

## الفصل السابع

### بناء الثقافة المؤسسية

رولا قانصو(\*)

#### تمهيد

أرسى سماحة العلامة المرجع السيد محمد حسين فضل الله رحمته الله نهجاً إنمائياً حقيقياً ونهجاً مؤسسياً قائماً على منظومة قيمية<sup>(1)</sup> تمثلت في الفكر الواضح، الرسالة الإنسانية، المسؤولية، العزم والتوكل على الله، العمل الجماعي، الفاعلية في التخطيط حيث ركّز على التخطيط الممنهج، وتهيئة الكوادر وتنمية الطاقات واستثمارها «لأن الاستثمار في المورد البشري هو من أهم موارد الاستثمار بحيث يُعد القادة المتعلمون مدى الحياة...»، حفظ النظام واحترام القانون «الذي اعتبره السبب الأساسي في استمرار مؤسسات المبرّات، كما اعتبر أنّ حفظ النظام وتطبيقه يتطلب توثيقه بوضوح وتعميمه وشرحه للجميع والعمل على تحسينه باستمرار»، التشاور والتحاوّر والانفتاح توجّهات إلى الحقيقة، إذ اعتبر السيد رحمته الله أنّ التشاور هو الضامن لاختيار الأمثل من الأفكار والمشاريع وحلّ المشكلات، وأنّ العمل الجماعي يكفل وحدة الصف ودوام العطاء، فكان يقول إنّ «مسألة التشاور والعمل الجماعي في الإدارة وتهيئة كوادر مستقبلية مسألة مهمة».

(\*) مدير مساعد لمدير مجمع دوحة المبرّات التربوي الرعائي، إشراف تربوي وصحي في مؤسسات المبرّات التعليمية والرعائية، عضو في لجنة دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري ووحدة التطوير المستمر والتقييم الذاتي المركزية.

(1) مقتبس من كلمة مدير عام جمعية المبرّات الخيرية في الذكرى الرابعة لوفاء المرجع المؤسس رحمته الله.



كما عُرف السيد ﷺ بجملته الشهيرة «الحقيقة بنت الحوار» وعدَّ التحوُّر تلاقحاً معرفياً يفني الفكر، يقرب المسافات ويقود إلى ترسيخ القناعات أو التخلي عنها عند الاقتناع بحجة الطرف الآخر، ودعا إلى عدم الاستئثار والتفرد من موقع قوة المركز والرتبة، والتواصل بالحكمة والموعظة الحسنة والتواضع والكلمة الطيبة، وحسن التنفيذ والرقابة والمتابعة والتقييم المستمر.

وأعطى أهمية للعمل الفريقي من حيث إصدار القرارات بما يضمن المصلحة العامة على أن تتم مناقشة القضايا بعقل هادئ، يضع نصب عينيه المصلحة التربوية والرعاية. كذلك أكد وفعل الدور القيادي للمرأة في المؤسسات، وأكد على تعليم الفتيات ووصولهن إلى أعلى مستويات التعليم وإنشاء مبررات ومدارس أكاديمية ومهنية للفتيات. واهتم بالعمل المؤسسي الإعلامي وكان يراه أداة التواصل مع العقول سواء المسموع منه والمرئي، وكذلك الصفحات الإلكترونية.

بناءً لما ورد قدّم السيد المؤسس النظرية - أي قدّم الأسس والقاعدة القيمية التي يجب أن تنطلق منها المبررات، وتبقى هي الأطار الحاكم لعملها بشكل دائم - في إطارها التطبيقي العام مؤمناً بالخطوة الجريئة التي تتجاوز العوائق، فما من فكرة تخطر على بال إلا ولها إمكان التجربة والتحقق وما من خيال محال، إلا وله اختراق لعالم قابل لشتى الاحتمالات... وقد كان برنامج التطوير الإداري انعكاساً لهذه القيم والرؤية.

وفي هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى أثر برنامج التطوير الإداري في تحويل المنظومة القيمية إلى ثقافة مهنية مؤسسية، حيث كانت الإدارة العامة للجمعية تعي أهمية العمل على الانتقال من النظرية إلى التطبيق، أي الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي والعمل المؤسسي. لذا تبنت برنامج التطوير الإداري ودعمته لكونه سيساهم في تحويل هذه المنظومة القيمية إلى ثقافة لما يحويه من لغة مهنية مشتركة ستحوّل مع تجذير الممارسات المرتبطة بها إلى تشكيل ثقافة مؤسسية مهنية على صعيد مجتمع المبررات.

والانتقال من النظرية إلى التطبيق يتطلّب مساحات ومسافات ينبغي تعبيدها، وإزالة العقبات التي تعترض طريقها، وتأمين الإمكانيات اللازمة لقيامها، وبناء الجسور الآمنة التي تسهّل العبور إلى مراتب النجاح والتفوق والتميز والإبداع من خلالها.

### تحوّل المنظومة القيمية إلى قناعات مهنية

إذا تميّزت مؤسّسات المبرّات التربوية التعليمية والرعايية منذ نشأتها بمنظومة قيمية ثابتة انطلاقاً من فكر مرجعيّ أعطاهها الانطلاقة القوية والديمومة والعمل بأبعاد أربعة:

- السعي للتطوير والتجديد بشكل مستمر<sup>(1)</sup>
- مراعاة البعد الإنساني<sup>(2)</sup>
- الدعوة إلى التعلم المستمر والتفوق والإبداع<sup>(3)</sup> و عدم الاكتفاء بالنجاح
- السعي لإنتاج المعرفة لا إستهلاكها فحسب.

هذه المنظومة القيمية شكلت قاعدة قيمية مشتركة لدى مجتمع المبرّات تبلورت بداية في ممارسات، جزءٌ منها فطري، وفي كثير من الأحيان فردي، وجزء آخر لم يعكس هذه المنظومة؛ فمثلاً، بعض المديرين، وعلى الرغم من التزامهم بقيم المؤسسة ومن ضمنها العمل الفريقي، إلا أن ممارساتهم لم تعكس ذلك بدليل التفرّد في اتخاذ القرارات، وإلحاح الإدارة العامة هي من ألزمت بعضهم على اتباع ممارسات تعكس هذه القاعدة القيمية قبل ان تتحوّل إلى قناعة. إذن كان هناك قاعدة قيمية مشتركة لكنّها

(1) من أقوال سماحة المؤسس ﷺ الموجه للمديرين: «إننا لا نؤمن بطموح جامد نقف عند حدوده ولكننا نؤمن بطموح متغيّر أمام المتغيرات والحاجات».

(2) كان المؤسس يدعو إلى أن «المبرّات في معناها الرسالي تجربة إنسانية من أجل ان تأخذ بأيدي كلّ هذه الاجيال التي تبحث عن العلم او النور او التقدّم في موقع الحياة»، كما كان يوصي: «نتواصى بأن يكون جميع العاملين صورة جيدة للأخلاق الإسلامية بالمحبة للناس والانفتاح عليهم...».

(3) من كلامه الذي يدعو فيه العاملين كافة إلى التعلّم المستمر: «أقول لكم وبكل محبة كونوا متصوّفين للعلم...».



لم تتبلور وعياً وقناعات مهنية مشتركة عند جميع الإدارات على كافة مستوياتها. ما قدمه برنامج التطوير الإداري هو تحويل المنظومة القيمية إلى قناعات مهنية مشتركة لدى مجتمع المبرّات، سعيّاً إلى إرساء ثقافة مؤسّساتية قائمة على منظومة قيمية مفاهيمية انعكست في ممارسات ممنهجة..

بداية برنامج التطوير الإداري في العام 2003 - 2004 شكلت نقطة تحوّل في القناعات المهنية لدى المشاركين، وبشفافية يمكن القول لدى بعض المديرين، لأنه كما ورد في فصل التحول من القائد إلى القيادة، كان هناك تفاوت بين المديرين في تبني برنامج التطوير الإداري.. لكن قوة السلطة أقتعت جميع المديرين بتجربة مكتسبات البرنامج، وهذه التجربة أثمرت تغييراً في الممارسات، فعلى سبيل المثال لا الحصر: تحول الإشراف التربوي على عمل المعلمين من إشراف تفتيشي إلى إشراف إحتضاني<sup>(1)</sup>، وتعدّد مصادر المعلومات لتقييم أداء المدرّس وعدم الاقتصار على رأي المشرف التعليمي وحسب.

كذلك من التغيّرات البارزة قناعة المديرين بأهمية التخطيط الوظيفي للمواقع الوظيفية كافة في المؤسسة. وقد تطوّرت هذه القناعة مع الوقت لتصبح قناعة مهنية مؤسّساتية مشتركة عند العاملين بحيث كان التخطيط الوظيفي مجرد خطة تقوم بها المواقع المتقدمة في المؤسسة (مدير، نائب مدير، ناظر عام) لتتضمن الأهداف العامة والخاصة والأنشطة فحسب التي سيصار إلى العمل عليها خلال العام دون مستويات معيارية لقياس تحقق الأهداف وتحديد لطريقة قياسها وجدولة زمنية لإنجاز الخطة.

فتحوّل إلى تخطيط وظيفي ممنهج بدءاً بوضع رسالة لكل صاحب موقع وظيفي مرتبطة برسالة المؤسسة التي تعكس بدورها رسالة المؤسسة الأم وصولاً إلى وضع خطة الموقع الوظيفي وتضمينها العوامل الحيوية، ومن ثم وضع مستويات معيارية لقياس التحقق ومؤشرات القياس، أضف إلى ذلك استراتيجيات للعمل وفقها، وكيفية

(1) راجع الفصل الرابع: نظام شامل للإشراف التربوي

تطبيق الأهداف من خلال أعمال إجرائية واضحة وقابلة للقياس مرفقة بجدولة زمنية دقيقة. وسرى هذا على كل المواقع الوظيفية في مؤسسات المبرّات التعليمية التربوية والرعايائية، بحيث أصبح قياس تحقق المستويات المعيارية للعوامل الحيوية في الخطة من الأمور الأساسية والعادات المهنية لكونها تساعد على وضع خطوات للتحسين يستفاد منها في التخطيط اللاحق، كما تمت ترجمة الخطة خلال العام عبر روزنامات زمنية مفصلة لمختلف المواقع الوظيفية.

هذه الأمور مجتمعة شكّلت تحوّلاً في التخطيط الوظيفي من تخطيط غير ممنهج إلى تخطيط واضح الخطوات، له مؤشرات قياس، ويتعلّق بكل موقع وظيفي على حدا بحيث إنّ مجموع هذه الخطط للمواقع الوظيفية المختلفة يحقّق مخرجات رؤية ورسالة المؤسسة الأم. وأصبح التخطيط الوظيفي عادة مهنية وثقافة منتشرة بين جميع العاملين على مختلف مستويات الهرم الإداري مع ما يرافقها من مفردات التقييم.

التحوّل الأكثر بروزاً كان في تشكّل قناعة وعادات مهنية ترتبط بتقبّل ربط التخطيط بالمساءلة والقياس لتحقيق الأهداف بمعنى اعتبار تحقق العوامل الحيوية في التخطيط الوظيفي بمثابة لائحة مساءلة. فالمدير الذي كان سيد مؤسسته، أصبح بعد بدء البرنامج في موقع تقديم الدليل الموضوعي بناء لمؤشرات قياس واضحة بأنّ مؤسسته تحقق الأهداف والمستويات المعيارية التي قدّمها بتخطيطه للإدارة العامة. هذه القناعة المهنية والممارسات انتشرت إلى مدى نستطيع معه أن نقول إنّها أصبحت ثقافة تفردت بها في حينه مؤسسات المبرّات بالنسبة لمؤسسات المجتمع المحيط. والجدير ذكره أن بعض المدراء استصعب هذا التغيير الذي يتطلب طريقة تفكير موضوعية وفصل الذات الشخصية عن المساءلة المهنية ناهيك عن الجهود التي يتطلبها لجمع المعلومات بطريقة علمية وممنهجة وتحليلها وتوثيق النتائج بموضوعية لتقديم الدليل أنّ المؤسسة تسير في الطريق المناسب لتحقيق رسالتها، مما دفع هؤلاء المدراء إلى الإنسحاب من العمل.



ومن الأمثلة التي من المفيد الإضاءة عليها كونها شكّلت تحولاً في ترجمة المنظومة القيمة إلى ممارسات وعادات مهنية:

- العلاقة بين الإدارة وجهاز الإشراف التربوي في الجمعية: طالما أكد المدير العام لجمعية المبرّات الخيرية - قبل برنامج التطوير الإداري - في مختلف المجالس على بلورة العلاقة بين الإدارة وجهاز الإشراف التربوي في الجمعية، لأنّ هذه العلاقة كانت ضبابية لناحية حدود سلطة المشرف على المعلم وكيفية متابعة المشرف لأداء المعلم، إذ أن دور المشرف كان يقتصر على القيام بزيارة رقابية توجيهية إلى المؤسسات لفحص أداء المعلم. لقد ساهم برنامج التطوير الإداري في بلورة العلاقة بين الإدارة والمشرف، وبين المشرف والمعلم وتطوّر دوره ليصبح مشرفاً محتضناً يساعد إدارة المؤسسة على تقييم أداء المعلم ووضع برنامج تطوير مهني له. مما يساهم في رفع المستوى التعليمي والتفاعل مع كلّ جديد في عالم التربية<sup>(1)</sup>. وهكذا دخل مفهوم الإشراف الاحتضاني كما مرّ في فصل الإشراف التربوي سواء للمؤسسات التعليمية التربوية أو الرعايائية.

- المجالس التربوية الموسّعة<sup>(2)</sup> للمؤسسات التعليمية والمجالس الرعايائية

(1) مقتبس من كلمة مدير عام جمعية المبرّات الخيرية للمديرين في العام 2011م: «لا بد من التفكير ببرنامج العمل مع المشرفين خلال زياراتهم بالاطلاع على أهداف الزيارة... والجهة المستهدفة... وما هي حاجات المدرسة والإدارة من الزيارات... وذلك لتكامل فكر الإدارة مع فكر الإشراف لرفع المستوى التعليمي وتفاعله مع كل جديد في عالم التربية والتعليم...».

(2) هي مجالس تهدف إلى مساعدة الإدارة العامة على تكوين معطيات عامة حول سير العمل في المؤسسات على المستوى التربوي التعليمي والإداري، والتعرف على نقاط القوة وتعزيزها ومتابعة النقاط التي تحتاج إلى تحسين بغية إحداث التحسين والتطوير الإيجابي والمحفز في المؤسسات حيث يقتضي الأمر، بالإضافة إلى التعرف عن قرب على فريق العمل الأساسي في كل مؤسسة ورصد الطاقات القيادية بين أعضاء فريق العمل. وفي كلمة مدير عام جمعية المبرّات الخيرية يشرح عن المجالس التربوية الموسّعة: «...ها هي المجالس التربوية الموسّعة لم تزل كشافاً ضوئياً ومجهرًا يتقصى ما خفي، نستبين من خلاله مستوى التراكمات ومدى المتابعات ونتتبع فيه المشكلات، أسبابها وطرائق حلها، نستنطق نقاط القوة تثبيتاً ونقاط الضعف تجاوزاً إن في عمل التنسيق أو عجلة الإدارة أو حضانة الإشراف. كل هذا نستجليه عبر مضامين التقارير وأساليب العرض والتحليل... فما المجالس التربوية الموسّعة سوى وقفة ضمير حي يشمّر فيها كل مسؤول عن مساعد الجد في بيان ما أدى من توصيات المؤتمر التربوي وما أحرز من تطوير إداري وتربوي تعليمي وما واجه من معضلات سابقة وحاضرة وما

للمؤسسات الرعائية: حيث ساهم برنامج التطوير الإداري في تفعيل تنظيم هذه المجالس التي باتت تحقق الاهداف من إنشائها بناء لما تضمنته محاضر وتقارير هذه المجالس. فقبل برنامج التطوير الإداري كانت المجالس التربوية والرعائية عبارة عن سرد وعرض لوقائع مع توصيات عامة دون وضع خطوات إجرائية لتنفيذ التوصيات ومتابعتها، بدليل أن المجلس كان ينعقد مرتين في السنة ولا يتم التطرق في أيٍّ منهما إلى كيفية متابعة توصيات المجلس السابق. كما كانت تترك الحرية لمنسقي المواد التعليمية/ التربوية لعرض ما يريدون في تقاريرهم عن نتائج التلاميذ والأبناء دون وضع نقاط للتركيز عليها بناءً للنتائج أو توصيات الاجتماع السابق.. كما أن المجلس لم يكن يعكس الهدف من إنشائه لناحية الإطلاع على واقع المؤسسة ككل وتعزيز العمل الجماعي لأنه لم يكن يشمل المواقع الوظيفية كافة في المؤسسة بالتالي التركيز كان على الواقع التعليمي أو الرعائي، وكانت مضامين التقارير تتفاوت من موقع وظيفي لآخر، فكانت هناك تقارير تخلو من نتائج قياس أو معوقات أو توصيات للمتابعة. وبالاستفادة من مخرجات برنامج التطوير الإداري لجهة القياس والتقييم وأهمية وضع خطوات للتحسين ومتابعة تحقق الأهداف وربطها بمخرجات العملية التعليمية التربوية والرعائية، عملت الجمعية على تنظيم المجالس التربوية والرعائية المركزية، وبات إعداد التقرير يتم بناء لجدول أعمال واضح يعد مركزياً ويرسل للمؤسسات كافة، يسلط الضوء على نقاط تركيز محدّدة تعتبر هي حاجة لدى مؤسسات المبرّات. ويتضمن التقرير أدلة موضوعية دقيقة مرفقة بقياس واضح وعرض نتائج رقمية، وصولاً لوضع نقاط تركيز لما تبقى من العام أو للعام الذي يلي. ويشمل المواقع الوظيفية الإدارية كافة في المؤسسة حيث بات يسلط الضوء على عمل المؤسسة ككل، فيبرز نقاط القوة ونقاط الضعف وكيفية حل المشكلات التي تواجه المؤسسة

- وفي مراجعة لمحاضر اجتماعات تنسيق المواد التعليمية على صعيد

دقق إليه من حلول وما يود متابعته من مهام وما ينتظره من مسؤوليات غير متلكئ عن عرض للسلبيات مقدماً على عرض الإيجابيات لعموم الفائدة ونقل التجربة.. المجالس التربوية هي المنعطف الأسلم للوقوف على متانة المسعى وجدوائية الطرائق وهي المجال الأنجع لبروز الطاقات».



المؤسّسات التعليمية نجد أنّه في السابق كانت تتم مناقشة الوضع التعليمي للتلاميذ والمعلمين والتطرّق للخطط التعليمية، ويتم ذكر معوّقات معينة ولكن بطريقة عرضيّة، وكان المحاضر عبارة عن سرد للوقائع التي تجري في الاجتماع دون التركيز على نقاط محدّدة للعمل عليها فيما بعد، لا سيما على صعيد إصدار التوصيات، فكان يقال مثلاً: «ضرورة اطلاع معلمات الحلقة الثانية على كتاب أو منهج صف السادس والسابع بمادة الرياضيات» أو «الاستفادة من الدورات التي يجرونها لتدعيم المادة». وكانت التوصيات يتم ذكرها في نهاية المحاضر حتى أنّ بعضها قد لا تعرف النقطة المطروحة المرتبطة بها ومن المسؤول عن تنفيذها، وفي الاجتماع اللاحق لا يتم إعادة مراجعتها والوقوف على تحقّتها، ولم يكن يعني ذلك عدم متابعة المدير للتوصيات التي تصدر عن المجلس.

بعد التدرّب على وحدة إدارة الوقت، وبالاستفادة من وحدة إدارة الذات والتواصل (الجزء الخاص بمهارة إدارة الاجتماعات)، أصبح هناك جدول أعمال واضح المعالم مرفق بنقاط ومدد زمنية، أضف إلى ذلك توفّر محاضر يبدأ بمتابعة توصيات المحاضر السابق، ثم عرض أهم النقاط المطروحة والتوصيات المتعلقة بها ثم المسؤول عن المتابعة والمهلة الزمنية للمتابعة ونتيجة المتابعة مما يضمن حسن سير العمل في حلقة مترابطة بدءاً من التوصية الإجرائية مروراً بتحديد المسؤول عن تنفيذها والمهلة الزمنية لتنفيذها وصولاً لتقييم التنفيذ.

- ثقافة التوثيق، لم يكن في السابق مثلاً، يُطلب من منسق المادة التعليمية وضع سجل لتطوير أداء المدرس<sup>(1)</sup> وتوثيق خطوات وإجراءات العمل كافة، أو توثيق نقاط المشاهدة الصفية أو الأسرية قبل الحضور وبعده، أو إجراء تقييم لبرامج الإرشاد قبل التدخل وبعده وتقييم تحقّق الأهداف غير المحقّقة والعمل على كيفية المتابعة وغيرها كثير من الأعمال التي أصبح التوثيق محورياً فيها لأهميته في حفظ المعرفة وتجديدها.

- كما كان للتدرّب على وحدة التواصل الشفهي والكتابي انعكاس على مهارات

(1) سجل تطوير أداء مدرّس: هو سجل يستخدم لتخطيط وتوثيق عمل المشرف المحتضن مع المعلم.



العاملين لجهة بلورة منهجية كتابة التقارير سواء للمؤسسات التربوية أو الرعائية حيث كانت المعلومات ترد كسرد للأحداث، بحيث يفهم القارئ أنّ الهدف كان للتوثيق فقط، أكثر من كونه تقريراً للخروج بتوصيات وخلاصات يستفاد منها لتحسين العمل.

إنّ برنامج التطوير الإداري شمل العديد من الفئات على مدى سنواته العشر،<sup>(1)</sup> مما ساهم في بناء ثقافة مهنية مشتركة تحمل طابع هذا البرنامج إن لجهة وحداته التدريبية أو لجهة مضامينها. ومما ساهم أيضاً في توحيد الممارسات التي عزّزت نمو هذه الثقافة المهنية هو تزامن برنامج التطوير الإداري مع اعتماد نظام الجودة<sup>(2)</sup> على صعيد مؤسسة واحدة، ومن ثمّ نقل هذه التجربة إلى مؤسسات المبرّات ككل. ترتب على اعتماد نظام الجودة إصدار أنظمة وآليات عمل مكتوبة ومنصوصة ومصادق عليها من قبل الإدارة العليا وتمّت الاستفادة من برنامج التطوير المهني الإداري في توضيح نصوصها. ونتيجة ذلك باتت هناك ممارسات ممنهجة نتج عنها مفاهيم وأنماط عمل واحدة، تحوّلت ثقافة لدى العاملين بها. ومن الجدير ذكره أن المشاركة في برنامج التطوير الإداري كانت تترجم بالممارسة بشكل متفاوت في المؤسسات لحين تحويل مضامين وحدات البرنامج إلى أنظمة وآليات عمل معمّمة تتم المراقبة والتدقيق على تطبيقها في المؤسسات، ما اضطر الممانعين بدء تجربة التطبيق فبدأت الممارسات تعمّم، والبعض تغيّرت قناعاته إيجابياً بعد حصوله على نتائج إيجابية للتطبيق ولمس التحسّن والتغيير الإيجابي، وعندها بدأت هذه الثقافة المهنية تتجذر وتنتشر، إلى أن أصبحت ثقافة مؤسساتية تميز المبرّات..

من هذه الآليات ما يتعلق بالعمليات الإدارية العامة والموارد البشرية والإشراف

(1) من كلمة مدير عام جمعية المبرّات الخيرية للهيئات الإدارية والتعليمية والرعائية في مؤسسات المبرّات بداية العام الدراسي 2013-2014م عن الأعداد التي استفادت من برنامج التطوير الإداري: «... هذا البرنامج الذي تأسس بناء لنتائج دراسة مسح الاحتياجات للتطوير في مؤسسات المبرّات وقد استفاد منه عدة مئات في مواقع وظيفية متقدمة في المؤسسات والمديريات والدوائر من خلال تدريب مركزي، واستفاد أيضاً مئات آخرون في تدريب جزئي داخل المؤسسات...».

(2) وارد تفصيل ذلك في الفصل الثاني من الكتاب.

على البرامج التعليمية/ التربوية وعلى عمل المعلمين/المشرفين الرعائيين وذوي الاحتياجات الخاصة والإشراف على الحياة الطلابية من إرشاد تربوي وأنشطة والمرافق والتجهيزات والتواصل الداخلي والخارجي، أضف إلى ذلك أهمية نظم المعلومات... وتم تكييف كل ذلك مع العمل الرعائي حيث شاركت المؤسسات الرعائية في وحدات برنامج التطوير الإداري وأنشئت مجموعة رعائية طوعت المادة التدريسية لتتناسب وطبيعة العمل الرعائي. هذا كله ساهم في صناعة لغة وممارسات مشتركة، بدءاً من فئة الإدارات العليا، إلى جميع العاملين وفقاً لمواقعهم الوظيفية.

هذه المرحلة التغييرية التحولية في تاريخ المؤسسات التربوية واجهت بدايةً مقاومة من قبل مختلف الفئات العاملة وخاصة لجهة توثيق العمل، إذ أن كل الأنظمة تتطلب توثيقاً دقيقاً، واستدعى هذا الأمر جهوداً حثيثة من قبل الإدارة العامة لجهة المتابعة الدائمة لكي يدرك الجميع أهمية حفظ الإنجازات. ومع مرور الوقت وإرشادات الجمعية، وتأمين التدريب والتأهيل اللازمين والإشراف الاحتضاني لمختلف العاملين، وأحياناً قوة السلطة تبلور كل ذلك بقناعات مهنية شكلت قاعدة ثقافية مهنية مؤسساتية مرتبطة بممارسات واضحة وممنهجة وواحدة في المؤسسات على الصعيد كلها التي تناولها برنامج التطوير الإداري، كما ورد في العديد من الأمثلة التي تناولها فصلاً تطوير الإدارة والإشراف التربوي. وما زال العمل مستمراً على استكمال الأنظمة والسياسات التي ما زالت تحتاج لصياغة وإصدارها وفق الأنظمة المرعية الإجراء، وهذا ما دلّت عليه دراسة التقييم الذاتي في نتائجها حيث أظهرت الحاجة إلى تعديل أنظمة كأنظمة العمل مع خريجي المبررات، أو استحداث أنظمة تتعلق بتحفيز العاملين والتحول من القائد إلى القيادة.<sup>(1)</sup>

(1) راجع الفصل الثالث من القائد إلى القيادة

### من فضاءات الفكر المؤسسي إلى الثقافة المؤسسية

كان لدراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري قيمة مضافة على الثقافة المهنية المؤسسية التي أرساها برنامج التطوير الإداري، إن على صعيد المعارف والمفاهيم، والمهارات، أو التغيير في القناعات والمواقف والممارسات. فقد ادخلت الدراسة مفاهيم مهنية جديدة أغنت الممارسات ورسخت القناعات وجذرت الثقافة المؤسسية المهنية:

تشكل وعي مشترك لدى العاملين لمفهوم التعليم التجريبي بأنه اكتساب التعلم من خلال التجربة، وأن هذا النوع من التعلم يفتح المجال للمتعلم بالمشاركة الفاعلة والتفكير بالمعلومة ومعالجتها بدلاً من حفظها أو الانكفاء عليها، كما أن التعلم عبر التجربة مبني على منظومة قيم، منها احترام التفكير الناقد، وتقبل التغيير بثقة وشفافية، وتمكين الأفراد، جاء ذلك نتيجة الأثر الإيجابي للدراسة الذي عايشه ولمسه الممارسون الميدانيون من خلال اكتساب بعض المهارات التي منها التخطيط لإجراء دراسة مماثلة، وضع برنامج ممنهج للتدريب، مهارة الإصغاء، إجراء تطبيق تجريبي لأية أدلة من أدوات جمع المعلومات... الخ.

كذلك تشكل وعي مشترك لدى العاملين لمفهوم التحكيم المهني وأن من مرتكزاته الاستناد إلى أدلة وشواهد، النظر إلى الأمور بشمولية بعيداً عن الذاتية، توحيد الرؤية حول كيفية التحكيم والتميز بين ممارسة فطرية<sup>(1)</sup> وممارسة ممنهجة<sup>(2)</sup>، وإن نجاح أية دراسة يعتمد على التحكيم المهني الموضوعي، مما مكن العاملين من اكتساب مهارة التحكيم المهني لنتائج الدراسة والقدرة على تحليل المعلومات بطريقة علمية ممنهجة، نوعية وليس كمية، في كل مرحلة من مراحل الدراسة، استناداً إلى أدلة وشواهد، إن على صعيد مؤسسات المبررات ككل من قبل أعضاء اللجنة المركزية، أو على صعيد كل

(1) ممارسة فطرية: هي ممارسة تتم تلقائياً بطريقة عفوية دون وعي من ينفذها إلى أنه يقوم بها.

(2) ممارسة ممنهجة: هي ممارسة تتم عن وعي بناءً لمكتسبات سابقة وإدارك لنتائج هذه الممارسة..



مؤسسة من قبل أعضاء لجان التطوير المستمر، والفحص الذاتي بمن فيهم المديرون. كما بات هناك عبارات ومفردات نسمعها في لقاءات أو اجتماعات فرق العمل أو المجالس كعبارة «ما هو تحكيمك المهني لهذه المعطيات او لهذه النتائج»، أو كأن يقال «أجريت تقييماً ذاتياً».

مفهوم التقييم الذاتي، مقارنة تساعد على الفحص والتطوير والانتقال من تقييم الأشخاص الى تقييم الأداء بمصداقية بما يخدم تطوير العمل بطريقة منهجية وعلمية تعتمد على الذات، وليس على جهة خارجية، وأنه يساعد على معرفة واقع المؤسسة وتوحيد الرؤية والمسار، وإيجاد لغة جديدة لمصطلحات ومفردات ومفاهيم تجمع المبرّات وتساعد في دعم استدامة التطوير المستمر، وأنه يصحّح المسار. مرتكزاته الشعور بالكفاية والتمكن والانتماء، وقبول الاخر والمسؤولية والصدق والصبر والموضوعية والمبادرة.

وأصبح من الشائع أيضاً سماع سؤال عند عرض أية نتائج حول ما هو الدليل الموضوعي لما قيل، أو «أعط دليلاً موضوعياً»: وهذا يدلّ على تشكّل وعي وفهم مشترك حول كيفية قراءة نتائج أية دراسة بأسلوب علمي تحليلي مدعّم بأدلة يبتعد عن ثقافة التبرير وإلقاء اللوم على الآخرين. وانعكس هذا الوعي ممارسات ظهرت في كتابة التقرير التحليلي التفسيري لنتائج دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري<sup>(1)</sup>.

وساهمت الدراسة في تعرف العاملين على أدوات لجمع المعلومات وكيفية إنشاء هذه الأدوات وفهم مضمونها وكيفية استخدامها ومنها جداول تدرج النوعية، المجموعات المركزة، تحليل ونأثق، التحليل الاحصائي، المشاهدة الميدانية... وقد انعكس هذا الوعي من خلال الممارسات: إعداد استبيانات التدقيق، وضع لائحة تدقيق تساعد على تحكيم أسئلة الامتحانات، وضع استبيانات رأي لتقييم ورش العمل الداخلية... الخ.

كذلك ساعدت الدراسة في زيادة وعي العاملين حول أهمية التوثيق وضرورته

(1) راجع الفصل الثالث: منهجية دراسة التقييم الذاتي لأثر برنامج التطوير الإداري

وضرورة اكتسابهم لهذه المهارة لأنّ التوثيق يعكس ذاكرة المؤسسة.

بناءً على كل ما تقدم يظهر وبشكل واضح أنّ لتجربة برنامج التطوير ودراسة التقييم الذاتي التي تبعتها مساهمة في إغناء الثقافة المؤسسية المهنية لدى مجتمع المبرّات لما قدمته من مفاهيم وممارسات ساعدت فرق العمل في المؤسسات لتصبح قادرة على إجراء دراسات مماثلة لدراسة التقييم الذاتي لبرنامج التطوير الإداري وإلى إنتشار وعي وثقافة تشير إلى بداية تشكّل أطر تفكير وممارسات علمية ممنهجة تتسجم مع رؤية وفكر المؤسس.

وإنّ برنامج التطوير الإداري قدّم معارف ومهارات انعكست كممارسات على أداء الكوادر الإدارية في جمعية المبرّات وهي تحتاج إلى وقت لتصبح تلقائية لدى جميع مؤسسات وأفراد المبرّات. كما عملت المبرّات على تحويل هذه المعارف إلى سياسات وأنظمة من شأنها مأسسة العمل الإداري التربوي الرعائي في مختلف الصعد وجعلها مرجعاً واحداً في المؤسسات كافة، بما يضمن ثبات واستدامة العمل لجعل الممارسات الإدارية والتربوية والقيادية الفضلى ممارسات ممنهجة ومتجذرة في المؤسسات تحولت إلى ثقافة مؤسسية تنعكس على فعالية المؤسسات واستمرار جودة الأداء فيها.

أخيراً نستطيع القول إنّ برنامج التطوير الإداري ودراسة الأثر ساهما في الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، ومن العرف إلى القانون، ومن الرؤية الشخصية إلى الرؤية العامة، والانتقال بالفكرة من مجالها التلقائي العفوي إلى مجال التنظيم ودوائر التخطيط وعمليات التقنين حتى تتبلور وتتخذ لها شكلاً واضحاً، بعد أن كانت حالة ضبابية يعوزها الوضوح والفعالية وتحويل قيمة الأفراد إلى قيمة إجتماعية وإنسانية. وهذا كان بمثابة الانتقال من النظرية التي تحدّث عنها سماحة المؤسس رحمته الله كما ورد في المقدمة إلى التطبيق العملي الإجرائي الواضح، أي العمل على مساحات ومسافات تم تعبيدها بتشكيل القناعات والثقافة المهنية التي ترجمت بممارسات عملية ممنهجة، وتمت إزالة العقبات التي تعترض طريقها، ووضوح الرؤى وتقديم المعارف والمهارات

من خلال التدريب والإرشاد والمتابعة المستمرة، وتأمين الإمكانيات اللازمة لقيامها... وبناء الأنظمة وسياسات العمل التي تسهّل العبور إلى مراتب النجاح والتفوّق والتميّز والإبداع. كل هذا مجتمعاً أسّس لبناء ثقافة مهنية مؤسّساتية<sup>(1)</sup>.

ونختم بكلام المرجع المؤسس ﷺ: «نحن دورنا أن نغيّر الواقع، وعندنا تجربة في ذلك كبشر، وانطلقنا من تغيير إلى تغيير، التغيير يمكن أن يكون من خلال أهلنا، من خلال مجتمعنا، من خلال المؤسسة ومن خلال تجربتنا، ولكن تبقى قيمة الإنسان هي الحركية، العقل المتحرك، العقل الذي لا يعيش في دائرة ضيقة، فالله عندما خلق العقل خلقه حرّاً، وقال له فكّر كما تريد، ولكن تحمّل مسؤولية ما تفكّر فيه»..



(1) مقتبس من ندوة قدّمها مدير عام جمعية المبرّات الخيرية تحت عنوان: «المرجع فضل الله ﷻ والمنهجية المؤسسية: من فضاءات الفكر إلى تجليات الواقع»