العمل الاختياري، والتعرف على أسباب دوران العمل الاختياري، تمثل مجتمع البحث في أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات السودانية، تم استخدام النهج الوصفي التحليلي في الدراسة وقد تم تصميم إستبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها وقد تم توزيع (720) استبانة وتم استرجاع عدد (471) أي بنسبة (65.4 %) معبأة بالبيانات وصالحة للتحليل. تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة منها الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، التحليل العاملي، و الانحدار. توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها وجود علاقة إيجابية ومعنوية التكنولوجيا المستخدمة ودوران العمل الاختياري، وجود علاقة سلبية و معنوية بين طبيعة ظروف العمل ودوران العمل الاختياري، وجود علاقة إيجابية وغير معنوية بين الهيكل التنظيمي المطبق ودوران العمل الاختياري، وجد أن معدل دوران العمل الاختياري في الجامعات غير الحكومية أكثر ارتفاعا عن الجامعات الغير حكومية. وقد أوصت الدراسة بإمكانية تطبيق الدراسة في قطاعات أخرى، قياس أثر

1 - معلولي ريمون، (2010)، جودة البيئة المادية وعلاقتها بالأنشطة البيئية (دراسة مسحية-ميدانية في مدارس التعليم الأساسي-مدينة دمشق)، مجلة جامعة دمشق، مج 26، ع 1+2، ص ص 97-136.

2 - الخضر محمد الشيخ، أبوسن أحمد إبراهيم، صديق إبراهيم، مدثر سعد أحمد، (2015)، أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، مج 16، ع 2، ص ص 138-154.

بيئة العمل الخارجية على دوران العمل الاختياري. في حين نجد أن العزام وغزلان (2013)<sup>1</sup> قد قاما بدراسة هدفت إلى الكشف عن القدرة التنبؤية لعوامل البيئة المدرسية في الميل للسلوك العدواني لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا. تكونت عينة الدراسة من (874) طالبا وطالبة من طلبة المرحلة الأساسية العليا، في مدارس مديرية تربية اربد الثانية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية. أظهرت النتائج وجود ثلاثة مجالات من مجالات البيئة المدرسية لها قدرة تنبؤية في الميل للسلوك العدواني حيث فسر مجال التوجه الأكاديمي للطلبة ما نسبته (9.9%)، كما فسر مجال العلاقات بين الأقران ما نسبته (1.6%)، في حين فسر مجال علاقة المعلم - الطالب ما نسبته (0.6%) من التباين المفسر الكلي للمتغير التابع الميل للسلوك العدواني؛

أما دراسة ستافرولا، لابروس، جورجوس وإوانيس<sup>2</sup> (2014) Labros, Georgios, Ioannis Stavroula, فقد هدفت إلى استكشاف واقع البيئة الداخلية للمدرسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس للتعليم الثانوي، تم اختيار عينة من 188 معلمين، 65 ذكرا (34.6%) و 123 من الإناص (65.4%) بمدارس التعليم الثانوي في مدينة كارديتسا (ثيساليا، اليونان). ركزت الدراسة على متغيرات: تأثير المدارس "الموقع"، الهيكل التنظيمي، والمدرسين الأوائل، وتوصلت إلى أن ضعف سيطرة المعلمين على الطلاب، المناخ المادي والنفسي الداخلي للمدرسة لهم تأثير سلبي على العمل اليومي المعلمين، وخصوصا في تطوير المشاريع التعليمية، في حين أن سياسة الحوافز التي يتبعها المدرء تؤثر إيجابا العمل اليومي المعلمين. وأخيرا، تسلط هذه النتائج الضوء على العوامل التي يمكن أن تسهم في تهيئة الظروف اللازمة التي من شأنها تحسين بيئة العمل من أعضاء هيئة التدريس من التعليم الثانوي.

وقام لورانس وفيمالا<sup>3</sup> (2012) Lawrence & Vimala بإجراء دراسة هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة بين البيئة المدرسية والتحصيل الدراسي لتلاميذ الصف التاسع، تم جمع البيانات بتطبيق مقياس البيئة المدرسية المحقق صدقه وثباته على عينة طبقية عشوائية مكونة من 400 تلميذ تلميذة من الصف التاسع. وبعد تحليل البيانات باستخدام معامل الارتباط بيرسون 'ر' توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة المدرسية والتحصيل الأكاديمي

1 - العزام أحمد محمد عبد الناصر، غزلان محمد محسن، (2013)، القدرة التنبؤية لعوامل البيئة المدرسية في الميل إلى السلوك العدواني لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا، مجلة كلية التربية للبنات، مج 24، ع 1، ص ص 257-273.

2- Stavroula Siatira, Labros Sdrolia, Georgios Aspridis, Ioannis Papadimopoulos, (2014), **The Effect of the School Internal Environment of Secondary Education on Daily Work of Teaching Staff: A Systemic Approach**, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 5 No 13, pp 244-251.

3- Lawrence A.S. Arul, Vimala A, (2012), **School Environment And Academic Achievement Of Standard Ix Students**, Journal Of Educational And Instructional Studies In The World, August 2012, Volume: 2 Issue: 3, pp 210-215.

للتلاميذ. وفي نفس السياق أجرى مدثر ونورسهيلي (2015)<sup>1</sup> Mudassir & Norsuhaily بدراسة كان هدفها التعرف على تأثير البيئة المدرسية الأداء الأكاديمي للتلاميذ من خلال تحليل نوعية المرافق المدرسية والمعلمين في المدارس الثانوية بكوالا ترينجانو، في ماليزيا. تم استخدام المنهج الوصفي، شملت الدراسة عينة مكونة من 377 تلميذ من 4 مدارس الثانوية في كوالا ترينجانو التي طبق فيها الاستبيان المعد من طرف الباحثين؛ وبعد تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار، توصلت الدراسة إلى مناسبة المرافق المدرسية لعدد التلاميذ، كما تتسم بالجودة مساهمة بشكل إيجابي في الأداء الأكاديمي لهم، كما توفر ظروف العمل المريحة للمعلمين، مما يجعلهم يبذلون مجهودات كبيرة لتحسين الأداء الأكاديمي لتلاميذهم. وخلصت الدراسة بتوصيات لأولياء التلاميذ والمعلمين وصناع القرار من أجل تحسين البيئة المدرسية.

وقد أجرى أوجورلو (Ugurlu)<sup>2</sup> دراسة هدفت إلى معرفة أهمية الثقافة المدرسية من حيث التطوير التنظيمي في المدارس الابتدائية، 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 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؛ في حين نجد بين (Yin. Ch. Ch)<sup>3</sup> قد أجرى دراسة هدفت الدراسة 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، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 588 معلمين، تم التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطا جوهريا مع الفعالية التنظيمية المدارس محل الدراسة. ومن بين 10 مقاييس هذه المتغيرات التنظيمية وروح المعلمين والقيادة الكاريزمية مدير المدرسة يمكن جوهريا للتنبؤ قوة المدرسة من الثقافة التنظيمية. وأن الثقافة التنظيمية يمكن أن تنعكس على المستويات الثلاثة العلنية: 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

1- Usaini Mudassir Ibrahim, Norsuhaily Abu bakar, (2015), *The Influence Of School Environment On Academic Performance Of Secondary School Students In Kuala Terengganu Malaysia*, International Conference on Empowering Islamic Civilization in the 21st Century, Universiti Sultan Zainal Abidin, Malaysia.

2- Ugurlu Celal Teyyar *The significance of school culture in elementary schools in terms of organizational development* , Procedia Social and Behavioral Sciences 1, 2009, pp 1003–1007.

3- Yin Cheong Cheng, *Profiles of Organizational Culture and Effective Schools, School Effectiveness and School Improvement*, Volume 4, 1993, pp 85-110.

الاجتماعي، ومستوى فعالية المدرسة من حيث الفعالية التنظيمية العامة المدركة، والإنجازات الأكاديمية في الامتحانات العامة.

أما شبيطة وعويد<sup>1</sup> فقد اجريا دراسة 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 للكيلاني (1998)<sup>2</sup> 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 التفعيل 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 ومرتكزات التربية فيه.

أما دراسة اليحيوي<sup>3</sup> (2002) 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

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

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

وأكثرها إمكانية التركيز على العمليات، كما رأيت 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.

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.<sup>1</sup> وحسب المنصور<sup>2</sup> 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.

أما الشناوي وهالة فوزي (2010) فقد هدفت دراستهما إلى معرفة واقع تطبيق الجودة بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي المصرية، والتعرف على مدى ملاءمة 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 ملاءمة 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 المباني والتجهيزات وأخير العاملين بالمدرسة. ثم قدم الباحثان التصور المقترح لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي بمصر.<sup>3</sup>

---

1 نوح نجلاء، ملاءمة 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

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

3 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.

أما هلال<sup>1</sup> 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.

من خلال ما تم عرضه من تراث أدبي ودراسات سابقة حول الموضوع نلاحظ أن أغلب الدراسات قد اهتمت بصياغة نماذج ومقترحات لتطبيق الجودة في مجال التعليم، وأكدت على أن تطبيق ثقافة الجودة يساعد على تحسين العملية التعليمية من خلال تكييف الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، وهي إحدى مكونات البيئة الداخلية مع ما يتماشى ومبادئ الجودة، بالإضافة إلى تجويد البرامج وطرائق التدريس واتباع أنماط حديثة في عملية التقييم المستمر، والاعتماد على أنماط تدريبية متطورة للعاملين بالمؤسسات التعليمية؛ كما أن تطبيق ثقافة الجودة يستوجب قبول التغيير والافتقار بفوائده الإيجابية، ركزت أغلب الدراسات في مضمونها البيئة الداخلية هي المدخل الأساسي والطبيعي لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية.

#### \* قائمة المراجع:

##### - باللغة العربية:

1. بدران شبل ، حسين سلامة عبد العظيم ، المليجي رضا إبراهيم، الثقافة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2004، عمان، الأردن، ص 137.
2. بن دريدي فوزي ، المناخ المدرسي (دراسة ميدانية)، الدار العربية للعلوم للنشر والتوزيع، 2009، الجزائر. ص 28.

1 ناجي عبد الوهاب هلال، مرجع سابق.



3. حجي أحمد اسماعيل ، إدارة بيئة التعليم والتعلم (النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة)، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 2000، القاهرة مصر، ص 263.
4. الحسين إبراهيم بن عبد الكريم، من المدرسة التقليدية إلى مدرسة الجودة "معوقات التحول" الرابط على الإنترنت: [www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id...quality%20school](http://www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id...quality%20school), doc:
5. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، 2009، عمان الأردن، ص 309.
6. الخالدي فهد بن سعدون، ثقافة الجودة وجودة الثقافة، الرابط على الإنترنت: <http://eduqatif.com/index.php/post/41> حرر في: 08/05/2011
7. الخضر محمد الشيخ، أبوسن أحمد إبراهيم، صديق إبراهيم، مدثر سعد أحمد، (2015)، أثر بيئة العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري في بعض الجامعات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، مج 16، ع 2، ص ص 138 - 154.
8. 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، 10(4)، 2014. 645-674، ص 650
9. 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.
10. رمزي فتحى هارون، الإدارة الصفية، دار وائل للنشر والتوزيع، ب. ط، 2003، عمان، الأردن، ص 264.
11. الزايد إبراهيم سناء وآخرون، خطوة فخطوة لنشر ثقافة الجودة في المدارس، الرابط على الإنترنت: <http://www.bishaedu.gov.sa/vb/showthread.php?t=39942> - 28 رجب - 1434 هـ / 2013 م، 11:28.
12. شاكر عبد العليم أسامة محمد، الأحمدى حميد محمد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، 2011، القاهرة ص 125.
13. 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.
14. الشمري عايد رحيل عايدة، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2013، الرياض، المملكة العربية السعودية. ص 14.
15. 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.
16. 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 الإنترنت: [www.raheems.info/ima/57.doc](http://www.raheems.info/ima/57.doc) تاريخ الزيارة: 2014/02/04. 12.35.

17. 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 ص42-70. ص 44.
18. 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.
19. العتيبي محمد عبد المحسن، المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الرياض، 2007، المملكة العربية السعودية، ص 16.
20. العجمي محمد حسين، الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوي العام، القاهرة، دار الجامعة الجديدة. 2007.
21. عربيات بشير محمد، إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعليم، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، عمان، الأردن، ص 99.
22. العزام أحمد محمد عبد الناصر، غزلان محمد محسن، (2013)، القدرة التنبؤية لعوامل البيئة المدرسية في الميل إلى السلوك العدواني لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا، مجلة كلية التربية للبنات، مج 24، ع 1، ص ص 257-273.
23. العضيف خالد بن صالح، أنماط الثقافة التنظيمية المفضلة لدى طالبي العمل السعوديين، مجلة الإدارة العامة، مج56، ع 1، معهد الإدارة العامة، 2015، المملكة العربية السعودية.
24. غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط 2، 2003، وهران، الجزائر، ص 6.
25. الفريجات خيضر كاظم محمود واللوزي موسى سلامة والشهابي إنعام، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، عمان، الأردن. ص 264.
26. الكيلاني وأنمار، التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية، بحث منشور في مؤتمر نحو تعليم متميز لمواجهة تحديات متجددة، كلية التربية، جامعة حلوان، ص ص 312-341، 1998.
27. محمد زينب عبد الله، دور البيئة المدرسية في سلوك العنف (دراسة ميدانية في مدينة بعقوبة محافظة ديالى، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة بغداد، 2005، العراق، ص 14.
28. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005، عمان، الأردن.
29. معلولي ريمون، (2010)، جودة البيئة المادية وعلاقتها بالأنشطة البيئية (دراسة مسحية-ميدانية في مدارس التعليم الأساسي-مدينة دمشق)، مجلة جامعة دمشق، مج 26، ع 1+2، ص ص 97-136.
30. المليجي رضا ابراهيم، جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، آليات لتحقيق ضمان الجودة والحوكمة المؤسسية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 58.
31. منصور نعمة، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، الجودة في التعليم العالي. 1(2)، 2005، 229-230.

32. النجار محمود أحمد و خير الدين موسى أحمد، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، 2010، الرابط على الانترنت: www.dr-ama.com/wp.../أثر-البيئة-الداخلية-على-الالتزام-التنظيمي.doc.
- النوح عبدالعزيز بن سالم بن محمد، الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض 'دراسة تقويمية، مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، مج 22، ع1، 2012. 239-294، ص 242.
33. نوح نجلاء، ملاءمة 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، 2002، المملكة العربية السعودية.

### باللغة الأجنبية:

1. Berry Geoff, "Leadership and the development of quality culture in schools", International Journal of Educational Management, Vol. 11: 2,1997, pp.52 – 64.
2. 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](http://www.strategie-aims.com/...culture-organisationnelle...ecoles...une-etude.../download/pdf).
3. 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](http://www.irec.net/upload/File/memoires.../186_Cloutier_Genevieve_2013_memoire.pdf)
4. Ehlers Ulf Daniel, "Understanding quality culture", Quality Assurance in Education, Vol. 17: 4, 2009, pp.343 – 363.
5. Enemark.S, **Creating A Quality Culture In Surveying Education**, 2000, <https://www.fig.net/resources/proceedings/2000/prague-final-paper>.
6. Harvey, L., **2004-16, Analytic Quality Glossary**, Quality Research International, <http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/html:12/2/2014>.
7. Jonathan Cohen, Elizabeth M. McCabe, Nicholas M. Michelli, Terry Pickeral, **School Climate: Research, Policy, Practice, And Teacher Education**, Teachers College Record Volume 111, Number 1, January 2009, pp 180–213.
8. lapina Inga, Ilze Kairiša, Daira Aramina, **Role of Organizational Culture in the Quality Management of University**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 213, 2015, pp 770 – 774.
9. Lawrence A.S. Arul, Vimala A, **School Environment And Academic Achievement Of Standard Ix Students**, Journal Of Educational And Instructional Studies In The World, August 2012, Volume: 2 Issue: 3, 2012, pp 210-215.
10. Mihai Adrian Vilcea, **Quality Culture In Universities And Influences On Formal And Non-normal Education**, Social and Behavioral Sciences, (163), 2014, 148 –152.

11. Pavel Adina-Petruța, , **Quality Culture - A Key Issue for Romanian Higher Education**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 116,2014, 3805 – 3810.
12. 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](http://www.tut.ac.za/Other/HEMC/Documents/14_Repositioning_quality_culture_in_Higher_Education.ppt).
13. Stavroula Siatira, Labros Sdrolas, Georgios Aspridis, Ioannis Papadimopoulos, **The Effect of the School Internal Environment of Secondary Education on Daily Work of Teaching Staff: A Systemic Approach**, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 5 No 13, 2014, pp 244-251.
14. 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).
15. Tarí José Juan , **"Components of successful total quality management"**, The TQM Magazine, Vol. 17: 2, pp.182 – 194, 2005.
16. Ugurlu Celal Teyyar **The significance of school culture in elementary schools in terms of organizational development** , Procedia Social and Behavioral Sciences 1, 2009, pp 1003–1007.
17. Usaini Mudassir Ibrahim, Norsuhaily Abu bakar, (2015), **The Influence Of School Environment On Academic Performance Of Secondary School Students In Kuala Terengganu Malaysia**, International Conference on Empowering Islamic Civilization in the 21st Century, Universiti Sultan Zainal Abidin, Malaysia.
18. Yin Cheong Cheng, **Profiles of Organizational Culture and Effective Schools**, School Effectiveness and School Improvement, Volume 4, 1993,pp 85-110.