

[واقع الثقافة التنظيمية في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة]

[دراسة في المديرية العامة للمدارس الخاصة بسلطنة عمان]

[الدكتورة : كوثر العمري . جامعة محمد الخامس بالمغرب]

[الباحث : فهد بن عبدالله بن سالم الكلباني . باحث دكتوراه في جامعة محمد الخامس بالمغرب]

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للمدارس الخاصة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تطبيق في ضوء معايير الجودة الشاملة ومن ثم وضع تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية الحالية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تحليل الأدبيات التربوية المتعلقة بالأسس الفكرية للثقافة التنظيمية، والجودة الشاملة، وإعداد استبانة تضمنت (55) فقرة موزعة على ست محاور وهي (القيم والمعتقدات، العلاقات الإنسانية، التطوير والتحسين المستمر، الاتصال، الإنماء المهني)، وتم التأكد من صدقها وثباتها حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.97) حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (146) من العاملين في المديرية العامة للمدارس الخاصة بوزارة التربية والتعليم والأقسام التابعة لها في المناطق التعليمية ما عدا محافظة ظفار، ومسندم، والمنطقة الوسطى. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ثلاث محاور حصلت على مستوى مرتفع وهي على التوالي (العلاقات الإنسانية، الاتصال، القيم والمعتقدات). ومحورين حصلوا على مستوى متوسط وهما: (التطوير والتحسين المستمر، الإنماء المهني). وخلصت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية الحالية في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، واعتماداً على الأدب النظري. وتوصي الدراسة بتفعيل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز أداء المديرية العامة للمدارس الخاصة من خلال الاندماج بين العاملين مع بعضهم البعض واستخدام أسلوب الرعاية الأسرية للتنشئة الوظيفية وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على إنجاز العمل وكفاءة الأداء، كما أوصت بالتركيز على أكثر قيم الثقافة التنظيمية الإيجابية السائدة في المديرية لتحسين الأداء واستغلالها في التغيير والتحول إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية. التعليم الأساسي. الجودة الشاملة

[The Organizational Culture in Light of Applying the Comprehensive Quality Standards: A Study at the General Directorate of Private Schools in The Sultanate of Oman]

Researchers:

[D.kawthara AlAmry]

[Fahad Abdullah Salim Alkalbani]

Abstract:

The study aimed at uncovering the reality of organizational culture in the General Directorate of Private Schools in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, applying it while considering comprehensive quality standards, and then developing a proposed vision for developing the current organizational culture. In order to achieve the objectives of the study, an analysis was conducted regarding the educational literature related to the intellectual foundations of organizational culture and comprehensive quality. A questionnaire was prepared that included (55) paragraphs, divided on six topics, namely (values and beliefs, human relations, on-going development and improvement, communication and professional development), and its validity and stability were confirmed, as the overall reliability coefficient of the tool reached (0.97), as it was applied to a sample consisting of (146) employees belonging to the General Directorate of Private Schools in the Ministry of Education and its affiliated departments in the educational areas except for the Governorate of Dhofar , Musandam and the Central region. Among the most important findings of the study: Three keynotes obtained a high level, respectively (human relations, communication, values and beliefs). While two points obtained an average level: (continuous development and improvement, and also professional development). The outcome of the study helped in developing a proposed vision for the development of the current organizational culture while applying comprehensive quality standards based on the findings, and based on the theoretical literature. The study recommends activating the role of organizational culture in enhancing the performance of the General Directorate of Private Schools through the integration between workers with each other. It also endorsed the use of the family care method for functional upbringing and highlighting the organizational cultures that help in the completion of work and the efficiency of performance. Another recommendation was focusing on the most positives values organizational culture prevailing in the directorate in order to improve the performance and to use it for both changing and the transition to the application of comprehensive .quality standards

Key words: Organizational Culture - Basic Education – Comprehensive Quality

المقدمة:

لقد أصبحت دراسة الثقافة التنظيمية ضرورة لازمة ومطلبا مجتمعيًا، وذلك لإيجاد مؤسسات ذات ثقافات تنظيمية قادرة على المنافسة ضمن التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة (درويش، 2010)؛ لذلك توجهت الدراسات البحثية الحديثة إلى التركيز على مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المجالات الحيوية المعاصرة في دراسة أنشطة المنظمات، كون الثقافة هي التي توفر الإطار أو القلب الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزها عن غيرها، ومن أجل الوصول إلى الأداء المنشود والفاعلية المطلوبة في مؤسسات التعليم الحكومية بشكل عام، والتعليم الخاص بشكل خاص، فلا بد من إجراء تغيير شامل في الرؤى الفلسفية والمفاهيم والافتراضات والقيم وأنماط التفكير وهذا يتطلب إعادة النظر في المفاهيم السائدة فيها من أجل أداء متميز وأرض خصبة لتطبيقات الجودة الشاملة حيث أن ثقافة المنظمة يمكن أن يكون لها آثار ونتائج إيجابية وسلبية وتكون ثقافة المنظمة إيجابية إذا ساعدت على تحسين الفاعلية والأداء ولكن الثقافة السلبية يمكن أن تعيق السلوك الأدائي المناسب وتربك فاعلية جماعات العمل المختلفة وتحول دون تحقيق نتائج جيدة من التصميم الجيد للمنظمة وتعيق عمليات المنظمة في القيادة، والاتصال، واتخاذ قرارات (السيابي، 2005).

أما في المؤسسات التعليمية الخاصة فقد أصبحت مطلبا ضروريا يكشف عن مستوى فعالية الأفراد وأدائهم، حيث إن التعليم في المدارس الخاصة لا يقل في دعمه للمسيرة التربوية عن التعليم في المدارس العامة، بل إنه يساند ويدعم ويسد عددا من الاحتياجات التربوية في المجتمع التي لا يستطيع التعليم العام القيام بها. وبإمكاننا القول بأن التعليم في المدارس الخاصة يشكل اليوم واحدا من أهم القطاعات التربوية أهمية وخصوصية وبالتالي فإن وجود هذا القطاع التربوي بفعالياته التربوية فإنه يمارس دورا مهما ومؤثرا في سير العملية التربوية التعليمية في المجتمع (وظيفة والمطوع، 2007).

ونظرا لاهتمام السلطنة بالتعليم الخاص تطبيق السياسة الخصخصة التي تسعى إليها عن طريق فتح المجال أمام القطاع الخاص وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية لإنشاء مؤسساته ما هو إلا محاولة لتشجيع القطاع الخاص وضمان مشاركة الأموال الخاصة في التنمية ومنها قطاع التعليم والعمل على وضع الإطار التنظيمي العام الذي يضمن جودة أداء تلك المؤسسات (عيسان والشنفرى، 2000).

ولقد أصدرت وزارة التربية والتعليم في عام 1992 اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم الخاص بقرار وزاري رقم (96/59) ووفقا لهذا القرار فقد أصبح للمدارس الخاصة في السلطنة كيان إداري مستقل يتبع دائرة المدارس الخاصة بالوزارة وله أقسام مستقلة بالمديريات في المناطق المختلفة من السلطنة مسؤولة عن المدارس الخاصة (الغفيلي، 2003). وتم رفع مستوى دائرة المدارس الخاصة إلى مستوى مديرية عامة وذلك بقرار وزاري رقم (2006/26) وعلى ضوء هذا التغيير الذي هو مطلب ملح وضروري لمواكبة الانتشار السريع للمدارس الخاصة وازدياد أعداد المنتسبين إليها والمستفيدين منها (الشعيلي، 2008).

إن منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات تتشارك في الإيمان بها والالتفاف حول أعضاء التنظيم" (القريوتي، 2000). ويعرفها هودج كما ورد في بطاح (2006) بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية التي تشكل هوية المنظمة". عرفها الحجري (2002): "مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما".

أما معايير الجودة الشاملة: فهي مجموعة من المواصفات والخصائص التي ينبغي توفرها في المدخلات والعمليات التي تتفاعل فيما بينها، لتحقيق مخرجات تتسم بالكفاءة والفاعلية، وتعمل على التحسين المستمر، وتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من معلمين ومتعلمين والمؤسسات المجتمعية المختلفة (العويبي، 2005).

مشكلة الدراسة:

تكشف لنا البيانات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم والصادرة في العشر سنوات الأخيرة، عن التوسع الكبير للتعليم في المدارس الخاصة بسلطنة عمان حيث بلغ عدد الطلاب في العام الدراسي (2010/2009) حيث بلغ (56229) (وزارة التربية والتعليم، 2010)، وهذا يشير إلى اهتمام السلطنة بالتعليم الخاص لما له من دور كبير في المساهمة في العملية التعليمية.

ومن أجل الوقوف على مشكلة الدراسة، قام الباحث بإجراء مقابلة مع ثلاثة أفراد من مجتمع الدراسة (إثنان رؤساء أقسام وآخر مشرف إداري) في ثلاث دوائر مختلفة في المديرية العامة للمدارس الخاصة، ولقد تم تصميم استمارة المقابلة والتي تكونت من (7) أسئلة ست منها تتعلق بالثقافة التنظيمية وسؤال سابع مفتوح.

وقد اشارت نتائج المقابلة بأن هناك بعض الملامح التي تتميز بها الثقافة التنظيمية وهي: ضعف الإنتماء للوظيفة التي تم إسنادها للموظف. ضعف التفاعل بين الأفراد. وجود فجوة بين القيم التي ينادى بها وإمكانية تطبيقها. قلة الدورات التي تعرف الموظفين بمعايير الجودة الشاملة وآلية تطبيقها. قلة الإستفادة من خدمات موقع البوابة التعليمية المتعلقة بالمدارس الخاصة. وجود صعوبات تواجه بعض الموظفين في استخدام التقنيات. المناخ التنظيمي بحاجة إلى الإستقرار وخاصة فيما يتعلق بالإستقرار الوظيفي وتوضيح آلية تنفيذ الأعمال. ضرورة توفر آلية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس الخاصة. الحاجة إلى المنهجية العلمية في تطبيق معايير الجودة الشاملة وليس عبر جهود فردية.

ومن خلال الإطلاع على بعض الأدبيات المتعلقة بالموضوع؛ دعت دراسة المنذري (2009) ضرورة نشر ثقافة تنظيمية كمرحلة سابقة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات، كما دعت دراسة الخشالي (2008) إلى القيام بتقدير ثقافة المنظومة، والتعرف على القيم، والمعتقدات السائدة لدى العاملين، ومقدار تعارضها، وتوافقها مع خطة التطوير، والعمل على سد الفجوة بين ثقافة المنظومة الحالية، والثقافة المرغوبة سعياً لتحقيق الجودة الشاملة.

كما أوصت دراسة الحراسي (2009) إلى إنشاء لجنة لنشر وشرح الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الجودة الشاملة. كما أكدت دراسة درويش (2010) ودراسة فرحان (2007) وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (أسلوب الإدارة، وإدارة المهمة، وإدارة العلاقات الإنسانية، وإدارة البيئة المؤسسية) وبين سلوك الموظفين الإداريين (الإنجاز، والولاء، والأداء، والدافعية) وأوصت بضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل الإداريين باعتبارها مرتكزاً هاماً يعتمد عليه نجاح أو فشل المنظمات الإدارية.

وقد أوصت دراسة الزهراني (2009) استخدام مدخل الثقافة التنظيمية لدعم درجة الإحساس لدى العاملين ودفع الأفراد إلى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم الوظيفية، والعمل على تشجيع الإلتزام الجماعي

ودعم وتشجيع الاستقرار الإجتماعي ومساعدة الموظفين على فهم متطلبات المنظمة ومن ثم العمل على تحقيقها وكذلك الحرص على التحسين المستمر والتغيير المنظم والمدروس.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتجيب عن الأسئلة التالية:

ما واقع الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للمدارس الخاصة في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة؟

ما الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين استجابات عينة الدراسة لواقع الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للمدارس الخاصة تعزى إلى متغير النوع، وعدد سنوات الخبرة؟

ما التصور المقترح للثقافة التنظيمية في المديرية العامة للمدارس الخاصة بسلطنة عمان في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

- 1- التعرف على الأسس الفكرية للثقافة التنظيمية، والجودة الشاملة كما وردت في الأدبيات.
- 2- الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة في المديرية العامة للمدارس الخاصة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 3- وضع تصور المقترح للثقافة التنظيمية في المديرية العامة للمدارس الخاصة بسلطنة عمان في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

- تساعد العاملين في المديرية العامة للمدارس الخاصة في التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للمدارس الخاصة بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
- ايجاد العلاقة بين قيم الثقافة التنظيمية وممارسات الجودة الشاملة.
- تساعد الاداريين في المديرية العامة للمدارس الخاصة على إشاعة ثقافة تنظيمية تساهم في نشر قيم الجودة الشاملة، ومعاييرها.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة واقع الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للمدارس الخاصة في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة والمتمثلة بمحاور الدراسة وهي: القيم والمعتقدات، العلاقات الانسانية، التطوير والتحسين المستمر، الانماء المهني.
- الحدود البشرية والمكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في المديرية العامة للمدارس الخاصة وأقسامها في المناطق التعليمية الآتية: الباطنة شمال، الباطنة جنوب، الظاهرة، البريمي، الشرقية شمال، الشرقية جنوب.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2011/2010م

مصطلحات الدراسة

تحدد مصطلحات هذه الدراسة في:

الثقافة التنظيمية:

يقصد بالثقافة التنظيمية على أنها:

" منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات تتشارك في الإيمان بها والالتفاف حول أعضاء التنظيم " (القيوتي, 2000).

ويعرفها هودج كما ورد في بطاح (2006) بأنها: " مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية التي تشكل هوية المنظمة".

كما عرفها المرسي (2006) بأنها: " مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما".

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: " مجموعة المعتقدات والقيم الأساسية التي تسود في المديرية العامة للمدارس الخاصة والفلسفة التي يتم بها تسيير العمل وتنفيذه من أجل تحقيق الأهداف والمهام المنوطة بالمديرية".

المدارس الخاصة:

عرفتها اللائحة التنظيمية للمدارس الخاصة في سلطنة عمان (2006, ص1) بأنها: المدارس التي يمتلكها أفراد أو شركات أو مؤسسات خاصة يتلقى التعليم فيها طلاب عمانيون وغير عمانيين.

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: مؤسسة يمتلكها فرد أو شركة تقوم بمهمة التعليم مقابل رسوم دراسية وتتبنى مناهج دراسية مختلفة عما هو مطبق في المدارس الحكومية وهي تحت إشراف وزارة التربية والتعليم.

معايير الجودة الشاملة:

مجموعة من المواصفات والخصائص التي ينبغي توفرها في المدخلات والعمليات والتي تتفاعل فيما بينها لتحقيق مخرجات تتسم بالكفاءة والفاعلية وتعمل على التحسين المستمر وتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من معلمين ومتعلمين وعاملين وإدارة التربية والمؤسسات المجتمعية المختلفة (العويسي, 2005). ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: مجموعة من الشروط والأحكام التي تستخدم من أجل تحسين وتطوير الأداء في المديرية العامة للمدارس الخاصة لمتابعة وتصنيف أداء هذه المدارس وذلك بمشاركة واندماج جميع الموظفين في تطبيق مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة في مختلف المجالات الإدارية والفنية والإشرافية.

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة :

تمهيد:

لم يجد موضوع الثقافة التنظيمية الدراسة والاهتمام من ضمن منظومة الدراسات التنظيمية بصورة واضحة وملموسة إلا فب نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات من القرن الماضي. فعلى المستوى النظري احتلت العملية الثقافية أهمية كبرى في دراسة ثقافة المنظمة، وعلى مستوى البحوث فقد تم نشر العديد من الدراسات النظرية والتجريبية حول الثقافة التنظيمية.

كما تعد الثقافة التنظيمية بأنها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات، وخاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة العمل بتغيرات سريعة، ومذهلة خاصة في قطاع المدارس الخاصة بالسلطنة.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقد قام روجر هاريسون في عام 1972 المشار إليه عند (زين الدين، 1998) بتعريف الثقافة التنظيمية على أنها: "الإيديولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة والمتأصلة التي تسود بيئة العمل وكذلك العادات الراسخة للطرق التي يجب أن يعمل الأفراد وفقا لها بتلك المؤسسة". كما تعني أيضا "مجموعة القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة داخل التنظيم والتي تحدده بدرجة كبيرة سلوك أفرادها" (طه، 2008، ص80) كما عرفت الثقافة التنظيمية بأنها "نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم، والذي للأفراد في أي منظمة قواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات" (جاد الرب، 2005، ص162).

أما المرسي (2006، ص13) فيراها "مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات". كما عرفت أيضا بأنها مجموعة القيم والافتراضات والمعتقدات والمدرجات التي يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة وتمثل إطارا يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل في علاقاتهم ببعضهم البعض وبالأخرين خارج المنظمة" (حريم، 2003، ص262). كما عبر عنها بأنها "مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات" (فيليب، 1996، ص232).

ويعرفها ماهر (2007، ص575) على أنها "معايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة والقيم والعادات والتقاليد والاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة". ويرى شاين (Shine) بأنها نمط افتراضات أساسية تكتشف أو تتطور بواسطة الجماعة أثناء التعامل مع مشكلاتها للتكيف الخارجي والتواصل الداخلي والتي تعمل بشكل جيد وكاف لكي تعتبر ذات قيمة" (العديلي، 1995، ص444).

أما عبداللطيف، وجودة (2010) فأكدوا بأن الثقافة التنظيمية تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين فهي التي تحدد العمل المقبول والغير مقبول ويمكن عد الثقافة التنظيمية عاملا حاسما في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة مما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة. تأسيسا على ما سبق عرضه من أهمية الثقافة التنظيمية فإنه يتبين لنا بأنها ثقافة أداء على كل المستويات الإدارية والاهتمام بها يعد رافدا مهما لنجاحات المنظمة واستمرارها. كما تعد الثقافة التنظيمية عاملا حاسما في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة مما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة ومن هذا كله نبعت أهميتها وتصدرت مجموعة الدراسات التنظيمية.

مصادر الثقافة التنظيمية:

لقد أشار العدلي (1995) باهتمام كل من علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء الأجناس ال بشرية "الأنثروبولوجيا" وكذلك علماء الإدارة والسياسة بمصادر الثقافة التنظيمية ورموزها منذ وقت مبكر لشعورهم بأهمية هذه المصادر ومدى تأثيرها وأهميتها في منظمات العمل وخصوصا في العصر الحاضر وهذه المصادر هي (الأساطير - القصص والحكايات - الشعائر - الاحتفالات والمناسبات - الطرائف والنكت والألعاب - البطولات والأبطال - الرموز الإجتماعية - العادات والتقاليد والأعراف).

وأكد حريم (2003) على هذه المصادر متفقا مع جيرالدج وروبرت بارون(2004) بأنها وسائل يتم بها نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر ولخصها فيما يلي(المراسم - الشعائر - الطقوس - القصص والأساطير - الأبطال - النجوم - الرموز واللغة - الروايات الشعبية - القصص البطولية - التعابير - البيئة المادية)

وأضاف الغامدي(2008) أهم المصادر التي تتكون منها ثقافة أي مؤسسة وحددها في(الثقافة القومية, القادة المؤسسون, طبيعة النشاط, اللغة, القوانين) كما حددها الحاج(2009) بقوله أن المنظمات تعمل على تطوير قاعدة ثقافية معقدة وقوية حيث حصر هذه المصادر في(البيئة العملية, القيم, الأبطال, الطقوس والعادات, شبكة العمل الثقافية).

ومما سبق يتبين لنا اختلاف الكتاب والباحثين في الألفاظ التي يطلقونها على معنى هذه المصادر ولكن في مجمله يتفقون عليها حتى ولو اختلفت المسميات. وكل هذه المصادر تدور حول ثلاثة محاور وهي: المجتمع الثقافي العريض الذي تتواجد فيه المؤسسة, وطبيعة عمل المنظمة, والمعتقدات والقيم والإفتراضات التي يضعها المؤسسون والقيادات المسيطرة على المؤسسات.

وظائف الثقافة التنظيمية:

أشارا عبداللطيف وجودة (2010) إلى أن هناك الكثير من الوظائف التي تقوم بها الثقافة التنظيمية ومن أهمها:

- إحداث التكامل والنسق الداخلي: حيث تساهم الثقافة في تأسيس العمل لجماعي وطرائق الإتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول.
- التكيف الخارجي مع البيئة: حيث تساعد الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال آليات التعامل مع المستفيدين منها وتوقعاتهم ودراسة احتياجاتهم والتجاوب معها والمنافسين وطرائق العامل معهم. وأكدت العطية (2003) على بعض الوظائف وحددتها بما يلي:
- تمنح أعضاء المنظمة شعورا بالهوية.
- تؤدي إلى خلق الالتزام بشيء ما أكبر من الاهتمامات الشخصية للفرد.
- لها دور كبير في تعريف الحدود وتخلق الاختلاف بين المؤسسة والآخرين.
- تعزز ثبات النظام الاجتماعي.
- توفر آليات السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين.
- كما يشير الغامدي (2008) إلى مجموعة من الوظائف التي تقوم بها الثقافة التنظيمية وهي:
- تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تحقق الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين
- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المؤسسة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- تشكل إطارا مرجعيا للعاملين يمكن الاستعانة به وإعطاء معنى واضحا وفاعلا لنشاط المؤسسة.

- لها دور في الرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة.

وتأتي هذه الوظائف لتتفاعل وتتعامل بصفة مستمرة مع البيئة التي تعمل بها في إطار النظام الاجتماعي المتبع, والأساليب الإدارية المستخدمة, وأن تكاملها سيؤدي إلى توفير ثقافة تنظيمية قوية, وناجحة, كما تؤدي إلى استقرار بيئة العمل, وتعطي معنى واضحا, وفعالا لنشاط المؤسسة.

خصائص الثقافة التنظيمية:

أورد سالم (2006) من خصائص الثقافة التنظيمية بأنها عملية مكتسبة وإنسانية ونظام تراكمي ومستمر ونظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها وهي كذلك ذات نظام مرن لها خاصية التكيف وتعكس المناخ التنظيمي السائد وهي تساهم وتؤثر في تشكيل رسالة المنظمة من خاصيتها التكامل وخلق الانسجام وكذلك التأثير بالتغيرات البيئية والتكنولوجية.

وأضاف حريم (2003) بعض الخصائص ومنها: (التسامح مع المخاطرة والنزاع والمبادرة الفردية والتوجيه ودعم الإدارة والرقابة والهوية ونظم العوائد وأنماط الاتصال) حيث صنفها إلى أبعاد هيكلية وأخرى سلوكية.

وشرح هذه الخصائص الخليفة (2008, ص 21-22) فيما يلي:

- 1- الإنسانية: لأنها تتشكل من معارف وحقائق ومدارك ومعاني وقيم أفراد المؤسسة الذاتية أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع المؤسسة.
- 2- الاكتساب والتعلم: حيث يكتسب الفرد الثقافة التنظيمية من الوسط المحيط به وكذلك يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم ومن خلال التجربة والخبرة.
- 3- الاستمرارية: تحتفظ السمات الثقافية بكيانها دون تغيير أو تبديل لعدة أجيال بغض النظر عما تتعرض له المنظمات الإدارية من تغيرات فجائية.
- 4- التراكمية: تتراكم السمات الثقافية فتحدد ملامح وخصائص الثقافة التنظيمية عبر فترة من الزمن بطرق مختلفة فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن التقنية والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن أدوات الإنتاج.
- 5- الانتقائية: يؤدي تزايد السمات الثقافية إلى انتقاء العناصر من أجل إشباع حاجات ومتطلبات أفراد المجتمع وتكيفه مع البيئة المحيطة به.
- 6- القابلية للانتشار: تنتقل العناصر الثقافية داخل الثقافة من جزء إلى أجزاء أخرى عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد.
- 7- تغير الاستجابة للأحداث: تتميز بخاصية التغير في الاستجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات فتحذف أساليب وأفكار لا تتناسب مع التكيف الاجتماعي.
- 8- التكاملية: تتحدد المكونات الثقافية لتشكل نسقا متكاملًا مع السمات الثقافية بما يحقق عملية التكيف مع المتغيرات المحيطة.

نلاحظ من خلال الخصائص التي تم استعراضها بأنها تشتمل على أبعاد سلوكية وأخرى تنظيمية, وكذلك فإن وجود التكامل يعتبر مؤشرا على مدى التعاون, والعلاقات التبادلية الأفقية.

مكونات الثقافة التنظيمية:

يشير حريم (1998) بأن المؤسسين والرياديين هم الذين يحقنون المؤسسة بالقيم والمعتقدات التي ورثوها من التطبيع السابق ومن خبراتهم وتجاربهم السابقة ويحدد لوثانز إلى الخطوات التالية لتكوين ثقافة المنظمة:

1. شخص ما (مؤسس) لديه فكرة عن مشروع جديد.
 2. يتفاهم المؤسس مع شخص رئيس أو أكثر ويكونون مجموعة رئيسة تشاطر المؤسس نظرة واحدة.
 3. تبدأ مجموعة المؤسسين الرئيسية بالعمل بتناغم لإيجاد منظمة بجمع الأموال والدمج وتحديد المكان والبناء وغيرها.
 4. وفي هذه المرحلة يتم جذب آخرين للمؤسسة ويبدأ بناء تاريخ جديد.
- وصنف سالم (2006) مكونات الثقافة التنظيمية في ثلاث عناصر وهي:

1. الجانب المعنوي: ويتمثل في الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
 2. الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات المختلفة.
 3. الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة. ولخصها الليثي (2008) في ثلاث مكونات أساسية وهي:
1. القيم التنظيمية: بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
 2. المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف الاجتماعية.
 3. الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة ومثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس والزملاء من الزملاء الآخرين.

تغيير الثقافة التنظيمية:

لا تنتقل الثقافة التنظيمية من جيل إلى جيل بأسلوب ثابت , وأن العالم الذي تعيش وتعمل فيه المنظمات يتغير باستمرار . فالأحداث الخارجية مثل تغيير المناهج, وتغيير السياسات الحكومية, وغيرها من العوامل تتغير بمرور الوقت, ويقتضي ذلك تغيير أسلوب أداء المنظمة لأعمالها وتغير أسلوبها أيضا.

وأشارا جيرالد وروبرت (2004) بأن فرصة حدوث التغيير الثقافي يكون وفقا لخطة تضعها الإدارة بهدف تغيير الهيكل الداخلي أو إجراءات العمل الأساسية , فعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية ثابتة بصفة عامة وعلى المدى القصير , إلا أنها قابلة للتغيير عن طريق العمل الدؤوب لتطوير المنظمة وتغيير تصميمها.

وأكد حريم(2003) بأن هناك عوامل ضرورية لتسهيل عملية تغيير الثقافة التنظيمية ومن بينها ما يلي:

1. تغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
2. مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/ التوسع/ الانحدار.
3. عمر المنظمة وحجمها: تكون الثقافة التنظيمية أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن وكذلك صغيرة الحجم.
4. قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة, زادت صعوبة تغيير الثقافة.
5. غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية.

وأكد بطاح(2006) إلى ضرورة أن يتم التغيير بطريقة منهجية منظمة ومدروسة ويجب ألا تكون مزاجية وغير مبررة حيث أشار إلى مراحل وخطوات أساسية لتغيير الثقافة التنظيمية ونبدأ بالمرحلة وهي:

1. مرحلة الوعي: وفيها يتم إدراك الحاجة إلى التغيير, وهذا التغيير لا بد له من مقاومة في البداية.
2. مرحلة الغموض وفقدان الاتجاه: حيث لا يتوافر اتجاه واضح في هذه المرحلة للتغيير.
3. تطوير رؤية استراتيجية: بمعنى استراتيجية متكاملة وواضحة للتغيير المستقبلي.
4. مرحلة التجريب: وذلك لتجريب الأفكار والتوجهات الجديدة.
- وأما خطوات تغيير الثقافة التنظيمية فتتمثل في خمسة خطوات أساسية وهي:
1. حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع من قبل العاملين في المنظمة.
2. تحديد متطلبات المنظمة الجديدة.
3. تعديل وتطوير السلوكيات المطلوبة.
4. تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة, ومدى تأثيرها.
5. اتخاذ خطوات من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

الثقافة التنظيمية والفاعلية:

أشار حريم (2003) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة, وأن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز, كما أن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها.

وأضاف حريم(1997) بإمكانية فهم العلاقة بين ثقافة المنظمة وفعاليتها بصورة أفضل بتفحص كيف تقوم المنظمة بدعم وتعزيز عمليات المنظمة التالية: تشكيل المناخ, مراقبة السلوك, تكوين الاستراتيجيات, الكفاية الاجتماعية, التعلم, التكامل, والقيادة.

وكما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع, كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة. وهذه ميزة التنظيمات المستقرة والقوية, على عكس التنظيمات الجديدة التي يصاحبها ولاء تنظيمياً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة, ولعل الإدارة في اليابان هي أحد الأمثلة على أهمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية في العمل, كما أن نجاح الفعالية التنظيمية مقرون بالثقافات التي تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي (القيروتي, 2000).

وأشار إدريس (1992) بحتمية مشاركة الثقافة التنظيمية في فعالية الأداء ويتمثل ذلك في دور المديرين الذين يجب عليهم أن يقوموا بالتخطيط , والتنظيم , والقيادة , والرقابة , بطريقة تتفق وتنسجم مع الاعتقادات , والقيم التي تعكس الثقافة التنظيمية السائدة.

علاقة الثقافة التنظيمية بالجودة الشاملة في التربية:

يمتلك الإداريون إمكانيات هائلة لتطوير وتعزيز جوانب الثقافة التنظيمية وإذا نجحوا في خلق وتشجيع قيم ومعتقدات معينة داخل المؤسسة فسيسخون بذلك أساساً متيناً لدعم تطبيقات الجودة الشاملة (البوسعيدي, 2002).

وفي مجال التربية والتعليم فإن الثقافة التنظيمية لا تختلف كثيراً عن المؤسسات والمنظمات الأخرى في عالم الأعمال ذلك لأن الممارسات تكاد تكون متشابهة. حيث تخضع الثقافة التنظيمية لعاملين أساسيين وهما:

1. الثقافة العامة للمجتمع
2. الفلسفة التربوية التي تنبع منها الأهداف التربوية المقررة من قبل سياسة التعليم.

وأكد محمد (2008) بأن الثقافة التنظيمية التي تحيط بالعاملين تؤثر تأثيراً دالاً على قدراتهم وفي أداء وظائفهم بالفاعلية والدقة المطلوبة, لذلك فإن دراسة ثقافة مكان العمل يمثل المظهر والجوهر العظيم الأهمية في فلسفة الجودة الشاملة وأن تنفيذ الجودة لا تعني فقط ابتكار البنية والعملية التي تسهل صناعة الجودة لكل شخص عامل, ولكن ابتكار البيئة التي من خلالها يصبح لدى الأشخاص دافعية تلقائية لممارسة الجودة بأنفسهم, وأن التسرع في متطلبات وتجارب الجودة الشاملة دون توفير المناخ والثقافة التنظيمية الملائمة يؤدي إلى عدم النجاح والاستمرارية.

كما اعتبرت الطائي (2008) بأن دور الإدارة العليا في بناء الثقافة التنظيمية للجودة الشاملة يتمثل كالرأس الذي يوجه ويحدد مسارات المؤسسة التربوية من خلال رؤياها , والقرارات الاستراتيجية التي تقوم بها , وتتولى تحديد العلاقات التنظيمية في المؤسسة, بالإضافة إلى صياغة أنماط الاتصال والتحفيز والقيادة للتأثير في الآخرين, وتحقيق أهداف المنظمة, وهي القدوة التي يحتذى بها وتساهم في صياغة وإشاعة الثقافة المنظمة التي تحكم سلوك العاملين.

كما قام زين الدين (1998) بالتأكيد على ضرورة قياس الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة بهدف التعرف على النواحي الإيجابية الدافعة, والأخرى السلبية المعوقة حيث قام بتلخيص الأبعاد والعناصر المتعلقة بالثقافة التنظيمية ذات الارتباط بالجودة وهي:

البعد الأول القيادة leadership: ويشتمل على العناصر التالية: (إدراك دور الإدارة , دور الإدارة, قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة, التحول الشامل, السلوك والدافعية , قيادة التغيير, المشاركة والملكية والمخاطرة)

البعد الثاني: الهياكل والنظم structures and system: ويشتمل على العناصر التالية: (الاتصال, العمل الجماعي, المهام, التدريب, التعليم, استقرار الهدف, مراقبة التقدم).

البعد الثالث: التوجيه بالمستفيد customer Orientation: ويشتمل على العناصر التالية (المستفيدون الخارجيون والداخليون, التغذية الراجعة, حل المشاكل المشتركة, المشاركة في تخطيط العمليات).

البعد الرابع: العملية والقياس Process and Measurement: ويشتمل على العناصر التالية: (تفهم الاختلافات, التلاعب بالنظام, تفهم العملية, تفهم النواحي الغير قابلة للقياس)

البعد الخامس: التحسين المستمر: Continuous Improvement: ويشتمل على العناصر التالية) التخطيط, استثمار التفكير, استخدام القياس, التحسين المستمر ودورة المراجعة, شهادات الجودة, المخرجات)

ويلخص الطويل(2006) علاقة الثقافة التنظيمية بمجال التربية في أن النظام التربوي, ومناخه, وثقافته, يتأثر إلى حد كبير بالطريقة, أو الكيفية, التي يمارس بها إداريو النظام, وقادته أعمالهم, وبالفلسفة التي توجه تصرفاتهم, وسلوكياتهم, وبالسياسات, والأساليب التي يعتمدونها. وأن الإداري التربوي بحاجة ماسة إلى تبصر الثقافة التي يعيشها, ويعمل ضمن إطارها, كي يكون أقدر على توجيه سلوكيات الأفراد في مؤسسته.

الدراسات السابقة:

دراسة المقبل (2010) هدفت إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التربية والتعليم(بنات) بمدينة الرياض، إضافة للتعرف على القيم السائدة المكونة لتلك الثقافة، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء مفردات عينة الدراسة تجاه مستوى تلك الثقافة والتي تعود لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي - مدة الخبرة في مكاتب التربية والتعليم). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات حيث بلغت عينة الدراسة (154) (مشرفة تربوية، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقة بدرجة مرتفعة على الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التربية والتعليم(بنات) بمدينة الرياض، كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية باختلاف متغير المؤهل العلمي، ومدة الخبرة في مكاتب التربية والتعليم بنات. وأوصت الدراسة ضرورة العمل على زيادة معرفة المشرفات التربويات بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام في مكاتب التربية والتعليم، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على إنجاز العمل وكفاءة الأداء.

دراسة الليثي (2008) هدفت إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة كما هدفت إلى التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة ولقد استخدمت الدراسة المنهج لوصفي التحليلي وتم إعداد استبانة لعينة من مديري المدارس وعددهم (115) مديرا ولقد أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وأن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة في الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري كما أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية وأوصت الدراسة بضرورة العمل على نشر وعي ومعرفة مديري المدارس بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري خاصة من خلال التدريب العملي الميداني وضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات وخاصة في أقسام الإدارة والتخطيط التربوي لإعطاء دورات تدريبية لتزيد الخبرة وترفع من مستوى الأداء وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية، والمتابعة الجادة.

دراسة الغامدي (2009) ناقشت موضوع الثقافة التنظيمية السائدة بالكلية التقنية بالباحة مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس والمدربين في الكلية التقنية بالباحة للثقافة التنظيمية السائدة في الكلية، وكذلك في الوقوف على أبرز أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث قام الباحث بتصميم أداة الدراسة (استبانة) والتي احتوت من (52) عبارة موزعة على خمسة أبعاد هي: بعد القيادة وبعد الهياكل والتنظيم وبعد التوجه نحو خدمة المجتمع والمتدربين وبعد التقويم وأخيراً بعد التحسين المستمر ومن أهم نتائج الدراسة بان امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية عموماً والكلية التقنية بالباحة- محط الدراسة- في ظل ثقافتها التنظيمية الحالية قد تحققت بدرجة متوسطة مما يستوجب مزيداً من الجهود لتنمية تلك الثقافة بما يتلاءم مع متطلبات الجودة. ولقد أوصت الدراسة بأن تقوم إدارة الكلية التقنية بإشراك منسوبيها في عملية اتخاذ القرارات وترويج مفاهيم الجودة الشاملة بين منسوبيها من أجل تخفيف مستوى المقاومة الذي قد يظهرونه عند تطبيقها.

دراسة الزهراني (2009) بعنوان نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي بالسعودية وسعت هذه الدراسة إلى تحديد المقصود بالتوافق القيمي ودوره في العملية الإدارية بشكل عام ومعرفة أثر القيم الشخصية والتنظيمية على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي وطرح نموذج مقترح لتحقيق التوافق القيمي بين الشخصية والقيم التنظيمية لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي السعودية ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- للقيم التنظيمية والقيم الشخصية تأثير مباشر على أداء السلوك القيادي في منظمات العمل التربوي، وهناك تعارض بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية يؤدي إلى صراع قيمي وتنظيمي مما يقلل الإنتاجية ويؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين

- أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر مصدراً أساسياً لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء ولقد أوصت الدراسة بإعادة النظر في قيم التحفيز الموجودة حالياً بمؤسسات التعليم العالي، بما يتناسب مع احتياجات الموظفين.

- ضرورة تضمين الأهداف العامة للتعليم العالي بعض القيم الإدارية التي تحقق التوافق بين القيم الشخصية وقيم العمل للعاملين، وتبني نموذج التوافق القيمي بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة الثويني (2007) هدفت إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالمملكة العربية السعودية وتحقيقاً لهذا الهدف لجأ الباحث إلى تصميم استبانة حيث أكدت نتائج الدراسة ما يلي:

- أن هناك دعم إيجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الإمكانيات المتاحة وتتفق هذه النتيجة مع الاتجاه الإيجابي لاستجابات الإدارات الثلاث حيث يرون أن بعد الابتكار والتجديد يعد بدرجة كبيرة أحد أبعاد الثقافة التنظيمية.

- وجود بعض أوجه القصور الخاصة بتفعيل نظام الرقابة الذاتية وعدم اتسام نظام العمل في المؤسسة بالمرونة وخاصة فيما يتعلق بإجراء أي تعديلات في نظام الإدارة.
- هناك قصور في جانب عقد الاجتماعات لتبادل الأفكار والمعرفة وتنظيم الندوات والمؤتمرات والتي تعد من الأنشطة الحيوية التي تساهم في رفع كفاءة الأداء .
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة في الدراسة والمفاهيم السائدة في المؤسسة والخاصة بكل بعد.

وأوصت الدراسة بحث المرؤوسين على العلاقات الاجتماعية وتوفير بيئة العمل التي تدعم ذلك ومنح التفويض وانسجام فريق العمل بقدراته وخبراته المهنية التي يمتلكها والتعاون بين المرؤوسين في إنجاز الأعمال.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث استخدام أداة الاستبانة لمعرفة واقع الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للمدارس الخاصة، وبعد تطبيقها على أفراد عينة الدراسة تم جمع البيانات والمعلومات والوصول الى النتائج وتحليلها وتفسيرها واستخلاص التعميمات، والتوصيات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (154) فردا من العاملين في المديرية العامة للمدارس الخاصة وأقسامها في المناطق التعليمية في العام الدراسي 2010/2011م.

عينة الدراسة:

بلغ حجم عينة الدراسة (146) فردا وهم يشكلون نسبة (95%) من حجم المجتمع البالغ (154) فردا، تم التوزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة وتم استرجاع (120) استبانة.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة الدراسة في صورتها الأولية بالاستعانة بالأدب النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية، والمراجع التي ربطت بين الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

تم اختيار خمسة معايير تتفق مع الثقافة التنظيمية في ضوء معايير الجودة الشاملة وهي التي تكونت منها محاور أداة الدراسة. وتم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية وهي عبارة عن استبانة مكونة من (55) فقرة تتعلق بواقع الثقافة التنظيمية في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة، موزعة على خمسة محاور، هي: (القيم والمعتقدات، العلاقات الانسانية، التطوير والتحسين المستمر، الاتصال، الانماء المهني).

صدق الأداة:

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة تم عرضها على (18) محكما من ذوي الخبرة والاختصاص في جامعة السلطان قابوس (كلية التربية) ووزارة التربية والتعليم ومعهد الإدارة العامة. لغرض الحكم على صلاحية الاستبانة من حيث دقة الصياغة اللغوية والعلمية للفقرات وشمولية الفقرات ومدى ملائمتها لكل محور، ومدى وضوح الفقرات. تم الأخذ بجميع ملاحظات ومقترحات المحكمين، وأصبحت جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثبات الأداة: تم حساب معامل ثبات الأداة بواسطة معامل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" للأداة ككل ولكل من محاورها الخمسة، حسب استجابات عينة مكونة من (30) فردا، بلغت قيم معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (0.97) كما هو موضح في جدول الآتي:

جدول (1) معاملات ثبات محاور واقع الثقافة التنظيمية في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
القيم والمعتقدات	12	0.86
العلاقات الإنسانية	10	0.89
التطوير والتحسين المستمر	14	0.92
الاتصال	11	0.90
الانماء المهني	8	0.94
معدل الاستبانة ككل	55	0.97

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة، وثباتها تم إعدادها، وإخراجها في الصورة النهائية، واعتمادها من لجنة الإشراف على الرسالة. تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المتكونة من (146) واسترجع منها (120) استبانة، وتم استبعاد (12) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، بذلك تبقت (108) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

المعالجة الإحصائية :

- من أجل معالجة البيانات إحصائياً استخدم الباحث المعالجات الإحصائية الآتية:
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين للإجابة على السؤال الثاني وذلك لمتغيري النوع .

- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA). للإجابة عن السؤال الثاني وذلك لمتغير الخبرة.
 معيار الحكم على نتائج الدراسة:

جدول (2) معيار الحكم على نتائج الدراسة

مدى الدرجات	المستوى (الموافقة)
4.20- 5.00	مرتفعة جدا
3.40-4.19	مرتفعة
2.60- 3.39	متوسطة
1.80- 2.59	منخفضة
1.00- 1.79	منخفضة جدا

عرض النتائج ومناقشتها:

عرض نتائج السؤال الأول: " ما واقع الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للمدارس الخاصة بسلطنة عمان في ضوء تطبيق معايير الجودة الشاملة؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لوجهات نظر أفراد العينة في عبارات محاور الدراسة الخمسة والجدول الآتي يبين نتائج المحاور بشكل عام ونتائج كل محور على حدة.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للمحاور مرتبة تنازليا (ن=108)

رقم المحور	الرتبة	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	1	العلاقات الانسانية	3.74	640.	مرتفع
4	2	الاتصال	3.62	685.	مرتفع
1	3	القيم والمعتقدات	3.58	631.	مرتفع
3	4	التطوير والتحسين المستمر	3.33	652.	متوسط
5	5	الانماء المهني	3.07	759.	متوسط
		المتوسط العام	3.48	561.	متوسط

تشير النتائج في جدول (3) إلى أن المتوسطات الحسابية للمحاور الخمسة المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية تراوحت بين (3،74-3،07) وجاء المتوسط العام لهذه المحاور في المستوى المتوسط وهذا يعني بأن الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للدارس الخاصة في حاجة ماسة إلى مراجعتها والعمل على تطويرها.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (فرحان، 2007) التي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية في جامعة صنعاء سائدة بمستوى متوسط وكذلك دراسة (الغامدي، 2009) التي توصلت إلى أن امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية في ظل ثقافتها الحالية قد تحققت بدرجة متوسطة وهذا يستدعي مزيدا من الجهود لتنمية ثقافتها.

وحصل محور العلاقات الإنسانية على أعلى متوسط (3،74) بانحراف معياري (0،640) ويقع في المستوى المرتفع ويعزى ذلك إلى طبيعة المجتمع العماني والمبادئ التي يتربى عليها المواطن وكذلك اهتمام المجتمع بالعلاقات مع الأفراد والجماعات وتنشئة الأجيال على هذه الخصال النبيلة وكذلك تمسك المجتمع العماني بالقيم والمعتقدات التي يستمدتها من الأصالة العربية وتعاليم الدين الإسلامي الحنيف وهذا ما أكدت عليه دراسة (عبد الرحمن، 2010) بأن الثقافة التنظيمية في مكتبة جامعة الأزهر تميل إلى ثقافة التعاطف الإنساني المتمثل في القيم والمعتقدات التي شرعها وأوصى عليها الإسلام.

وحصل محور "الاتصال" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3،62) وانحراف معياري (0،685)، تلاه محور "القيم والمعتقدات" المحاور الثلاث وقعت في مستوى مرتفع بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3،74-3،58)

جاء في المرتبة الرابعة محور "التطوير والتحسين المستمر" بمتوسط حسابي (3،33) وانحراف معياري (0،652) ويقع في المستوى المتوسط وحيث يعزو الباحث ذلك إلى أن هذا المحور هو مبدأ من مبادئ الجودة الشاملة وأساس تقوم عليه أي خدمة تقدمها المؤسسة سواء أكانت في المجال التربوي أو الغير تربوي كما أن حداثة المديرية العامة للمدارس الخاصة وتوسعها في السنوات الأخيرة وكبر المسؤولية الملقاة على عاتقها في متابعة المدارس الخاصة العالمية والدولية وثنائية اللغة ولهذا فإن التطوير والتحسين المستمر قد يحتاج إلى خطوات أوسع وأسرع.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (زاهر، 2006) حيث توصلت إلى ضرورة توافر ثقافة تنظيمية إيجابية في المؤسسة لتساعد على تحسين وتطوير جودة الخدمة المقدمة للمستفيد.

وجاء في المرتبة الأخيرة محور "الإنماء المهني" بمتوسط حسابي (3،07) وانحراف معياري (0،789) وقد يعزى ذلك إلى أن التدريب والاهتمام بالإنماء المهني للموارد البشرية بشكل عام هو معيار من معايير الجودة الشاملة من أجل خلق التفاعل مع الواقع والمستجدات في مجال العمل وكذلك التمكن من خدمة قطاع المدارس الخاصة بمستوياتها المختلفة وتنوع المناهج والبرامج التي تقدمها.

نتائج المحور الأول " القيم والمعتقدات ":

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور "القيم والمعتقدات" وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول "القيم والمعتقدات" مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
10	1	يسود الاحترام المتبادل بين العاملين	4.12	914.	مرتفع
11	2	يسود التعاون بين العاملين في إنجاز الأعمال	3.94	862.	مرتفع
2	3	يحترم العاملون اللوائح المنظمة للعمل	3.87	852.	مرتفع
5	4	ينجز العاملون أعمالهم بحرص واهتمام	3.82	795.	مرتفع
4	5	يعتقد العاملون بأن الجودة هي القيمة الأساسية في أداء الأعمال	3.68	1.01	مرتفع
9	6	تشجيع الثقة بين العاملين في ممارسات العمل	3.67	1.03	مرتفع
1	7	يفهم العاملون رؤية المديرية ورسالتها وأهدافها بشكل واضح	3.50	1.06	مرتفع
12	8	تسود الرقابة الذاتية بين العاملين	3.48	932.	متوسط
8	9	تنتشر ثقافة الصدق بين العاملين	3.40	1.12	متوسط
6	10	يحسن العاملون استثمار الوقت في العمل	3.39	885.	متوسط
3	11	تؤثر عادات المجتمع في إنجاز العمل	3.25	987.	متوسط
7	12	يحظى العاملون على فرص متساوية للترقية	2.91	1.23	متوسط

تشير النتائج في جدول (4) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور القيم والمعتقدات تتراوح بين (4.12-2.91)، وحسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة تقع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور في المستوى المرتفع وكذلك المستوى المتوسط حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (10) (يسود الاحترام المتبادل بين العاملين) بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (914). ويعزو الباحث ذلك إلى أن مبدأ الاحترام في المجتمع العماني مبني على أسس وأصول عربية ومنها احترام الصغير للكبير وتقدير الآخر مهما كان مستواه ومنزلته وجاءت في المرتبة الأخيرة

وتترابط الفقرات ذات الرتب من (1-7) حيث أنها وقعت في المستوى المرتفع ويعزو الباحث إلى أن جميع هذه الفقرات تتعلق بالقيم والمعتقدات التي لها علاقة وثيقة برسالة الإسلام الحنيف ولانتماء المجتمع العماني للأمة العربية بما تحمله من صفات وخصائص تميزها عن غيرها من الأمم.

واتفقت مع دراسة (الثويني، 2009) بأن مبدأ احترام الصغير للكبير قيمة أساسية من قيم المؤسسة في المجتمع السعودي بغض النظر عن المكانة في المستوى التنظيمي في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.

وكما أكدت ذلك دراسة (درويش، 2010) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين كل من الترقية والعدالة بكل من استقرار العامل، الولاء التنظيمي، الدافعية للعمل، درجة الامتثال للأنظمة والقوانين.

وأشارت الفقرة رقم (6) (يحسن العاملون استثمار الوقت في العمل) التي وقعت في المستوى المتوسط وهذا يعني بأن هناك قصورا في الاهتمام بالتدريب على أهمية الوقت وكيفية إدارته والتخطيط والتنظيم لمصلحة العمل.

كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الزهراني، 2009) و (الثويني، 2009) في الفقرة رقم (12) حيث كشفت بعض أوجه القصور في المؤسسة والخاصة بتفعيل الرقابة الذاتية وعدم اتسام العمل بالانضباط الذاتي وأوصت إلى ضرورة دفع الأفراد إلى الرقابة الذاتية من خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم الوظيفية.

وجاءت الفقرة رقم (7) (يحظى العاملون على فرص متساوية للترقية) بمتوسط حاسبي (2،91) وانحراف معياري (1.23) ويعزو الباحث ذلك إلى غياب العدالة التنظيمية وفقدان الأسس والضوابط والآلية المتبعة في الترقيات وأكد المراغي (2008) على أن وجود المحسوبيات، والوساطة، والعلاقات الشخصية يؤثر في الثقافة التنظيمية السائدة ولا يتناسب مع قيم ومبادئ الجودة الشاملة، وهذا كله على حساب العمل.

وتبين من الجدول عدم وجود فقرة في مستوى المرتفع جدا حيث جاءت الفقرات ذات الرتب من (1-9) في المستوى المرتفع وأما الفقرات ذات الرتب من (8-12) فقد حصلت على تقدير متوسط .

نتائج المحور الثاني " العلاقات الانسانية":

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور " القيم والمعتقدات" وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "العلاقات الإنسانية" مرتبة تنازليا (ن=108)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
15	1	تقوم العلاقات بين العاملين على أساس الأخوة والزمالة	4.12	.782	مرتفع
16	2	تؤثر جودة العلاقات في مستوى الأداء والإنجاز	4.08	.855	مرتفع
14	3	يسود مناخ اجتماعي يتصف بالألفة بين العاملين	3.97	.836	مرتفع
13	4	تزيد العلاقات الإنسانية السائدة من الولاء للمديرية	3.83	.971	مرتفع
19	5	يتبادل العاملون وجهات النظر فيما بينهم حول قضايا عملهم	3.82	.965	مرتفع
18	6	يشارك العاملون بعضهم بعضا في المناسبات والظروف الاجتماعية	3.74	.970	مرتفع
17	7	يميز العاملون بين مصلحة العمل والعلاقات الشخصية	3.59	.967	مرتفع
21	8	يستفيد العاملون من نقد الآخرين لأعمالهم	3.52	.901	مرتفع
20	9	تسود الممارسات الديمقراطية في التعامل مع العاملين	3.42	1.034	متوسط
22	10	تنتشر ثقافة التطوع لإنجاز المهام لدى العاملين	3.30	.941	متوسط

تشير النتائج في جدول (5) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور العلاقات الإنسانية تتراوح بين (4.12-3.30)، وحسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة تقع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور في المستوى المرتفع ما عدا الفقرتين (20 و22) حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (15) (تقوم العلاقات بين العاملين على أساس الأخوة والزمالة) بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.782) وجاءت الفقرات ذات الرتب من (1-8) في المستوى المرتفع بمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.12 إلى 3.52) ويعلل الباحث حصول هذه الفقرات على المستوى المرتفع لأن العلاقة السائدة في المديرية العامة للمدارس الخاصة تقوم على أساس من الأخوة والزمالة وكذلك يعود إلى السياسة التي تتبعها الإدارة العليا في توطيد العلاقات والاهتمام بها.

وتشير دراسة (الزهراني، 2009) إلى وجود علاقة ارتباطية بين العلاقات السائدة بالولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي. فالعلاقات التي تسود بيئة العمل تؤثر على الولاء التنظيمي، وهذا بدوره يجعل العاملين أكثر التزاما وانضباطا نحو العمل.

كما أشارت أيضا دراسة العاجز، وعساف (2007) إلى وجود علاقة ارتباطية بين العلاقات الإنسانية السائدة بتحسين جودة العمليات في العملية التعليمية. حيث يسود في المجتمع الياباني النظام الأبوي في بيئة العمل، مما يؤدي إلى استقرار في العلاقات الإنسانية، والوضوح، والشفافية في المعاملات بين أفراد

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (22) (تنتشر ثقافة التطوع لإنجاز المهام لدى العاملين) بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.941) وبذلك تكون في المستوى المتوسط ويعلل الباحث ذلك إلى انتشار العمل الفردي والخوف من انتشار المعرفة عند الجميع وغياب الإطار المعرفي لفرق العمل. حيث تؤكد دراسة السيابي (2005) إلى أهمية بناء جسور الثقة المتبادلة، وبث روح التعاون، والصداقة، والعمل في فريق واحد.

نتائج المحور الثالث "التطوير والتحسين المستمر":

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور "القيم والمعتقدات" وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "التطوير والتحسين المستمر" مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
23	1	تتوافر الرغبة في التطوير من أجل التحسين لدى كافة العاملين	3.78	.907	مرتفع
24	2	يؤمن العاملون بأن التحسين عملية مشتركة بينهم	3.67	.955	مرتفع
27	3	يتم توظيف المستجدات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات	3.62	.839	مرتفع
35	4	يتم تفعيل وتطوير فرق العمل في جميع أعمال وأنشطة المديرية	3.52	.941	مرتفع
30	5	يتم تشجيع مبادرات العاملين نحو التطوير	3.43	.997	متوسط
26	6	تتوافر قاعدة بيانات تساعد في اتخاذ القرارات	3.30	.880	متوسط
28	7	يستخدم العاملون الأساليب العلمية في حل المشكلات	3.29	.823	متوسط
34	8	تستخدم معايير الجودة (التقويم الذاتي - التقويم الخارجي) في تقييم أداء العاملين	3.25	.998	متوسط

متوسط	1.026	3.25	يتم توظيف المنتديات الإلكترونية من أجل تطوير الأداء في المديرية	9	36
متوسط	1.081	3.23	يتم دعم الأفكار والمقترحات الجديدة بصورة مستمرة	10	33
متوسط	1.050	3.21	توظف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية لتطوير الأداء	11	31
متوسط	.882	3.07	يبادر العاملون بالتغيير حتى في حالة المخاطر وعدم التأكد	12	29
متوسط	.901	3.00	توظف نتائج ابحاث العلمية في تطوير أداء العاملين	13	32
متوسط	.922	3.00	يفهم العاملون نظام الجودة الشاملة بعمق	14	25

تشير النتائج في جدول (6) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور التطوير والتحسين المستمر تتراوح بين (3.00-3.78)، وحسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة تقع المتوسطات الحسابية للفقرات ذات الرتب من (1-4) في المستوى المرتفع وأن الفقرات ذات الرتب من (5-14) قد وقعت في المستوى المتوسط ويغلب على فقرات هذا المحور عن محوري "القيم والمعتقدات" و"العلاقات الإنسانية" بأنها تتحدث بعمق في الممارسات العملية للثقافة التنظيمية في ضوء تطبيق معايير الجودة ولذلك وقعت الفقرات ذات الرتب من (5-14) في المستوى المتوسط حيث تراوحت متوسطاتها من (3.00-3.30) وهذا يعني بأن مبدأ التطوير والتحسين المستمر في ظل الثقافة التنظيمية الحالية في حاجة ماسة إلى مراجعته والاهتمام به لأنه يساعد على بناء وخلق ثقافة تنظيمية ناجحة تساعد على دعم تطبيق معايير الجودة الشاملة والتعامل مع المستجدات الجديدة في نفس المجال. وهذا ما أوضحته دراسة الشهري (2007)، ودراسة (درويش، 2010)، ودراسة (Jung, 2008) (xuemei su Baeza Hong) باتفاقها على وجود علاقة ارتباطية بين التطوير والتحسين المستمر بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (23) (تتوافر الرغبة في التطوير من أجل التحسين لدى كافة العاملين) بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.907) أما الفقرة (33) فقد أكدت إلى عدم رضا العاملين عن دعم الأفكار والمقترحات الجديدة حيث اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (الثويني، 2009) حيث أوضحت إلى أن هناك ترحيب إيجابي بالأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الامكانيات المتاحة ويدعم ذلك مدى ممارسة الإدارة للتجديد والابتكار في المؤسسة.

كما أكدت الفقرة رقم (29) على عدم الرضا عن مبادرة العاملين نحو التغيير إلى قيم ومبادئ الجودة الشاملة وهذا ما أكدته الفقرة التي تليها رقم (30) حيث أشارت إلى حاجة العاملين إلى فهم أسس ومفاهيم الجودة الشاملة حتى يستطيعوا الاندماج والتفاعل مع معايير الجودة الشاملة.

ويعزو الباحث هذا إلى عدم وجود خبراء في الجودة الشاملة وغير متخصصين وما يحصل من بعض الممارسات يرجع إلى اجتهادات شخصية ومعرفة بسيطة بنظام الجودة الشاملة حيث أشار المراغي (2008) إلى أهمية

وجود قيادات تمتلك قدرات إدارية فعالة ورؤى مستقبلية واضحة لتطبيق نظام الجودة الشاملة، والكيفية التي سيتم بها إشراك جميع العاملين، وضرورة اقتناع كل فرد بأهمية هذا النظام.

وجاءت الفقرة رقم (32) (توظف نتائج البحوث العلمية في تطوير أداء العاملين) بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.922) ويعزو الباحث ذلك إلى عدم الاهتمام بالبحوث العلمية وغياب الوعي بدورها الكبير في تطوير الأداء وتحسين ظروف الواقع بكشف نقاط القوة والعمل على تعزيزها وتطويرها ونقاط الضعف والعمل على دراستها ووضع الحلول المناسبة لها.

نتائج المحور الرابع "الاتصال":

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور "القيم والمعتقدات" وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع "الاتصال" مرتبة تنازليا (ن=108)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
46	1	يستخدم العاملون الاتصال الالكتروني في تبادل المعلومات(البريد الالكتروني والرسائل الهاتفية sms)	3.91	.938	مرتفع
41	2	يبلغ العاملون بالقواعد والنشرات بصورة منتظمة	3.86	.931	مرتفع
40	3	توجد قنوات اتصال فعالة بين المديرية والمستفيدين منها (إدارات المدارس الخاصة، أولياء الأمور)	3.83	.952	مرتفع
39	4	يستفسر العاملون عن القواعد والنشرات بصورة منتظمة	3.80	.990	مرتفع
38	5	يتم تبادل المعلومات بسهولة بين العاملين	3.74	.920	مرتفع
43	6	توظف الاجتماعات كوسيلة فعالة للاتصال	3.68	.923	مرتفع
42	7	يسمح للعاملين طلب النمو المهني	3.62	.944	مرتفع
37	8	تعمل المديرية على ممارسة سياسة الباب المفتوح	3.53	1.122	مرتفع
45	9	يتم اختيار الوقت المناسب للاتصال والتفاعل مع العاملين	3.47	.941	متوسط
44	10	تنفذ برامج تدريبية للعاملين حول تقنية المعلومات وأنظمة الاتصالات الحديثة	3.21	1.005	متوسط

47 11 تفتح قنوات اتصال فعالة لتلقي الشكاوي والاقتراحات
 من العاملين
 3.14 964 . متوسط

تشير النتائج في جدول (7) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الاتصال تتراوح بين (3.14-3.91)، وحسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة تقع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور في المستوى المرتفع ما عدا الفقرات من (9-11) وقعت في المستوى المتوسط.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن اهتمام الإدارة العليا بالاتصال قد أدى إلى العناية ببعض الجوانب وإغفال الجوانب أخرى، حيث أشارت الفقرة رقم (44) إلى عدم رضا أفراد عينة الدراسة عن البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين حول تقنية المعلومات وأنظمة الاتصالات الحديثة.

حيث يعلل الباحث ذلك إلى توجه وزارة التربية والتعليم إلى استخدام التقنيات الحديثة والمراسلات الإلكترونية في أغلب المعاملات والتواصل بين المديرية والدوائر والأقسام التابعة للوزارة إلا أن ذلك في حاجة ماسة بأن يسانده ويدعمه تدريب مستمر ومكثف لجميع العاملين.

وهذا ما دعت إليه دراسة (عبد الرحمن، 2009)، ودراسة (الليثي، 2009) حيث أشار الباحثان إلى ضرورة دراسة حاجات العاملين النفسية، والمعرفية، والعناية بها وإشراكهم في عملية تخطيط التدريب، وأن تأخذ الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجادة لأنها تساعد في نجاح عمليات الاتصال.

وجاءت الفقرتان رقم (39) و(41) في المستوى المرتفع، حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة بن عنتر (2008) لتؤكد بأن اهتمام الإدارة بالوضوح في القوانين، والإجراءات، والسماح للمعلومات بالتدفق الحر يؤدي إلى الوضوح، والشفافية.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (47) (تفتح قنوات اتصال فعالة لتلقي الشكاوي والاقتراحات من العاملين) بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.964) ويعزو الباحث هذا القصور إلى اكتفاء الإدارة العليا بالتواصل مع المسؤولين المباشرين في الدوائر والأقسام بدون الأخذ بعين الاعتبار المستويات الدنيا وعدم تخصيص وقت معين للقاء الموظفين من كل دائرة وهذا ما يتفق مع دراسة (حبش، 2004) التي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بانتهاء القدوة في عملية الاتصال وفتح قنوات الاتصال لكافة العاملين في جميع المستويات.

وأشارت دراسة (درويش، 2010) إلى وجود علاقة قائمة بين فتح قنوات الاتصال بكل من الأداء والشعور بالانتماء كما أشار (الحكاري، 1427) في دراسته إلى أن فتح قنوات للاتصال الإداري المرنة بين الأقسام الإدارية داخل الكليات على حسب عينة دراسته.

نتائج المحور الخامس "الإنماء المهني":

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور "القيم والمعتقدات" وكما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "الإنماء المهني" مرتبة تنازليا (ن = 108)

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
49	1	تحدد احتياجات العاملين بناء على خطة الإنماء المهني للمديرية	3.43	.940	متوسط
48	2	تتيح بيئة العمل تنفيذ البرامج التدريبية المختلفة	3.26	1.010	متوسط
50	3	توظف استراتيجيات تدريب الزملاء بين العاملين	3.26	1.028	متوسط
51	4	يتم قياس وتقويم تجاوب واستفادة المشاركين في البرامج التدريبية	3.18	.968	متوسط
53	5	تنفذ برامج تدريبية للعاملين تتعلق بتطوير وتنمية الذات	3.01	.995	متوسط
52	6	يطبق التقييم المستمر للتدريب لقياس كفاءة العاملين	2.95	.879	متوسط
55	7	توضع برامج خاصة للعاملين الجدد للتكيف مع بيئة العمل في المديرية	2.88	1.035	متوسط
54	8	تعقد دورات تدريبية للتجارب العالمية في مجال الجودة الشاملة	2.57	.908	متوسط

تشير النتائج في جدول (8) إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الإنماء المهني تتراوح بين (2.57-3.43)، وحسب المعيار المعتمد في هذه الدراسة تقع المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المحور في المستوى المتوسط .

وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (49) (تحدد احتياجات العاملين بناء على خطة الإنماء المهني للمديرية) بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.940) وتقع في المستوى وهذا قد يعني عدم رضا العاملين عن واقع الإنماء المهني المعمول به في المديرية العامة للمدارس الخاصة ولا يفي برغباتهم وتطلعاتهم ولا يتوافق مع التوجه نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة.

حيث تتفق مع هذه دراسة (عبدالرحمن، 2010) حيث توصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات العاملين ورفع قدراتهم المهنية في المكتبات الجامعية من خلال التعرف على احتياجاتهم ودراساتها وتصنيفها

كما أوصت دراسة (الثويني، 2009) إلى ضرورة تضمين برامج التدريب الموجودة في المؤسسة ببرامج مختصة بالتدريب السلوكي وتطوير الذات وكيفية تنمية روح الفريق والتعامل مع مقاومة التغيير ومهارات الاتصالات والمهارات التكنولوجية الأخرى.

وأشارت الفقرة رقم (51) إلى قلة الاهتمام بتجاوب واستفادة المشاركين في البرامج التدريبية وهذا يؤدي إلى الاستمرارية في ممارسة نفس الأسلوب الغير مفيد فقد يكون البرنامج المنفذ لا يتناسب وطموحات المشاركين فينبغي الأخذ بالحسبان هذا الأمر في تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية.

حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة الرواحي (2010) التي توصلت إلى أن عدم الالتزام بشروط اختيار المدربين، والمواد التدريبية المناسبة تؤدي إلى فقدان أهمية التدريب لدى المتدربين كما أكدت نتائجها إلى أن دراسة الاحتياجات التدريبية كما يراها أصحاب العلاقة، وليس المسؤولين عن خطة التدريب.

كما أشارت الفقرة (50) إلى قلة تطبيق استراتيجيات تدريب الزملاء، وهذا ما أكدت عليه دراسة إدريس (1992)، بأن افتقار التلاحم في الخبرات، يؤدي إلى ضعف في الثقافة التنظيمية السائدة، وبالتالي عدم النجاح في تطبيقات الجودة الشاملة.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (54) (تعقد دورات تدريبية للتجارب العالمية في مجال الجودة الشاملة) بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.908) ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الاهتمام والعناية من قبل الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم بالمسؤولية الملقاة على عاتق المديرية العامة للمدارس الخاصة المتمثلة في إشرافها على مناهج وبرامج عالمية وبعض المدارس قد حصل على شهادات الاعتماد من قبل هيئات عالمية في ضمان الجودة والاعتماد والبعض منها لها فروع في أكثر من دولة حول العالم.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تم استخلاص التوصيات الآتية

1. لتركيز على أكثر قيم الثقافة التنظيمية الإيجابية السائدة في المديرية لتحسين الأداء واستغلالها في التغيير والتحول إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة ومن هذه القيم:
 - مشاركة العاملون بعضهم بعضا في المناسبات والظروف الاجتماعية.
 - الاحترام المتبادل بين العاملين.
 - الثقة بين العاملين.
 - العلاقات القائمة بين العاملين على أساس الأخوة والزمالة.
 - المناخ الاجتماعي الذي يتصف بالألفة بين العاملين.
2. العمل على معالجة قيم الثقافة التنظيمية السلبية السائدة في المديرية والتي سوف تؤثر في التحول إلى تطبيق معايير الجودة الشاملة ومن هذه القيم التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:
 - قلة الرقابة الذاتية لدى العاملين.
 - تأثير عادات المجتمع السلبية في إنجاز العمل.
 - قلة الاهتمام بثقافة التطوع لإنجاز المهام لدى العاملين.
 - ممارسات المصداقية لا تتناسب مع الطموح.
3. العمل على رفع كفاءة العاملين بما يتناسب مع تطبيق معايير الجودة الشاملة من خلال تكثيف البرامج والدورات التدريبية في التخصصات المختلفة وبالتحديد فيما يتعلق بالمجالات الآتية:

- تطوير وتنمية الذات.
- التدريب السلوكي والتواصل.
- تقنية المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.
- 4. أسس ومفاهيم الجودة الشاملة والتجارب العالمية الناجحة لتطبيقات الجودة الشاملة في مجال التعليم
- 5. تشجيع فرق العمل وتوظيفها في خدمة إشاعة ثقافة تنظيمية ذات جودة عالية

قائمة المراجع:

- بطاح، أحمد (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق.
- الحجري، سالم بن محمد بن عامر (2002). واقع الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والعوامل الحراسي، سيف بن حمد (2009). مدى تطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية في مدارس التعليم الأساسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نروي، سلطنة عمان.
- الزهراني، عبد الله أحمد (1430). نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي في السعودية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الزهراني، عبدالله عطية (2009). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة). رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة دمشق. سوريا.
- السيابي، منى سعيد (2005). القيم التنظيمية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث و الدراسات العربية، القاهرة.
- الشعيلي، سعود بن سليم (2007). تقييم أداء المدارس الخاصة بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية القاهرة.
- العويسي، رجب (2005). الثقافة المدرسية، دراسة ميدانية بالتطبيق على مدارس التعليم الأساسي. وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان.
- عيسان، صالحه عبدالله، والشنفري، عبدالله مبارك (2000). التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان، بحث مقدم للمؤتمر التربوي الثاني: خصخصة التعليم والجامعي لجامعة السلطان قابوس من 23-25/10/2000م، مسقط.
- الغفيلي، أسعد بن عبد الله (2003). المشكلات الإدارية التي تواجهها المدارس الخاصة في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- فرحان، عبدالله ثابت (2007). تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
- القريوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي. دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان.

الكعبي، فاطمة عبد الله حجي (2008). تطوير فاعلية اداء مديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.

الليثي، محمد علي حسن (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

المنذري، سالم بن سعيد (2009). دور الإدارة بالجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كما يطبقها مدير المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، الإسكندرية.