

ثقافة الجودة بالمؤسسة المعاصرة بين التصور النظري والممارسة العملية The culture of quality in the contemporary enterprises

د. عتيقة حرايرية، أستاذة محاضرة أ"، جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 2، atika.herairia@univ-alger2.dz
الباحثة: عائشة بن بادة"، جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 2، benbadaaicha@gmail.com

تاريخ القبول: 2019/08/14

تاريخ الإستقبال: 2018/12/17

ملخص:

تمثل ثقافة الجودة بالمؤسسة المعاصرة، الرهان الذي يمكنها من احداث الفارق والتميز، لتحقيق النجاح والاستمرارية، في ظل المنافسة العالمية الشديدة، وسرعة التطور الحاصل، لأن وجودها وترسيخها كعقيدة متوارثة لدى الأفراد العاملين، يوجه سلوكياتهم واستجاباتهم، نحو ممارسة معايير الجودة بأعلى مستوى وكفاءة، فهي بذلك ميكانيزم أساسي، في فعالية المؤسسة ككل، وأهميتها تكمن في أهمية المورد البشري وحسن تسييره وإدارته .

الكلمات المفتاحية: ثقافة الجودة بالمؤسسة، تطبيق معايير الجودة، المورد البشري.

Abstract

the culture of quality in the contemporary enterprises represents The bet that can to create to her the difference and excellence In order to achieve a success and continuity In the face of intense global competition and rapid development process, because its existence and its embody as a doctrine Inherited in the mind of the working people Directed their behavior and their response into the application of quality standards at the highest level and efficiency.

As a result, the culture of quality is a key mechanism in the effectiveness of the enterprises as a whole and its importance lies in the importance of the human resource and well-managed for it.

Key words: the culture of quality in the enterprises, quality standards application, human resource.

مقدمة

تسعى المؤسسات الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تماشياً ومتطلباتها العالمية ذات الشروط والمعايير العالية التطور، لتدخل بها ضمن دائرة التنافس، وهذا من خلال وضع المخططات الاستراتيجية التي تتلائم وطبيعة موردها البشري، بمختلف انتماءاته الثقافية، وبكل المستويات الإدارية من العليا إلى التنفيذ، وهذا لن يتأتى إلا بوجود ثقافة تنظيمية تحوي قيم عمل ايجابية مشجعة للإبداع والابتكار تحت على الاستمرار والتطور، وتتميز بالمرونة والتكيف مع مختلف المستجدات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وعُرفت هذه الثقافة التنظيمية " بثقافة الجودة"، والتي تطورت بتطور المؤسسات المعاصرة.

وإن وجود هذه الثقافة الخاصة بالجودة في المؤسسة يحدد مسار مخططاتها وتنفيذها، بكيفية إدارة وتوجيه الأفراد لتبني قيم الجودة والتي نجدها في أصلها قيم عمل ممتدة من النسق الثقافي الخارجي الذي يحوي توجهات ومعتقدات وقيم يطبعها الإتقان وحب العمل والإبداع... فقد تشربها الفرد العامل سواء مسير أو منفذ من بيئته الاجتماعية التي ينتمي إليها، فكانت هذه البيئة متفاعلة ايجاباً مع عمليات التخطيط والتكوين والتدريب لأن القواعد الأولى لتطبيق الجودة تشكلت بمؤسسات التنشئة الاجتماعية من خلال تهيئة هؤلاء الأفراد لممارسة ما نشئوا عليه، بإعادة انتاج سلوك تنظيمي جيد متناسق لا متعارض ومعيق.

فإذا الجودة بالمؤسسة مشروع اجتماعي قبل أن يكون تنظيمي، مرهون نجاحه بطبيعة العلاقة مع المحيط المجتمعي بحكم أن المؤسسة نسق مفتوح يتفاعل بالتأثير والتأثر، وهو المنطلق الذي ركزت عليه الدراسات الحديثة، التي حددت لنا بعض أبعاد هذه العلاقة وانعكاسها على ثقافة الجودة وكيفية بنائها وترسيخها، ومؤشرات وجودها والمعوقات التي تعترضها، وأيضاً نتائجها على مستوى فعالية وأداء الأفراد العاملين وتحقيق رضا المستهلك بتحسين مستمر لجودة الخدمات والمنتجات، فسنعرض هذه العناصر في هذه الورقة البحثية لنوضح تمثل وتشكل ثقافة الجودة بالمؤسسة المعاصرة .

1_ إدارة الجودة البعد النظري (المفهوم والتطور)

تتكون المنظمة من نسيج علائقي شديد التشابك، فهي كيان اجتماعي قبل أن يكون اقتصادي، الأمر الذي يصعب مهمة تسيير المورد البشري على وجه الخصوص، نحو تحقيق نجاحات لسياساتها المتبعة في الموازنة بين كافة المستويات، لذلك تطورت الإدارة الحديثة إلى وصولها لإدارة الجودة، وبرز التحدي الأساسي الذي تواجهه هذه المنظمات " فتطبيق منهجية إدارة الجودة هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين هما توفير الاستقرار في الخدمة لتحقيق إنتاجها ومستلزماتها بشكل جيد.. والثاني هو إدخال التغييرات لتتوافق وتغيرت رغبات الزبائن والعملاء"¹.

وعليه ظهرت الجودة وتطورت حد اعتمادها كإدارة شاملة والتي تمثل ثقافة الجودة فيها ميكانيزم فعال لتطبيقها كممارسة مهنية أفضت إلى هذا التطور والقدرة على التنافس بالأسواق العالمية لتقديم الخدمة.

1_1 مفهوم إدارة الجودة

جاء تعريف مفهوم إدارة الجودة في أبحاث وأعمال بعض المفكرين بالإدارة الحديثة على غرار كول الذي قال أن "مصطلح إدارة الجودة نقل مقارنة الشاقولية للجودة في مؤسسة ما كقضية تهم الجميع من مجلس المديرين نزولا إلى المستخدم الأكثر تواضعا"²، أما روبرت بنهرد Robert Bennhard فقد عرفها بأنها "ثقافة متميزة في الأداء، تتظافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مرحله الأولى وصلا إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت"³.

وجل التعريفات اشتركت في أن إدارة الجودة فلسفة وعقيدة تتبناها المؤسسة وتتميز بها لتحقيق أفضل أداء ومنتج بأقل جهد وتكلفة انطلاقا من الاستثمار في المورد البشري الذي يجسد التصور النظري بالميدان العملي الذي يقيس مدى التقارب بينهما، فبين قيمة العمل وتجسيدها بجهد مبدول يظهر نجاح إدارة الجودة، وذلك في تأثير تبني الفرد العامل قيمة التعاون كمؤشر يؤدي إلى سهولة اندماجه داخل المؤسسة، وهذا ما يعزز ولاؤه لها فيقدم أفضل أداء.

إدارة الجودة = التصور + الممارسة العملية

1_2 التطور التاريخي

الجودة ممارسة ممتدة من تطور العمل والتنظيم، والمفهوم الحديث للجودة جاء مع النماذج الحديثة للتسيير في المؤسسة بداية من النموذج البيروقراطي حتى وصوله اليوم إلى إدارة الجودة الشاملة، وأطلق على القرن الحادي والعشرين بقرن النوعية " لما اقترن به من أبعاد هادفة نحو جعل النوعية (الجودة) الميدان الأكثر حسما في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية سواء الانتاجية أو الخدماتية"⁴، ولأول مرة ومن بين جميع " الأساليب التي أدخلت في الصناعة بدافع تحقيق علامة التنافسية والتقدم، وكانت بلا شك الطريقة الأكثر إنتاجية هي إدارة الجودة التي أول ما ظهرت في عام 1925 بالولايات المتحدة الأمريكية"⁵. فكانت القفزة في التطور بشكل سريع بمستوى عالي في الكفاءة والفعالية بالمصانع ومنه المؤسسة.

فإذا حددت خمس مراحل تاريخية لتطور إدارة الجودة الشاملة TQM:

أولا - الفترة 1940_1945: وقد شكل مفكرو أمريكا الرواد الأساسيين في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص وكان كل من Deming & Juran الدور الرئيس في هذا المجال.

ثانيا - فترة الخمسينات: فقد كانت المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدماتية محدودة فكانت الإنتاجية منها ومفهوم الجودة مهمل، وقد توجه Deming إلى اليابان لإلقاء المحاضرات وإقامة الدورات التدريبية فتبنت المنظمات اليابانية آراءه ووضع طاقم عمل متخصص للجودة آنذاك.

ثالثا - فترة الستينيات: فيها تم التأكيد بشكل أساسي على الجودة وقد تبنت بريطانيا هذا الاتجاه وقد تم التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية على الجودة .

رابعا- فترة الثمانينات: لقد تم التوجه لإقامة أقسام للجودة وتحملت مسؤولية الاهتمام بها، بالإضافة إلى ظهور الكايزن " وهو أحد التعابير اليابانية وتعني التغيير نحو الأفضل والتي لمعت مع تأسيس ماساكاوي معهدا لتدريسها باليابان سنة 1985" ⁶. وقد ظهرت معايير للجودة مثل BSEN ISO 9000 .

خامسا- فترة التسعينات: لقد برز اهتمام جدي كبير لأهمية الجودة والشروع بالتوجهات التنافسية الحادة بين المنظمات الاقتصادية المختلفة ⁷.

نلاحظ من هذا التطور أهمية الجودة وكيفية تطوير آليات تطبيقها من خلال التدريب المستمر، ومحاولات ترسيخها كقيم عمل لتصبح ثقافة مميزة لهذه المنظمات ليرافق البعد التنظيمي والامكانيات البشرية التي يجب العمل على تنميتها بكل مرحلة انتقالية في تطبيق الجودة لأن التصور يشكل التخطيط الاستراتيجي لكيفية بناء ثقافة جودة تتوافق واستعدادات الفاعلين المشاركين بهذه العملية التي نجاحها ينعكس في ممارستها كسلوك فعال يضمن التطور المستمر للمؤسسة المعاصرة.

2_ ثقافة الجودة واستراتيجية المؤسسة

بعدها تطورت الجودة في جوانبها التقنية، جاء دور كيفية ترسيخها وتوارثها كمعتقد وقيم وهوية تميز المؤسسة الساعية دوما للتطور، فظهرت دعوة لإعطاء الجودة مفهومها الشامل " ولكن بلمسة محلية، لمسة مستمدة من الثقافة والتراث المحلي" ⁸.

وهذا الأخير ينتمي لمحيط المؤسسة والمجتمع الذي يتميز به، ولذلك جاءت الدراسات الحديثة مركزة على الجانب الثقافي، فتوصلت إلى أن " إحدى أهم العوائق التي تواجهها المنظمات المعاصرة والتي تحول دون تطبيق مبادئ الجودة الشاملة هي العوائق الثقافية التي ترتبط بطبيعة الثقافة التنظيمية والتي تتعلق بفكر الجودة... ⁹، وهذا التحول الذي عرفته إدارة الجودة تم وفق استراتيجية تبنتها المؤسسات المعاصرة في تطبيق الجودة وفي كل مرة يتم بناء وتطبيق وتقييم الخطة الاستراتيجية، يتسع مجال الممارسة العملية، ويعيد إنتاج ثقافة وقيم تتناسب وكل تطبيق ما يدل على التقبل والتكيف داخل النسق التنظيمي، الأمر الذي يكسب المرونة التي بدورها تحرك

عجلة التطور بالمؤسسة وتحقيقها لأهدافها عبر تقارب التصور المخطط له والتطبيق العملي أو الممارسة العملية لإدارة الجودة، لكن بالمجتمعات المتخلفة نجد هناك استراتيجية مغايرة لاستراتيجية المؤسسة، إن أخذنا بُعد التطوير بالخطوة الاستراتيجية نجد عملية التوظيف كممارسة تخضع لتبعية الفرد لجماعته القربانية لأنه وجد نفسه ضمن نسق يخضعه للاعتماد عليها مما يجعله ملزماً بالانتماء كطرف متعاقد بشروط رد الخدمة التي طلبها بخدمة مقابلة حين يحصل مكاسب مادية أو معنوية لمن خدمه، فأى كان مقدم الخدمة أب باعتبار أن هناك من يورث منصبه لابنه أو أحد أقربائه أو أحد أفراد دائرة معارفه فإن هذا الموظف رهين دين لربما لن ينتهي سداًه بتقديم تنازل تلو الآخر وإن أي تماطل أو تباطؤ سيلحقه التذكير والمعايرة بفضل من ساعده ليحصل على المنصب، ليتضح هيمنة المنطق الاجتماعي على المنطق التنظيمي العقلاني المؤسس على الكفاءة في التوظيف الأمر الذي سيضعف من الأداء لدى الفرد العامل داخل المؤسسة.

وهنا نفهم لما هذا الشغور في ثقافة الجودة التي تتغذى من ثقافة المؤسسة بالأصل لذلك علينا أولاً المرور بمفهوم ثقافة المؤسسة .

2_1 ثقافة المؤسسة

1_ مفهومها: "تعتبر العوامل الاجتماعية والثقافية ذات تأثير كبير على كل من المنظمات الأفراد المنتمين لوطن

ما. ويتأثر مستوى أداء وجوده إدارة المنظمات بدرجة كبيرة بالعناصر السائدة في البيئة الاجتماعية والثقافية"¹⁰.

وثقافة المؤسسة كمفهوم يتكون من أبعاد متعددة يشير " أغلبها إلى ما هو صحيح وما هو خاطئ في التعامل مع مختلف القضايا الأخلاقية والسلوكية. لذلك يمكن القول إن الثقافة تمثل حكماً على سلوك الأفراد والجماعات وهم يتخذون مواقف مختلفة حيال الفئات الأخرى و بعبارة أخرى فإن ثقافة المنظمة أصبحت مستجيبة أكثر للمعايير الأخلاقية، والسلوكية وهي بهذا تحقق التوازن بين مصالح و أهداف مختلف الجماعات "¹¹.

ومع ذلك، فإن معظم التعريفات اتفقت على أن ثقافة المؤسسة هي " المعتقدات، والقيم، والتوقعات السلوكية المشتركة في المنظمة التي يتم إنشاؤها من خلال التفاعلات بين الأعضاء و من خلال المشاركة الجماعية لمختلف أنشطة العمل"¹².

وتبرز أهمية ثقافة المنظمة في تبني الجودة كنظام شامل، من خلال وضوح الهدف منها وتوافقه مع هذه الثقافة السائدة بالمؤسسة، وإن لم تكن في تلائم وإتساق مع الجودة فستلقى مقاومة في حالة تعارضها وهذا النسق الثقافي الذي يجب مراعاته وتكييف كل تطوير وفق خطوات استراتيجية مدروسة ومتابعة لبلوغ الهدف المشترك للمنظمة.

2_ مفهوم ثقافة الجودة

لكل مؤسسة ثقافة تميزها عن باقي المؤسسات وذلك لاختلاف مكوناتها وعناصرها المتمثلة في (بيئة العمل، القيم التنظيمية، التقاليد والعادات التنظيمية، القوانين...الخ) وبناء على هذه العناصر تشكل مفهوم ثقافة الجودة بالمؤسسة المعاصرة، وجاء تعريفه في الدراسات التنظيمية بمقارنته بسلوك تنظيمي يتميز بالكفاءة العالية والفعالية المستمرة، محددًا من المنظور السوسيولوجي بخلفية ثقافية واجتماعية ساهمت في بنائه مؤسسات التنشئة الاجتماعية واعداد انتاجه بالمنظمة الحديثة.

فجد تعريف حمود خضير على أنها: "النظام القيمي للمنظمة والذي ينتج عنه بيئة تدعم فكرة التحسين المستمر والدائم للجودة، وتتكون هذه الثقافة من القيم والعادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تروج للجودة"¹³.

ومن منظور آخر تعتبر ثقافة الجودة " القدرة على مواجهة المشكلات الحقيقية.. إدارة الأزمات.. إدارة الوقت.. تدوير الخبرة.. التكيف للمواقف المتغيرة.. النجاح في تغليب القيم الإيجابية الانسانية... والسعي لأن تكون الجودة ثقافة وإيديولوجية داخل وخارج المؤسسة"¹⁴.

إذا ثقافة الجودة هي نتاج تفاعل ثقافة المجتمع و ثقافة المؤسسة، لأن الأخيرة نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي والداخلي، وبناء قيم عمل ايجابية بالثقافتين سيسهل تفعيل السلوك الجيد وبالتالي سينعكس على جودة الخدمة والمنتج.

3_ عناصر بناء ثقافة الجودة

إن بناء ثقافة الجودة كأي عملية تمر بمراحل ليتم ترسيخها ونقلها من المجتمع إلى المؤسسة التي ستنقلها بدورها من التصور إلى التطبيق، مركزة على الجانب المستهدف ذلك الذي يخص العنصر البشري وسلوكه وأدائه بالمؤسسة بداية من التهيئة والتخطيط والمتابعة والتقييم وكذا التكوين لأن سبب الأخطاء المهنية راجع لعدم كفاءة الموظف إذ أكدت الدراسات الميدانية أن الموظفين الذين تلقوا التكوين أقل عرضة لارتكاب الخطأ، ما يدل على أن ارتكاب الخطأ بعد تلقي التكوين يعود لعدم الكفاءة في انتقاء معايير التوظيف وهذا ما يؤدي لضعف الأداء ويعيق الفعالية التنظيمية. وفيما يلي بعض العناصر الأساسية الواجب اتباعها لبناء ثقافة الجودة بالمؤسسة¹⁵:

✓ مراعاة التغيرات العاطفية لدى الموظفين : إن المدراء الذين يأملون تطبيق الجودة يتوجب عليهم تفهم المراحل العاطفية الانتقالية حيث أن الانتقال من الثقافة التقليدية للمنظمة لثقافة الجودة قد يكون عبئًا كبيرًا بحد ذاته،

✓ التعرف إلى السلوكيات والإجراءات والعمليات المراد تغييرها،

✓ وضع التغيير المطلوب ضمن خطة مكتوبة،

✓ تطوير خطة شاملة لإحداث التغيير،

✓ تعرف إلى الأشخاص المؤثرين الذين من شأنهم أن يؤيدوا عملية التغيير أو العكس،

✓ تقديم الدعم اللازم و الكافي لهذه العملية.

تمركزت هذه العناصر حول تأثير المورد البشري وثقافته، في نجاح عملية التغيير نحو الجودة بمراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية للفرد العامل واعتباره شريك رئيس قبل أن يعتبر منفذ، مما يؤدي لرفع معنوياته وتحفيزه وترسيخ روح الجماعة في العمل، وهو ما عرف حديثا بإدارة الثقافات.

4_ إدارة الثقافات بعد استراتيجي لتطبيق الجودة

برزت إدارة الثقافة وتغييرها في كيفية بناء ثقافة الجودة و نظرا لأهميتها فوجب التركيز على كل خطواتها لتبيان دور الجانب الثقافي وتحديد طبيعة الأداء الذي بدوره يعكس قدرة المؤسسة في مواكبة الجديد ومستوى مرونتها وتكيفها مع التغيرات الخارجية، وقد طرح القريوتي بكتابه نظرية المنظمة والتنظيم، مفهوم "إدارة الثقافات" التي تعتبر المسؤولة عن تغيير الثقافة بالمؤسسة والتي حددها على أنها: "القدرة على تغيير الثقافة لتتناسب مع المعطيات والمستجدات التي تقتضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية"¹⁶.

فالجودة تطورت عبر عدة تجارب، واستفادت بكل مرحلة من التغيرات التي تستجد، لتراكم إرث خبراتي تحول إلى ثقافة، أكسبته إياها عملية التقييم المستمر لكل مرحلة، وأكد ذلك نديم أسعد بقوله " يجب أن لا تطرح إدارة الجودة كبرنامج، وإنما كمبادرة للتحويل الثقافي والسلوكي والعقدي"¹⁷.

ومن موجبات التغيير بالمجال التنظيمي أن " تغيير الثقافة التنظيمية يستلزم تدوير وتفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم كخطوة أولى أما ما يليها هو الاستفادة من هذه المعلومات المتجمعة وبلورة قيم جديدة وأخيرا يتم تحديد العناصر الثقافية والقيم غير المنسجمة مع الأوليات المحددة والتي تحتاج إلى تغيير بتحديد الإجراءات اللازمة لذلك"¹⁸، ولذلك قدم Steers & Perter أربع خطوات تسهم في التغيير الثقافي بالمؤسسة والتي بدورها

تصب في ثقافة الجودة هي¹⁹:

- الإدارة عمل ريادي، وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية كل ذلك يعتبر أسلوبا في تغيير الثقافة وتطويرها.
- مشاركة العاملين، عملية اشراك العاملين من المبادئ والأسس المهمة في تطوير وتغيير ثقافة المؤسسة، فالمؤسسات التي تهيئ مبدأ المشاركة التي تحفز على رفع الأداء والانتماء لديهم.
- المعلومات من الآخرين، إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة تعتبر عنصرا مهما في تكوين الثقافة.. والتزويد بالمعلومات يولد لديهم تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

- العوائد والمكافآت، يقصد بالعائد ليس فقط المالي إنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد مما يشعره بالانتماء والولاء للمؤسسة.

تتم هذه الرؤى عن التصور التنظيمي لإدارة الثقافة وخلفيتها التنظيمية في البحوث، في حين أن تناول السوسيولوجي يحلل بعمق ليشمل الامتدادات المجتمعية الخارجية التي تعتبر مؤسسات التنشئة الاجتماعية خلفيات يحتكم إليها السلوك الثقافي داخل المنظمة، وكيف أن أنماط التربية في الأسرة تقوم ببناء قيم التعاون والمشاركة والتعبير عن الرأي، إذ تعتبر هذه الممارسة التربوية عملية تأهيل اجتماعي تسبق التأهيل المهني، فلا تعارض مع قيم المنظمة التي تتجه نحو الجودة .

5_ مؤشرات وجود ثقافة الجودة بالمؤسسة

تظهر مؤشرات وجود ثقافة الجودة بالمؤسسة من خلال وجود قيم كحب العمل والتفان والإخلاص والصدق في ثقافة المجتمع ككل لتنتقل إلى المؤسسة في إطار قابل للتوجيه ضمن إدارة الجودة وهو ما يبرز التوافق بين محيط المؤسسة الداخلي والخارجي فنجد وبغض النظر عن طبيعة عمل المؤسسات ونشاطها الخدماتي أو الإنتاجي أنها تشترك بمواصفات تدل وتؤشر على امتلاكها لثقافة الجودة مثل²⁰:

- ✓ الأفعال تتطابق مع الشعارات والأقوال.
- ✓ آراء الزبائن مهمة بشكل جدي و تستخدم من أجل التحسين المستمر.
- ✓ الموظفون يشاركون في كافة الأنشطة وهناك برامج لتمكينهم.
- ✓ يتم انجاز العمل من خلال بناء الفرق .
- ✓ المدراء في المستوى التنفيذي مسؤولون عن الجودة ولا يفوضونها للمستويات الإدارية الأقل.
- ✓ هناك مصادر كافية و متاحة عند الحاجة إليها من أجل التحسين المستمر للجودة.
- ✓ نظام الحوافز و الترفيات مبني على أساس المساهمات في التحسين المستمر للجودة .
- ✓ تتم معاملة الموردين على أساس أنهم شركاء.

ومما جاء في هذه المظاهر التي تختص بها المؤسسة بالوطن العربي، فهي تبرز أهمية الجانب السوسيوثقافي في تشكل الثقافة التنظيمية، وتحديدها لنمط السلوك المطبوع بالرداءة مخالفاً بذلك شروط ومعايير الجودة فيه وأي ضعف على مستوى هذه المظاهر يدل على الهوة والمسافة البعيدة بين التصور النظري الاستراتيجي لإدارة الجودة والممارسة العملية لها في الواقع، وهذا ما يؤدي بدوره إلى تشكل معوقات تعرقل سير المؤسسة نحو الجودة خاصة على مستوى تصورهما كقيمة تنظيمية ضرورية لتطبيقها .

6_ المعوقات الثقافية للجودة

حين تغيب مظاهر ومؤشرات وجود ثقافة الجودة بالمؤسسة تبرز المعوقات، ومن المؤسف أن نجد الكثير من المنظمات تعاني أزمات قيمية ونكوص في بناء ثقافة المنظمة على أسس سليمة، وبالتأكيد سوف ينعكس هذا الأمر على وجود ممارسات لا تستند إلى سلوك أخلاقي قويم يأخذ بعين الاعتبار مصلحة المنظمة، والمجتمع وإذا ما أردنا أن نعطي تصورا عن مظاهر الأزمة الأخلاقية والسلوكية وانحدار الثقافة الذي يؤدي إلى رداءة السلوك في بعض المنظمات نشير إلى وجود الآتي²¹ :

- ✓ شيوع ثقافة إرضاء المسؤولين في المؤسسة التعليمية أولا بغض النظر عن الجوانب الموضوعية في العمل ومع إهمال المتعاملين معها .
- ✓ الاهتمام بالمناسبات المظهرية وتكريس الاحتفالات لهذه الأمور، ونادرا مع تحتفل المؤسسات بالأداء المتميز والاهتمام بالمبدعين وانجازاتهم أو ترسيخ مناسبات خاصة بالمؤسسة ذاتها تساهم في خلق الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- ✓ عدم الاستفادة من الفرص المتاحة وعدم القدرة على تحويل الأزمة إلى فرصة محتملة، يفسر هذا لاعتبارات ثقافية واجتماعية فثقافة الخوف والتردد، وعدم المرونة في التفكير والتغيير البطيء وعدم وجود الديمقراطية والحرية شكلت معطيات طبعت سلوك الأفراد وبالتالي المنظمات.
- ✓ تفضيل الحلول الجاهزة والابتعاد عن تشجيع المبادرات والابداع.. والمؤسسة مثقلة بالنصوص والإجراءات واللوائح ولديها مزاج غريبة بين النموذج البيروقراطي الغربي القائم على الرشد التنظيمي وبين تداعيات تراثية محلية متمثلة بقيم عشوائية مما يؤدي إلى اغتراب العاملين في مؤسساتهم وهو ما يمنع الشعور بالاعتزاز والافتخار.
- ✓ يتصور المسؤولون في بعض المؤسسات أن قوة المؤسسة مما تمتلك من رؤوس أموال وهي بذلك بعيدة عن حقيقة أن القوة الموجودة في عقول الموارد البشرية العاملة فيها (تتمين رأس المال المعرفي وأهمية التدريب و التطوير).
- ✓ وكمظاهر عامة تكون أهمية المؤسسة مشتقة من النفوذ الذي يتمتع به مديرها الأعلى .. وهذا يعني الابتعاد ووجود هوة بين هذا المدير والعاملين لديه، ويولد الوشاية والنفاق وحجب الحقائق ومداهنة المدير، خاصة عند معرفة أن منصبه مرتبط بالنفوذ وليس الأداء والكفاءة.
- ✓ لا تزال أغلب المؤسسات وإداراتها تنظر إلى البيانات والمعلومات على أنها أسرار، وكبار المسؤولين فيها لا يتعاونون مع المجال البحثي بجدية، حيث يحجبون المعلومة عن الباحثين و يحجبون بشكل غير موضوعي وبدون اكتراث حقيق .

✓ تسارع المؤسسات لاقتناء الوسائل التكنولوجية للتفاخر دون ربطها بمعرفة الحاجة الحقيقية لاقتنائها فتكون عبئاً مالياً ثقيلاً.

إن مثل هذه الممارسات التنظيمية المعيقة لتطبيق الجودة، بمؤسساتنا امتدت من ممارسات تربية خاطئة بداية من الأسرة إلى المحيط المجتمعي وما يسوده من قيم ككتسلط النظام الأبوي الذي يعتبر رمزا لاحتكار القرار وضعف الحوار، يفضي إلى إعادة انتاجه بالمؤسسة كنوع من المناقضة والمعاكسة لنماذج الجودة في المشاركة بصنع القرارات والتخطيط الجماعي وغيرها الكثير من الممارسات المعيقة في بناء وترسيخ قيم ايجابية متوافقة وقيم الجودة بالمؤسسة المعاصرة.

خاتمة

نستنتج من خلال هذه العناصر تأثير ثقافة الجودة على إدارة وتسيير المؤسسة، فقد برز التطور الذي لحق هذا المفهوم عبر تلك المراحل فساهمت بتراكم ارث ثقافي وتنظيمي مكنها من الاستفادة على عدة مستويات، ليشمل تحقيق الأهداف المخطط لها لإدارة الجودة الشاملة، وذلك باتباع خطوات استراتيجية ضرورية خاصة تلك التي تعن بالتغيير الثقافي داخل المؤسسة والذي يوجب تعديل السلوك التنظيمي فيها وفق متطلبات الجودة، وهذا التوجيه هو في الأصل تعديل للسلوك الثقافي أولاً بنهيئته لتطبيق الجودة، لينعكس كنتائج ومؤشرات تثبت وجود فعالية في الأداء ليكون تقييماً لدور ثقافة الجودة في عملية تطور وتقديم المؤسسة المعاصرة. وإن حدثت ضعف على مستوى هذه المظاهر المؤشرة لوجود ثقافة الجودة بالمؤسسة، فهو دليل على وجود معوقات ثقافية حالت دون تطبيق الجودة، وعلى المسيرين تدارك هذه الصعوبة التي تكمن في التوجهات الثقافية الممتدة من المجتمع على غرار أنماط التربية والقيم التي يحملها العاملون قبل التحاقهم بالمؤسسة والعمل بها، وهذا ما تعاني منه مؤسساتنا التي مازالت تتخبط بمشاكل تنظيمية تجاوزتها المؤسسة المعاصرة من قرن مضى نتيجة الاستفادة من الدراسات السوسيوثقافية للمؤسسة، وبحثها في مكامن الخلل وإعطاء التفسير المناسب لسلوكات العاملين بها.

المراجع والهوامش:

1. محمد الترتوري، أغادير جويحان، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الأردن ، ط2، 2009م ، ص19
2. ج.أ.كول، الإدارة في النظرية والتطبيق، تر: حسام الدين خضور، دار الفرقد للطباعة والنشر، سورية، ط1، 2014، ص 75.
3. محمد الترتوري، أغادير جويحان، مرجع سابق، ص 31
4. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن ، ط 3، 2010م ، ص 15
5. Kaoru Ishikawa; **La gestion de la qualité**; Tra: J.M. Douchy; Dunod; Paris; 2007; P XI
6. نديم أكرم أسعد، ثقافة الجودة الشاملة، دائرة المكتبة الوطنية، إريد، الأردن، ط1، 2006، ص 158.
7. خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 90
8. نديم أكرم أسع، مرجع سابق، ص 9
9. خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2010، ص 73
10. عادل محمد عبد الرحمن، دور ثقافة المنظمة في تمكين المرأة من المناصب القيادية في الشركات العامة (دراسة ميدانية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2017، ص 14.
11. عائشة فؤاد أبو شنب، تنوع الثقافة التنظيمية عند اختيار وتعيين الموارد البشرية، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، ط1، 2017.
12. Neal. M. Ashkansy & others; **Organization culture and climate**. Copy right by Sage publication,. American, second édition, 2011, p 274_518
13. خضير كاظم حمود وروان الشيخ، مرجع سابق، ص 74
14. وسيم عبيد، استراتيجيات التعليم والتعلم في سياق ثقافة الجودة، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2009، ص ص 22/21
15. حمود خضير، روان الشيخ، مرجع سابق، ص ص 89/88.
16. نفس المرجع، ص 383.
17. نديم أسعد أكرم، مرجع سابق، ص 107.
18. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار المسيرة، عمان الأردن، ط3، 2008م، ص 385.
19. عائشة أبو شنب، مرجع سابق، ص 35.
20. نفس المرجع السابق، ص 75.
21. عائشة فؤاد أبو شنب، مرجع سابق، ص ص 61/57.