

الفصل الخامس

ثقافة الجودة الشاملة

1. مقدمة
2. مفهوم الثقافة
3. مفهوم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بثقافة الجودة
4. مفهوم ثقافة الجودة وأبعادها
5. خصائص ثقافة الجودة
6. مظاهر ثقافة الجودة

obseikan.com

الفصل الخامس

ثقافة الجودة الشاملة

1. مقدمة: Introduction

عندما دخلنا القرن الحادي والعشرين ظهر التغيير والتبدل في المنظمات المتعددة. وقد شمل هذا التغيير المنظمات الكبيرة والصغيرة على حدٍ سواء. وأصاب هذا التغيير أيضاً جميع مستويات العمليات والأفراد فيها، والذين يكافحون للوصول إلى مستوى الإنتاجية والجودة والابتكار المطلوب. ومن هذا الاتجاه أدرك مديرو المنظمات الحاجة إلى بناء منظمات حيوية، فقاموا بإعادة اكتشاف وتشكيل الأهمية القصوى للموارد البشرية، Human Resources واستبدلت الطرائق التقليدية للأوامر والرقابة بالطرائق الجديدة للمشاركة والاستخدام، وأصبحوا بمثابة مسهلين Facilitators ومساعدين Helpers ومرشدين Guiders ومربين Coaches.

وببساطة بدأ مديرو المنظمات اليوم بتغيير المعنى والجوهر الحقيقي لوسائل العمل في المنظمات المعاصرة، أي أنهم غيروا ثقافة منظماتهم على اعتبار أن الثقافة القومية والواضحة يمكن أن تساعد في بناء الميزة التنافسية لمنظماتهم.

2. مفهوم الثقافة: The Concept of Culture

إن أصل كلمة ثقافة في اللاتينية Cultura وهي ذات علاقة بكلمة Cultus وتعني العبادة⁽⁸⁰⁾. ويقال بأن كلمة ثقافة Culture مشتقة من الفعل اللاتيني Colere الذي يعني: يتعهد أو يشجع Cultivate. وتشير هذه الكلمة أيضاً إلى عملية التهذيب Refinement والتربية Breeding وترويض النفس ضمن مجموعات خاصة، أي أنها مجموعة من المفاهيم الهامة «غالباً غير محددة» يشترك فيها

(80) عبد اللطيف، عبد اللطيف (2006): إدارة الأعمال الدولية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ص 65.

أعضاء المجتمع⁽⁸¹⁾. وتقارن هذه الثقافة في المنظمات بشخصية الأفراد. فالبشر لديهم سمات مستقرة ومكتسبة تساعدهم في حماية اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

ونظر Hofstede:2005 إلى الثقافة باعتبارها: «البرمجة الجماعية للعقل الذي يمكنه أن يميز أعضاء إحدى المجموعات البشرية عن المجموعات الأخرى»⁽⁸²⁾.

وقد عرّف Hitt, Black & Porter:2005 الثقافة بأنها: «مجموعة متعلمة من الافتراضات والقيم والسلوكيات المقبولة من قبل أعضاء المجتمع». ويعطي هذا التعريف صورة واضحة عن ماهية الثقافة وكيفية تشكلها. ويقترح أيضاً بأن الثقافة تبدأ عندما تواجه مجموعة من الأفراد مجموعة من التحديات. وفي المنظمة يمكن أن تبدأ الثقافة عندما يواجه الأعضاء الأوائل تحديات أولية للبدء بإنشاء المنظمة وخلق خدماتها وتوزيعها للزبائن وغير ذلك⁽⁸³⁾.

وفي تعريف آخر أورده Omachonu & Ross:2004 أوضحا فيه أن الثقافة هي: «نموذج للمعتقدات والقيم المشتركة التي تزود الأعضاء في المنظمة بقواعد السلوك والأعراف المقبولة لتنفيذ عملياتها. وهي مجموعة فلسفات وإيديولوجيات وقيم وافتراضات ومعتقدات وتوقعات واتجاهات وأعراف تربط أجزاء المنظمة مع بعضها البعض، وتكون مشتركة بين العمال»⁽⁸⁴⁾.

وينظر Daft:2008 إلى الثقافة باعتبارها نموذجاً من القيم المشتركة والافتراضات حول كيفية تنفيذ الأشياء ضمن المنظمة، ويتم تعلم هذا النموذج

(81) Rue, Leslie W. & Lloyd L. Byars (2005): **Management: Skills & Applications**, (11th ed.), McGraw-Hill, New York, P.351.

(82) Hofstede, Geert & Gert Jan Hofstede (2005): **Cultures & organizations: software of the mind**, Mc Graw – Hill, Inc., New York , p.4.

(83) Hitt, Michael A. J. Stewart Black & Lyman W. Porter (2005): **Management**, Pearson education, Inc., N. J. , p.116.

(84) Omachonu, Vincent K., & Joel E. Ross (2004): **principles of total Quality**, (3rd ed.), CRC press, Boca Raton, Florida , p.30.

من قبل الأعضاء الذين يعملون معاً لحل المشكلات الداخلية والخارجية، وينقلون ذلك إلى الأعضاء الجدد لتصحيح تفكيرهم أيضاً. وإن الثقافة الداخلية Internal Culture يجب أن تلائم احتياجات البيئة الخارجية وإستراتيجية المنظمة أيضاً. وعندما يظهر هذا التوافق يتحقق الأداء العالي في المنظمة نتيجة وجود العمال الموالين، وبما أن الثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم والأعراف التي يشترك بها أعضاء المنظمة، فإن مفهوم الثقافة يساعد المديرين في فهم الجوانب الخفية والمعقدة للحياة التنظيمية⁽⁸⁵⁾. وقد حدد الزهراني: 2007 خصائص وسمات الثقافة فيما يلي⁽⁸⁶⁾:

«إنها كل مركب، متكاملة، ذات خاصية إنسانية اجتماعية، متصلة ومستمرة، مكتسبة، متغيرة ومتطورة، تراكمية، سريعة التكيف، تواجه الصراع».

إن الثقافة طريقة حياة وعالم يتم التفكير من خلاله، وهي تلعب دوراً مزدوجاً، فمن جهة تؤثر في السلوك التنظيمي Organizational Behavior من خلال ما تحتوي من تصورات ومعايير ورموز ومعاني وقيم ومفاهيم ودلالات تساهم في تشكيل أنماط التفكير الموجهة إلى السلوك في المنظمات، ومن ناحية أخرى تمثل المرجعية المفسرة للبرامج والقواعد والسياسات والتعليمات والأدونات والطقوس والاعتبارات المقيدة لسلوك الأفراد في المنظمات⁽⁸⁷⁾. ولكي تعمل المنظمات، فإن مجموعة السمات والخصائص المؤكدة، أو نماذج الشخصيات المرنة يجب أن تؤلف مجموعة من العناصر المشتركة.

(85) Daft, Richard L. (2008): *New Era of Management*, (2nd ed.), Thomson: South – Western, Australia, p.85.

(86) الزهراني، عبدالله بن عطية (2007): *أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ص 55.

(87) الرشيد، عادل محمود (2003): *الإدارة والثقافة: الموازنة بين البراداييم والسياق*، بحث وأوراق عمل المؤتمر العربي الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، 13 - 16 تشرين أول، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وهيئة تخطيط الدولة، دمشق، ص 36.

وانطلاقاً من هذه الفكرة، يمكن أن توصف المنظمات بتعبير مشابهة، فقد تكون مؤذية أو عدوانية أو صديقة أو مفتوحة أو ابتكارية أو محافظة أو غير ذلك. وعلى هذا، فإن المكانة الرفيعة، والقواعد غير المكتوبة والمعايير المشتركة وغيرها تلعب دوراً رئيسياً في تغيير وتحويل ثقافة المنظمة، ويتم إيصال ثقافة المنظمة عن طريق الكيفية التي يسلك بها الأفراد، وعن طريق إقامة نظام للقيمة يتم إبلاغه وإعلانه من خلال الطقوس والشعائر والمراسم والأساطير والأفعال. وبناءً عليه، يمكن أن تعرّف ثقافة المنظمة ببساطة على أنها : «أسلوب قيامنا وممارستنا للأشياء»⁽⁸⁸⁾.

إن مصطلح الثقافة يستعمل بشكل جماعي بحيث يشير إلى أكثر من مجموعة واحدة من الاتجاهات أو المعتقدات، فالنموذج الخاص للمعتقدات والقيم والسلوكيات يبرهن على أنه صحيح ومفيد عندما يتناسب مع أعضاء المنظمة، ولاسيما الجدد منهم. لذلك فإنه يسمح للثقافة التنظيمية بالتغيير عندما تتغير المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بحيث تتناسب مع الظروف والأوضاع البيئية المتغيرة.

3. مفهوم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بثقافة الجودة :

The Concept of Organizational Culture

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: «مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات الرئيسة المشتركة بين الأعضاء التنظيميين». وغالباً ما يتم إيجادها عن طريق مالكي المنظمة، وتتم المحافظة عليها من خلال إخبار القصص التنظيمية والاحتفال بأبطال المنظمة، وأما الثقافة المتكيفة Adaptive Culture فهي التي تروج مشاركة العمال وتضع أهدافاً إستراتيجية واضحة للمنظمة، وتوجه الجهود نحو تلك الأهداف، وتحدد بشكل فعال القيم

(88) Rue, Leslie W. & Lloyd L. Byars (2005) , op. cite , p.364.

والمعتقدات التنظيمية وتعلمها، وكل ذلك بهدف الوصول إلى حجم مبيعات أكبر، وعائد أفضل على الأصول، وأرباح مثلى وجودة أعلى، وأخيراً تحقيق رضا العامل الذي يقود في نهاية المطاف إلى تحقيق رضا الزبون Customer Satisfaction⁽⁸⁹⁾.

وعرّف Schermerhorn, Hunt & Osborn:1994 ثقافة المنظمة على أنها: «نظام من المعتقدات والقيم المشتركة التي تطور ضمن المنظمة، والتي ترشد وتوجه سلوك أعضائها. ويشار إلى هذا النظام في أوضاع الأعمال، غالباً بثقافة الشركة Corporate Culture». مع العلم أن هناك دائماً اختلافاً في شخصيات الأفراد، وعدم وجود تشابه كامل بين ثقافتين تنظيميتين مهما بلغت درجة التشابه بينهما. لذلك يعتقد مفكرو واستشاريو الإدارة أن الاختلافات الثقافية يمكن أن يكون لها أثر هام على أداء المنظمات، ونوعية (جودة) حياة العمل لأعضائها⁽⁹⁰⁾.

وفي تعريف آخر أورده Thornhill, Lewis, Millmore & Saunders 2000: إن ثقافة المنظمة هي: «أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بالتجربة، والتي طوّرت خلال دورة حياة المنظمة وتاريخها، حيث تظهر في ترتيبات موادها، وفي سلوكيات أعضائها»⁽⁹¹⁾. وتتلخص وظائف ثقافة المنظمة في:

أ. إعطاء الأفراد هوية تنظيمية، حيث إنّ مشاركة العاملين بنفس القيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

(89) Williams, Chuck (2008): **Effective Management**, (3rd ed.), Thomson: South – Western, Australia , p. 50

(90) Schermerhorn, John R, JR. & et.al (2011): **Organizational Behavior**, (5th ed.), John Wiley & Sons, Inc., New York , p. 366

(91) ThornHill, Adrian, Phil Lewis, Mike Millmore & Mark Saunders (2000): **Managing Change: human Resource Strategy Approach**, Pearson Education LTD., Harlow, p. 69.

ب. تسهيل الالتزام الجماعي نتيجة الشعور بوجود هدف مشترك تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

ج. تعزيز استقرار النظام من خلال التعاون والتنسيق الدائم بين أعضاء المنظمة.

د. تشكيل السلوكيات من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

وتتأثر الثقافة التنظيمية بالأبعاد الستة التالية بشكل عام⁽⁹²⁾:

«القيم Values، التنوع النسبي Relative Diversity، المكافآت وتخصيص

الموارد Resources Allocation & Rewards، درجة التغيير Degree of

Change، معنى الملكية A Sense of Ownership، قوة الثقافة Strength of the

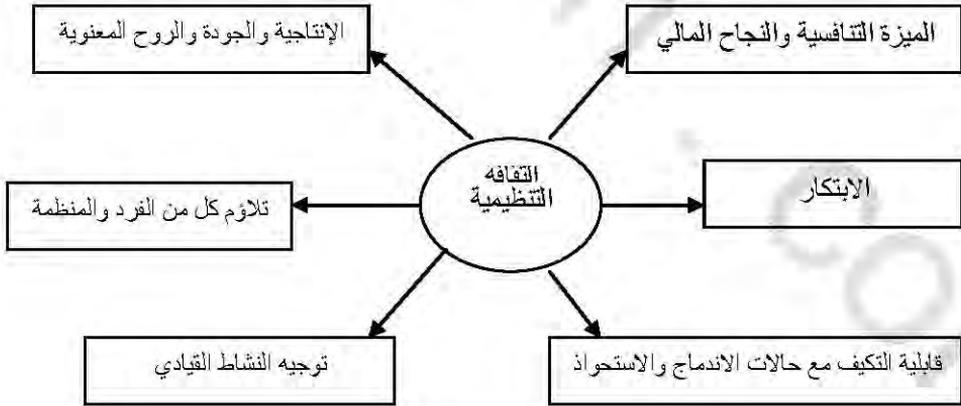
Culture».

وتمثل هذه الأبعاد أسلوباً منظماً ورسمياً لفهم الثقافة التنظيمية. ويستخدم

الأفراد في الممارسة العملية تعابير كثيرة في وصف الثقافة. ويعترف DuBrin،

Andrew J.: 2009 بأن مفهوم الثقافة التنظيمية سهل، ولكنه يحمل نتائج شاقة

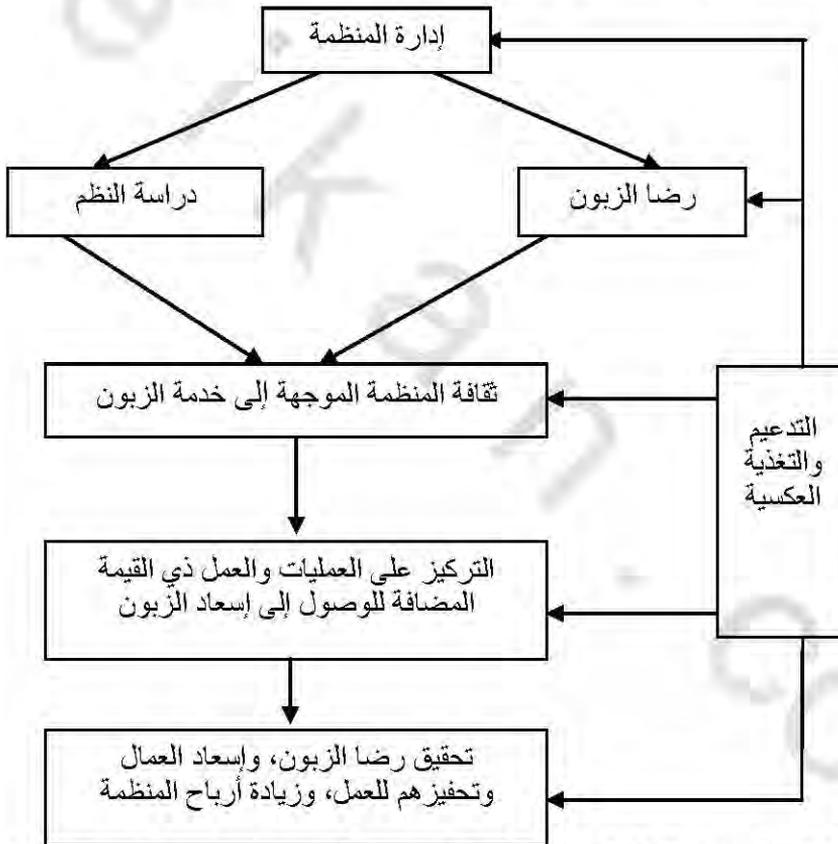
جداً. وتوضح نتائج أو مضامين الثقافة التنظيمية في الشكل رقم (20).



الشكل رقم (20) مضامين الثقافة التنظيمية.

(92) DuBrin, Andrew J. (2009): **Essentials of Management**, (8th ed.), South - Western Cengage Learning, Australia, p. 276.

تؤثر الثقافة التنظيمية على تعزيز إدارة الجودة الشاملة. لذا يجب على إدارة المنظمة أن تسعى إلى تعزيز الثقافة المناسبة التي تنسجم مع فلسفة الجودة الشاملة. وهنا يبرز دور الإدارة في إعادة بناء ثقافة المنظمة بما يتلاءم مع ثقافة الجودة الشاملة من خلال قيمها ومعتقداتها التي تحوّل دور العمال من أداء وظيفة ضيقة موجهة نحو المهمة إلى وظائف متعددة الأبعاد⁽⁹³⁾. ويوضح Woods:1996 في الشكل رقم (21) ثقافة الجودة المقادة بالمديرين الذين يدركون أن منظماتهم موجودة لتدعيم العلاقة بينها وبين زبائنها.



الشكل رقم (21) ثقافة الجودة المقادة بالمديرين الذين يدركون أن منظماتهم موجودة لتدعيم العلاقة بينها وبين زبائنها.

(93) المحيوي، قاسم نايف علوان (2006): إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الشروق، عمان، ص 151.

ويوضح المرسي: 2007 محددات الثقافة التنظيمية في : «التاريخ والملكية History & Ownership، الحجم Size، التقانة Technology، الغايات والأهداف Goals & Objectives، البيئة Environment، الأفراد People»⁽⁹⁴⁾.

وينادي Bubshait:2000 بأن الثقافة التنظيمية نشأت من علم الأجناس Anthropology وعلم الاجتماع Sociology من أجل السعي إلى فهم هذه الثقافة في المنظمات، ومنها تمثل ثقافة الجودة جزءاً محدداً من مفهوم القيمة التي تحافظ على الجودة ضمن معتقدات الثقافة التنظيمية وعناصرها التي تتكون من وجهة نظر Ott:1989 من العناصر الخمسة التالية⁽⁹⁵⁾:

«اللغة Language، الرموز والأشياء المادية والملموسة Artifacts & Symbols، نمط السلوك Pattern of Behavior، الافتراضات الأساسية Basic Assumptions، الثقافات الفرعية Subcultures».

وترتبط الثقافة التنظيمية وثقافة الجودة كل منهما بالأخرى، ويوضح الجدول رقم (4) بعض قيم الثقافة التنظيمية ضمن المدخل التقليدي وضمن مدخل ثقافة الجودة الشاملة.

المدخل التقليدي للثقافة	مدخل ثقافة الجودة الشاملة
1. فكر قصير الأجل	1. التخطيط الطويل الأجل
2. موجّه بالسلعة (النتيجة النهائية)	2. موجّه بالعملية
3. موجّه بالكمية	3. موجّه بالجودة
4. موجّه بالحرفة	4. موجّه بالنظام
5. يركز على المشرف	5. يركز على الزبون
6. معايير أو مواصفات	6. التحسين المستمر
7. اتصال في اتجاه واحد	7. الاتصال في اتجاهين
8. العمل الفردي	8. العمل الجماعي
9. غالباً يكون التدريب غير منتج	9. التعليم والتدريب

(94) المرسي، جمال الدين (2007): **الثقافة التنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 29.

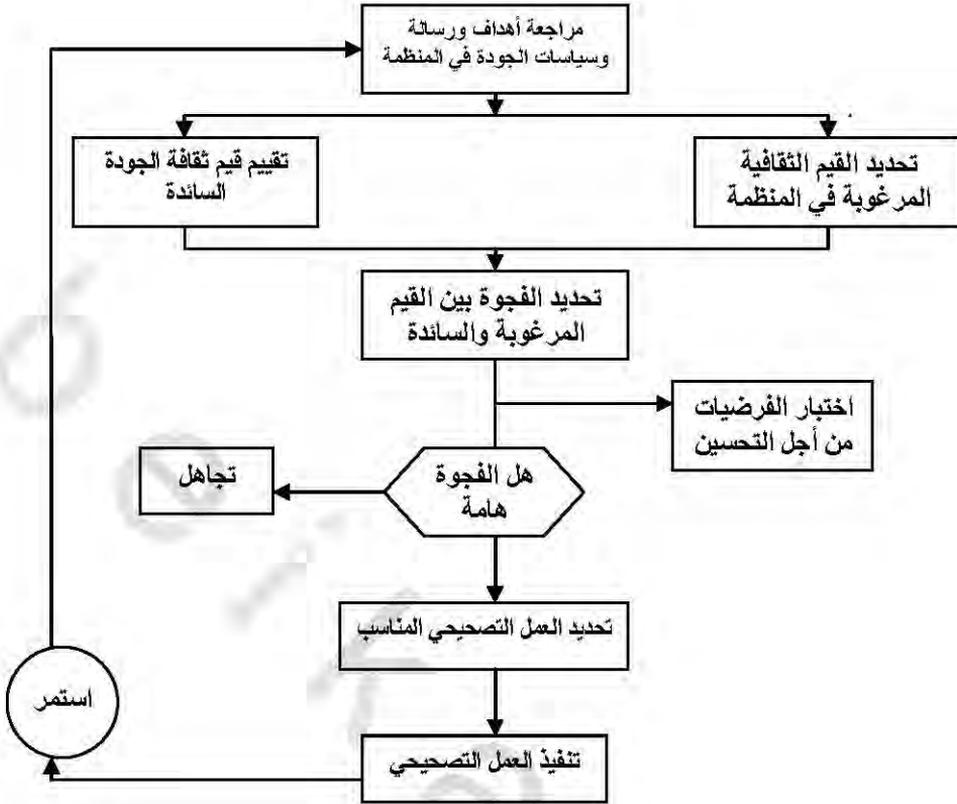
(95) Bubshait, Khaled A. (2000): Developing Quality Culture for a Successful Quality improvement program, First Gulf international Quality Conference, exhibitions & workshops (2000): **Quality Beyond 2000: challenges and opportunities 2000**, the Bahrain Society of engineers and the Saudi Arabian Quality Council, p.19.

مدخل ثقافة الجودة الشاملة	المدخل التقليدي للثقافة
10. حل المشكلة	10. المسؤولية الخطأ عن الاتجاه
11. الاتجاه الوقائي	11. الاتجاه التصحيحي
12. لا يوجد حواجز بين الأقسام	12. الأقسام تعمل بشكل منفصل
13. حصة سوقية أكبر	13. تخفيض التكلفة
14. التوجّه التقني	14. التوجه بالمهارة
15. هيكل مسطح	15. هيكل هرمي
16. الرقابة الداخلية على الأفراد	16. الرقابة الخارجية

الجدول رقم (4) بعض قيم الثقافة التنظيمية ضمن المدخل التقليدي وضمن مدخل ثقافة الجودة الشاملة.

إن التحول الناجح إلى إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية متغيرة، وتكون مهمة تغيير الثقافة التنظيمية أكثر تعقيداً في حالة جهود تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ولكي نغير الثقافة التنظيمية، فإن الخطوة الأولى هي تقييم الثقافة التنظيمية الحالية باستخدام أداة مناسبة، وعندئذ يمكن مقارنة المعلومات التي تم الحصول عليها مع نموذج إدارة الجودة الشاملة لتحديد الفجوات Gaps التي يجب إغلاقها⁽⁹⁶⁾. ويقترح Bubshait:2000 إطاراً لتقييم وتطوير ثقافة الجودة كما هو موضح في الشكل رقم (22).

(96) Bubshait , Khaled A. (2000) , op.cite ,p. 21.



الشكل رقم (22) إطار مقترح لتقييم وتطوير ثقافة الجودة في المنظمة.

يتضح لنا من الشكل السابق أن المنظمة تقيّم ثقافتها الأساسية بشكل دوري، وتتابع تطور الاتجاهات وفقاً لمقياس الرتب، وللبدء بالقيم المرغوبة لثقافة الجودة، يجب أن نقوم أولاً بمراجعة رسالة المنظمة ومتطلبات المنافسة السوقية، وأكثر خطوة حاسمة في هذه العملية هي تحديد العمل المناسب لإغلاق الفجوات الثقافية. لذا يجب أن تُحدّد الأعمال التصحيحية بعناية ودقة، ويمكن أن تتضمن هذه الأعمال:

1. تقديم التدريب المناسب للعمال.
2. تطوير نظام مناسب للحوافز.
3. تطوير سياسة التقدير والمكافآت.
4. الاستقطاب المناسب.
5. تطوير أو تغيير سياسة الجودة وأهدافها ورسالتها.

4. مفهوم ثقافة الجودة وأبعادها:

إن التعريف الأبسط لثقافة الجودة Quality Culture قُدّم من قبل Juran & Gryna:1993 حيث نظرا إلى ثقافة الجودة على أنها : «نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة»⁽⁹⁷⁾. وفي تعريف آخر تم النظر إلى ثقافة الجودة باعتبارها نظاماً للقيم التنظيمية Organizational Values التي تنتج عن تلك البيئة المواتية لتأسيس الجودة، وتحقيق التحسين المستمر لها، وتتألف من القيم Values والتقاليد Traditions والإجراءات Procedures والتوقعات Expectations التي تعزز الجودة في المفاهيم التنظيمية⁽⁹⁸⁾.

وبذلك فإن ثقافة الخدمة تشير إلى أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بالتجربة، والتي طورت خلال دورة حياة هذه الخدمة وتاريخها، حيث تظهر في ترتيبات موادها وفي سلوكيات موظفي المنظمة⁽⁹⁹⁾.

ومن هنا يجب البحث في القيم التنظيمية الحقيقية التي تظهر في سلوكيات موظفي المنظمات، بحيث لا تكون مجرد كلام يُقال، أو إعلان يُنصب، وإذا كانت ثقافة المنظمة هي نظام قيمها، فكيف يتجلى ذلك في سلوكها التنظيمي، والمهم هنا أن تعترف المنظمة بثقافة جودة خدماتها. ومن السهولة بمكان التعرف عليها من خلال العناصر الأساسية التي يتضمنها التعريف السابق لثقافة الجودة، فالمنظمات التي لديها ثقافة جودة متميزة لديها مجموعة من الخصائص المشتركة التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي ليس لها ثقافة جودة بغض النظر عن أنواع الخدمات التي تقدمها.

ويحدد Rampersad:2001 المكونات العشرة لثقافة الجودة الواجب أخذها

(97) Juran, J. M. & Frank M. Gryna (1993), op cite , p.158.

(98)Goetsch, David L. & Stanley Davis (2014): **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, (7th ed.), Pearson Education LTD., Harlow, p. 52

(99)ThornHill, Adrian & Others (2000), op cite, P.69.

بعين الاعتبار عند تنفيذ برامج الجودة الشاملة في المنظمات وهي: القواعد والسياسات، الأهداف والمقاييس، الأعراف والعادات، التدريب، الأحداث والمراسم، السلوكيات الإدارية، التقدير والمكافأة، الاتصالات، البيئة الفنية، الهيكل التنظيمي⁽¹⁰⁰⁾.

لقد حدّد جودة : 2004 جوانب ثقافة الجودة في المنظمة وهي : التركيز على الزبون، أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، النفاذ في العمل، احترام الآخرين، الصدق في التعامل مع الآخرين، الخطأ هو فرصة للتطور، عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية، أتباع التمييز في نهجنا⁽¹⁰¹⁾. ولتعزيز هذه الجوانب لا بد من التركيز على غرس ثقافة الجودة، وهذا يعد من أهم الأشياء التي تقع على عاتق الإدارة العليا، وتحديد التزامها بالجودة، والتأكيد على عملية التعلم Learning بغية الوصول إلى السلوكيات والأنشطة المرغوبة الممكن تعلمها عن طريق التجارب والرموز والسلوكيات الواضحة. وتقدم مكونات نظام الجودة الشاملة إمكانيات التغيير التي تعد بمثابة آليات التغيير الثقافي كما هي موضحة في الجدول رقم (5).

التركيز	من الوضع التقليدي	إلى وضع الجودة الشاملة
التخطيط	الموازنات قصيرة الأجل	القضايا الإستراتيجية المستقبلية
التنظيم	سلسلة الأوامر	المشاركة والتمكين
الرقابة	إعداد تقارير التغيير	مقاييس الجودة ومعلومات من أجل الرقابة الذاتية
الاتصال	من الأعلى إلى الأدنى	من الأعلى إلى الأدنى، ومن الأدنى إلى الأعلى.
القرارات	يوميًا وإدارة للأزمات	تغيير مخطط
الإدارة الوظيفية	ضيقة ومتنافسة	متكاملة وذات وظائف تقاطعية
إدارة الجودة	ثابتة ومقتصرة على التصنيع	وقائية مستمرة في جميع الوظائف والعمليات

الجدول رقم (5) مقارنة بين الوضع التقليدي ووضع الجودة الشاملة.

(100) Rampersad, Hubert K. (2001): **Total Quality Management: an executive guide to continuous improvement**, Springer – Verlag, Berlin, p. 143.

(101) جودة، محفوظ أحمد (2009): إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط4، عمان، ص 48.

إن تأسيس وبناء ثقافة الجودة يشبه إلى حدّ ما بناء المنازل، ففي البداية يجب أن توضع القواعد الأساسية التي تبدأ بتطوير عملية فهم قوانين التغيير التنظيمي Organizational Change وفق الخطوات الأربع التالية⁽¹⁰²⁾:

أ. فهم التاريخ الواقع خلف الثقافة الحالية: فالثقافات التنظيمية لا تحدث فقط، فالبعض يقول إن السياسة الحالية تخلق التنافسية، والبعض الآخر يقول إن التقليد هو بمثابة حاجز، فأوقات وظروف التغيير لا تمر بدون انتقاد، وتكون السياسات والتقاليد والجوانب الأخرى في الثقافة الحالية قابلة للمساءلة. وفي ظروف مختلفة لا بد من تعلم التاريخ الواقع خلف الثقافة الحالية قبل محاولة تغييرها.

ب. تحسين الأنظمة بدلاً من العبث بها: إن العبث بالأنظمة لا يعني تحسينها، فالعبث يظهر عندما تنفذ التغييرات بدون فهم لكيفية عمل النظام ولاحتياجات التغيير ولماذا يتم ذلك؟، ولكي نحسنها لا بد أولاً من أن نفهم ما هو الشيء الخاطيء، ولماذا نقوم بالتغيير للوصول إلى الأفضل، وكيف يتم ذلك؟.

ج. الاستعداد للإصغاء والملاحظة: فالأفراد هم المثبتات الرئيسية للتغيير في أية منظمة، ومن السهولة بمكان أن يحبطوا ويتبنوا أي اتجاه، والمشكلة في ذلك أن الأفراد في مثل هذا الاتجاه هم أنفسهم الأفراد العاملون في المنظمة، ولهذا السبب لا بد من لفت الأنظار إلى عمل الأفراد في المنظمة بحيث يكونون مستعدين للاستماع والملاحظة [حاول أن تسمع ما يُقال، وتلاحظ ما لا يُقال]. فالعمال يجب أن يكونوا مستمعين جيدين وذلك لتفعيل مشاركتهم في التغيير.

د. إشراك كل فرد يؤثر على التغيير: فالأفراد سيقاومون التغيير، وهذا هو سلوك الفرد الطبيعي كونه لا يحب التغيير. وقد يكون أثر التغيير مستحيلاً عندما يشعر الناس أن التغيير قد فُرض عليهم، لهذا يكون الأسلوب الأكثر

(102) Goetsch, David L. & Stanley Davis (1994): **Introduction to total Quality: Quality, productivity, competitiveness**, Macmillan collage publishing co., Inc., New York, p. 125.

فعالية لضمان أن العمال يقبلون التغيير هو إشراكهم في تخطيط وتنفيذ التغييرات، وإعطاؤهم فرصة للتعبير عن قلقهم ومخاوفهم. وهذا ما يتيح لهم التغلب على مشكلات التغيير والتعاون معها بحذر، حيث إنَّ تجاهل هذه المشكلات قد يخلق مشكلات أخرى كبيرة.

وينادي Goetsch & Davis:1994 بضرورة التعلم من خلال النظر إلى ثقافة الجودة، لأن جزءاً كبيراً من أسس ثقافة الجودة تبدو من خلال النظر إليها، حيث إنها تشترك بالخصائص التالية⁽¹⁰³⁾:

- أ. فلسفة الإدارة.
- ب. التأكيد على أهمية الموارد البشرية في المنظمة.
- ج. مراسم الاحتفال بالأحداث التنظيمية.
- د. التقدير والمكافآت للعمال الناجحين.
- هـ. الشبكة الداخلية الفعالة لإيصال الثقافة.
- و. القواعد غير الرسمية للسلوك.
- ز. نظام القيم.
- ح. معايير الأداء.
- ط. الشخصية التنظيمية القوية.
- ي. معرفة قوانين التغيير التنظيمي، وفهم خصائص المنظمات.

إن التغييرات التي أحدثتها ثورة الجودة Quality Revolution أدت إلى إحداث تغييرات هامة في نظام القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل مجملها الثقافة التنظيمية للمنظمة، خاصة وأنَّ ثورة الجودة الشاملة تقوم على فكرة التحسين المستمر، وتحقيق رضا الزبون، وهذا يشير إلى أن الزبون هو أحد أطراف المنظمة، فهو لا يتلقى مخرجاتها فقط وإنما يشاركها في عملية التصميم والإنتاج والخدمة وبالتعاون والتشارك مع عمال المنظمة الذين هم الزبائن الداخليون Internal

(103) Goetsch, David L. & Stanley Davis (1994), op. cite , p. 126.

Customers مما يدل على أن للثقافة تأثيراً كبيراً في سلوكيات الأفراد، مما يتطلب في البداية توكيد التزام الإدارة العليا بهذه الفلسفة وتأسيس ثقافتها في مواجهة تحديات تطبيق هذه الفلسفة الجديدة، لذا لا بد من إعادة النظر في ثقافة الجودة السائدة في المنظمة، والتأكيد على أهمية التغيير الثقافي، ومن هنا فإن تبني المنظمات لثقافة الجودة يلزمها بتغيير ثقافتها التنظيمية⁽¹⁰⁴⁾.

وبرأي النجار: 1995 فإن المتغيرات المؤثرة على نشأة ثقافة الجودة في المنظمات هي ما يلي⁽¹⁰⁵⁾:

- أ. فلسفات وقيم وشخصيات المؤسسين الأوائل للمنظمة.
 - ب. ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية في اختيار العاملين.
 - ج. تصرفات وسلوكيات إدارات المنظمة.
 - د. عملية التطبيع أو التكيف الاجتماعي Socialization.
- وتنعكس الثقافة في سياسات وأفعال الإدارة التي تقود ممارسات المنظمة، لذلك فإن المنظمات التي تؤمن بمبادئ الجودة الشاملة تكون أكثر قدرة على تنفيذ هذه الممارسات بنجاح، وإن أفعال إدارتها تعكس ثقافتها السلوكية. ويقود السلوك الأفراد إلى التفكير بأسلوب صحيح فيما يخص تطوير ثقافة الجودة في المنظمة والذي يعتمد برأي Evans & Lindsay:2008 على: «القيادة ذات الرؤية، التوجه بالزبون، التعلم التنظيمي والشخصي، تثمين جهود العمال والشركاء، سرعة التحرك، التركيز على المستقبل، الإدارة من أجل الابتكار، الإدارة بالحقائق، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، التركيز على النتائج وخلق القيمة، اتّباع منظور النظم»⁽¹⁰⁶⁾.

(104) الطائي، يوسف حجيم وآخرون (2009): نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري، عمان، ص 215.

(105) النجار، محمد عدنان (1995): إدارة الأفراد : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ص 382.

(106) Evans, James R. & William M. Lindsay (2008): **the management and control of Quality**, (7th ed.), Thomson: south – Western, Australia, p. 123.

ويعتقد Williams:1999 أنه بدون تأييد قوي لثقافة الجودة، فإن إدارة الجودة الشاملة تصبح مجرد برنامج جديد يتوقع له الفشل، لذلك فمن الضروري أن نفهم ماهية الثقافة التنظيمية، وكيفية إنشائها، وكيف يمكن تعديلها. كما أن الثقافة التي تدعم الجودة في المنظمة ليست ابتكاراً فورياً وجاهزاً ومناسباً لكل شيء، وإنما يجب أن تنمو وتنضج ويساندها الجميع، حيث إن لكل منظمة ثقافتها سواء أكانت مدروسة بعناية أم تُترك لها العنان لتتطور من تلقاء نفسها⁽¹⁰⁷⁾.

5. خصائص ثقافة الجودة :

الأمانة والصدق والإخلاص: Honesty

لكي تكون عمليات الجودة في المنظمة فعّالة يجب أن تكون شريفة ومخلصة تخبر الحقائق المدركة فعلاً في عيون الزبائن مقارنة بالمنافسين، وهي ليست مجالاً للتفاؤل والآمال غير المجدية. فرجل البيع يجب أن يؤمن بسلعته التي يبيعها، ومدير العمليات يجب أن يعتقد بعمليته التي ينفذها، ومدير الجودة يجب أن يعتقد بأن أي شيء يمكن تحسينه، وهذا يدل على درجة الأمانة والصدق والإخلاص في تنفيذ أي عمل. هذا ويقترح Johnson & Philips:2003 القوانين الستة للأمانة وهي⁽¹⁰⁸⁾:

أ. إخبار الحقيقة Tell the Truth.

ب. معالجة المشكلة والسيطرة عليها Tackle the Problem.

ج. عدم الموافقة والتعهد بالحل Disagree and Commit.

د. الترحيب بالحقيقة Welcome the Truth.

هـ. مكافأة الساعي Reward the Messenger.

(107) ويليامز، ريتشارد ل. (1999): أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الرياض، ط1، ص 51.

(108) Johnson, Larry & Bob Philips (2003): **Absolute Honesty: Building a corporate culture that values straight talk and rewards integrity**, AMACOM, New York, pp.49-51.

و. بناء برنامج النزاهة Build a platform of Integrity.

وفي الواقع، إن الاعتراف بوجود المشكلات يجب ألا يُظهر غياب الالتزام بالأهداف، لكن الفهم الحقيقي لما نحتاج إلى تنفيذه هو الخطوة الأولى في طريق التحسين، والعنصر الآخر في الأمانة هو الإقلال من كثرة التحدث عن الموضوع.

لذلك يجب أن يكون هناك تغيير حقيقي، وإن مثل هذا التغيير يأتي من خلال نتائج قياس الأداء وملاحظة الأخطاء التي يمكن تخفيضها باستمرار من أجل زيادة رضا الزبائن والدخل. ويُعد التدريب Training والشعارات Slogans والملصقات Posters بمثابة أدوات تساعد في إنجاز التحسينات الحقيقية في جودة الخدمة، ومن الواجب ألا نتحدث عن كيفية تنفيذ برنامج الجودة بل عن الكيفية التي يمكن من خلالها توفير وتجنب إعادة العمل وخسارة الأعمال⁽¹⁰⁹⁾.

الثقة: Trust

إن الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي يولد الثقة في عمل الأفراد داخل المنظمة. وإن وجود مثل هذه الثقة في أي منظمة تسعى إلى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة تكون أوفر من غيرها على الانسجام مع معايير وممارسات الجودة الشاملة، إذ يتم في نهاية المطاف نقل هذه الثقة إلى العلاقة بين المنظمة وزبائنها، ومن ناحية أخرى، فإن وجود الثقة بين الأفراد يسهل عملية الاتصال فيما بينهم وسير العمل بغض النظر عن طبيعة الظروف التي يعملون فيها، مما يؤدي إلى تخفيض النزاعات التنظيمية، وتدعيم سياسة الجودة في المنظمة⁽¹¹⁰⁾.

النزاهة: Integrity

وهي صفة شخصية تجمع بين الشرف والمسؤولية ويجب توفرها عند

(109) Ansell, Tony (1993), op cite, p. 26.

(110) أبو خديجة، هيثم عبد الله (2007): المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 138.

الفرد أو المنظمة. ويجب على مديري المنظمة الذين يسعون إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة أن يفهموا بأن النزاهة ليست مجرد الشرف، فالأفراد الذين يتمتعون بالنزاهة هم أولئك الذين يمكن الاعتماد عليهم في إنجاز الأعمال المطلوبة من المرة الأولى وفي الوقت المناسب⁽¹¹¹⁾.

الخلو من الخطايا والمعاصي: Guiltless

من المعروف أن مديري الجودة لا يعملون في مجال الجودة فقط، ولكنهم يعملون أيضاً في حل مشكلات الأعمال، والتوبيخ قد يكون وقد لا يكون كذلك، وهو ما يعد من وظيفة الإدارة التنفيذية Executive Management، هناك يجد مدير الجودة طرائق إيجاد أسباب المشكلات وحلها، حيث يتعلق هذا الأمر إما بالموارد وإما بالزبون وإما بالعمال الذين ينفذون العمليات.

إن الرغبة في ممارسة التوبيخ تعود إلى فكر الإدارة وأسلوبها، فالكثير من الأفراد تنتج عن أعمالهم جودة رديئة، وأي خطأ قد ينتج قد يكون مرده إلى الإجراءات الخاطئة والضعيفة وعدم كفاية التجهيزات، أو غياب التدريب، وليس مرده الأخطاء المقصودة، والشيء الوحيد الذي يمكن أن يوبخ حينئذ هو النظام إذا لم يتغير.

الإنجاز الطويل الأجل: Long-Term Achievement

تتعلق الجودة بالإنجاز الطويل الأجل وليس القصير الأجل. والمدى الزمني لأي مدير جودة يجب أن يكون على الأقل لثلاث سنوات ضمن الإستراتيجية الشاملة الموضوعة لمدة خمس أو عشر سنوات. كما تعد سمعة المنظمة تجاه الجودة بمثابة مورد ثمين، ولكنها تحتاج إلى زمن طويل جداً لتحقيقها وليس من السهولة بمكان تحقيق ذلك.

(111) الفضل، مؤيد عبد الحسين، يوسف حجي الطائي (2004): إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، ص 399.

الالتزام: Commitment

ويظهر الالتزام في جميع أقسام وإدارات المنظمة، وفي جميع مقالات ومحاضرات الجودة فيها، وهو لا يظهر في المستوى الأعلى فقط، لكن أيضاً من قبل العمال بحيث يعكس تحقيق الدرجة المناسبة من التغيير. ويتطلب الإنجاز الطويل الأجل توفر عنصر الالتزام الذي يتوجب تأكيده في خطط الجودة اليومية بهدف ضمان أن جميع إدارات وأقسام المنظمة تعمل لتحقيق الأهداف الموضوعية للجودة ضمن رؤيتها ورسالتها⁽¹¹²⁾.

القابلية للقياس: Measurable

إن الحل الرئيسي لتجنب الجودة عن طريق الشعارات والملصقات هو ضمان قياس الإنجاز، ولا بد من أن ترتبط هذه القياسات بمتطلبات الزبون بدقة، ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار التحسين المستمر بهدف مقابلة التغييرات في احتياجات ومتطلبات الزبائن. ويجب مراجعة هذه القياسات باستمرار، فعند الوصول إلى مستوى معين يتم الانتقال إلى مستوى آخر، وهكذا تستطيع إدارة المنظمة حل المشكلات طالما أنها قادرة على قياس التغيير.

متشابهة: Involved

وهذا لا يعني مشاركة العمال فقط بالرغم من أهمية ذلك، وإنما أيضاً مشاركة الزبائن والموردين في فهم ماهية المشكلات المحتمل ظهورها، وكيفية العمل على حلها، وهذا ما يعزز الوضع التنافسي للمنظمة. وترتبط هذه الخاصية بصفة التماسك والتعاقد Coherence التي تدل على التلاؤم ما بين ثقافة الجودة ورسالة المنظمة وعناصرها التنظيمية المختلفة⁽¹¹³⁾.

(112)Ansell, Tony (1993), op. cite, p. 27.

(113)Plunkett, Warren R. & others (2008): **Management: meeting and exceeding customer expectations**, (9th ed.), Thomson: South – Western, Australia, p.288.

صارمة: Relentless

إن تطبيق مفاهيم الجودة في المنظمات صارم بالفعل، وذلك بسبب كون التحسينات في العمليات والإجراءات وخدمة الزبائن غير منتهية، ويجب استمرارها في أي منظمة ترغب في تحقيق الإنجاز الطويل الأجل والبقاء في ميدان الأعمال، وهنا يتحرك المنافسون بسرعة لسد أي فجوة في حالة عدم تحقيق رضا الزبون، لذلك على كل فرد في المنظمة أن يتمتع بالشدة، لا سيما في حالة وجود جودة منخفضة، وفي قيادة مسألة التحسين المستمر.

6. مظاهر ثقافة الجودة:

القيم: Values

تعرف القيم بأنها : «مبدأ عام أو تجريدي يتعلق بأنماط السلوك ضمن ثقافة معينة أو مجتمع معين يكتسبه أفراد هذا المجتمع عبر التنشئة الاجتماعية ويوليه أولئك الأفراد اعتباراً عالياً، وهي تشكل مبادئ مركزية تتكامل فيها الأهداف الفردية والاجتماعية، ومن أمثلة ذلك الحرية والعدل»⁽¹¹⁴⁾.

ويوضح Woods :1996 القيم الست الرئيسية لثقافة الجودة وهي: «الجميع كل متكامل (المنظمة، الموردون، الزبائن)، عدم السماح بتقليل شأن الآخرين أو التصرف بشكل متعالٍ، ضرورة الاتصال والانفتاح والصدق، الجميع لهم الحق في الولوج إلى المعلومات التي يحتاجون إليها، ضرورة التركيز على العمليات، لا يوجد فشل أو نجاح، بل هناك تعلم من التجارب»⁽¹¹⁵⁾.

(114) الهيبي، صلاح الدين (2005): تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد (1)، العدد (1)، تموز، ص 20.

(115) Woods, John A. (1996): **The Six Values of a Quality Culture: Building a culture to develop committed employees, delighted customers and continuous improvement**, CWL publishing Enterprises, Madison, Wisconsin, p. 3

وهناك صياغتان للقيم في المنظمة، الأولى تتعلق بصياغة قيم المنظمة وتعرض خارج المنظمة وتوجه إلى المجتمع والموردين والزبائن، وتتعلق الثانية بصياغة قيم المنظمة وتعرض داخل المنظمة، وتتعلق بإدارة العاملين بالمنظمة، وهذه القيم الداخلية تكون مفهومة ضمناً في تعزيز الجودة⁽¹¹⁶⁾.

المعتقدات: Beliefs

وهي ثوابت راسخة لا تتغير، تؤخذ كمسلمات لا تقبل التشكيك فيها، تنتقل من جيل إلى آخر يليه دون تغيير، ويمثل الدين أو العقيدة الدينية القاعدة أو الأساس الذي تقوم عليه الثقافة، حيث تستمد منه شرعيتها وأسباب وجودها. وتؤثر المعتقدات الدينية في مفهوم الفرد ونظراته للحياة لنفسه وللآخرين، وتؤدي المعتقدات الدينية دوراً هاماً في مجال ثقافة الجودة في المنظمات.

اللغة: Language

وهي أداة اتصال وجزء لا يتجزأ من الصفات المنسوبة إلى شعب ما، أو مجموعة من السكان⁽¹¹⁷⁾. ومن خلال اللغة تعبر ثقافة الجودة في المنظمة عن نفسها، ويتصل أفراد هذه الثقافة مع بعضهم بعضاً من خلالها، أي أنها تعد بمثابة المفتاح الذي يستخدمه من بالخارج للولوج إلى ثقافة ما والتعرف عليها وفهمها، ولا يُقصد في هذا الصدد اللغة المكتوبة أو المنطوقة (اللفظية) فقط، بل أيضاً اللغة غير اللفظية والمتمثلة في الإيماءات، والإشارات وتعبيرات الوجه ونظرات العين ونبرة الصوت وحركة اليدين.... الخ.

الاتجاهات: Attitudes

تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والميول السلوكية⁽¹¹⁸⁾.

-
- (116) إصدارات بيمك (2005): الجودة الشاملة : الدليل المتكامل للمفاهيم والأنوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 94.
- (117) عبد اللطيف، عبد اللطيف (2001): العلوم السلوكية في التطبيق الإداري: السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ط 3، ص 196.
- (118) القريوتي، محمد قاسم (2009): السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط 5، ص 188.

ويقول Greenberg & Baron: 2004 إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست عملية سهلة، والملاحظة قد لا تظهر شيئاً، وسؤال الأفراد بشكل مباشر قد لا يعطي نتائج مفيدة، حتى ولو رغب الأفراد في الإفصاح عن ذلك. في حين أن الاتجاه نحو العمل Word- Related Attitude هو المجموعة المستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والنزاع السلوكي تجاه العمل نفسه، والظروف التي يؤدي فيها، والأفراد الذين يتعامل معهم⁽¹¹⁹⁾. وهذا كله ذو تأثير فعال على بناء ثقافة الجودة في المنظمات.

العادات والتقاليد:

وهي مجموعة من القواعد والتعليمات غير المكتوبة، والتي تحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل المنظمة أتباعه في المواقف المختلفة، وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة والملزمة لكل فرد، ويعد الخروج عليها خروجاً عن المألوف، وخروجاً على إرادة الجماعة، غير أنها قابلة للتغيير والتعديل بمرور الوقت والأوضاع التقانية والاقتصادية، وبما يتماشى مع القيم الأصلية السائدة في المجتمع⁽¹²⁰⁾.

المعارف: Knowledge's

عرّف Hodgetts & Luthans: 2003 الثقافة بأنها: «معارف مكتسبة يستعملها الناس لتفسير التجارب وتوليد السلوك الاجتماعي. وهذه المعارف تشكل القيم وتخلق الاتجاهات Attitudes وتؤثر على السلوك»⁽¹²¹⁾. وبسبب الثقافات المختلفة الموجودة في المنظمات العالمية، فإن فهم أثر الثقافة على السلوكيات يعد أساسياً لدراسة ثقافة الجودة في المنظمات. فإذا لم يتعلم مديرو

(119) جرينبرج، جيرالد، روبرت بارون (2004): إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي، د. إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص
(120) عريض، محمود (2008): تأثير القيم الثقافية على إدراك نزلاء الفنادق لجودة الخدمة: دراسة ميدانية على القطاع الفندقي بسورية، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ص 42.
(121) Hodgetts, Richard M. & Fred Luthans (2003): **international Management**, (3rd ed.), the McGraw – Hill companies, Inc., Singapore, P.108.

المنظمات ثقافات البلدان التي يتعاملون معها، فإن النتائج تكون مخزية. وتعد المعارف الخاصة بثقافة الجودة أساساً للمنافسة العالمية، خصوصاً بعد التطورات التي لحقت بتقانات ووسائل الاتصالات والمعلومات.

وإن النقل الفعال لهذه المعارف سيصبح أمراً حاسماً في المنظمات المتعددة الثقافات Multicultural Hotels لأن المعارف الجديدة المرتبطة بثقافة الجودة تشكل الأساس المتين للتطوير الفعال في تصميم المنظمة وتطويرها وخلق الميزة التنافسية Competitive Advantage التي يمكن اكتسابها من ثقافة الجودة. ويتطلب فهم إدارة عمليات المعارف في المنظمات المتعددة الثقافات تطوير جوانب متعددة في تعقيدات اكتساب المعرفة ونقلها ودمجها. وهذا سيتم بالطبع من خلال قدرة المنظمات على استخدام التقانة خارج حدود دولتها الأم⁽¹²²⁾.

والجديد في إدارة المعارف اليوم هو استعمال التقانات المعاصرة للمعلومات كالإنترنت Internet والإنترانيت Intranets ومستودعات (مخازن) البيانات Data warehouses ووكلاء البرمجيات Software Agents لتنظيم وتسهيل وتعجيل إدارة المعرفة على مستوى المنظمة Organization-Wide Knowledge Management (HWKM). ويربط مديرو المنظمات الجودة بإدارة المعرفة عن طريق التعليم الجماعي Collective Learning والتعليم المستمر Continuous Learning ورعاية الملكية الفكرية Intellectual Property Cultivation والمنظمة المتعلمة⁽¹²³⁾.

إن مديري المنظمات الأكثر نجاحاً هم القادرون على تنظيم سلوكياتهم ليكونوا أعضاء فاعلين في المنظمات المتعددة الثقافات. وهذا لا يتضمن

(122) باجات، رابي وآخرون (2003): الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود: إطار عمل موحد، ترجمة: إبراهيم بن علي الملحم، راجع الترجمة: فهد بن معقل العلي، مجلة الإدارة العامة، المجلد الثالث والأربعون، العدد الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 145.

(123) Barnes, Stuart (2002): **Knowledge Management Systems: Theory and Practice**, Thomson Learning, P.21

طبيعة وظائفهم فقط، ولكنه يستوجب القدرة على الحياة في مجتمع أجنبي، والتكيف مع الفروق الثقافية بين موظفيه وأعضاء المجتمع الجديد. وليس هناك معادلة ثابتة لاكتساب المعارف الثقافية، إلا أن المديرين ومن خلال الوسائل المتعددة للتعليم والتدريب يمكن أن يصلوا من خلال الجودة إلى المستوى الثقافي الملائم الذي يسمح لهم القيام بمهامهم الخارجية على أكمل وجه. ولسوء الحظ قد نجد العديد من المديرين المغتربين Expatriate Managers والعديد من المنظمات المتعددة الثقافات تتردد في إرسال مديرين إلى الخارج خوفاً من الفشل في مهامهم⁽¹²⁴⁾.

الافتراضات الشائعة: Common Assumptions

وتتناول الحقائق المسلم بها، يشترك فيها أعضاء المنظمة كنتيجة لتجربتهم المشتركة، وتساعد في توضيح لماذا تغزو ثقافة الجودة كل جانب من جوانب الحياة التنظيمية Organizational Life. وهذه الادعاءات والافتراضات تترك آثاراً هامة أثناء وقوع الأزمات. وتؤثر الافتراضات الشائعة على ثقافة الجودة في المنظمات من خلال عوامل متعددة أهمها: العلاقة بالبيئة، وطبيعة الحقائق والوقت والفراغ، وطبيعة النفس البشرية، وطبيعة النشاط الإنساني، وطبيعة العلاقات الإنسانية⁽¹²⁵⁾.

غالباً ما يشارك مديرو الإدارة العليا في الافتراضات الشائعة Common Assumptions كقولهم «نحن مديرون جيّدون» أو «نحن مديرون تامون» أو «نحن مبتكرون عمليون». وتحدد هذه الافتراضات الشائعة من قبل الإدارة العليا في العديد من المنظمات، وبذلك يمكن أن تطور المنظمة الفلسفة الإدارية بشكل جيد بما يتلاءم مع فكر وثقافة الجودة الشاملة.

(124) Holt, David H. & Karen W. Wigginton (2002): **international Management**, (2nd ed.), Harcourt college publisher's, Inc., Fortworth, P.308

(125) Ivancevich, John M. & others (2008): **Organizational Behavior and Management**, (8th ed.), Mc Graw -Hill, Inc., New York , p. 38.

التغيير الثقافي: Cultural change

تظهر أهمية التغيير الثقافي باعتبار أن المنظمة تتعامل مع بيئات عالمية مختلفة، وحتى مع ثقافات مختلفة ضمن البلد الواحد، فما هو سائد في ثقافة معينة في مدينة ما، قد لا يكون كذلك في مدينة أخرى. وما يعتقد به في دين من الأديان السماوية قد لا يأخذ به دين آخر. ويقول Oakland:1995 لخلق التغيير الثقافي لا بد من الانتباه إلى العوامل الخمسة التالية⁽¹²⁶⁾:

- أ. السلوكيات المبنية على تفاعلات الأفراد.
- ب. الأعراف الناتجة عن مجموعات العمل.
- ج. القيم التنظيمية.
- د. قواعد العمل.
- هـ. المناخ التنظيمي.

ومن هنا لا بد من إدراك حقيقة أن ثقافة الجودة القوية يمكن أن تساعد في نجاح المنظمة. أما الثقافة الضعيفة فإنها تمنع هذا النجاح. ومديرو المنظمات الذين يحوزون على ثقافات متغيرة لجودتهم يقدرون بشكل ناجح أن عملية التغيير الثقافي تحتاج إلى وقت كبير. ويعتقد Allan Kennedy أن هناك خمسة أسباب جوهرية لتبرير التغيير الثقافي في الجودة هي⁽¹²⁷⁾:

- أ. امتلاك المنظمة قيماً قوية غير متناسبة مع البيئة العالمية المتغيرة.
- ب. زيادة حدة المنافسة في أنواع الصناعات المختلفة والتحرك بسرعة كبيرة فيها.
- ج. كون الجودة سيئة أو متوسطة.
- د. ارتباط المنظمة بعلاقات قوية مع منظمات عالمية كبيرة.
- هـ. صغر حجم المنظمة، ولكن درجة نموها كبيرة.

(126) Oakland, John S. (2000): **Total Quality Management: text with Cases**, (2nd ed.), Butterworth – Heinemann, Oxford , p. 224.

(127) Rue, Leslie w. & Lioyd L. Byars (2005): OP .Cite, P.368.

ويؤكد Atkinson:1990 أهمية التغيير الثقافي في حياة المنظمات بقوله: «دعنا لا نقلل من تأثير إدارة الجودة على ثقافة المنظمة. إنها تمثل إستراتيجية تغيير جذري، حيث تهدف إلى إحداث تغيير ثقافي طويل الأجل. وفي الواقع تتطلب إدارة الجودة الشاملة التزاماً ذاتياً من الأفراد مع توفر نمط إداري مناسب يوضح أن هناك مقاومة محتملة لا بد من التعامل معها جيداً»⁽¹²⁸⁾. وتتضمن الطرائق المتاحة للتغيير الثقافي النقاط التالية⁽¹²⁹⁾:

- أ. تغيير الأفراد: التوظيف والاختيار والعمالة الزائدة.
- ب. تغيير الأدوار: تعديل المهام ومواقع جديدة.
- ج. تغيير اعتقادات واتجاهات وسلوك الأفراد: المجموعات والفرق الحيوية ونماذج الأدوار وتعلم روح المنظمة.
- د. تغيير الهياكل والنظم والتقانة: إعادة الهيكلة ونظم التقييم والتشجيع ونظم المراقبة والفحص ونظم الموازنة ونظم الرقابة.
- هـ. من خلال صورة المنظمة: العلاقات العامة والإعلان.

ويقول Seddon & Jackson:1990 بأن فاعلية إدارة الجودة الشاملة والفشل في الوصول إلى ما هو مطلوب مرده عدم دراسة العلاقة بين الإنتاجية والسلوكيات الثقافية، لذا لا بد من أن تتكامل الإستراتيجيات والمهام مع القيم السلوكية من أجل التعجيل في عملية إدارة الجودة الشاملة⁽¹³⁰⁾.

ويمكن للمنظمة القيام بتخطيط التغيير في ثقافة الجودة لضمان نجاحها وقبولها لدى الأفراد العاملين فيها، ولدى الزبائن المتعاملين معها داخلياً وخارجياً، ذلك لأن التغيير المخطط Planned Change يوضح الهدف والمشكلة

(128) أتكسون، فيليب (1996): التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، الجزء الأول، تعريب: عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ص141.
(129) سيفر، مات (2007): المرجع العالمي لإدارة الجودة، مهارات الإدارة للمحترفين، دار الفاروق، القاهرة، 717.

(130) Seddon, John & Stephanie Jackson (1990): TQM and culture change, Emerald Group publishing LTD., The TQM Magazine, vol.2, No.4.

التي يبني عليها التغيير، والمبررات والحلول والبدائل الممكنة، والجداول الزمنية لتطبيق الحلول وقياس النتائج لمعرفة مدى التقدم والنجاح. وتحاول بعض المنظمات تغيير ثقافة جودتها عندما تواجه تغيرات في البيئة العالمية، أو عند تغير الظروف الاقتصادية العالمية.

وقد تتوقع منظمات أخرى التغيير الضروري، ولكنها لا تستطيع القيام بذلك فهي بحاجة إلى إعادة توجيه redirection بحيث تكون مسؤولة أمام التغييرات في الأوضاع والظروف العالمية الحالية. ويجب أن يعزز بيان رسالة المنظمة عن طريق النظم والهياكل والسياسات بحيث يكون التغيير أداة مفيدة في تدعيم ثقافة الجودة.

التنوع الثقافي: Cultural Diversity

يعرّف التنوع الثقافي بأنه «قدرة المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في الموارد البشرية»⁽¹³¹⁾. وترتبط مسألة التنوع الثقافي في المنظمات بالموارد البشرية العاملة فيها. فالمنظمة قد تضم مجموعة أفراد من جنسيات وثقافات مختلفة. وهذا التباين والاختلاف والتمازج في الثقافات المختلفة يخلق ما يسمى بالتنوع الثقافي الذي عبّر عنه Hellrigel, Don & Others:1999 بأنه: «مزيج كامل للثقافات والثقافات الفرعية التي تخص الموارد البشرية العاملة في المنظمات. وتترافق الثقافات الفرعية مع الخصائص السكانية، وتحدد على أساس الدين والحالة العائلية والمادية وتجارب الحياة التي تحمل في معناها التنوع الثقافي»⁽¹³²⁾.

وينظر Moran, Robert T. & others:1990 إلى التنوع الثقافي باعتباره: «طريقة وأسلوباً إدارياً وليس مفهوماً إدارياً. فهو ظاهرة ناتجة عن تمازج الأفراد من ثقافات متباينة ومختلفة. ويتمثل في عالم الأعمال بالشركات

(131) العامري، صالح، طاهر الغالبي (2008): الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، ص 134.
(132) Hellreigel, Don & et.al (2002): **Management: a Competency- Based approach**, (9th ed.), south – Western , Australia, P.499

المتعددة الجنسيات من خلال تواجد الموظفين والعمال والمديرين المغتربين فيها»⁽¹³³⁾.

وتستورد المنظمات، لا سيما العالمية منها ثقافات فرعية هامة. وبشكل خاص، عندما تستقطب موظفيها من خارج بلدها الأم. والمنظمة المتعددة الثقافات هي بمثابة: «منظمة ذات تنوع واسع في القيم التي تعمل بشكل منظم. وتقوم بنقل الثقافات الفرعية المحددة في المجتمع إلى النسيج المتشابك داخل إدارات وأقسام وفروع المنظمة المنتشرة في أماكن وبلدان مختلفة».

ولتطوير المنظمات المتعددة الثقافات نحو جودة سلعتها وخدماتها باستخدام مفهوم التنوع الثقافي لا بد من اتخاذ مجموعة خطوات أساسية، بدءاً من تطوير مجموعة من الأهداف المرتبطة بالتطبيع الاجتماعي Socialization وزيادة معارف ومعلومات ومهارات الموارد البشرية المتنوعة. ومن ثم تحقيق التكامل بين أعمال الإدارة العامة للمنظمة وفروعها المنتشرة في دول العالم، وتخفيض الحواجز وزيادة المشاركة، وتشجيع استعمال شبكات الاتصالات والمعلومات والأعمال الإلكترونية، وانتهاءً باعتماد المنظمة المتعددة الثقافات على مزيج من أفراد المجتمع كالشباب والرجال والنساء... الخ. مع لفت الأنظار لمسألة النزاعات الشخصية المحددة على أساس الانتماء للمورد البشري العامل في المنظمة ومحاولة تخفيضها⁽¹³⁴⁾.

وتسعى المنظمات المتعددة الثقافات إلى إدارة التنوع الثقافي إيماناً منها بأهمية دوره في تحقيق الجودة، وإيجاد قيمة اقتصادية أكبر للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تطوير سلع وخدمات جديدة لأسواق جديدة، وجذب زبائن جدد، وتحسين

(133) Moran, Robert T. & Others (1990): **Global Business Management in the 1990s**, Walton Beacham, New York, January, p.3.

(134) Schermerhorn, John R, JR. & et.al (2011): **Organizational Behavior**, (5th ed.), John Wiley & Sons, Inc., New York , p.371

رضا الزبائن، وزيادة حجم الأعمال، وتخفيض التكاليف. وإن الأنشطة المطلوبة للتغيير في المنظمة من قيم التجانس الثقافي Cultural Homogeneity إلى قيم التنوع الثقافي هي (135):

- أ. فهم أهداف المنظمة الواجب تحقيقها.
 - ب. فهم الوضع الحالي للمنظمة وتاريخه.
 - ج. تصميم خطة إستراتيجية لإيجاد التغيير.
 - د. تفعيل الجهود المبذولة لإحداث التغيير المطلوب.
 - هـ. متابعة جهود التغيير لإيصالها إلى مستوى الجودة المطلوب.
- إن ثقافة الجودة والتقييم الإستراتيجي لها يساعدان في تشكيل وصياغة الموقف الحالي للمنظمة، ومجالات التحسين الممكنة فيه. وإن آراء وقيم وممارسات الموظفين فيما يخص الجودة هي الأسس التي تحدد ثقافة الجودة. ويجب أن تطبق إدارة المنظمة هذه المعارف في تخطيط التطبيق الناجح للأنشطة المتعلقة بجودة السلعة أو الخدمة⁽¹³⁶⁾. وتمثل عولمة الثقافة من خلال بعض الرموز والشعائر الثقافية الأكثر شهرة. ويقود توزيع المجتمعات الثقافية إلى إنتاج أحلام عالمية Global Dreams لذا فإن عولمة الثقافة تروج عملية إدراك الحقائق والأحلام للمشاركة بشكل فعال في المجتمع العالمي. ومن الصعوبة بمكان مواجهة تحديات العولمة من قبل الكثير من الدول. وهذا التحدي يستمر بصورة متنامية ويحمل في طياته معاني وأفكاراً وآراء تساعد في تحقيق التنمية والتطوير المستمر للسلع والخدمات في بيئة الأسواق العالمية⁽¹³⁷⁾.

(135) Hellriegel, Don & et.al (2002):Op. Cite, P.502

(136) Cook, Loris. (2002): exploring the linkages between Quality systems, service Quality, and performance excellence: service provider's perspectives, American society for Quality, **Quality Management Journal**, vol. 9, Issue. 2, April, p.1.

(137) Economic commission for Africa (1999): Globalization and the information economy: challenges and opportunities for Africa, **African Development forum**, p.4.

الأخلاق: Ethics

يؤثر محتوى وقوة الثقافة على المناخ الأخلاقي للمنظمة، وعلى السلوك الأخلاقي لأعضائها، ولكي تخلق الإدارة ثقافة أخلاقية اقترح Robbins:2005 مجموعة من الممارسات أهمها التالي (138):

أ. أن تكون نموذجاً للدور الواضح : Be a visible role Model باعتبار أن العمال في المنظمة يسلكون ويتصرفون بناءً على تصرفات وسلوكيات إدارتهم، فعندما تركز الإدارة العليا على المعايير الأخلاقية السامية. فإنها تقدم رسالة إيجابية إلى جميع عمال المنظمة.

ب. إيصال التوقعات الأخلاقية : Communicate ethical expectations حيث يمكن تخفيض الغموض (الالتباس) الأخلاقي Ethical ambiguity من خلال وضع ميثاق للأخلاق في المنظمة Code of ethics بحيث يوضح القيم التنظيمية الأساسية والقواعد الأخلاقية التي يجب أن يتبناها العمال ويتحلوا بها.

ج. التزود بالتدريب الأخلاقي: Provide ethical training سواء من خلال ورش العمل، أو برامج التدريب الأخلاقي، أو حلقات النقاش. وتستخدم مثل هذه الدورات التدريبية لتعزيز المعايير الأخلاقية في المنظمة، وتوضيح أي الممارسات تكون أكثر انسجاماً مع المعايير الأخلاقية.

د. وضع قوانين أخلاقية للمكافآت والعقاب: Visibly reward ethical acts and panish unethical ones يجب أن يتضمن أداء المديرين في المنظمة التقييم نقطة بنقطة لكيفية اتخاذ القرارات بما ينسجم مع ميثاق الأخلاق في المنظمة. ويجب أن يتضمن التقييم أيضاً طرائق تنفيذ الأهداف، ومن هم الأفراد الذين يعملون بشكل أخلاقي بغية مكافأتهم، ومن هم الذين لا يعملون بشكل أخلاقي بغية اتخاذ الإجراءات الضرورية بحقهم.

(138) Robbins, Stephen P.& Timothy A. Judge (2013): **Organizational Behavior**, (15th ed.), Pearson education, Inc., N.J. , p. 526

هـ. تقديم آليات وقائية: Provide protective Mechanisms فالمنظمة تحتاج إلى التزود بالآليات رسمية تساعد في مناقشة العمال بالمآزق الأخلاقية، وتقديم تقارير عن السلوكيات غير الأخلاقية من دون خوف، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز السلوكيات الأخلاقية والتخلص أو السيطرة على السلوكيات غير الأخلاقية.

إن سلاله أخلاقيات المهنة وإدارة الجودة الشاملة هما من الثقافة الأخلاقية نفسها، وكلاهما يهدفان إلى تبيان طرائق الرقابة على السلوكيات المبنية على أخلاقيات واضحة بهدف ضمان النقاء وإرضاء الزبون. وبالرغم من ذلك، فإنهما لا يشتركان بوجهة النظر نفسها، فإدارة الجودة الشاملة ذات توجه اقتصادي، أما أخلاقيات المهنة في المنظمة فهي مرشدة معنوياً. وتساعد مبادرات الجودة الشاملة في بناء منظمات أخلاقية.

إن مظاهر ثقافة الجودة في المنظمات السابقة الذكر يجب أن تتمتع بصفة التكامل Integration، وبدل التكامل الداخلي على تماسك مجموعات العمل، ومدى قدرة أعضاء هذه المجموعات على العمل معاً لتنفيذ رسالة المنظمة. وتحقق فرق العمل التكامل الداخلي من خلال تطوير حلول ثقافية ترتبط بالمسائل التالية⁽¹³⁹⁾:

«اللغة المشتركة، حدود الجماعة (معيار الشمول والاستثناء)، الوضع والقوة، الألفة والصدقة والحب، المكافآت والعقاب، العقيدة والدين». وترتبط المسائل السابقة بدرجة الوعي، فكلما كانت عالية يمكن تطوير هذه المسائل، وتكون الجماعة أقدر على توكيد التكامل الداخلي بحيث يصبح جزءاً من ثقافة الجودة في المنظمة، وكلما كان التكامل الداخلي مترابطاً، فإنه يسمح بتطوير حلول ثقافية تسهل عملية التكيف الخارجي.

ولا بد لنا من التأكيد على العوامل الأساسية الحيوية للنجاح في التحول

(139) Bounds, Greg & others (1994), op cite, p.112.

الثقافي Transforming Culture، ومن وجهة نظر Smith:1990 فإنّ هذه العوامل هي (140):

أ. وضوح الهدف Clarity of Purpose.

ب. القيادة Leadership.

ج. عملية التغيير المخطط Planned Change Process.

مع الأخذ بعين الاعتبار بأن الثقافة التنظيمية هي أسلوب وطريقة لوصف السلوكيات المؤثرة على أعمال المنظمة، وضرورة النظر إلى التغيير على أنه مدخل إداري مسؤول عن عمليات التحول في الأعمال.

ومن ناحية أخرى لا بد من التركيز على مسألة التدريب الثقافي التقاطعي Cross-Cultural Training الذي يزود الأفراد بالمعلومات والمهارات والمواقف الضرورية التي تمكنهم من التكيف والعمل بصورة منتجة⁽¹⁴¹⁾.

إن لثقافة الجودة أثراً إيجابياً على فاعلية المنظمة، وبشكل خاص عندما تُدعم الأهداف التنظيمية التي تكون مشتركة وداخلية بشكل واسع بين أعضاء المنظمة. فعلى سبيل المثال، إن التأكيد المشترك والمستقر على الابتكار في المنظمات يساعد في إنتاج السلع الجديدة، والقيام بالتحسينات المستمرة فيها. وبالمقارنة يمكن أن يكون لثقافة الجودة أثر سلبي، وبشكل خاص عندما تؤثر على السلوكيات، وعندما تتداخل مع الأهداف التنظيمية، فثقافة الجودة غير الموزعة والضيقة من المحتمل أن يكون لها آثار إيجابية وسلبية معاً.

(140) Smith, Steve (1990): Transforming Culture, Emerald Group publishing LTD., **The TQM Magazine**, vol.2, No.4.

(141) Kolhs L. Robert & Herbert L. Brussaw (1995): **training know – how for cross cultural and diversity trainers**, Adult Learning systems, Inc., p.16.