

المحور السابع: ثقافة إدارة الجودة الشاملة

1. مفهوم ثقافة الجودة

تعرف ثقافة الجودة على أنها " مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها، وعلى إدارة شؤونها الداخلية"

عرف Juran & Gryra ثقافة الجودة على أنها " نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة "، ويمكن القول إن لثقافة المنظمة بعدين، فالأول مرتبط بالهيكل التنظيمي و كيفية توزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات على مختلف أفراد المؤسسة، بينما يهتم البعد الثاني بالعوامل النفسية المرتبط بالإحساس والأمل والعواطف في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

وتلعب الإدارة العليا ممثلة في المدير الدور المنوط في ترسيخ ثقافة الجودة التي تناسب المؤسسة، وتوجهاتها، حيث تعبر ثقافة الجودة على قبول جميع أفرادها مهما كانت مستوياتهم فكرة الجودة وعناصرها، مما يثمر عن تحسينات مستمرة ستشهدها المؤسسة مستقبلاً.

2. المقارنة بين منظمات الأعمال التقليدية والمنظمات التي تتبنى ثقافة الجودة:

من خلال ما سيأتي، سنحاول تبين الاختلاف بين ممارسات المنظمات التقليدية وممارسات المنظمات التي تعتمد أفكار الجودة الشاملة في إدارة نشاطها.

1.2 فلسفة العمليات: تركز المنظمات التقليدية على العوائد في المدى القصير من خلال الاهتمام بمعدل العائد على الاستثمار والأرباح قصيرة الأجل، بينما تركز منظمات الجودة الشاملة من خلال عملياتها على إرضاء الزبون والقيام بجميع الأعمال التي تصب في توقعات الزبون أو تتجاوزها، وبالتالي فإن معدل الأداء في منظمات الجودة الشاملة مرتبط برضا الزبون.

2.2 الأهداف: أغلب أهداف المنظمات التقليدية مقتصرة على المدى القصير، ويتم قياسها وتقييمها بشكل دوري خلال موسم أو سنة من النشاط، وحتى وإن وضعت أهداف طويلة المدى، فهي غالباً ما تكون منفصلة عن الأهداف قصيرة المدى، بينما تعمل منظمات أعمال الجودة بشكل متناسق على المدى القصير، المتوسط، الطويل، بحيث لا يمكن أن تتحقق أهداف المدى الطويل، إلا بتحقيق الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى.

3.2 أسلوب الإدارة: يعتمد أسلوب الإدارة في المنظمة التقليدية على المدير وأعلى هرم الإدارة بشكل مكثف، حيث يعتبر المدير هو مصدر الفكرة والقرار، وعلى بقية الأفراد تنفيذ الأوامر والتعليمات، بينما في المنظمات الحديثة المعتمدة على الجودة، فإن حلقات الجودة تلعب دوراً مهماً في حل العديد من المشاكل من خلال التقاء العديد من أفراد المنظمة على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم من أجل تشخيص الوضعية والبحث على الحلول المناسبة، ويعمل المدراء كرؤساء فرق ينسقون العمل فيما بينهم في إطار الأهداف العامة لمنظمة الأعمال.

4.2 العلاقات مع العملاء: أساس النشاط في المنظمات التقليدية هو الاهتمام بأسلوب الإنتاج وتخفيض في تكلفة المنتجات المقترحة للسوق، دون الاهتمام برضا الزبون وما يطلبه، فالعميل مكانته هامشية مقارنة بحاجيات المنظمة واهتماماتها الإنتاجية. أما منظمات الجودة الشاملة، فتتظر للمستهلك على أساس أنه جوهر العملية الإنتاجية، فالإنتاج يتبع رضا المستهلك، وأي منتجات لا تلقى اهتمام المستهلك، يتم توقيف انتاجها، أو يتم إعادة تصميمها بما يتوافق وذواق المستهلك.

5.2 الأسلوب المتبع لحل المشاكل: تقع مسؤولية الأخطاء على عاتق صناع القرار والأفراد المسؤولين على التنفيذ، غير أن ذلك قد يستهلك العديد من الوقت بدلا من البحث عن جذور المشكلة ومحاولة حلها، في حين تركز منظمات الجودة الشاملة على معرفة أسباب المشكلات والعمل على حلها في إطار سيرورة طويلة تمر بعدة مراحل، ويشارك فيها العديد من الأفراد في مستويات مختلفة من المنظمة.

6.2 العلاقات مع الموردين: تنظر المنظمة التقليدية للمورد على أساس أنه طرف من البيئة الخارجية، يجب التعامل معه بكل حزم من أجل الحصول على صفقات جيدة تتميز بانخفاض الأسعار وتسليم البضائع في الآجال المحددة، في حين أن منظمات الأعمال في إطار الجودة الشاملة تهتم بالعلاقات مع الموردين على أساس الشراكة وتحقيق الأهداف المشتركة، فنجاح المورد من نجاح المنظمة، وكلما استطاعت المنظمة تنسيق العمل مع المورد، كلما ساهم ذلك في تحقيق المصالح المشتركة بين الطرفين.

7.2 أساليب تحسين الأداء: يتم تحسين الإنتاج أخذا بنظر الاعتبار ردود الأفعال المسجلة عند وقوع مشكلات معينة، بينما في إطار الجودة الشاملة، تقوم منظمة الأعمال بتحسين الأداء بصفة مستمرة تشمل الأفراد والبضائع والعمليات وبيئة العمل، بصفة تخدم أذواق ومتطلبات المستهلك.

3. عوامل بناء ثقافة الجودة في المنظمات:

عند بناء ثقافة الجودة، ينبغي الاعتماد على الجانب البشري أكثر من الجانب التشريعي والتنظيمي، من خلال زرع مكونات الجودة في ذهنه، وبالتالي يجب اتباع العوامل التالية:

1.3 قيادة إدارة المؤسسة: تقوم إدارة المؤسسة بدعم جميع النشاطات التي تنوي إلى التغيير والتحسين المستمر مع تثبيت هذه القيم والمعتقدات عبر التواصل مع الأفراد العاملين في المؤسسة، مما يساهم في تغيير تفكيرهم نحو الأحسن، بعدما يلمسون صدق الإدارة في تصرفاتها.

2.3 العمل على مبدأ المشاركة العمالية: حيث يؤدي ذلك إلى رفع معنويات العمال وتحفيزهم على تحسين أداءهم، بعدما أصبحوا يتحلون بمسؤولية أكبر تجاه مؤسستهم.

3.3 الحصول على المعلومات من مصادر أخرى: يصبح الفرد في المؤسسة أكثر ثباتا واتزاناً في مواقفه، بعد أن أصبح قادراً على الحصول على مختلف المعلومات التي تخص نشاطه وعلاقاته مع زملائه، مما يجعله شخص مهم في مجتمعه المهني.

4.3 العوائد والمكافآت: تختلف نظرة العاملين إلى هذه العوائد، فالبعض يتوقف إلى ما هو مادي معبر عنه بمكافآت نقدية ومالية، بينما يتعدى مفهوم هذه العوائد عند العامل في مؤسسات تهتم بثقافة الجودة إلى تلك المكافآت التي تصدر عن الاحترام والقبول والتقدير.

5.3 برامج التوجيه الرسمي وغير الرسمي: من خلال هذه البرامج يتم تعريف الأفراد العاملين بالمؤسسة وجميع الأطراف المتعاملة معها بالقيم والسلوكيات والعادات الخاصة بالمؤسسة.

6.3 برامج التدريب والتطوير: تساعد هذه البرامج على اكتساب معارف جديدة للعاملين، حيث تقوم ببرمجة دورات تكوينية تختلف باختلاف المستويات والتخصصات التي تحتاجها، وينظر إلى هذه البرامج كذلك على أساس أنها تحافظ على ثقافة المؤسسة، من خلال الاختيار الأحسن لفرق التكوين والعناية اللازمة بموضوع التطوير.

4. خطوات تبني ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة :

1.4 استغلال الظروف المناسبة: حتى يتم بناء ثقافة جديدة للمؤسسة، فإن من الضروري الاهتمام بالعديد من الظروف المساندة لبناء ثقافة جديدة للمؤسسة كعدم الرضا بالثقافة الحالية، التغيير على مستوى أعلى هرم الإدارة، اتباع استراتيجيات جديدة، وجود تكنولوجيا جديدة، تغير في ظروف السوق، وضعية قانونية للمؤسسة، مرحلة الانتقال التي تعيشها المؤسسة بعد العديد من الأزمات والتقلبات، وبالتالي تسعى المؤسسة للاستفادة من أحد هذه الظروف أو ظروف مباشرة من أجل البدء ببناء ثقافة جديدة للمؤسسة.

2.4 تصميم ملامح الثقافة: من أجل بناء ملامح جديدة لثقافة المؤسسة، من الواجب العمل على محور ملامح الثقافة الحالية، والتي اعتاد عليها الأفراد، ثم القيام بتصميم المبادئ والمرتكزات التي ستقوم عليها الثقافة الجديدة، من خلال الاهتمام بالموارد والمعلومات المقدمة للعاملين، درجة الانضباط بالتعليمات المقدمة، نوعية الصلاحيات المقدمة للعمال، الابداع والابتكار، التنسيق والتعاون بين الوحدات، درجة المخاطرة المقبولة من طرف الإدارة، أساليب الاتصال الرسمية وغير الرسمية السائدة في المؤسسة.

3.4 نشر الثقافة الجديدة: يتم نشر الثقافة الجديدة للمؤسسة من خلال استخدام القصص الإيجابية، الطقوس، الرموز والمعاني المشتركة. ومن بين القصص هو التركيز على الممارسات الإيجابية التي يقوم بها المسؤولون كالحضور المبكر وإلقاء السلام على كافة الموظفين وتفقد المكان قبل المغادرة، خاصة فيما يتعلق بمسألة استهلاك الطاقة والجوانب الأمنية.

ومن بين الطقوس المحبذة هي تلك الفعاليات التي تنظمها المؤسسة، والتي تحرص على أن تكون ذات أثر إيجابي على العمل، كاختيار موظف الأسبوع، أو الموسم، التكريم في المناسبات الوطنية والدينية، تنظيم رحلات وخرجات ميدانية ذات بعد ثقافي وسياحي واجتماعي.

4.4 دعم الثقافة الجديدة: سيتم ذلك من خلال حسن اختيار أفراد المؤسسة القادرين على التكيف مع مبادئ وقيم الثقافة الجديدة، والعمل مستقبلا على توظيف من يطابق هذه المبادئ، مع العمل على مكافئتهم وترقيتهم وتكريمهم.

5. الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة:

قامت إدارة الجودة الشاملة بتغيير فلسفة الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، هذه الثقافة التي تعبر عن القيم والمعتقدات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمات، حيث أصبح من الضروري التركيز على رضا المستهلك، وسواء كان هذا الزبون داخليا أو خارجيا، فإن ثقافة المنظمة تتغير وتتوسع بزيادة عدد الأفراد المهتمين بذلك، مع ضرورة التزام الإدارة العليا بتقديم الدعم اللازم من أجل تغيير الثقافة التنظيمية، حيث يتم ذلك من خلال:

- إن اتباع نمط إدارة الجودة الشاملة يلزم على المنظمة خلق ثقافة تنظيمية جديدة تبرهن على تلك الفروقات الموجودة بينها، وبين الإدارة التقليدية.

- من أجل ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة، لا بد أن تقوم إدارة المنظمة بتغيير ثقافة العمل، حيث تبدأ العملية من أعلى الهرم إلى القاعدة.

- من أجل التأكد من قابلية الأفراد للاندماج في المسعى الجديد نحو إدارة الجودة الشاملة، تقوم المنظمة بفتح الحوار مع العاملين من أجل معرفة مشاكلهم داخل المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول التي تتوافق مع مبادئ الجودة الشاملة.

- تؤدي الجودة إلى التغيير التنظيمي، وبالنسبة للمنظمات الأمريكية، فإن ثقافة المنظمة تبنى على سبع قيم رئيسية.

6. النظرة الشمولية لإدارة الجودة الشاملة وفق جابلونسكي:

باعتبار إدارة الجودة ثقافة تنظيمية يجب الالتزام بها من خلال عمل جميع الأطراف في المنظمة على التحسين المستمر والاستفادة من برامج التدريب المختلفة، في إطار التركيز على رضا الزبون.

ويرى جابلونسكي أن إدارة الجودة الشاملة مرتبطة بالأداء الفعال للنظام الإداري و التنظيمي لاستغلال الموارد المتاحة (مواد أولية، معدات، موارد بشرية، معلوماتية، معايير ومواصفات) على أحسن وجه.