السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات
مقياس إدارة الجودة الشاملة د شريط حنان
المحور 7 : ثقافة إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة اعتناق المنظمة لثقافة تنظيمية تضم مختلف المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يتوجب أن تسود داخل المنظمة لدى جميع أعضائها، وهي تلعب دورا مهما ومؤثرا في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجه الإدارة العليا والموظفين أثناء تطبيقهم لإدارة الجودة الشاملة .

1-مفهوم الثقافة التنظيمية للمنظمة

قبل التطرق لثقافة إدارة الجودة الشاملة نعرّف أولا مصطلح الثقافة التنظيمية للمنظمة يقصد بالثقافة التنظيمية للمنظمة: "مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات السائدة داخل المنظمة والتي من شأنها أن توجه العاملين أثناء العمل وتضبط علاقاتهم ببعض من أجل تحقيق أهداف المنظمة"

- الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم ومعتقدات واتجاهات يمكن أن تكون الأرضية الخصبة التي تدعم نمو واستمرار ونجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة، وقد تشكل أحد العوائق التي تعترض سبيل إنجاح هذا النموذج وذلك حين تتعارض قيمها ومعتقداتها مع الأسس والركائز التي يقوم عليها نموذج إدارة الجودة الشاملة.

2- مفهوم ثقافة إدارة الجودة الشاملة:

- مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات والعادات التي تسود في المنظمة وتدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تشمل هذه الثقافة التزام جميع أفراد المنظمة من الإدارة العليا إلى الموظفين بتحقيق الجودة والسعي نحو التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء.

- تعد ثقافة إدارة الجودة الشاملة جزءا مهما وأساسيا من إدارة الجودة الشاملة، إذ لا يمكن تحقيق نجاح مستمر لإدارة الجودة الشاملة دون وجود ثقافة داعمة تعزز المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

- من مبادئ إدارة الجودة الشاملة العمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية التي يشعر من خلالها الأفراد بحرية مشاركة أفكارهم والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار، حيث أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة يعتمد على تحسين الثقافة التنظيمية فيها، لأن خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أهم التحديات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة، إذ ليس من المنطقي البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة رافضة لها ولا تتوفر على مقومات النجاح.

- عادة ما يأخذ تغيير الثقافة التنظيمية وقت طويل وتواجهه مقاومة من قبل العاملين في المنظمة، حيث لابد من إقناعهم لتبني وتقبل هذا التغيير والانتقال، على المنظمة دراسة احتمالات

ردود فعل العاملين عندما تحاول إحداث تغيير في طرق وأساليب العمل والسلوك التنظيمي المرافق له وإدخال الثقافة التنظيمية المطلوبة

3-عناصر (مبادئ) ثقافة إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل عناصر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- ✓ ضرورة تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها،
- ✓ ضرورة توفر الصدق والشفافية في كافة أنواع الاتصالات داخل المنظمة،
- ✓ ضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة،
- ✓ أهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي،
- ✓ تحقيق المنظمة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين،
- ✓ ضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء،
- ✓ ضرورة التعرف على أسباب الأخطاء لتفاديها بدلا من معاقبة المخطئ،
- ✓ ضرورة أن تعمل كافة إدارات المنظمة في تناغم وتناسق من أجل إرضاء المستهلك،
- ✓ ضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية،
- ✓ إيلاء التدريب الاهتمام الكبير.

4- عوامل بناء ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات:

تتمثل أبرز هذه العوامل في:

- إذا امتازت الإدارة بالوضوح والجدية والتواصل لدعم هذه القيم والمعتقدات ، هذا يكرس في أذهان العاملين بصدق وإيمان دائمين بالنوايا الحسنة لإجراء تغيير الثقافة السائدة من خلال الأنماط والأفعال المتبناة من قبل إدارة المنظمة.

- إسهام العاملين ومشاركتهم: إذا التمس العاملون الأمان والصدق في إدارة منظمتهم ولم يتعرضوا للتهميش، أي إشراكهم المباشر في العمل وإحساسهم بإتباع مبدأ العمل الجماعي، كل هذا يرفع من الروح المعنوية للعاملين، ويحفزهم على أداء أعمالهم وغرس روح المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

- يجب أن يشعر العامل أنه موضع اهتمام من خلال اطلاعه على المعلومات الواجب تداولها بين العاملين.(يجب أن يكون العامل على دراية وإلمام بمختلف جوانب الأنشطة التي يساهم فيها)

- يعتبر نظام المكافآت والحوافز من أهم عوامل تحقيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة فالعامل ينظر للحوافز من جانبها المادي وكذا جانبها المعنوي الذي يتجسد في الاحترام، القبول، التقدير الذي يحظى به، إحساسه بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها، رفع روحه المعنوية...الخ

- برامج التطوير الإداري والتدريب: والتي تهدف إلى تطوير مهارات العاملين ومساعدة المنظمة على تعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

5-أهمية ثقافة إدارة الجودة الشاملة:

- ✓ تعزيز المشاركة عن طريق العمل بروح الفريق
- ✓ تشجيع التعاون بين الإدارات والعاملين
- ✓ تشخيص المشكلات والحلول للتخلص من الأنشطة عديمة الفائدة وتحديد مجالات التغيير

- ✓ تؤدي إلى رفع الأداء والارتقاء به وبالتالي زيادة فعالية المنظمة
- ✓ جعل التغيير عاملا للتنشيط ولتعزيز دافعية العاملين
- ✓ توجد الالتزام بين أعضاء المنظمة وتعزز الشعور بالإنتماء
- ✓ تساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية والخارجية ما يجعلها أكثر استقراراً

6-**<u>التحديات التي تواجه تجسيد ثقافة إدارة الجودة الشاملة</u>**

- ❑ عدم التزام الإدارة العليا: غياب دعمها أو عدم إدراكها لأهمية دورها في تعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة
- ❑ مقاومة التغيير: التمسك بالأساليب التقليدية بدلا من تبني الممارسات الجديدة، رفض الموظفين للتغيير بسبب الخوف أو التهرب من المسؤولية
- ❑ ضعف الوعي التدريب: نقص الوعي بمفهوم إدارة الجودة وأهميتها، عدم توفر برامج تدريبية مناسبة
- ❑ غياب رؤية واضحة تربط بين ثقافة إدارة الجودة الشاملة وأهداف المنظمة
- ❑ ضعف مشاركة الموظفين: عدم إشراك الموظفين في قرارات تحسين الجودة، شعور الموظفين بعدم التقدير أو أنهم غير معنيين بأهداف الجودة
- ❑ غياب نظام مكافآت وحوافز فعال يشجع الموظفين على تبني ثقافة إدارة الجودة الشاملة