

الثقافة التنظيمية كأساس لنجاح برامج إدارة الجودة الشاملة

د. عبدالكريم إسماعيل إسماعيل - جامعة غريان

د. نجيب إبراهيم البوعيشي - جامعة الزيتونة

د. العمري أعمار جبريل - المعهد العالي للعلوم والتقنية طرابلس

الملخص

تحاول هذه الدراسة تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة بمنظمات الأعمال من جهة ودورها في نجاح تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في تلك المنظمات من جهة أخرى، وذلك لما يشكله هذان المتغيران من أهمية بالغة في استمرار ونمو المنظمات بصفة عامة، وذلك من خلال وصف الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات العمل بشكل عام، والتعرف على أهم الآثار السلبية والإيجابية للثقافة التنظيمية والتي من شأنها التأثير على فاعلية أداء برامج إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى تصور مدى فرص نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بناء على المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق هذا المفهوم.

أولاً المقدمة :

تواجه منظمات العمل في العصر الحديث ضغوطاً وتحديات تتمثل في الزيادة المستمرة للقوى الداخلية والخارجية المؤثرة على استقرارها وربحياتها، فالحاجة إلى تحسين الربحية والإنتاجية، والجودة، أمور كلها تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي عمل المنظمة لضمان البقاء الاقتصادي لها والتغييرات التنظيمية لا يقصد بها فقط إحداث تعديلات وإدخال تحسينات على مختلف البرامج و العمليات ولكن أهم من ذلك كله تعديل ثقافة العاملين، وتعديل ثقافة المنظمة بأكملها. وينظر إلى الجودة اليوم على إنها العيوب الصفرية أي أنها الوصول إلى نسبة صفر % من العيوب في السلعة أو الخدمة المقدمة للزبون، و أصبحت في هذا الإطار هي وظيفة وعمل كل فرد في المنظمة بصرف النظر عن موقعه وطبيعة عمله ولم يعد ينظر إلى الجودة على إنها أسلوب اختبار وفحص نهائي بل أصبح ينظر إليها كجزء مرتبط بكامل الأنشطة الإنتاجية، ولقد أصبحت مشكلة تطوير و تحسين جودة الإنتاج منذ بداية الثمانينيات تلقى اهتماماً ملحوظاً ومكثفاً في غالبية دول العالم، و استناداً إلى أن تطوير وتحسين جودة المنتج يمثل أهم عنصر من عناصر الاستثمار، حيث نجد التطوير المستمر في المداخل الإدارية التي تستهدف التوصيل إلى الأساليب الإدارية التي تسهم في تحقيق هذا الهدف واستمرار تدعيمه .

وعلى الرغم من اقتناع معظم دول العالم المتقدم منه والنامي على حد سواء بهذه القضية، إلا إن الكثير من المنظمات مازالت تقترب ببطء شديد نحو المفاهيم الحديثة لتطوير وتحسين الجودة الشاملة، في الوقت الذي نحن فيه أحوج ما يمكن للارتقاء بالإنتاجية، وتحسين الجودة، لمواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزها التطور المحلي والعالمي الحديث، مما يدعو إلى محاولة التفكير في تحديث الأساليب الإدارية في المنظمات الإنتاجية منها و الخدمية على حد سواء لتأخذ بالمستحدث منها، والذي ثبتت فاعليته في الارتقاء بأداء المنظمات، و لعل من أهم الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها وبقوة ولاقت قبولاً عاماً هو مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجاً كبيراً وعماماً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة تنظيمية عميقة عن الجودة بمعناها الشامل و هناك من يرى أن الجودة الشاملة عبارة عن استحداث و تطوير قاعدة من القيم و المعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة في خدمة الزبون تمثل الهدف الأساسي لها وأن طرق العمل الجماعي و التعامل مع المشاكل و التغيير تتعدد بما يدعم و يحافظ على تحقيق ذلك الهدف الرئيسي للمنظمة.

ثانياً مفهوم الجودة :

1- التطور التاريخي لمفهوم الجودة: على الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن ليس بالقريب، إلا أنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا مؤخراً، إذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفية تعادل تماماً باقي الوظائف مثل وظيفة المشتريات، والوظيفة الهندسية، وبحوث التسويق وغيرها.

وفيما يتعلق بتطوير إدارة الجودة يمكن ملاحظة أن التطور لم يحدث في صورة أفكار مفاجئة للفكر الإداري، ولكنه جاء من خلال تطور مستقر و ثابت وكان هذا التطور انعكاساً لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى قرن مضى و هذه الاكتشافات يمكن تقسيمها إلى أربعة عناصر متميزة للجودة وهي:¹

الفحص، و المراقبة الإحصائية للجودة، وتأكيد الجودة لضمان الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، أو ما يطلق عليها أحياناً إدارة الجودة الاستراتيجية، و لعل أهم سمات هذه المراحل تتلخص في النقاط التالية:²

أ- الفحص: لم تكن مراقبة الجودة من الأمور المعروفة خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر حيث لم تتعرض كل الكتابات في مجال إدارة الأعمال حتى بعد منتصف القرن العشرين لموضوع الجودة بينما

¹ - ريتشال وليافر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة (الجمعية الأمريكية للمواصفات، ترجمة مكتبة جرير (1994) ص17.
² - ديان بون وديك جريجز، الجودة في العمل وتطبيق معايير الجودة الكلية، ترجمة ساسي حسن وناصر العديلي (الرياض دار أفق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، (1995) ص132.

تعرض لها المهتمون بشكل سريع لا يتعدى تعريف الجودة، ويرى ويلي كوبر (أن هناك فرق واضح بين عملية الفحص ورقابة الجودة، حيث إن عملية الفحص تنصب أساساً على مراقبة مستوى جودة المنتج المعين الذي تم إنتاجه فعلاً ، في حين أن مراقبة الجودة تختص بصفة أساسية بمراقبة جودة المخرجات التي سيتم إنتاجها في المستقبل)¹ أي أن هدف الرقابة على الجودة هو منع أو التقليل من نسب العيوب في جودة المنتجات التي يتم إنتاجها مستقبلاً .حيث كانت مسؤولية التأكد من مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعة قد أسندت في أول الأمر إلى قسم الجودة، وكان الاتصال يتم مباشرة بين مدير هذا القسم و بين مدراء بقية الأقسام الأخرى مثل الإنتاج، و التخطيط ، التدريب، وعليه فإن عملية الفحص لأغراض الجودة كانت مجرد ضمان إن المنتج المعنى أو الخدمة المعنية مطابقة للمواصفات الموضوعة هي التي تنتقل من داخل المنظمة إلى المستهلك أو العميل، ومن تم فالفحص يحول دون وصول الوحدات المعيبة و التي لا تلبي رغبات العملاء و لا تمنع وقوع الخطأ ، فالخطأ قد وقع فعلاً وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده .

وعموماً فإن تعريف الجودة الذي كان يسود هذه المرحلة من التطور هو (النظر إلى الجودة على إنها مطابقة المواصفات، لذلك فإن هذا الأسلوب يعتمد على الفحص للتأكد من المطابقة)². جوران نظام الفحص بأنه (يمثل حقيقة شر لا بد منه إلى أن يحين الوقت الذي يمكن أن نعمل بدونه)³ وهذا يتجلى في الحاجة الملحة للتحسين و التطوير .

ب- مراقبة الجودة: يقصد بمراقبة الجودة أنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة و أنها بهذا المعنى تعتبر من المكونات الداخلية لأنشطة مدخل تأكيد الجودة⁴. ومن الناحية التاريخية (كان عام 1931 يمثل الخط الفاصل لحركة الجودة، ففي ذلك العام نشر الإحصائي الشهير شيورات كتابه عن مراقبة الجودة وهو يمثل أول عطاء علمي في هذا المجال، وكثيراً من رقابة الجودة الحديثة تعود إلى هذه المحاولة الأولى و لقد أعطى شيورات تعريفاً محدداً و قابلاً للقياس وتمكن من التوصل إلى أساليب فعالة وقوية كالتقييم اليومي للإنتاج، كما قدم عدة مقترحات لطرق تحسين الجودة حيث تم تشكيل مجموعة

¹ - فريد زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج من مدخل إدارة الجودة الشاملة (الزقازيق: منشورات جامعة الزقازيق، 1997) ص13.

² - ريتشارد وليافر، مرجع سابق ، ص43.

³ - عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والإعلان، 2008) ، ص27.

⁴ - إمامد عماد جاويش، إدارة الجودة الشاملة والتدريب (مجلة إدارة الأعمال، العدد 89 يونيو 2000) ، ص117.

عمل ضمن عدد من الخبراء في مجال الجودة و كانت مهمتها التوصل إلى أقصى حد من المعلومات المتعلقة بالجودة من خلال استخلاصها من قدر ضئيل من معلومات الفحص ¹.

ج- تأكيد الجودة: يتفق الجميع على أن حل المشاكل بعد حدوثها ليست بطريقة فعالة يعتمد عليها، فالعبرة إذاً هي البحث عن الطرق لمنع ظهور أسباب الانحرافات، لذلك فإن التحسينات المستمرة و الدائمة و المتعلقة بالجودة لا يمكن أن تتم إلا عن طريق توجيه الجهود التنظيمية اتجاه الوقاية من وقوع المشاكل من منابعها أو مصادرها، ويوصف مدخل تأكيد الجودة بأنه (نظام أساسه منع وقوع الخطأ و الذي يعمل على تحسين جودة المنتج و الخدمة، وبذلك فقد تعددت الأساليب المتخصصة في مجال الجودة و لم تعتمد فقط على الأساليب الإحصائية، واتسمت تلك المرحلة بظهور أربعة عوامل منفصلة ارتبطت بمفهوم الجودة و هي: ²

(تحجيم تكلفة الجودة – رقابة الجودة الشاملة – الهندسة الاعتمادية – العيوب الصفرية)، ويرى البعض إن) تأكيد الجودة أكثر ارتباطاً بالمفاهيم الإدارية للإدارة بالأهداف و النتائج، وإدارة النظم، وإدارة المشروعات ³.

ومن خلال مقارنة مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة نجد إن كل مرحلة قد ركزت على جوانب معينة دون غيرها، حيث بدأت من منظور ضيق وهو مجرد الفحص للمطابقة و تصحيح الأخطاء بعد وقوعها، ثم امتدت لتغطي مجالات أرحب و تشمل التصميم و المطابقة و الأداء الكامل.

ثالثاً - مفاهيم و أسس إدارة الجودة الشاملة

لا يوجد تعريف عالمي موحد متفقاً عليه لإدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك بعض التعريفات قد ظهرت وفرضت نفسها على الفكر الإداري لما تتصف به من موضوعية وشمول نسبي، حيث عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها (القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء) ⁴، وقد وضعت إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً لإدارة الجودة الشاملة وهو (إدارة الجودة الشاملة تمثل مجموعة مبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة وهي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات

¹ - بهيرة الموجي، دوائر الجودة الشاملة وفرص تطبيقها في المؤسسات العربية ، (مجلة البحوث التجارية، المجلد الرابع عشر ، العدد الأول)1992، ص126.

² - ديان بون وديك جريجز، مرجع سابق، ص146.

³ - محمد قاسم القيروني ، نظرية المنظمة والتنظيم (رام الله : وائل للنشر والتوزيع ، 2000)، ص59.

⁴ - خضير كاسم، إدارة الجودة وخدمة العملاء(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والإعلان،2002)، ص67.

الواردة للمنظمة وكل العمليات داخل المنظمة ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالا وفي المستقبل¹، هذا وقد اتفق بعض الكتاب المشهورين في مجال الجودة أمثال ارتهار واود جرز وكذلك جابلونسكي على تعريف مفاده (أن إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب القدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل)² وهم يرون أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتوقف على ثلاث مقومات أساسية هي: (الإدارة بالمشاركة - التحسين المستمر في العمليات - استخدام فرق العمل)⁶ و يتضح من التعريفات السابقة إن إدارة الجودة الشاملة خطوة متقدمة على طريق تحسين الجودة والإنتاجية وأن لها من الخصائص والسمات ما يميزها عن إدارة الجودة التقليدية، وترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العديد من المفاهيم، التي تشكل إطارها و مفهومها و فلسفتها، ومن أهم تلك المفاهيم ما يلي:³

1- الجودة من أجل الربح. 2- إدارة العمل بطريقة صحيحة من أول مرة. 3- تكلفة الجودة. 4- التمييز التنافسي 5- مشاركة جميع الأفراد. 6- التعاون كفريق العمل. 7- الملكية و عناصر الإدارة الذاتية. 8- تسليم الجودة.

أما فوائد التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة فهي:⁴

1- انخفاض عدد شكاوى الزبائن من خلال الرفع من جودة السلعة المقدمة إليهم. 2- تخفيض تكاليف الجودة .

3- زيادة نصيب المنظمة في السوق، وخفض التكلفة 4- خفض نسب حوادث العمل 5- خفض عيوب الإنتاج والجودة، وزيادة رضا الزبائن 6- زيادة الفاعلية، خفض المخزون، خفض الأخطاء، خفض تأخير التسليم 7- زيادة الإنتاجية والإنتاج 8 - زيادة المبيعات، وخفض زمن دورة الإنتاج 9- تحسين الاتصال، و التعاون بين وحدات المنظمة 10- تحسين العلاقات الإنسانية، ورفع الروح المعنوية 11- تشجيع الابتكارات، والتحسين المستمر.

12- زيادة العائد على الاستثمار.

3-5 الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير إدارة الجودة :

كثيرا ما يحدث خلط كبير بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة و مقياس إدارة الجودة، حيث يعتقد البعض أحيانا أنهما نفس الشيء، إلا أن الفرق بينهما شاسع و الجدول التالي يوضح سمات و خصائص كل من المفهومين⁵.

¹ - محمود المنصوري، إدارة النظم والعمليات الإنتاجية (بنغازي: الهيئة القومية للبحث العلمي، 1998)، ص39.

² - احمد عماد جاوش مرجع سابق ص 123 .

³ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000)، ص134.

⁴ - محمد الصيرفي، الجودة طريقك للحصول على شهادة الأيزو (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2006) ، ص 69.

⁵ - محمد كمال عطية ، القياس والمعايير في خدمة تحقيق الكفاية الإنتاجية (الإسكندرية: دار المعارف ، 1995) ، ص 40 .

جدول (1) الفرق بين سمات و خصائص كل من إدارة الجودة الشاملة و معايير إدارة الجودة¹

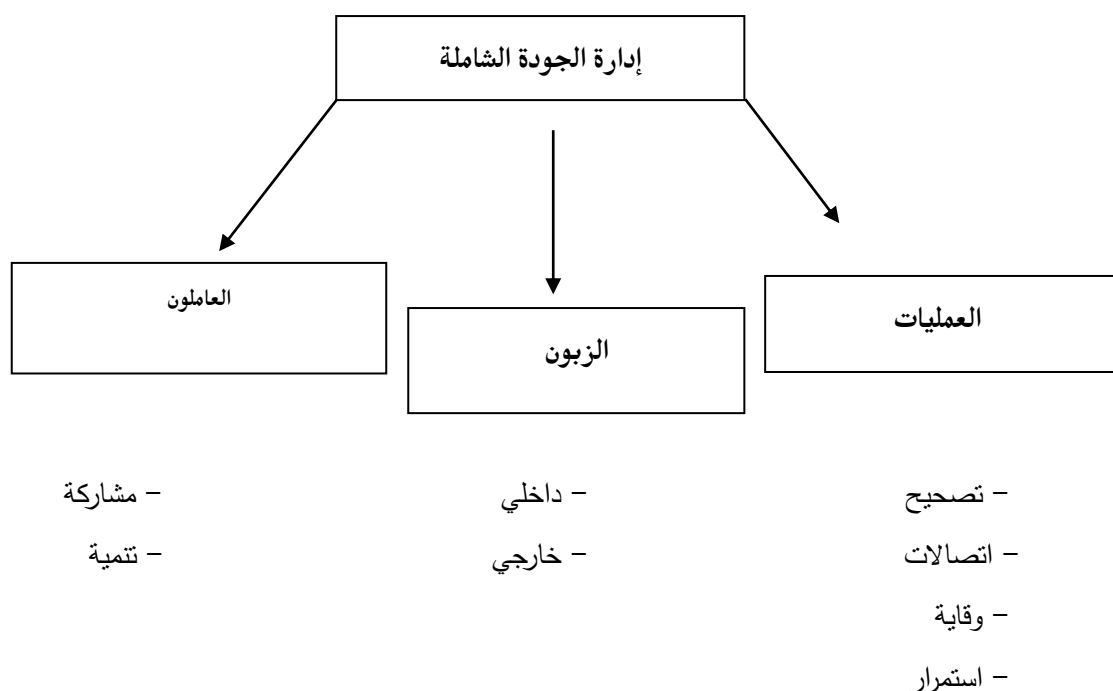
إدارة الجودة الشاملة	معايير إدارة الجودة
التركيز علي المستهلك بشكل مطلق	ليس من الضرورة التركيز علي المستهلك .
ترتبط باستراتيجية المنظمة	لا ترتبط باستراتيجية موحدة .
تهتم بالتركيز علي المفاهيم و الأدوات و الأساليب	تهتم بالتركيز علي النظم الفنية و نظم الإجراءات .
التأكيد علي مشاركة و حماس العاملين	مشاركة العاملين غير ضرورية .
تحسين مستمر ، تعميق لمفهوم الجودة الشاملة	لا يلزم التركيز علي التحسين المستمر لأنها مجرد قرار
تعني بالمنظمة ككل بجميع إداراتها ووظائفها و مستوياتها	يمكن إن يكون التركيز جزئيا .
كل فرد مسئول علي الجودة	قسم الجودة هو المسئول عن الجودة
تتضمن و تشتمل علي تغير الثقافة التنظيمية و العمليات	من الأنسب الاحتفاظ بالأوضاع علي ماهي عليه

ومن خلال تفحص سمات و مواضع التركيز التي تهتم نظام إدارة الجودة الشاملة و نظام قياس إدارة الجودة، يمكن استنتاج (إن إدارة الجودة الشاملة تضم في جوانبها معايير إدارة الجودة، وانه في أماكن المنظمات الحصول علي شهادات الجودة (الايزو) دون أن تكون قد استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة)²، فمحور اهتمام الايزو قد لا يكون بالتركيز علي تحديد و إشباع حاجات المستهلك، ولا العمل علي مشاركة و حماس العاملين في إدخال تحسينات مستمرة، في حين إن إدارة الجودة الشاملة لا بد وان تكون تلك الأمور من وهذا ما يوضحه الشكل رقم(1) وهو ما يطلق عليه نموذج الأرجل الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة .

1 - محمد عطية ، مرجع سابق ، ص 41.

2 - أحمد مصطفى ، دليل المدير العربي إلى سلسلة أيزو 9000 ، مرجع سابق، ص 85 .

أساسيات بنائها،



شكل (1) نموذج الارجل الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة¹

من الشكل السابق نجد إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد علي القيادة الإدارية لخلق السمات و الخصائص المناسبة لثقافة الجودة الشاملة فالإدارة في حاجة إلي ضمان أن الهياكل المناسبة قد تم إعدادها لعمل التحسينات المطلوبة و أنهم في حاجة إلي التزود بالموارد الضرورية ليأخذ التحسين مكانه عند التنفيذ، بالإضافة إلي ذلك فإن الاهتمام مركز علي العملية الإدارية بأبعادها، و الأفراد العاملون وما يتعلق بهم و بسلوكهم .

وهناك بعض الخصائص الايجابية التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة علي المنظمة بنجاح و فاعلية، و يطلق علي هذه السمات أو الخصائص مبادئ إدارة الجودة الشاملة و تتمثل في الاتي:²

- 1- التركيز علي الزبون الداخلي والخارجي.
- 2- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج.
- 3- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- 4- شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة.

1 - أحمد مصطفى، دليل المدير العربي الي سلسلة أيزو 9000 ، مرجع سابق ، ص 86 .

2 - خضير كاظم ، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص97.

5- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق.

6- التغذية العكسية.

أما بالنسبة إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإنه لا يوجد اتفاق واضح بين المهتمين حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومن تم يمكن القول أن الاختلاف كان في عدد العناصر وليس في مضمونها، وعموماً يمكن إيجاز متطلبات إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية:¹

1- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: يجب أن تدعم الإدارة العليا برامج إدارة الجودة الشاملة في كل مجالات عملها وذلك بناء على اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، حيث أن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية العليا بالمنظمة، وفي هذا المعنى يقول "لاسلزود إلى" (إن أفراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساسي إذ باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة، وإنشاء ما يمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب).²

2- التوجيه بالزبون وتعميم فكرة العميل يدير المنظمة: يعتبر العمل على تحقيق درجة عالية من رضا الزبائن الداخليين والخارجيين من أهم محاور ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، و لذلك ينبغي تعميق فكرة أن الزبون هو من يدير المنظمة على كافة المستويات التنظيمية بالمنظمة.

3- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة: إن نجاح تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة رهن بالتهيئة الشاملة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها والتي ينظر إليها على أنها (مجموعة المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل، والأسلوب الذي يتم وفقاً له ممارسة السلطة، وأسلوب مكافأة العاملين، وكيفية مراقبة أدائهم، وإلى أي مدى تسير المنظمة على وضع الخطط، وما هو مداها الزمني، وتركيب العاملين، وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحثهم على المبادأة والابتكار، وإلى أي مدى توجد قواعد وإجراءات للعمل ؟)³

4- قياس الأداء للإنتاجية والجودة: إن أحد المتطلبات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة وجود نظام قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلافات السلبية في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة، والعمل على القضاء على الاختلافات بشكل جذري.

1 - أدجي باوند، باديروا، الدليل الصناعي إلى الأيزو 9000 ، ترجمة فؤاد السيد هلال (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع 1997) ص 79.

2 - فريد النجار، مرجع سابق، ص 90.

3 - فريد زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (القاهرة : دار النهضة العربية، 1996).

5- الإدارة الفعالة للمورد البشري للمنظمة: يعتبر المورد البشري الفعال هو خير ضمان حقيقي لاستمرار نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام، ويتم ذلك من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشري وفي جميع النواحي الخاصة به.

6- التعليم و التدريب المستمر: أن نقل المفاهيم و المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وإداراتها، وأساليبها، تتطلب أن يتم تأهيل كافة العاملين من خلال وضع خطة للتدريب و التعليم وعلى كافة المستويات وإن كانت محتويات البرامج تختلف من مستوى إداري لآخر وفقاً لنوعية المهارات و المعارف و السلوكيات اللازمة لكل منهم.

وقد أكد العالم (ديمنج) على أهمية التدريب باعتباره عنصراً من عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة عندما ذكر (إذا أردنا أن نضع مدخل ومفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق الفعلي، فإنه يجب الاهتمام الكافي بالتدريب المستمر وخاصة للخط الأول من الموارد البشرية)¹.

7- تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة: يمكن وصف النمط الذي يلائم مدخل إدارة الجودة الشاملة بأنه ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق، والذي يجاهد من أجل توفير ودعم مناخ يسود فيه العمل الجماعي المتسق، و يولى اهتماماً متوازناً بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلي في التنظيم، وتعظيم مصلحة كل من الفرد والمنظمة.

8 - مشاركة جميع العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والجودة: يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة العمل على إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة والإنتاجية و التخلص من الخوف حتى يتمكن كل فرد أن يعمل من أجل المنظمة، وهذا المطلوب لن يتحقق إلا من خلال التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد.

9 - تأسيس نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة: لا سبيل لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا عن طريق توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المنظمة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة، وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العاملين بالمنظمة مما يعتبر مساندة وتدعياً لنجاح تطبيق هذا المدخل.

² - رودرك ماكينلي، الدليل العملي لتطبيق الجودة، ترجمة صلاح بن معاذ (الرياض: دار أفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، 1999) ص79.

رابعاً : أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

العادات الراسخة للطرق التي يجب عرف روجر هاريسون في سنة 1972 ثقافة المنظمة بأنها (الايولوجيات، والقيم المغروسة التي تسود المنظمات، وكذلك أن يعمل الأفراد وفقاً لها بتلك المنظمات).¹ وفي تعريف آخر أكثر حداثة يعرف تشارلز هاندي الثقافة التنظيمية للمنظمة بأنها (مجموعة المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل، الطريقة التي يتم وفقاً لها ممارسة السلطة، ومكافأة العاملين، ومراقبة أدائهم، وماهي درجة الرسمية المطلوبة، وإلى أي حد يطبق التخطيط وما مداه الزمني، وما هي تركيبة المرؤوسين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة وحثهم على المبادأة والابتكار، وهل ساعات العمل موضع خلاف أم أنها مقومة مادياً، وعلى أي أساس وضعة، وهل الرقابة تتم بشكل فردي، وهل توجد قواعد وإجراءات أم يكتفى بالنتائج، وكل النواحي السابقة تمثل جميع أجزاء الثقافة التنظيمية للمنظمة)².

وحتى تكتمل الصورة بشكل أوضح سيتم عرض أبعاد ثقافة المنظمة بشكل تفصيلي للوقوف على مدى أهميتها وإيجابيتها في إدارة الجودة الشاملة، وتحديد الأسباب الأكثر تأثيراً على نجاح تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، وهذه الأبعاد هي:³

1- البعد الخاص بالتزام الإدارة العليا: يعتبر هذا البعد من أهم مكونات الثقافة التنظيمية، وأكثرها أثراً في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة ومداخلها، نظراً لارتباط هذا البعد ببعض العناصر والتي تتمثل في الآتي:-⁴

أ- إدراك دور القيادة: ويتمثل هذا العنصر في الكيفية التي تنتظر بها كل مستويات السلطة الإدارية للقيادة، والخلفية والمعتقدات التي يحملونها حول وظيفة القيادة ودورها المطلوب منها داخل المنظمة، وما هي حدود سلطتها على المرؤوسين، بالإضافة إلى الواجبات المطلوبة منها، حيث تختلف هذه النظرة من منظمة لآخرى ، حسب ما يملكه أفرادها من أفكار إدارية خاصة بهم.

ب- دور الإدارة: يتلخص هذا العنصر في مدى إدراك الإدارة للدور الواجب عليها القيام به اتجاه العمل، والعاملين حيث لا بد أن تعي الإدارة وبشكل كامل ما يتوجب عليها القيام به من مهام تخطيطية، وتنظيمية وتوجيهية ورقابة وبكل تفاصيلها كما يجب أن يكون من ضمن أولوياتها المحافظة على العاملين

¹ - محمد قاسم القيروني، مرجع سابق، ص286.

² - مرجع سابق، ص289.

³ - إيمان عيد العزيز الشنوان ، تطوير نظام الجودة في البرامج التدريبية (مجلة التدريب والتقنية، العدد 97) ، 2007، ص 43.

⁴ - وليام ومور، الجودة وتغيير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة زين العابدين الحفصي (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1997) ص175.

، وتطويرهم وإن تكون لديها المقدرة على وضع القرارات المدروسة، وضمان تطبيقاتها من أجل حل كل المشاكل التي تواجه عمل المنظمة.

ج- قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة: حتى تكون الإدارة قادرة على انتهاج مفهوم الجودة الشاملة، يجب أن تكون ملمة بكافة الجوانب المتعلقة بهذا الأمر، وأن تكون مستعدة لتحمل المسؤولية المترتبة عن ذلك، حيث لا بد أن تهتم بالنظام والتكنولوجيا والعمليات، والأفراد العاملين على حد سواء.

د- التحول الشامل: من أجل ضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها، يجب أن تكون الإدارة مؤمنة بفكرة التحول الشامل والتغيير الكلي حيث لا يمكن قيام نظام للجودة الشاملة إلا بقيام تحول شامل في المنظمة يطول كل الجوانب الإنسانية والسلوكية والفنية أو الإدارية لأن الجودة الشاملة وكما هو واضح من تسميتها تكون شاملة لكل الأنشطة والأنظمة والبيئة ولن يحدث تغيير في الجودة إذا ما تم التركيز على المنتج فقط.

هـ- السلوك والدافعية: يقيس هذا العنصر رؤية إدارة المنظمة للكيفية التي يتم بها تحفيز ودفع العاملين وتشجيعهم على العمل وهل تميل الإدارة في رؤيتها إلى التشجيع والتحفيز المادي أم أنها ذات نظرة أبعد تمتد لتشمل كل ما من شأنه أن يشعر العاملين بالمتعة في أعمالهم والتعرف على مواهبهم وتضيفهم إلى فرق عمل ديناميكية ومعلوماتية.

و- قيادة التغيير: يهتم هذا العنصر بقياس نمط الإدارة من حيث مدى اعتمادها على سلطتها الرسمية التي تستمدّها من موقعها بغرض إحداث التغيير، أم أنها قيادة مشاركة تحت العاملين على المشاركة في شتى نواحي التغيير وهل تستهدف التغيير بالشعارات أم من خلال الفعل بالحركة والعمل.

ر- المشاركة والمخاطرة: ويقصد بهذا العنصر تحديد ثقافة إدارة المنظمة ومعتقداتها من حيث التحكم في قراراتها ومدى قبول مبدأ مشاركة الآخرين لها، وشكل ونمط الاتصالات الإدارية التي تسمح به وهل هو اتصال في اتجاهين أم أنه محدود من أعلى إلى أسفل؟ وهل تؤمن الإدارة بالفصل بين التفكير ومقتضيات التنفيذ؟ وهل لدى الإدارة دائماً شخص تنتم محاسبته عند وقوع الخطأ؟ وهل تفضل الإدارة أن تسلك سبل الأمان الواضحة السهلة مبدعة عن تحمل المخاطرة برغم من وجود فرص متاحة قد تحقق لها التطوير؟.

2- البعد الخاص بالهيكل والنظم:

وفيما يلي تفصيل لأهم مكوناته :¹

أ- **الاتصال:** يقيس هذا العنصر شكل الاتصال الذي يتم داخل المنظمة ومدى فاعليته وكفايته فإذا كانت الإدارة تنظر إلى الاتصال على أنه مجرد تعليمات وأوامر تصدر في صورة رسمية وأن عملية تبادل المعلومات بالمنظمة محدودة وإن وجدت فإنها تنساب من أعلى إلى أسفل، ولا تحاول الإدارة من جانبها الوقوف على ماذا يريد الأفراد لاعتقادها أنها تعلم ما هو مطلوب، مما يجعل الاتصال غير فعال.

ب- **العمل الجماعي:** يعتبر العمل الجماعي من السمات المميزة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن هذا المفهوم يستند أساساً إلى أجراء التحسينات على الإنتاجية والجودة من خلال العمل الجماعي وخلق العمل وحلقات الجودة وكلما اعتمدت المنظمة مفهوم العمل الجماعي وكلما ساندته إدارة المنظمة كلما دعم ذلك من ثقافة المنظمة وهياكلها بشكل تكون فيه أكثر تقبلاً لإدارة الجودة الشاملة.

ج- **المهام:** يقيس هذا العنصر تفكير الإدارة وفلسفتها من حيث وجود مهام مشتركة ومدى دراية جميع العاملين، أو أن إدارة المنظمة ترى من المصلحة أن تحتفظ باستراتيجياتها وخططها بشكل سري ولا تسمح بالإطلاع على الخطط طويلة الأجل للمنظمة وإلى أي مدى ترى الإدارة أهمية وجود مهام مشتركة في ربط أجزاء المنظمة ببعضها ؟ وهل إدارة المنظمة ترى أن أعلام الأفراد بخططها واستراتيجياتها أمر يزيد الطموح لديهم ويخلق فيهم الحماس والانتماء؟.

د- **التدريب:** من المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة أن البشر هم أهم مورد لتحقيق الجودة الشاملة ولذلك نجد من الشروط والمقومات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة هو تدريب العاملين بشكل مستمر وبقناعة من جانب الإدارة بأهميته وأنه استثمار طويل الأجل وإضافة حقيقية لمهارة وخبرة العاملين

هـ - **التعليم:** من الأمور الهامة التي يجب أن توليها المنظمة اهتماماً هي تشجيع العاملين لمواصلة تعليمهم وتطورهم الذاتي، لأن في ذلك استثمار وتوظيف صحيح لمهارات وقدرات العاملين إلى الحد الأقصى ولذلك فإن المنظمة التي تتصف ببعد النظر هي تلك التي تدرك تماماً وتعرف قيمة مساندة ومؤازرة التعليم، إذ يمكن القول أنه كلما أدركت إدارة المنظمة أهمية التعليم وعملت على مؤازرته من استغلال وتوظيف مهارات وقدرات العاملين فيها إلى الحد الأقصى، كلما زاد تطور المنظمة وازدهارها وقدرتها على مواجهة التحديات التي قد تعترضها.

¹- محمود المنصوري، مرجع سابق، ص 129 .

و- **استقرار الهدف:** ويقصد باستقرار أو ثبات الهدف التزام إدارة المنظمة الكامل وعلى كافة المستويات الإدارية بتطبيق فلسفة المنظمة وبقوة حتى تصبح جزءاً من حياتها، إن استقرار الهدف وثباته عنصراً حاسماً من عناصر البعد الخاص بالهيكل والنظم فهو يدعم إيجابيته ويجعله بعداً بناءً على طريق الأخذ بمفاهيم إدارة الجودة الحديثة أما تغيير الهدف وعدم استقراره بسبب الأزمات والمشاكل سيحول دون وجود هدف موحد ثابت للأجل الطويل.

ز- **مراقبة التقدم:** يجب أن تقوم إدارة المنظمة بمراجعة التقدم تجاه ثقافة الجودة بالمنظمة وذلك بشكل مستمر وتبليغ ذلك لكافة العاملين إلا أن المنظمات تأخذ مواقف معينة أو تتصف بسمات معينة بالنسبة لهذا العنصر فهناك من المنظمات من لا يحاول قياس التقدم نحو إدارة الجودة الشاملة بل وقد لا توجد بها نظم متاحة تعطى الإدارة العاملين المعرفة ووجهة النظر عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافة المنظمة كإجراء تمهيدي للأخذ بتلك الفلسفة الإدارية الحديثة وعلى الطرف الآخر نجد أن هناك بعض المنظمات تقوم وباستمرار بمراجعة التقدم تجاه هذه الفلسفة وتراجع بانتظام كل المبادرات التي يتم بها إحداث تغييرات كبري والتأكد من إن الخبرات الموجودة بأي إدارة أو موقع عمل قد شاركت بجهدا وفكرها وعلى مستوى الشركة ككل وبين هذا النمط وذاك تقع العديد من الأنماط التي تقترب من هذا البعد أو تقترب من البعد الآخر حيث أن مراقبة التقدم يعتبر عنصراً أساسياً من عناصر الثقافة التنظيمية ويتعين قياس إيجابيتها بعناية.

3- البعد الخاص بالتوجه بالزبون :-

من المعلوم بأن إدارة الجودة الشاملة تركز على احتياجات الزبون وقد تبين ان المقصود بالزبون ليس فقط الزبائن الخارجيين ولكن أيضاً العملاء الداخليين وهذا هو المقصود بهذا البعد أي أننا ننظر للزبون من زاوية أرحب وأوسع فكل من يتلقى أو تؤدي له مهمة فهو زبون وإدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم الزبون وعلى ذلك فإن تحمل مسؤولية الجودة من أي فرد في المنظمة هو من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وعلى أساس هذا البعد يمكن تقسيم الزبائن إلى :- ¹

أ- **الزبائن الخارجيون:** يتطلب منهج إدارة الجودة الشاملة الوفاء بحاجات ورغبات الزبائن بالشكل الذي يشعرونهم بالرضا التام عن المنظمة وما تقدمه ولذلك نجد أن المنظمات التي تسعى إلى الأخذ بمفهوم

¹ - خضر كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سابق، ص131.

إدارة الجودة الشاملة تستهدف إدخال البهجة والسرور على زبائن منتجاتها ليس فقط لمنع تحولهم لمنتجات منظمات أخرى ولكن لأنهم سوف يتفاخرون ويعتزون بمنتجاتهم ولهذا لا تتوانى تلك المنظمات في إدخال تحسينات مستمرة على منتجاتها بل وتطوير منتجات جديدة وعلى النقيض من ذلك فإن هناك منظمات أخرى تأخذ شكل العلاقة بينها وبين زبائنها شكل علاقة مواجهة ومجابهة وتنتهى العلاقة بين الطرفين بمجرد تسليم السلعة أو تقديم الخدمة لهم إلا إذا وجدت شكاوي منهم أو ارتباط على أعمال جديدة مثل هذه النوعية من المنظمات لا يمكن أن تفكر في الأخذ بمفهوم الجودة الشاملة نهجاً وأسلوباً إدارياً لها لأن ثقافتها متعارضة مع متطلبات تطبيق فلسفة الجودة الشاملة.

ب- **الزبائن الداخليون:** يمثل الزبائن الداخليون الأفراد أو الوحدات التنظيمية الموجودة داخل المنظمة والتي تعتمد في أداء أنشطتها على أداء خدمات أو مهام لها من أطراف أخرى داخل المنظمة فإدارة الإنتاج تعتبر زبون بالنسبة لإدارة المشتريات التي تورد إليها احتياجاتها من الموارد والخامات والمهمات ومن ثم فإن إدارة المشتريات هنا تأخذ صفة المورد ولكنها وفي نفس الوقت قد تعتبر زبوناً داخلياً بالنسبة للإدارة المالية التي توفر لها الأموال المطلوبة لسداد قيمة ما تم توريده من جهات خارجية وبهذا الفهم الجديد الذي تقدمه إدارة الجودة الشاملة فإن كل مورد داخلي عليه أن يهتم بالزبون الداخلي له ومن ثم يسود التعاون وتحسن أداء النشاط وتنميته وعليه إذا ساد هذا المفهوم ثقافة المنظمة كان مؤشراً إيجابياً ومشجعاً لقبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة والعكس بالعكس فإذا كان هناك اعتراض من جانب المنظمة بالنسبة للعلاقات الاعتمادية المتبادلة بين مختلف الوظائف والأفراد داخل المنظمة وإن الإدارة لا تنظر على أن الزبائن هم فقط الأفراد أو المنظمات خارج المنظمة كان ذلك وصفاً إيجابياً في ثقافة المنظمة أما إذا ضعف أو تلاشى هذا الاعتراف واعتفت الإدارة المفهوم الضيق لكلمة الزبون وبأنه ذلك الزبون الخارجي فإن المبدأ الرئيسي للجودة يكون غائباً مما لا يتيح فرصة بناء ومدخل لتحسين الجودة يقوم على منهج إدارة الجودة الشاملة.

ج- **الموردون:** لكي يكون هذا العنصر إيجابياً في ثقافة المنظمة يتعين أن تكون نظرة إدارة المنظمة للموردين نظرة تنسم بكون المورد جزء من سلسلة العمل وعند اختيار الإدارة للمورد لا يكون معيار ذلك مبنياً على السعر الأقل فحسب ولكن على مستوى تكلفة التوريد ككل والأمور الأخرى المتعلقة بأبعاد وظيفة الشراء من حيث الكمية والجودة والمصدر ومواعيد التسليم.

د- **التغذية العكسية من الزبون:** إن المفهوم الصحيح لبعده التوجه بالزبون يعنى أن يستمر تدفق

المعلومات عنه بدءاً بتحديد حاجاته ورغباته وانتهاء بنقل آرائه ومستوى رضاه وشكواه وأسباب تحوله إلى منتجات منافسة حتى لو اضطر الأمر إلى عقد لقاءات معه وجهاً لوجه للوقوف على أي شيء يدخل في المنطقة المشتركة بين المنظمة وبين الزبائن عموماً وهذا يتطلب دراسات ميدانية تقوم بها المنظمة للحصول على تلك المعلومات التي يطلق عليها التغذية العكسية من الزبون.

وهناك بعض المنظمات ترى أن مهمة التسويق لديها تنتهي بإيصال السلعة أو الخدمة إلى الزبون ، فالزبون تسلم السلعة، والمنظمة تسلمت قيمتها والعلاقة أصبحت منتهية، إن مثل هذا النمط من المنظمات تخسر بسهولة عملائها وتفقد نصيبها من السوق بانتظام بسبب المنافسة، وكل ما تفعله هو أنها تتحرك للتحقيق عندما ترد شكوى من العملاء يتقدمون بها إلى المنظمة ففي عرفهم السكوت علامة الرضا .

هـ - حل المشاكل المشتركة : إن اهتمام المنظمة بعقد لقاءات واجتماعات ومقابلات دورية ومنظمة مع أطرافها الخارجية وبصفة خاصة الموردين والزبائن لتبادل المعلومات في إطار التغذية العكسية في الاتجاهين من حيث رضا الزبائن والموردين والوقوف على الاحتياجات المتوقعة لهم يعد بعد نظر من تلك المنظمة لأنه حيوي بالنسبة لها ولنجاح أدائها، ومن ثم إذا تمكنت من تشكيل فريق عمل مشترك من المنظمة والموردين والزبائن ضمنت بذلك تحسين العلاقات معهم وإيجاد قناة هائلة تجري فيها المعلومات وتتساب بين تلك الأطراف بما يضمن مصالحهم جميعاً . أما أن تميل المنظمة إلى العزلة وكأنها تأخذ موقفاً دفاعياً تجاه الزبائن ولا تشجع التعامل مع الزبون خارج نشاط المبيعات بحجة أنها تحتفظ بخططها لنفسها، وأنها أقدر على معرفة ما هو الأفضل لزبائنها . فإن ذلك سيقوض دعائمها بالتدريج ويضعف مركزها التنافسي، وينقص الزبائن عنها، ولا يقف الموردون في مؤازرتها .

و- المشاركة في تخطيط المنتج : يرتبط هذا العنصر بسابقه، إذ أن عملية تخطيط المنتج ووضع المواصفات وتحديد الاحتياجات المستقبلية للزبائن يتعين أن تبنى على أساس من المعلومات الحقيقية التي تمثل وجهة نظر الزبائن وتفضيلاتهم واحتياجاتهم المستقبلية، لذلك نجد ان هناك بعض المنظمات تفهم طبيعة هذا العنصر تماماً ومقدار أهميته ولهذا فإنها لا تتوانى في تطويره لخدمتها وخدمة أهدافها على المدى القصير والطويل.

وهي في سبيل ذلك تدعو إلى عقد لقاءات دورية مع مورديها وزبائنها لتدرس وجهات نظرهم ورغباتهم واحتياجاتهم، كذلك فإن المنظمة تقوم بتحليل ودراسة خططها حتى تتجنب وجود أي تأثيرات تصطدم بالمستهلكين أو الموردين، وهذا يمثل حرصاً على عدم حدوث أي شيء من شأنه أن يضر بالعلاقة مع

أي من هذه الأطراف .

ز- الإدارة كمورد وكزيون: يكون هذا العنصر ايجابياً ومساعداً على خلق ثقافة الجودة الكلية عندما تنتظر إدارة المنظمة إلى نفسها كجزء مكمل من أجزاء النظام الذي يتكون من سلسلة المدخلات والعمليات والمخرجات، وأن المديرين يعرفون زبائنهم الداخليين، ويحصلون بانتظام على تغذية عكسية بخصوص مدى رضا مستهلكيهم عن خدماتهم . كما أنها تتقبل الانتقادات التي يوجهها العملاء بانفتاح ودون تعاضم ومكابرة وكبت لمشاعرهم، حيث يكون هناك قصور في فلسفة إدارة الجودة الشاملة عندما لا تنتظر الإدارة لنفسها كمورد، و لا تنتظر إلى العاملين والوحدات التنظيمية كزبائن، و لا تقوم بأي محاولة للحصول على تغذية عكسية من العاملين عن أداء المديرين، وهذا النوع من المنظمات إذا ظهرت به أي تعليقات من العاملين على أداء الإدارة تواجه بملامة وتعتبره الإدارة عمل عدائي .

4- البعد الخاص بالعملية والقياس: يتكون هذا البعد من بعض العناصر وهي:¹

أ- تفهم العملية: تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تقبل الإدارة وتسلم بأن مسؤولية العمليات داخل المنظمة تقع عليها وليس على العاملين بها، ولهذا فإن تلك النوعية من الإدارة تقضي معظم أوقاتها تعمل لمواجهة النظام أكثر من كونها داخل ذلك النظام لأنها المسؤولة عن العمليات التي تسير في ذلك هذه النظم وأنها مسؤولة عن خلق العمليات التي يعمل بداخلها هؤلاء العاملين .

ب - القياس: تعتبر عملية القياس من الأمور الحيوية في عملية التحسين المستمر للأداء، فمن خلال عملية القياس يمكن تحديد مستوى الأداء الحالي ومن ثم التفكير في التحسين ، وحيث ان مجالات القياس مختلفة، وكذلك يختلف من يقوم باستخدامه لذلك يختلف أسلوب القياس، باختلاف موضوعه، ويراعي أن يكون مناسباً لكل من رجال الإدارة العليا ولأفراد القوى العاملة بالمنظمة ، ومن ناحية أخرى يتعين أن يكون مدى القياس واسعاً جداً ليعطى كافة المجالات المتعلقة بعمليات المنظمة، وألا ينظر لعملية القياس على أنها مجرد الوقوف على مستوى أداء العمالة بغرض مكافأتهم ولكن أن ينظر إليها على أنها تستهدف في المقام الأول تحسين الأداء للمستقبل.

إن النظرة الموضوعية لعملية القياس على الصورة التي وصفت بها تعتبر تدعيماً ايجابياً لثقافة المنظمة بما يضمن تهيئة بيئة تتيح فرص نجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة للجودة الشاملة .

ج - تفهم النواحي الغير قابلة للقياس: هناك بعض النواحي تكون غير قابلة للقياس ولكن ليس معنى ذلك طردها جانباً والنظر إليها على أنها شئ غير هام، بل إن الثقافة المطلوبة لإستيعاب المفاهيم الإدارية

¹- محمد كمال عطية، مرجع سابق، ص119.

الحديثة لإدارة الجودة تتطلب الاهتمام الكامل بكل من النواحي التي يمكن قياسها، وتلك التي تكون غير قابلة للقياس والوقوف منها على تأثيراتها جميعاً على الأعمال بالمنظمة إذ أنه في كثير من الأحيان تكون أعظم وأكبر الخسائر كامنّة في تلك النواحي المجهولة أو التي لا سبيل لمعرفة، ومن النواحي التي يمكن أن تتدرج تحت بند التأثيرات المجهولة هي تلك الخاصة بالقيادة وهذا يتطلب الجهد الإضافي لقياس أبعاده وتأثيره، كذلك مدى رضا العميل عن منتجات المنظمة إذ لا يمكن للمنظمة بحجة أن هذا أمر غير قابل للقياس أن تهمله، بل يجب أن يكون مصدر فحص وتمحيص كاملين ودراسات متعددة لإيجاد مقاييس ومؤشرات وشواهد تتشأ بسبب عدم قياس رضا العميل اعتقاداً بأن ذلك أمر غير قابل للقياس ويندرج في بعض الأحيان تحت مسمى النواحي التي لا سبيل لمعرفة، فالإدارة مسئولة عن البحث لإيجاد مقاييس جديدة وليس مجرد الاعتماد على المقاييس التقليدية تساعدها وتمكنها من فهم أفضل لطبيعة عملياتها المختلفة .

د- تفهم الاختلافات: ويقصد بالاختلافات البعد عن الموصفات الموضوعية وحدود السماح المصرح بها، بمعنى أنه غالباً يحدث اختلافات بين الموصفات المنتجة والموصفات الموضوعية وهذه الاختلافات لا بد أن تكون مفهومة تماماً من قبل إدارة المنظمة لأنها تؤثر على عملية وضع الخطط ووضع تصميم المنتجات، كما أنها تؤثر على عملية التعاقد مع العملاء في طلبياتهم ذات الموصفات المعينة.

5- البعد الخاص بالتحسين المستمر: يتوجب على إدارة المنظمة الاقتناع بمتابعة إجراءات التحسين المستمر ليشمل جميع النواحي لتظل بيئة العمل مؤاتية ومشجعة لاستيعاب المفاهيم الإدارية الحديثة خاصة ما يتعلق منها بالجودة، وهذا البعد يتضمن مجموعة من العناصر تشكل في مجموعها هذا البعد فموقف المنظمة من تحليل ودراسة الظروف الخاصة بها لوضع خطط التحسين، وتشجيع واستثمار التفكير طويل الأجل، وفي التخطيط للكيفية التي يتم بواسطتها تحسين الجودة، واستخدام المقاييس الخاصة وطرق القياس المناسبة للإنجاز، والمعرفة الكاملة بطاقة الذكاء الإجمالية للعاملين ومقدرتهم على اقتراح التحسين والتطوير، ودفع الأهداف من خلال الأولويات، وسعيها للحصول على شهادات الجودة ، والسعي نحو التحسين وتعظيم الأرباح ، كلها تمثل معالم هذا البعد، لكل عنصر منها سماته وخصائصه التي تعكس إيجابيته وتدعيمه لثقافة المنظمة. وفيما يلي عرض لعناصر هذا البعد:¹

أ - التخطيط: يتضمن هذا العنصر الوقوف على مدى حرص المنظمة على توفير وتخصيص الوقت والدعم والمؤازرة للتأكيد من أن خطط تحسين الجودة يتم إعدادها، وإبلاغها للأفراد، وتنفيذها، ومراجعتها،

¹ - فريد النجار، مرجع سابق، ص 127.

وان المنظمة ليست من النوع الذي يبحث عن الحلول الجاهزة للمشاكل، بل تدرس وتبحث وتحلل ظروفها وواقعها وتضع خطط التحسين وفقاً لنتائج الدراسة و البحث، كذلك تؤمن المنظمة بالحاجة المستمرة إلى العديد من التحسينات لتحقيق الجودة الشاملة .

أما إذا كانت المنظمة لا تستثمر إلا القليل من الوقت في التخطيط لكيفية الاستمرار في التحسين، وإذا حدث مثل هذا التخطيط فإنه لا يكون مرتكزاً على تحليل ودراسة تفصيلية للقدرات والطاقات الإنتاجية، وإنها تبحث دائماً على الحلول السريعة بدلاً من البحث وبدل الجهد، ومن ثم فإن إيمانها يبتعد عن الاخذ بالأساليب التي تتعلق بالأجل الطويل، وهذه النوعية من المنظمات يكون فيها التخطيط للتحسين غير مشجع لتطبيق المفاهيم الحديثة الإدارة الجودة الشاملة .

ب - استثمار التفكير: تتطلب فلسفة الجودة الشاملة أن تنظر الإدارة دائماً للمستقبل بعيد المدى وتضع له الخطط المبنية على التفكير السليم البناء، وهي تنظر إلى أن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو نوع من الاستثمار سينشأ عنه خطط أساسية مرشدة وليس ضياعاً للوقت والمجهود، وعلى ذلك يكون هذا العنصر في المنظمة إيجابياً إذا التزمت بالنواحي التالية:¹

استثمار الإدارة معظم وقتها في التفكير طويل الأجل وفي التخطيط لكيفية تحقيق مهمة الجودة - إذا كانت الإدارة تؤمن بأن الوقت الذي تستثمره في التفكير سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تسهم بقوة في طريق التحسين - إن الوقت المطلوب للتفكير تلتزم به كافة الوظائف - إن الإدارة تنظر إلى كل العاملين على أنهم يمثلون جزءاً من مجموعة تحسين الجودة او فريق تحسين الجودة.

ج - استخدام القياس: ويتعلق هذا العنصر بالوقوف أولاً بأول على الإنجاز الذي يتم في كافة المجالات بهدف خدمة اتخاذ القرار، ويكون هذا العنصر إيجابياً إذا كانت الإدارة العليا بالمنظمة تدرك أن قياس الإنجاز جزء أساسي وحيوي للبحث عن التطوير والتحسين، وأن لكل المستويات الإدارية مقاييسها الخاصة، وأن معظم او جميع العاملين يهتمون بالمعلومات الخاصة بقياس الأداء الخاص بالأقسام والإدارات التي يتبعونها وأيضاً يهتمون بقياس الأداء بالمنظمة ككل. تلك السمات تجعل هذا العنصر إيجابياً ودافعاً لتقبل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أما إذا كانت المنظمة لا تولي اهتماماً لعملية القياس فإن ذلك سيؤثر سلباً على ثقافة المنظمة ويعيق إمكانية تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

د - التحسين المستمر ودورة المراجعة: يهتم هذا العنصر بالوقوف على الإمكانيات المتاحة والممكنة بالمنظمة وإدراك الإدارة لها ولمقدرتها على التحريك نحو التحسين والتطوير، فالمنظمة تحتاج إلى طاقات

¹ - محمد قاسم القيرواني، مرجع سابق، ص198.

إبداعية وابتكارية وأفكار جديدة وبناءه من أجل إحداث تطوير وتحسين مستمر يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

هـ- **التعظيم:** ويقصد بعنصر التعظيم وجود نظرة تكاملية للأهداف الفردية ولكل أجزاء مكونات المنظمة فعندما تتكامل الأهداف وتتوحد الجهود يتعظم الناتج.

ز- **الأرباح:** إن أهداف إدارة الجودة الشاملة تتمثل في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة على المدى الطويل وهذا يتطلب العمل على تحسين الربحية، وتخفيف تكلفة الفاقد، وعدم سوء استخدام الإمكانيات، لدى يجب ان تتضمن ثقافة المنظمة النظر للأرباح على أساس انها الهدف الأساسي الذي أنشأت المنظمة لأجله ومحاولة تطويره.

خامساً: الخاتمة

من خلال ما تم عرضه من ارتباط وثيق ومهم بين نوعية عناصر الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات ومدي نجاح هذه المنظمات في الوصول إلى تطبيق ناجح وفعال لبرامج الجودة الشاملة بها، والتي يمكن من خلالها أن تضمن لنفسها النجاح والاستمرارية والتطوير في مجال نشاطها، وذلك من خلال محاولة النقل من حجم السلبيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة بها، ومحاولة معالجتها، حتى يصبح من الممكن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، كما يجب التعامل مع الآثار السلبية الناتجة عن عدم قدرة الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات على النهوض بهذه المنظمات من خلال تطوير ثقافة الأفراد التنظيمية ونشر الوعي حول إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها في الوصول إلى الأهداف إضافة إلى نشر ثقافة تنظيمية جيدة وفعالة بأبعادها المختلفة داخل المنظمات تكون مناسبة لتنفيذ البرامج والسياسات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وضرورة إعطاء قدر كبير من الاهتمام بالموارد البشري داخل المنظمات نظراً لكونه الأساس في تنفيذ أي برامج تقرها الإدارة العليا، والاعتماد على الحقائق والبيانات المدروسة دائماً عند اتخاذ القرارات من أجل ضمان فاعلية هذه القرارات ومساهمتها في نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

المراجع

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والإنتاج (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2000).
- 2- أحمد سيد مصطفى، دليل المدير العربي إلى سلسلة أيزو 9000 (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997).
- 3- إمام عماد جاويش، إدارة الجودة الشاملة والتدريب (الإسكندرية: مجلة إدارة الأعمال العدد 89 يونيو 2000).
- 4- أدجي بواند باديروا، الدليل الصناعي إلى الأيزو 9000، ترجمة فؤاد السيد هلال (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع ، 1997).
- 5 - إيمان عبد العزيز الشنوان، تطوير نظام الجودة في البرامج التدريبية (مجلة التدريب والتقنية، العدد 97) 2007.
- 6- بهيرة الموجي، دوائر الجودة الشاملة وفرص تطبيقها في المؤسسات العربية (القاهرة: مجلة البحوث التجارية ، المجلد الرابع عشر، العدد الأول ، 1992).
- 7- ديان بون وديك جريجز، الجودة في العمل وتطبيق معايير الجودة، الكلية، ترجمة ساس حسن وناصر العدلي (الرياض: دار أفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام ، 1995).
- 8 - ريتشال وليافر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة (الجمعية الأمريكية للمواصفات، ترجمة مكتبة جرير 1994).
- 9- رودرك ماكينلي، الدليل العملي لتطبيق الجودة، ترجمة صلاح بن معاذ (الرياض: دار أفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، 1999).
- 10- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والاعلان، 2007).
- 11- عبد الستار محمد العلي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والاعلان، 2008).
- 12- فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق (الإبراهيمية: الدار الجامعية، 2007) .
- 13 - فريد زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (القاهرة : دار النهضة العربية، 1996)

- 14- فريد زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج من مدخل إدارة الجودة (الزقازيق: جامعة الزقازيق، 1997).
- 15- محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الأيزو (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2006).
- 16- محمد قاسم القيروني، نظرية المنظمة والتنظيم (رام الله: وائل للنشر والتوزيع : 2000).
- 17- محمد كمال، القياس والمعايرة في خدمة تحقيق الكفاية الإنتاجية (الإسكندرية: دار المعارف، 1985).
- 18- محمود المنصوري، إدارة النظم والعمليات الإنتاجية (بنغازي: الهيئة القومية للبحث العلمي، 1998).
- 19- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي (عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007).
- 20- وليام ومور، الجودة وتغيير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة زين العابدين الحفصي (الرياض: معهد الإدارة العامة ، 1997).