

حوليات جامعة بشار
Annales de l'Université de Bechar
العدد 12, 2011, N°
ISSN : 1112-6604

ثقافة المنظمة و مدى فعالية التغيير الثقافي في تطبيق الجودة الشاملة

ناصر ناصري

د.بوثلجة جمال عبد الناصر

أ. مومن مزوري

الملخص:

تحتل طريقة الجودة الشاملة مركزا إستراتيجيا في إدارة أعمال المنظمات، مما يشكل دعامة متينة لتحقيق البقاء و الإستمرار. كما أن لثقافة المنظمة أهمية بارزة في توجيه سلوك أفراد المنظمة و تشكيل إطار خاص لأنماط السلوك المختلفة، و نظرا لتطور هذه الثقافة بشكل مستمر، فإن هذا يمكن من تعديلها و تغييرها الأمر الذي يساعد على تحسين أداء و فاعلية المنظمة، غير أن الصعوبة في ذلك تكمن في تغيير القيم و المعتقدات الراسخة التي يتمسك بها أفراد المنظمة بدرجة عالية، و أن عدم مرونة التغيير الثقافي سرؤدي إلى تدهور النشاط و الى نزاعات خطيرة و إختلالات وظيفية. غير أن قبول التغيير يعمل على تحرير عملية التفكير و إزالة العراقل و القيود التي تضعف الطاقات و القدرات.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المنظمة، الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، الأفراد، بيئة العمل.

Résumé:

La méthode de la qualité totale occupe une place stratégique dans la gestion des entreprises, ce qui constitue une base solide pour la survie et la continuité. Egalement que la culture de l'organisation a une grande importance dans l'orientation des comportements des membres de l'organisation et faisant partie des schémas particuliers de comportement différents, et compte tenu de l'évolution de cette culture sur une base continue, cela peut

être modifié et changé, ce qui contribue à améliorer la performance et l'efficacité de l'organisation, mais la difficulté qui se trouve c'est la changement dans les valeurs et les croyances profondément ancrées par des membres de l'organisation avec un haut degré, et que le changement culturelles inflexibles conduira à une détérioration de l'activité et à des conflits et de dysfonctionnements graves. Toutefois, l'acceptation du changement travaille sur la libéralisation du processus de réflexion, et de supprimer les obstacles et les contraintes qui affaiblissent les énergies et les capacités.

Les Mots Clés: la culture d'organisation, la qualité totale, changement organisationnel, les individus, environnement de travail.

المقدمة:

تظهر الأهمية البالغة لتطوير المؤسسة باعتبارها فاعلا هاما لتحقيق التغير الاجتماعي، و مساهما رئيسيا في التنمية الاقتصادية في ظل التغيرات التي يفرضها المحيط الجديد، إذ أن نجاح المؤسسة و ضمان بقائها ليس مرهونا فقط بوفرة مواردها المالية و المادية، و إنما يعتمد أساسا على العامل الإنساني عن طريق تعبئة كل الموارد البشرية التي تتوفر عليها. لهذا فإن على المؤسسة إختيار و إعداد استراتيجيات تساهم في مرونة تغيير المواقف و السلوكيات السابقة للفاعلين الاجتماعيين بحيث تجعل مهمة التحول أمرا سهلا، ولن يتحقق هذا إلا بنشر الوعي داخل الفئات المختلفة و تحسيسها بأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه في تحقيق أهدافها و التي تلتقي مع أهداف المؤسسة و لا تختلف معها. قد حظيت ثقافة المنظمة باهتمام الباحثين، خاصة في الوقت الحالي الذي يتميز ببيئة أعمال سريعة التغير الذي من شأنه التأثير على أداء المنظمات و تحقيق أهدافها، و لكي تستطيع المنظمة أن تضمن ولاء أفرادها و جب وجود اتفاق بين أهدافها و قيم و ثقافة هؤلاء الأفراد، و إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات و القدرات.

(1)-الثقافة التنظيمية مفهومها و تطورها التاريخي:

يرتبط مفهوم ثقافة المؤسسة بمفهوم الثقافة في المجتمعات، و تتضمن الثقافة الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد و كذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها. قد ظهر مفهوم ثقافة المؤسسة أول مرة في

المؤلفات المتعلقة بالإدارة في أمريكا الشمالية في سنة 1981، و استعمل مصطلح الثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980، عبر المجلة الاقتصادية الأمريكية **Business Week** حيث أدرجت مجلة **Fortune** ر كنا خاصا يتناول موضوع الثقافة التنظيمية و يحمل عنوان **Corporate Culture**، الى أن قدم الباحثان (**A.A Kennedy & T.E.Deal**) سنة 1982 كتاب تحت عنوان (**Corporate Culture**) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم ^(xxxviii)، فيما يذكر **Hostfide** إن مصطلح الثقافة التنظيمية لم ينتشر استعماله إلا في حلول الثمانينات الميلادية، و يحيل **Hostfide** ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (**Corporate Culture A.A Kennedy & T.E.Deal 1982**) و كتاب البحث عن الامتياز **ليترز و ووترمان** (**In Search Of Excellence: Peters & Waterman 1982**) و في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية " الثقافة التنظيمية " باعتبارها عاملا مهما في بيئة العمل، مما يؤثر على سلوك الأفراد و مستويات إنتاجيتهم و إبداعهم ^(xxxix).

أ-تعريف الثقافة التنظيمية:

يعرف **Edgar Morin** الثقافة التنظيمية على أنها:

" ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في

الاتجاهات

(المعتقدات)، القيم و المعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير و تاريخ المنظمات و الطقوس

الجماعية" ^(xl).

و يرى **Elliot Jacques** أن:

" ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير و السلوك الاعتيادي و التقليدي، و تكون مقسمة و مشتركة بين

أعضاء المنظمة و تعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من اجل قبولهم في المنظمة" ^(xli).

أما **Hélène Denis** يعرفها في كتابه: " استراتيجيات المؤسسة و عدم التأكد من المحيط" أنها:

" تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة، حيث تتقاسم و توزع

بواسطة أغلبية الأفراد، و ان هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة و متميزة" ^(xlii).

ب- أهمية ثقافة المؤسسة:

يرى كل من **Pederson & Scrensen** أنه يمكن حصر أهمية الثقافة في أربع وظائف كالتالي (xiii):

1. أن الثقافة أداة تحليلية من طرف الباحثين، حيث تساهم في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
2. أنها أداة للتغيير ووسيلة في عملية التطور التنظيمي.
3. أن الثقافة أداة إدارية لتحسين و تطوير المخرجات الاقتصادية للمؤسسة.
4. أنها تستخدم كأداة حس إدراكي لدى أعضاء المؤسسة عما يدور في البيئة الخارجية المضطربة.

ج- مكونات ثقافة المؤسسة:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما متكاملًا يتكون من مجموعة العناصر المؤثرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية لطريقة تفكير وإدراك الأفراد العاملين بالمنظمة (xiv)، و تتمثل هذه العناصر في :

■ **القيم:** هي ما يتعلق بالأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يقتسمها الأفراد و التي تقود لتحقيق الإنسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة و يعتبرها بيتر و ووترمان أساس النجاح الدائم و المستمر و يمكن أن تتخذ القيم شكلين هما :

- **الشكل القولي:** وهو كل ما يبرز في خطابات المؤسسة .

- **الشكل غير القولي:** وهو ما يبرز في باقي متغيرات المؤسسة (xv).

■ **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام ، ومن بين المعتقدات تجد مساهمة المرؤوسين في صنع القرار و المشاركة في العمل الجماعي (xvi).

■ **الأعراف و التوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة غير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة (xvii). أما التوقعات تتمثل في التعاقد البس يكنولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة التنبؤات التي يحددها الفرد أو المنظمة كل منهما عن الآخر خلال فترة العمل بالمنظمة .

■ **الرموز:** يمثل الرمز معنى خاص يتعلق بالنظام الثقافي للمنظمة كنوع اللباس، المكافآت وتمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها مع البيئة الخارجية^(xlviii).

■ **الطابوهات:** وهي ما تود المنظمة إخفاؤه وهي كل المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها و التي تكون نتاج تجارب مأسوية مرت بها المنظمة و من شأنها إحداث إضطراب في صورة العاملين و صورة المنظمة مما يؤثر سلبا على أداء كليهم^(xlix).

■ **الأساطير:** وهي المعتقدات المشبعة بالقيم و المبادئ التي يعتنقها الناس ويعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير البعيدة عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في آن كل النشاط الإنسانيⁱ.

■ **الطقوس و الشعائر:** تخص الطقوس حجم معين من الأفعال اليومية وهو ما يجعل أغلب النشاطات اليومية يمكن أن تكون شعائرية .

■ **الإشاعات:** تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح عن النفس وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لذا العاملين في المنظمة.

د-أنواع الثقافات التنظيمية:

يركز الكتاب على وجود علاقة مباشرة بين الثقافة و النجاح الاقتصادي ، وعموما يمكن تصنيف ثلاثة أنواع من الثقافات⁽ⁱⁱ⁾ :

● الثقافات القوية:

إن المؤسسة ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ و التطبيقات الواضحة و المحددةⁱⁱⁱ و تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص منها⁽ⁱⁱⁱ⁾:

- النقطة: تشير إلى الدقة و التهذيب و وحدة الذهن و التي تعتبر كأهم عوامل تحقيق إنتاجية عالية .

- الألفة و المودة: تنتج من خلال إقامة علاقات ودية متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الإهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم بحيث يكونون عائلة واحدة.

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الإستقلالية و المبادرة و تشجيع الموظفين و تحمل المخاطر^(iv).

- إرساء تصميم تنظيمي يؤدي لتحفيز الموظفين على بذل جهودهم وصقل مهاراتهم بغية تعظيم العمل الإنتاجي.

• **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم، و تفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق مع المنظمة و أهدافها وقيمها^(v).

• **الثقافات المتطورة:** لقد وصف رالف كيلمن الثقافات المتطورة بأنها تلك الثقافة التي تركز على فلسفة المنظمة و على الثقة و حب العمل و على التصورات و تذوق المخاطر، فالأفراد في هذا النوع من الثقافات يحددون جهودهم لحل المشاكل و تنفيذ الحلول بشكل تلقائي. ويرى توم بيترز أن الثقافة المتطورة هي التي تعتمد على الزبون^(vi) و يفسر الثقافة من منظور المستهلكين و بالتالي هي دائما تدخل تغييرات مستمرة آخذة في الاعتبار تغير أذواق المستهلكين و احتياجاتهم لأجل تحقيق ذلك و هو ما يسمح للمؤسسة بالتطور.

(2)-ثقافة المنظمة و التغيير:

لم يعد بإمكان الأفراد و التنظيمات وضع حدود و تصورات مطلقة لأنماط التسيير بالنظر للحركية الجذلية بين المفاصل الفرعية داخل المؤسسة و المحيط الخارجي سواء كان محليا أو عالميا مما يفرض ضرورة التلاؤم و تحقيق التغيير بالنسبة للأفراد أولا ثم التنظيمات ثانيا، لأن التحول و التغيير لا يمكن نجاحهما اذا أبدى الأفراد مقاومة شديدة. و يرى **Toffler** ضرورة أن تؤسس التنظيمات بنى مرنة بإمكانها تسهيل تحقيق جودة الأداء.

حيث تشكل ثقافة المؤسسة قوة إنتاجية واقعية حقيقية، لأن فعالية المؤسسة و كفاءة أدائها لا يتعلق بالجوانب المادية و التكنولوجية و التنظيمية فحسب، و انما بطبيعة القيم و المعايير التي يتبناها الفاعلون

الاجتماعيون فيها، لذا فان عملية تفكيك و تحليل منظومة القيم المرتبطة بالأنماط السابقة في التسيير ليست بالعملية السهلة خاصة إذا أدركنا و جود ميل طبيعي لدى الأفراد و التنظيمات لمقاومة التغيير^(vii). و عليه فعدم امتلاك المؤسسة لإستراتيجية مرنة محددة من اجل تسيير أي تغيير قد يظهر في حياتها يجعلها عرضة لمحاولات

إعادة التوازن و الاستقرار أكثر منها لمحاولات تجسيد التغيير، خاصة اذا كان هذا الأخير يمس شبكة العلاقات و المصالح و السلوكيات على أساس جملة من القيم الجديدة مثل: المنافسة، المخاطرة، المبادرة و الشراكة...الخ. ان عمليات تغيير مثل هذه يجب ان تبنى على أساس إرادة حقيقية لمختلف الفاعلين الاجتماعيين لتحقيق الانسجام الداخلي و مواجهة تحديات و أخطار المحيط الخارجي الذي هو في تحول مستمر^(viii).

أ-التغيير في المنظمة:

لقد بينت العديد من الدراسات السوسولوجية في مجال علم الاجتماع التنظيم و في مجال الإدارة و التسيير ان فشل المؤسسات الصناعية في مجتمعنا يرجع أساسا إلى تبني المسيرين و كذا العمال لقيم ثقافية قديمة و تقليدية لا تتماشى مع العصرنة و الحداثة التي تفرضها العولمة ومنطق السوق. و بهذا الصدد يشير عنصر في احد أبحاثه إلى أن من: "أهم التناقضات التي أفرزتها عملية التصنيع تلك التي وقعت بين الشروط الضرورية لقيام قاعدة صناعية معتمدة على عقلانية صورية و نفعية من جهة، و بنى اجتماعية لا تزال تعتمد في حركتها على قيم و معايير ذات جذور راسخة في منظومة ثقافية قديمة من جهة ثانية...."^(ix).

ان نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك و الأداء المتوقع و دفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء و الطرق التسييرية، و على ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في انسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة و إحلالها بقيم و ثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة. تعتبر عملية التشخيص الثقافي خطوة أساسية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة بغية تدعيمها او تصحيح ها و علاج الأخطاء الثقافية او تغييرها كليا^(ix).

اضافة الى ذلك فان الاكتشاف السريع و الذكي للأمراض التنظيمية و تدعيم المناعة التنظيمية يكون من شأنه بناء مناخ تنظيم ايجابي^(xi)، ان التشخيص الكامل يتعرض لجميع العناصر الداخلية والخارجية عن طريق تقييم مدى صحة المنطلقات الثقافية التنظيمية السائدة و تقييم مدى شمول و تكامل وظائف الثقافة التنظيمية، وتقييم مدى قابليتها لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في بيئة المنظمة. إن التغيير يحتاج الى بيئة ديمقراطية شفافة مدعمة لآليات التنافس مع العمل لخلق جيل جديد و قيم ثقافية جديدة في إدارة المؤسسات^(xii).

ب- أهم الجوانب التي يمسه التغيير الثقافي:

يمس التغيير الثقافي الجوانب التالية (lxiii) :

- 1- إعادة النظر في طرق وأساليب العمل : عن طريق وضع تقييم إجمالي لطريقة التسيير المنتهجة داخل اطار المنظمة و تشجيع ماهو ايجابي و تصحيح ماهو سلبي.
- 2- بيئة العمل: عن طريق حصر جميع المتغيرات البيئية و تقييم مدى تأثيرها على مخرجات المنظمة.
- 3- تقنية المعلومات: ان تقنية المعلومات جعلت من الموظف العادي يستطيع القيام بما يقوم به الخبراء للجمع بكفاءة بين الإدارة المركزية واللامركزية لما توفره تقنية المعلومات والاتصالات من ربح كبير.

ج- الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي:

يجب اتباع مجموعة من الخطوات، لإحداث التغيير الثقافي، من أهمها (lxiv):

- تغيير السلوكات و العادات القديمة و تفادي الخطأ بين العلاقات الانسانية و الشخصية و اهداف و مصالح المنظمة مع التاكيد على اهمية التقييم المستمر.
- دراسة و تشخيص الثقافة السائدة قصد تحديد الجوانب الايجابية و السلبية، العمل على تطوير ماهو ايجابي و القضاء على ماهو سلبي.
- مساهمة القيادات الادارية بالسلوكات الايجابية باعتبارهم القدوة داخل المنظمة، و تغيير نظرتهم الى العاملين باعتبارهم كمورد في المنظمة و ليس كتكلفة.
- العمل على تغيير المعتقدات و الممارسات الخاطئة داخل الادارة الى مبادئ وممارسات ايجابية.
- التعرف على رصيد و معارف و تجارب المنظمات الرائدة و تنشيط و تفعيل الندوات و الملتقيات.
- وضع نظام فعال للاتصال داخل المنظمة لتسهيل انسياب الأفكار داخل المنظمة.

د-عوامل نجاح التغيير الثقافي:

تتطلب نجاح عملية التغيير الثقافي عدة عوامل منها (lxv):

- قدرة القادة و الميسرين على مسايرة عملية التغيير الثقافي و مدى توفرهم على المهارات و القدرات

المناسبة

- العمل على نشر و تبني قيم سليمة و جديدة في المنظمة بين الادارة و المرؤوسين مما يساعد على

توجيه عملية التغيير الثقافي الى وجهة صحيحة رغبة في تحقيق النتائج الايجابية المرجوة.

- محاولة الادارة التقرب من المرؤوسين ومعرفة اتجاهاتهم لاستغلال الايجابي منها و تفادي الاتجاهات السلبية.

- محاولة كسب ولاء المرؤوسين و إقناعهم بعملية التغيير و دفعهم لتقديم افضل انجازاتهم، و هذا لا

يتحقق الا بمعرفة دوافعهم و حاجاتهم و رغباتهم و العمل على محاولة اشباعها.

هـ-وسائل التغيير الثقافي:

-**اللغة:** لاعتبار اللغة أداة إيصال المعلومة، فان إحداث التغيير في المنظمة يرافقه إدخال مصطلحات

جديدة تحمل قيما و مبادئ جديدة، و بالتالي يجب ان تكون مصطلحات اللغة اكثر مرونة و سهولة و قبولا لدى جميع العاملين، لضمان فعالية التسيير.

-**التعليم و التكوين:** إن نتبني فلسفة إدارية جديدة في المنظمة نتيجة إحداث عملية التغيير يتطلب تكوين العاملين و تعليمهم مبادئ هذه الأساليب الإدارية الحديثة.

-**الاتصال:** ان عملية الاتصال الفعال تسهل عملية التغيير داخل المؤسسة و ذلك باحاطة العاملين بكل المعلومات الضرورية حول عملية التغيير و بالتالي زيادة رغبتهم في تقبل التغيير بعد فهمه جيدا.

-**التوقع و الرؤية:** ان التهديدات هي من اهم الأخطار التي تواجه المنظمة، لذا فان النظرة الثاقبة للقادة و قدرتهم على توقع الأسوأ و تنبيه المرؤوسين اليه امر مهم في ضمان تسهيل و تواصل عملية التغيير بازالة كل العواقب في طريقها.

-**الانتظار المعيارى:** يقصد به عملية نقل ما تنتظره المنظمة من العاملين من انجازات على جميع

المستويات، و لا يتم ذلك الا من خلال وضع المعايير و الممارسات الضرورية و تحديدها ليتقيد العاملين بها.

-**الموضوعة:** يقصد بها الأفكار و الآراء في ميدان الإدارة و التسيير، الذي يشهد تعدد الموضات الادارية منذ ظهور مبادئ الإدارة إلى يومنا هذا، اذ يجب ان تكون هذه الموضوعة جريئة و فعالة بما يكفي لاحداث التغيير .

-الأمثلة و النماذج:وجود قدوة صالحة في المنظمة للاقتداء بها امر ضروري للايمان بالتغيير من طرف المرؤوسين و العمل على إنجاحه.

-وسائل و أدوات أخرى : منها الأداء الجيد، الالتزام ببرامج العمل و احترام عملية التنفيذ في الوقت المحدد، العمل الجماعي، و القيم و المبادئ الأساسية في العمل الإداري.

و-عوامل فشل التغيير الثقافي في المؤسسة

يفرض منهج ادارة الجودة الشاملة احداث تغيير ثقافة المؤسسة لتوحيد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق

اهداف استراتيجية المؤسسة غير ان هذا المبتغى لا يتحقق نظير تعرضه لمجموعة من الحواجز منها^(xvi):

- تجاهل قيم ومفاهيم الأفراد و الثقافة التنظيمية للمؤسسة،
- الاكتفاء بالنتائج المتواضعة التي تحققها المؤسسة في بداية انتهاج اسلوب ادارة الجودة الشاملة،
- التراجع المبكر في منهج ادارة الجودة الشاملة،
- عدم البدء بعمليات التغيير وتبينها من قبل قمة الهرم الاداري،
- دفن اهداف عمليات التغيير وسط جداول اعمال،
- محاولة تنفيذ عمليات التغيير مع محاولة ارضاء الجميع بما يتعارض مع الاهداف .

3)-الجودة الشاملة والتغيير:

أ-الجودة الشاملة:

يشير جابلونسكي إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل هذا الباحث أو ذاك "إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة إذا أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة".

ب-تعريف إدارة الجودة:

إن تباين مفاهيم وأفكار إدارة الجودة الشاملة وفقاً لزاوية النظر من قبل الباحثين انعكس بشكل واضح على عدم وجود تعريف عام متفق عليه من قبلهم إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور عام لمفهوم **الجودة**. ويمكن ملاحظة التعاريف التالية:

منظمة الجودة من وجهة النظر البريطانية: "أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً".

أما وجهة النظر الأمريكية فتعرفها كما يلي : "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين".

ولتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ثمة سبعة عناصر هي^(b vii):

- 1- **الإستراتيجية:** وتعني الرؤية الكلية التي تحكم فكر وعمل و أهداف فريق اعمل في إطار المنظومة.
- 2- **الهيكله:** استخدام التشكيلات الإدارية المناسبة لتحقيق الاستراتيجية بما يتضمنه ذلك من إعادة تغيير الأنماط السائدة في العلاقات والعمل.
- 3- **النظم :** لكي تؤدي الأعمال بصورة صحيحة ويتم ذلك بالمرونة والابتكار .
- 4- **العاملون :** وهم أهم عنصر في تحقيق الجودة الشاملة بتأليده أسلوب الرقابة الذاتية بالاشراك الوظيفي والإدارة بالأهداف.

- 5- **المهارات :** أي ضرورة استثمار كلى المهارات الحالية والكامنة لدى الأفراد في منظومة.
- العمل وتشجيع الابتكار والتطور فيها للتغيير المستمر إلى الأفضل.
- 6- **النمط :** ويعني نمط القيادة الذي يقود إدارة الجودة في النظام. .
- 7- **القيم المشتركة :** وهي نظم القيم السائدة التي يجب أن تؤمن بمفهوم الجودة الشاملة في ثقافة تنظيمية يتفق عليها، وتكون بمثابة معايير وقائية من أي انحراف عن الأهداف.

ج-التغيير الثقافي و الجودة الشاملة:

تظهر الدراسات المعاصرة طبيعة العلاقة التداخلية بين ثقافة المؤسسة و تحسين الأداء (lxviii) ففي استقصاء لـ 615 مديرا في بعض منظمات الأعمال الدولية في الولايات المتحدة الأمريكية رأّت نسبة 43 منهم ان التغيرات في ثقافة المؤسسة هي جزء أساسي و متمم للجودة و تحسين الأداء. و بما أن الثقافة المؤسسية تتشكل من المعتقدات و التوقعات المشتركة لمدراء و قادة المؤسسة و التي تشكل بالأساس: رسالة المؤسسة، مبادئها، ادواتها، استراتيجية المؤسسة، فقط لوحظ ان المؤسسات الدولية تعمل على تصميم توقعات تنظيمية تحدد مسارها الوظيفي، خصوصا المنظمات متعددة الجنسيات ، ويتطلب التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة تغييرا هاما في الثقافة التنظيمية المرتبطة بسلوك المرؤوسين في المنظمة، كي تصبح هذه الجودة نظاما أساسيا في إدارة المنظمة و جزءا من الممارسات اليومية لوظائف المنظمة.

-تعريف ثقافة الجودة: يقصد بها مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من اجل تطوير قدرة المنظمة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها و على ادارة شؤونها الداخلية (lxix).

د-التغييرات الثقافية المطلوبة بغرض تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

لتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة داخل ادارة المنظمة لابد من احداث التغييرات الضرورية في الثقافة التنظيمية لضمان فعالية تطبيق هذا المفهوم الاداري الحديث (lxx)، ان عملية ارساء ثقافة الجودة داخل المنظمة ليست بالأمر الهين، لأن ذلك يحتاج الى وجود قيادة ادارية محنكة تعمل على ترسيخ فكرة الجودة داخل المنظمة.و تتطلب عملية نشر و ترسيخ ثقافة الجودة جهودا مهمة يمكن حصرها فيما يلي:

1 خلق ثقافة ادارة الجودة الشاملة: و لا يتحقق ذلك الا من خلال توافر السبعة عناصر السابقة الذكر .

2 نشر و ترويج ثقافة ادارة الجودة الشاملة: تقع هذه المسؤولية على عاتق ادارة المنظمة، و لتحقيقها لا

بد من الوفاء بعدة التزامات أهمها:

- تحسيس الفرد و اشعاره باهميته داخل المنظمة،
- ان يكون القائد قدوة مثلى للأفراد داخل المنظمة،
- ايجاد قيم مشتركة لتطوير روح التعاون بين الجميع في المنظمة،
- تغيير الرموز بما يجسد خلق التغيير الثقافي الذي يعتبر اساس تطبيق ادارة الجودة الشاملة،

- شرح قواعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة و تشجيعهم على العمل بها،
- الاتصال المستمر بين العاملين داخل المنظمة و تحفيزهم و تشجيعهم لزيادة خدمة الزبائن،
- تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق تحسين الجودة،
- حث العاملين على تفادي ومنع نقل الخطا الى المرحلة التالية، و التركيز على تسليم الجودة من مرحلة لأخرى.

هـ-ادارة الجودة الشاملة ومقاومة التغيير:

ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة قد يواجه مقاومة من طرف بعض العاملين، وقد تكون هذه المقاومة مفيدة أو غير مفيدة الأمر الذي يحتم على الادارة معالجة هذه المقاومة ومحاولة احتوائها.

1 - مقاومة العاملين لادارة الجودة الشاملة^(lxxi):

قد ترجع هذه المقاومة لجهل العاملين بحقيقة واهداف ادارة الجودة الشاملة، او لعدم مشاركة العاملين في التخطيط و صناعة ادارة الجودة الشاملة، او لرضاهم عن الوضع الحالي و عدم وجود ضرورة لدخول غمار التحويل.

2 - التعامل مع مقاومة التغيير:

ان استخدام ثقافات و مفاهيم جديدة قائمة على مبادئ الجودة يجب ان يسبقه تقبل الجميع للبرنامج و التغلب على مقاومتهم المتوقعة للتغيير، وهذا لا يتحقق الا بـ:

- وضوح رؤية و استراتيجية المنظمة وتفهيمها لآراء جميع العاملين
- التركيز على التدريب و التعليم للعاملين و المشرفين داخل المنظمة
- تطوير روح القيادة و المسؤولية داخل جماعات الأفراد
- المشاركة الجماعية و تكوين فرق تحسين العمليات والاتصال داخل المنظمة
- تحسين بيئة العمل والاهتمام بالحوافز و المكافآت و الالتزام باخلاقيات العمل

الخاتمة:

ان قبول التغيير يبدأ من خلال مراجعة ومساءلة كثير من الممارسات، السلوكيات و المواقف بهدف تحرير عملية التفكير، ومن اجل تحطيم الأطر الصلبة التي لم تؤد الا لتقييد الكفاءات و تهميشها و اضعاف القدرات، لا بد من التركيز على البدء في عملية التغيير على فئة الاطارات بالدرجة الأولى الذين تقع المسؤولية عليهم في مواجهة التحديات المطروحة، ومن اهم هذه التحديات ادارة الجودة الشاملة التي تعتبر منهج شامل للتغيير، حيث ان تطبيقه يحدث تغييرا في جميع الجوانب بدءا من المنظمة نهاية بالأفراد، ان ادارة الجودة الشاملة تعد من اهم مداخل التغيير في المنظمة حيث ان العمل بها يؤدي الى اتخاذ انسب القرارات لتطوير و تحسين الأداء. ان الالتزام من قبل اي منظمة بتطبيق منهج ادارة الجودة الشاملة يعني قابليتها لتغيير سلوكيات الأفراد رغبة منها في تحقيق رضا العميل.

وبهذا الصدد يقترح البحث التوصيات التالية:

- تطوير ميثاق اخلاقي يلزم الاداريين النقيذ به اثناء ممارساتهم لواجباتهم على اختلاف الوظائف و المسؤوليات الأمر الذي يهيء الأفراد لتقبل اي تغيير ايجابي في المنظمة،
- الاستفادة من المدارس المختلفة في مجال التدريب و التوظيف و تطوير راس المال البشري،
- تكييف انظمة قوانين في مجال مسؤوليات الموظف و حقوقه في القطاعين العام والخاص،
- الاهتمام بتكوين الأفراد و المرووسين داخل المنظمات بغرض تحسين مستوياتهم و صقل مهاراتهم.