

## دور الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة الجودة بالمؤسسة

أحمد فارس بوعمامة- طالب دكتوراه علوم/ جامعة قسنطينة 2

تاريخ الاستقبال: 2018/05/31

تاريخ القبول: 2018/06/20

### الملخص:

يهدف هذا المقال إلى بحث مدى الارتباط الوثيق بين إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري حديث والثقافة التنظيمية ودورها في نجاحها أو فشلها ، حيث لا يخفى على الكثير من المختصين بالشأن توجه العديد من المؤسسات إلى تركيز جهودها لتطبيق هذا المدخل، عبر الأخذ في الحسبان جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، والتي تلعب دورا محوريا في توطين هذا المدخل بكل فروع، أبعاد ومستويات إدارة المؤسسة. من هذا المنطلق فإدارة المؤسسة وجب عليها الحرص والاهتمام الجدي والمساعدة على خلق الثقافة التنظيمية التي تتماشى مع أهداف ومتطلبات وعناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة، هذا ما من شأنه صنع الفرق مع المؤسسات الأخرى بالتركيز أولا على ثقافة الموظفين ، والأخذ في الحسبان كافة الوسائل وإجراءات العمل داخل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة، الإدارة، التخطيط، الثقافة التنظيمية.

### Résumé :

La gestion de la qualité totale est une approche managériale moderne de la gestion qui fusait concentré les efforts de plusieurs organisations. L'application de cette méthode dépend principalement de la culture de l'organisation, c'est pourquoi, elle , avec toutes ses dimensions, joue un rôle important dans la promotion de l'application du management de la qualité totale dans toutes branches de l'organisation , et c'est là où le rôle de l'administration est mis en évidence pour évoquer la culture nécessaire qui marche avec les buts et l'acheminement de la management de la qualité totale, et ce qui fait la différence d'une entreprise, c'est surtout la culture de ses personnels. A travers les moyens et les procédures du travail acquises de l'environnement interne et externe de leur entreprise.

**Mots clés :** gestion de la qualité ; administration, planification ; culture d'organisation

## مقدمة :

يشهد مناخ المؤسسات العمومية الجزائرية منذ أكثر عقد من الزمن تحولات عميقة وتطور سريع في حدة المنافسة، صاحبه زيادة في المخاطر ورهانات صعبة لاستمرار هذه المؤسسات، وأصبح الصراع من أجل النجاح والاستمرار أكثر تعقيدا من ذي قبل، هذه السياقات تدفع بالمؤسسات وتجد نفسها مجبرة على التفاعل الايجابي مع البيئة غير المستقرة المليئة بكافة عناصر التنافس وتعظيم أداؤها، حيث أن مسعى جميع هذه المؤسسات هو تحقيق التميز التنافسي، والمحافظة على بقاءها وفعاليتها التنظيمية والبشرية، وذلك من خلال البحث عن مقومات هذا التميز واستخدامها بصورة مثلى. لذلك كانت الجودة الشاملة هي أحد أهم هذه المقومات باعتبارها فلسفة إدارية ونهج تنظيمي عصري تتكئ على العديد المفاهيم التنظيمية، لعل أهمها على الإطلاق مسألة الثقافة التنظيمية، وما تحمل من أبعاد وعناصر ومقومات ومكونات تؤثر مباشرة، وتلعب دورا حيويا في نجاح أو فشل تبني وتوطين منهج إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

## أولاً مشكلة البحث:

لقد أثار أسلوب ومنهج إدارة الجودة الشاملة اهتمام ونظر الباحث، خاصة بعد أن احتلت إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الآونة الأخيرة أهمية خاصة، إذ تعتبر أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وذلك في ظل البيئة التنافسية الحادة التي أصبح البقاء فيها للأقوى والأصلح، والتي تمثل الجودة الشاملة ونهجها الإداري العمود الفقري فيها، بالنظر إلى أنها بالأساس تركز على عملية التحسين المستمر لبقاء وتحليل وتقييم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مناخ أعمال المؤسسات، وسنتعرض في هذا المقال إلى دور الثقافة التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة، وما هي النواحي الايجابية المشجعة علي استيعاب هذا الأسلوب الإداري الحديث في ظل التأثيرات المحلية والدولية، والتي أصبحت تتسم بكل أصناف التحديات التي لن تقوى علي الصمود فيها إلا تلك المنظمات التي تأخذ بأسباب التطور منهجاً وطريقاً.

## الإشكالية: هل للثقافة التنظيمية بالمؤسسة دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ؟

### المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

قصد التعرف على الثقافة التنظيمية قمنا بدراسة مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى دراسة نماذج مفسرة للثقافة التنظيمية وكيفية تقييمها.

### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

سيتم التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية بالتطرق أولاً إلى تعريف الثقافة التنظيمية وتوضيح أهمية هذه الأخيرة.

#### 1. تعريف الثقافة التنظيمية:

توجد تعريفات مختلفة للثقافة التنظيمية أهمها:

عرفها " Taylor " بأنها: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع ".<sup>1</sup>

كما عرفها " Nlinto " بأنها: " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار".<sup>2</sup>

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من العمليات التي تجمع أعضاء المنظمة بناء على الشكل المشترك من القيم الأساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المنظمة للمنظمة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المنظمة وتعمل ثقافة المنظمة كأساس لنظام إدارة المنظمة، والذي يشمل على ممارسات إدارية وسلوكيات تعزز المبادئ الأساسية التي يمتلكها أعضاء المنظمة".<sup>3</sup>

وعرفها أحد الباحثين بأنها: " الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، وهي واحدة من المكونات الأساسية للمنظمة".<sup>4</sup>

## 2. أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام، ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:<sup>5</sup>

- الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم.
- تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.
- الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب الموارد البشرية الملائمة، فالمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار، التفوق، وتستهدف الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المحترفون.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- الثقافة التنظيمية كأى عنصر آخر من عناصر المنظمة، تحتاج إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها، وتضمن لها الاستقرار النسبي ورسوخها في أذهان الموظفين وإتباعهم لتعليماتها والذي ينعكس جليا على سلوكهم وعلاقاتهم.

### 3. خصائص الثقافة التنظيمية:

يجب إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة:<sup>6</sup>

- الانتظام في السلوك والتفديد به: نتيجة التفاعل بن أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازة (مثلا: لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).
- القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
- الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعملاء.
- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

ثانيا: عناصر وأنواع الثقافة التنظيمية:

### 1. عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيحها كما يلي:<sup>7</sup>

- القيم التنظيمية: القيم التنظيمية تمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء... الخ.
- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.
- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد البيسكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

- الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، على سبيل المثال التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع.

## 2. أنواع الثقافة التنظيمية:

تميز أدبيات الفكر الإداري المعاصر بين نوعين من الثقافة التنظيمية هما:<sup>8</sup>

- الثقافة القوية والثقافة الضعيفة: هي التي يهتم فيها المديرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم والموظفين اهتماما ملحوظا.
- الثقافة الضعيفة: فهي التي لا يهتم فيها المديرون إلا بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماما قليلا بالناس والعملاء والملاك والموظفين.
- وإلى جانب هذا التقسيم العام للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:
- الثقافة البيروقراطية: في هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- ثقافة القوة: وهي قريبة من نمط الثقافة الأول، ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار حيث أن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القائد، كما يقوم القائد بحماية التابعين، المخلصين، بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.
- الثقافة الإبداعية: هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- الثقافة المساندة: من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها بصفتهم الإنسانية وليس باعتبارهم آلات.
- ثقافة العمليات: ينحصر اهتمام ثقافة العمليات في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد.
- ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- ثقافة الإنجاز: وتقترب سماتها من سمات النوع السابق من الثقافة حيث يتم التركيز على الأهداف، إذ للعاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول إلى الأهداف.
- ثقافة الدور: وينصب تركيزها على نوع التخصيص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة.

ثالثا: نماذج الثقافة التنظيمية وطرق قياسها:

## 1. نماذج الثقافة التنظيمية:

يعتبر نموذج إطار القيم المتنافسة ونموذج "دينسون" من أكثر النماذج استخداما في الدراسات الحديثة لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة وسيتم تناول هذه النماذج كما يلي:<sup>9</sup>

- **نموذج القيم المتنافسة:** يعد إطار القيم المتنافسة واحدا من أهم 40 نموذجا تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم، وقد طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل، ويركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد، ويركز بشكل أساسي على الصراع ما بين الاستقرار والتغيير، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والظواهر المثبطة لتحقيق الفعالية التنظيمية، والعمل على تغييرها وإحداث التوازن ما بين هذه الصراعات والتناقضات.

- **نموذج "دينسون":** قدم "دينسون" نموذجا عمليا يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، ويركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي:

\* **بعد الاحتواء والترابط:** يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، والتوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.

\* **بعد الاتساق والتجانس:** يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية، والاتفاق، والتنسيق والتكامل.

\* **بعد التكيف:** يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: خلق التغيير، والتعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء.

\* **بعد المهمة:** يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حسا واضحا بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وتنبع أهمية بعد المهمة من تحديده ما إذا كانت المنظمة تعاني من قصر النظر أم أنها مهتمة بتحديد الإستراتيجية وخطط العمل بشكل منظم، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: الرؤية، والإستراتيجية، والأهداف والغايات.

## 2. قياس الثقافة التنظيمية:

تسعى المنظمات إلى قياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقا للأهداف التالية:

- التعرف على النمط الثقافي السائد في المنظمة.

- الربط بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة من حيث العلاقة المتبادلة وطبيعة الأثر الموجود بينها.
  - التحقق من مدى التلاءم بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية التي يدركونها.
  - بشكل عام ارتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بالمدخل الكمي والمدخل الوصفي كمدخلين لقياس الثقافة التنظيمية.
- **مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية:**

تقوم هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أصناف متعددة، ويكون كل صنف مصحوبا بالوصف الدقيق لمعايير السلوك والقيم والمعتقدات، وكمثال على هذا مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعتمد على إطار القيم التنافسية، الذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط (ثقافة الفريق، الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، والثقافة التطويرية)، وأهم ما يميز مقاييس التصنيف أنه يسهل من خلالها إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية، كما أنها تسهل من عملية التغيير التنظيمي.

● **مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية:**

يقوم مقياس ملامح الثقافة التنظيمية على فكرة مفادها أن الخصائص المهمة للثقافة التنظيمية يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من المتغيرات المختلفة التي تضم العديد من الخصائص، ومن خلال هذه المتغيرات يمكن التعبير عن مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس، كما يقوم هذا النموذج بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة، وصولاً إلى وصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة.

**المطلب الثاني : مفاهيم حول الجودة والجودة الشاملة**

**1. مفهوم الجودة:**

تسعى عديد المؤسسات على الدوام إلى تحقيق هدفها الإستراتيجي، المتمثل في الوصول إلى درجة عالية من الإتقان في العمل في أي مجال من المجالات، ولكن هذه المؤسسات قد تعاني من بعض جوانب الخلل والقصور، وبالتالي تدفع بالقائمين عليها إلى البحث عن هذه الجوانب، وتحري طرق العلاج بأساليب علمية صحيحة.

ولتحسين جودة المنتج يتطلب إيجاد طرق جديدة لإدارة العمل، فلم تعد بذلك الإدارة قائمة فقط على مجرد إصدار الأوامر للموظفين، ولكن المطلوب منهم التفكير والمشاركة بجدية في عملية الإدارة وتنظيم العمل والسعي دوماً للوصول إلى درجة عالية من الإتقان وإنجاز الأعمال بدرجة عالية من الجودة.

**1.1. تعريف الجودة:**

نظراً لتعدد وجهات النظر من قبل المفكرين والمحللين حول تحديد مفهوم دقيق وموحد للجودة، جعل هنالك اختلافات في تعريفها وضبطها، من هنا وقصد الإمام نعمد إلى عرض أهم التعاريف للجودة كما يلي:

- الجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة.<sup>10</sup>

- الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية.<sup>11</sup>
- الجودة هي: "الرضا التام للعميل" أرماند فيخبوم 1956. "المطابقة مع المتطلبات" كروسي 1979. "دقة الاستخدام" حسب ما يراه المستفيد جوزيف جوران 1989. "درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة" ديمج 1986.

نستنتج من هذه التعاريف بأن الجودة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته، ولذا فمن الممكن أن نسمي المنتج العالي الجودة بأنه المنتج الذي يلبي توقعات واحتياجات العميل.

وكتعريف شامل للجودة نجد أنها تتمثل في مدى استجابة المنتج لرغبات المستهلك، ويكتسب المنتج جودته من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الاستخدام الفعلي أو ما يسمى بجودة الأداء.

## 2.1. أبعاد الجودة:<sup>12</sup>

- أ. الأداء: ويشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل السرعة والتنافسية.
- ب. الاعتمادية: ويشير هنا إلى الاتساق في الأداء، ويجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال وأن تكون جاهزة وفقا للطلب).
- ج. الصلاحية: "الفترة الزمنية" ويشير هذا إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة.
- د. الخصائص الخاصة: ويمثل هذا البعد مجموعة الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان والسهولة في الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.

هـ. التوافق: ونقصد به المدى الذي تستجيب فيه أو كيف يتوافق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك، والأداء الصحيح من أول مرة وماله من أثر على تحسين فعالية العملية التسويقية.

و. خدمات ما بعد البيع: يتمثل هذا البعد في أنواع الخدمات ما بيع البعد مثل معالجة شكاوي المستهلكين أو التأكد من رضاهم، وعادة ما تستخدم بعد الأداء والاعتمادية والتوافق والخصائص الخاصة في الحكم على مدى ملازمة المنتج للاستخدام بواسطة المستهلك. ويلاحظ أن البعد الخاص بالثقة والاعتمادية في الحكم على جودة السلعة أو الخدمة له أهمية خاصة في مفهوم الجودة الحديثة خصوصا في مجال جودة الخدمات.

## 2. مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة:

1.2. التطورات التاريخية لإدارة الجودة الشاملة: لقد تم طرح العديد من التساؤلات حول ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تمثل شيئا جديدا، أم أنها إعادة لفكرة قديمة، وبطبيعة الحال لن نستطيع أن نصل إلى إجابة على هذا التساؤل من خلال مجموعة

التعريفات السابقة، وهنا تكون الحاجة إلى العودة إلى الوراء لتتبع نشأة وتطور هذا النموذج، فعلى الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد، إلا أنه لم يظهر كوظيفة في المؤسسة إلا في الآونة الأخيرة، وأصبحت تستحق الانتباه من جانب رجال الإدارة العليا، وخلال التطور لفكرة الجودة الشاملة يمكن أن نلاحظ أن تطورها مر بأربعة مراحل نلخصها في النقاط التالية:<sup>13</sup>

#### المرحلة الأولى: جودة المنتج: عن طريق الاهتمام بما يلي:

- تخفيض نسبة الإنتاج المعيب.
- أداء العمل صحيحاً من المدة الأولى.
- قياس تكلفة الإنتاج المعيب.
- تحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة (رقابة الجودة، المرونة).

#### المرحلة الثانية: إشباع رغبات العميل: وذلك من خلال:

- الاقتراب من العميل.
- تفهم حاجاته وتوقعاته.
- جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل.

#### المرحلة الثالثة: اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق:

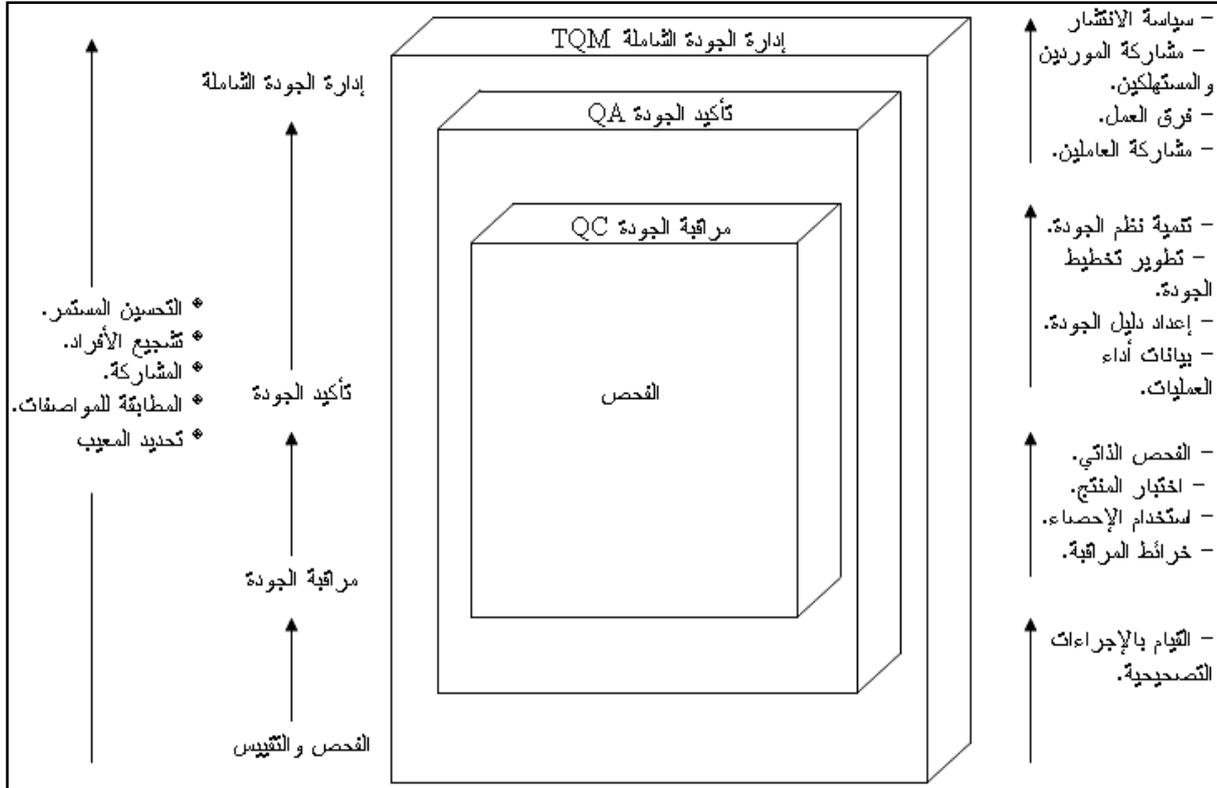
- جعل السوق أساس كل القرارات.
- الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين.
- التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم.
- البحث عن أسباب انصراف العملاء عن التعامل مع المنشأة.

#### المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة وتتميز بـ:

- إعداد إستراتيجية تحسين الجودة.
- تحديد معايير (مستويات) الجودة.
- تحديد معدل (سرعة) تحقيق المعايير.
- إشراك كل الأفراد الممكّنين وحفز العاملين.
- استخدام المرونة.
- المحافظة على الكفاءة / الإنتاجية.
- تخفيف البيروقراطية وتعدد مستويات الهيكل التنظيمي.

ويمكن أن نلخص أيضا أهم التطورات التي عرفتتها إدارة الجودة الشاملة من خلال المستويات التي يظهرها الشكل رقم (01) كما يلي:

الشكل رقم 01: المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة



Source: Dale. Bc & Cooper- "Managing Quality" -Hearford Shor- 1990- p 7

**2.2. تعريف الجودة الشاملة:** وقد تعددت التعاريف بين المنظرين والأكاديميين لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص إلى آخر، فقد عرفها **معهد الجودة الفدرالي**<sup>14</sup> بأنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات".

كما عرفها **James rilay**<sup>15</sup> على أنها "تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل".

وعرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل **Baharat wakhlu** على أنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المدراء والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت".

أ- إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية: وكان هذا أبسط تعريف أعطي لإدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمة البريطانية للجودة<sup>16</sup> حيث عرفتها على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع".

وهناك تعريف آخر يتضمن "توفر إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية وهيكل عام مصمم لتحسين ربحية المؤسسات خلال عمليات التحسين المستمرة لجميع أوجه مجالات الوظائف العضوية المختلفة بالمؤسسة"<sup>17</sup>.

وفي تعريف آخر لـ **Haver**<sup>18</sup> "أكد أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلية متين، توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ".

ب- المظهر التعاوني لإدارة الجودة الشاملة: ركز بعض المنظرين على المظهر التعاوني في أداء العمل الإنتاجي والخدمي من خلال استثمار مواهب وقدرات العاملين في الحقلين الفني والإداري، بغية توفير التحسين المستمر للجودة المطلوبة، وذلك باعتماد فريق عمل بكفاءة وإنتاجية عالية، ووفق **Royal-mail**<sup>19</sup> فإن إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد يؤدي إلى خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجيات المستهلكين".

ج- إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري مميز: تحت هذا الإطار تندرج جل التعاريف التي تجعل من إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري مميز لحل جميع المشكلات، وضمان البقاء، والربحية. حيث عرفها **Cole**<sup>20</sup> بأنها "نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأمد" كما تم تعريفها على أنها "مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات وموارد المؤسسة على رغبات واحتياجات العملاء وتحقيقها بصورة منظمة ومستمرة".

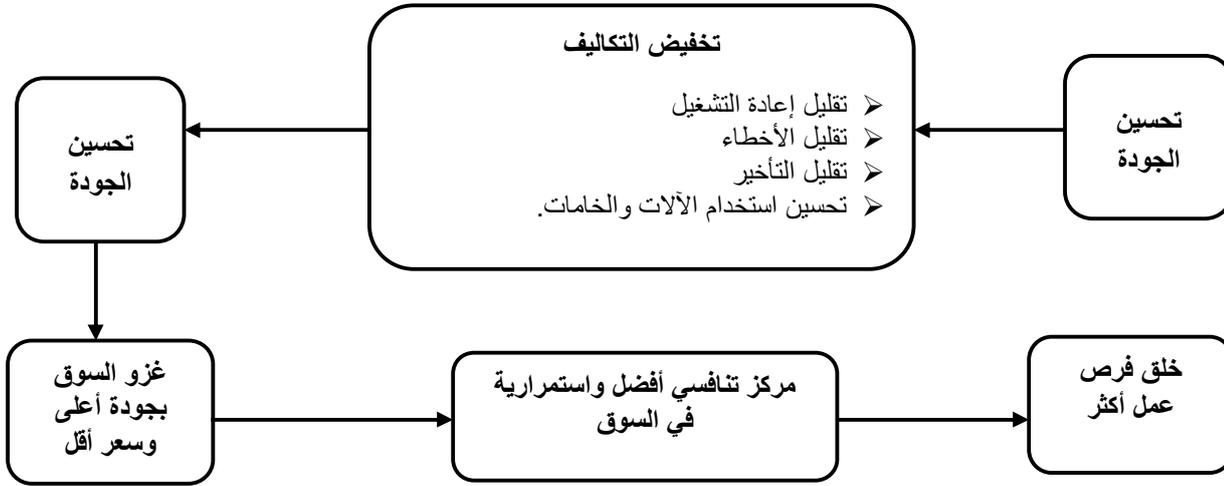
**3.2. تعريف إدارة الجودة الشاملة:** تمثل مبادئ إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.<sup>21</sup>

إذن الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة تعبيران شائعان في اللغة الإدارية المعاصرة ويعبران عن توجه عالمي يسيطر على فكر وتصرفات أهل الإدارة على مختلف مستوياتهم ويحكم كثيرا من قرارات الإدارة في كل مجالات عملها. حيث أن تحقيق التحسين والتطوير المستمر يحتاج إلى منهج شامل للتغيير وإلى إدارة تعتمد على الحقائق وتوفير بيئة تمهياً للأفراد العمل بحماس وجهد وقدرة والتزام داخل المنظمة ويعتبر ذلك تغييراً جذرياً في المنهج والأسلوب والوعي وتلك هي إدارة الجودة الشاملة.<sup>22</sup>

**4.2. الفرق بين الجودة والجودة الشاملة:** تتم التفرقة بين التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة من خلال مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة المؤسسة، إذ أن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في الغالب، بينما إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة، وإنما تأخذ البعد الاستراتيجي بحيث توجه كل الخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية... إلخ، بالاتجاه الذي يخدم هذا البعد الاستراتيجي.

## 5.2. أهداف ومزايا الجودة الشاملة: يمكننا أن نلخص هذه المزايا في المخطط الموالي وذلك من منظور ديمينج Deming:

### الشكل رقم (02): مزايا الجودة الشاملة حسب Deming.



المصدر: د.علي السلمي - "تطوير أداء وتجديد المنظمات" - دار قباء- مصر- 1998- ص159.

من هنا نستخلص أن المؤسسة الاقتصادية اختارت لنفسها موقعا محليا من خلال تبنيتها للجودة وكذا نظام الجودة الشاملة من أجل التماشي مع التغيرات البيئية، وهذا ما يجعلها تحافظ إلى حد ما على الميزة التنافسية، ومركزها في السوق، ولكن إن أبتقت نفسها يقظة على الدوام من أي تغيير محتمل حاليا أو مستقبلا.

### 3. بعض الدراسات الميدانية في مجال إدارة الجودة الشاملة:

لقد تمت مجموعة من الدراسات لبحث العلاقة بين الجودة والربحية والحصة السوقية وخلصت الدراسة إلى أنه عندما تتحقق كلا من الجودة والحصة السوقية فهذا يضمن الربحية وسواء تم قياس الربحية بالنسبة للمبيعات أو الاستثمار فإن أداء المؤسسات التي تتمتع بالجودة تفوق غيرها من المؤسسات.

إن المتتبع لمحاولات تطبيق تقنية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام يلمس شيئا من المد والجزر حول النتائج التي يفرزها التطبيق. ففي تقرير منشور حول نتائج ورشة عمل تم فيها تقديم ومناقشة مجموعة من أوراق العمل والبحوث في المؤتمر الدولي الثالث والعشرين للعلوم الإدارية في عام 1995م يورد التقرير:<sup>23</sup>

أ- أن المتحمسين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات القطاع الحكومي يرون أنها: تستطيع تحسين الإنتاجية العامة في كمها ونوعيتها وإجراءاتها، تؤدي إلى رفع معنويات الموظفين، تقود إلى تحسين نوعية القرارات في المنظمة العامة، ترفع من مستوى العزة الوظيفية وكرامتها، تركز نظرة إيجابية في المنظمة تجاه عملائها.

ب- أما غير المتحمسين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي يرون أنها: مصممة في الأساس للتطبيق في منظمات القطاع الخاص وليس القطاع الحكومي، تحتوي على إجراءات طويلة ومملة والقطاع الحكومي لديه الكثير من هذه العيوب بما لا يحتاج إلى المزيد، تتطلب التزاماً وظيفياً جاداً ومتواصلاً بما لا يلاءم طبيعة الموظف العام وما تعود عليه، التركيبة الهرمية للبيروقراطية الحكومية لا تمكنها من التكيف مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة المبنية على المشاركة في السلطة من خلال المشاركة في صنع القرارات والاتصالات الإدارية الأفقية، وأن التبنّي الناجح لإدارة الجودة الشاملة يقتضي التعامل مع أهداف وأغراض واضحة ومحددة مدعومة بمعايير ذات مصداقية واعتمادية لقياس الإنتاجية وهو ما لا يتوافر في منظمات القطاع العام".

ومن جانب آخر يوضح جيمس هارنجتون أن دراسة أجريت بمعرفة **Manufacturer's Alliance** للإنتاجية والإبداع على مجموعة من المنظمات تطبق إدارة الجودة الشاملة أظهرت أن: " (40%) حققت تحسناً كبيراً، (45%) حققت بعض التحسن، (15%) حققت تحسناً هامشياً، (0%) لم تحقق تحسناً. كما أظهرت دراسة أجرتها جاكين كويل وشايبرو أن مدى إسهام الموظفين في إدارة الجودة الشاملة يتأثر برؤيتهم ومدى تطبيق رؤسائهم لأسلوب إشراكهم في صنع القرارات قبل تبني منظماتهم منهج إدارة الجودة الشاملة. وأن تقييم الموظفين لمزايا إدارة الجودة الشاملة يحكم المدى الذي يذهبون إليه في دعمهم لمنهج إدارة الجودة الشاملة. وأن هذا التقييم للمزايا من جانب الموظفين أهم في التنبؤ بإسهاماتهم المستقبلية في إدارة الجودة الشاملة من إسهاماتهم الفعلية المبدئية في هذا المنهج قبل تقييمهم للمزايا.

كما أفصحت نفس الدراسة أنه ليست هناك علاقة موجبة بين مدى مشاركة الموظفين بمنهج إدارة الجودة الشاملة وبين الالتزام الذي يظهرونه تجاه المنظمة. مثل هذه النتائج وغيرها تؤكد ضرورة توفير البيئة الملائمة لتبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وخاصة المنظمة العامة قبل الإقدام عليه.

### المطلب الثالث : دور الثقافة التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة

إن الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد في فراغ فكري يعيشه وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السليبي أو الإيجابي فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكافة أجهزته وفتاته ومؤسساته والثقافة السائدة لمؤسسة ما تعبر عن القيم المركزية التي يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة وعندما نتحدث عن ثقافة المؤسسة إنما نشير إلى الثقافة فيها لكونها تعكس السمة الخاصة لها، ولكن هذا لا يعني التسليم بوجود ثقافة سائدة في المؤسسات فقط، بل أن معظم المؤسسات وخصوصاً الكبيرة منها تمتلك ثقافة سائدة ومجموعات كثيرة من ثقافات ثانوية وتنشأ هذه الثقافات الثانوية لتعكس ما يواجهه بعض أعضاء المنظمة من مشاكل، أو حالات معينة، وكلما كانت الثقافة السائدة قوية في المنظمة، استطاعت إنشاء قيم مركزية يتمسك بها الأعضاء في المنظمة بشدة، وتكون واسعة الانتشار بين أعضائها على مستوى المنظمة ككل، وبالتالي تحقق جودة في أداء المؤسسة وعندما تمتلك المؤسسة ثقافات قوية يكون من الصعب تغييرها قياساً بالثقافات الضعيفة، وبهذا سوف تحقق الثقافة القوية انسجاماً مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي هي بالأساس تقوم على قيم الفريق المتعاون، والمشاركة، وقبول آراء الآخرين،

التركيز على الزبائن وقبول وتعديل جودة الخدمات حسب ما يطلبونه، ويمكننا القول أن ثقافة المنظمة تبقى عنصرا رئيسيا وحاسما جدا في نجاح أو فشل منظومة إدارة الجودة الشاملة .

إن الطرح السابق يقودنا إلى التأكيد بان ثقافة الجودة تنشأ في إطار الثقافة العامة التي تعرف بأنها بنية اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي تمكن الموارد البشرية من إدراك للأحداث المختلفة وتؤدي دورا مؤثرا في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المديرين والعاملين أثناء تنفيذهم للإستراتيجيات المختلفة ولقد تم تناول ثقافة الجودة في العديد من الدراسات من حيث آليات بنائها وأهميتها لكل من المنظمة والعاملين.

ويعتبر نشر ثقافة الجودة مطلب أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة لأن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها والتي تكون على شكل مجموعات من القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات المشتركة بين العاملين داخل المؤسسة والتي تعكس الطريقة التي يتصرفون بها عند أدائهم لوظائفهم ومهامهم اليومية ويجب على المؤسسة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بذل جهود كبيرة لتغيير ثقافتها التقليدية حيث الحاجز الثقافي من أكبر العوائق التي تواجه المؤسسة عند محاولتها تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أسباب مقاومة التغيير:

- التخوف من التغيير خشية الجهول
- الخوف من فقد الوظيفة
- الخوف من تحمل المسؤولية
- التعود على تنفيذ الأعمال والمهام بطريقة روتينية.

القيم التي تشكل ثقافة الجودة قد تكون مرتبطة بالإدارة ( قيم الإدارة ) ومنها:

- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة
- اعتبار الجودة عاملا استراتيجيا لأعمال الإدارة
- إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في الهيكل التنظيمي
- توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كافة
- الاهتمام بإسعاد العاملين في المؤسسة وتحفيزهم لأن رضا الزبون يتأتى من إرضاء العاملين وقد تعود هذه القيم إلى العاملين ومنها:

- كل عامل مسؤول عن الجودة
- ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى
- هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب
- مشاركة العامل تعد أساسية لتحسين الجودة في المنظمة
- حل المشكلات على نحو مستمر يجب أن تكون أبرز قاعدة في العمل.

## الخلاصة:

- في هذا المقال توصلنا إلى جملة من النتائج وكذا التوصيات الواجب على المؤسسة العمل بها في ظل سعيها إلى تنمية وتطوير أدواتها العام اعتماداً على نظام إدارة الجودة الشاملة:
- إطلاق الطاقات الإبداعية للمورد البشري والتوجه نحو الاستثمار فيه.
  - الاستجابة للتغيرات في تطلعات المستهلك.
  - الابتكار والتجديد لمواجهة المنافسة.
  - إضافة قيم جديدة ومختلفة للسلع والخدمات.
  - إشراك العملاء في أنشطة المؤسسة.
  - البحث باستمرار عن شرائح السوق الأكثر تناسبا.
  - التخطيط الاستراتيجي الذي يستبق المشكلات.
  - إدارة عناصر المناخ الخارجي.
  - تصميم وتأكيد الجودة ونظام الجودة الشاملة وتبني معايير الإيزو.
  - استيعاب التكنولوجيا الجديدة وتكوين حزم تكنولوجية متنافسة.
  - تنمية مناخ داخلي إيجابي في المؤسسة وتوعية الأطراف بضرورة الانتماء.

## قائمة الهوامش:

- <sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط 5، دار وائل، الأردن، 2009، ص 172.
- <sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 173.
- <sup>3</sup> فهد يوسف الدولية، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن، 2007، ص 13، غير منشورة.
- <sup>4</sup> سعيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، 2005، ص 162.
- <sup>5</sup> محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص: 16-19، غير منشورة.
- <sup>6</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2004، ص: 314-316.
- <sup>7</sup> أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص: 13-15، غير منشورة.
- <sup>8</sup> عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، 2007، ص: 63-66.
- <sup>9</sup> زيد صالح حسن سميع، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009، ص: 73-80، غير منشورة.
- <sup>10</sup> د. علي السلمي - "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000" - دار غريب - 1995 - ص 18
- <sup>11</sup> فريد راجب النجار - "إدارة الإنتاج والعمليات" - مكتبة الاستفتاح - 1977 - ص 397.
- <sup>12</sup> سونيا محمد البكري - "إدارة الجودة الكلية" - الدار الجامعية للنشر - مصر - 2003 - ص 13.
- <sup>13</sup> د. علي السلمي - "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000" - مرجع سابق (1995) - ص 20-21.
- <sup>14</sup> Stephen Harrison , "Total Quality Management" public Administration Quarterly 1993 p 16.
- <sup>15</sup> James Rilay, "just exactly what is "total quality management, personal journal" Fb 1993 p 72.
- <sup>16</sup> د.كاظم خضير محمود - "إدارة الجودة الشاملة" - دار الميصرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2000 ص 25.
- <sup>17</sup> سعيد عامر يس - "إدارة التغيير" - الطبعة الأولى - مصر - 1999 - ص 38
- <sup>18</sup> Claude Yves Bernard "Le management par la qualité total" paris 2000 p 10
- <sup>19</sup> د.كاظم خضير محمود - مرجع سابق ذكره - ص 216.
- <sup>20</sup> سعيد عامر يس - مرجع سابق - ص 30
- <sup>21</sup> عمر وصفي عقيلي - مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - دار وائل للنشر - 2000 - ص 12.

<sup>22</sup> دافيد لاسكال - قمة الأداء - سلسلة إصدارات بيبيك - مصر - 1998 - ص 30.

<sup>23</sup> د. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي - نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية - ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي - محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص - وزارة التخطيط - الرياض. المملكة العربية السعودية - أكتو