

إستراتيجية القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة في منظمات الأعمال

إستراتيجية القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة في منظمات الأعمال

ط/ د. ظريف فاطمة د. بطاهر علي

جامعة الشلف

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم استراتيجي و بالغ الأهمية في منظمة الأعمال ألا و هو ثقافة الجودة و العمل على إرساء عناصرها والمتمثلة في القيم، الأخلاق، الحوافز و نمط القرار. وهنا تتدخل القيادة العليا برؤيتها الإستراتيجية وأبعادها السلوكية في العمل على ترسيخ هذه الثقافة لدى الأفراد العاملين بالمنظمة على مختلف المستويات الإدارية وهذا ما يتطلب مهارات وقدرات متميزة في التفكير الاستراتيجي وتحسيد الالتزام والقيام بالأدوار القيادية المناسبة للمواقف المتعلقة بالتوجه و التدعيم وتفويض السلطة و اشتراك العاملين بما يتلاءم مع ثقافة الجودة .

الكلمات المفتاحية: القيادة، الجودة، الإستراتيجية، ثقافة الجودة، قيادة الجودة

Abstract

The study aimed to shed light on the strategic and very important concepts in the organization of business, namely the culture of quality and the work of establishing elements represented in values, ethics, incentives and decision style. Here, the top leadership intervenes with its strategic vision and behavioral dimensions in working to consolidate this culture among the people working in the organization at different levels of management and this requires skills and distinctive abilities in strategic thinking, The embodiment of commitment and taking the appropriate leadership roles for positions related to guidance and empowerment, delegation of authority and involvement of employees in line with a quality culture.

Keywords: leadership, quality, strategy, quality culture, quality leadership

تمهيد:

تعتبر الجودة المحور الأساسي الذي تسير في ضوئه كافة المستلزمات التي تعتمدها المنظمة في تحقيق الاستقرار و ديمومة الاستمرار في نشاط الأعمال ، سيما و أن الواقع البيئي و الأسواق العالمية تتسم بمعطيات متغيرة و غير مستقرة و تستدعي للأنشطة الاقتصادية المهادفة أن تكون دائما في تطور و تحسن مستمرين من خلال خلق التوازن بين المتغيرات البيئية و معطيات التغير المستمر في حاجات و رغبات و أذواق المستهلكين من جهة و قيام المنظمة بصورة دائمة على استثمار الأبعاد البيئية من أجل تقديم سلعة أو خدمة قادرة و بشكل مستمر على تلبية هذه المتطلبات.

تعتمد الجودة على المساهمة و المشاركة و التعاون و الترابط و التكامل بين أفراد المنظمة ككل في انجاز الأنشطة و الأعمال حيث أن هذه السبل تعتبر بمثابة المرتكز الأساس لبناء الجودة التي تحقق للمنظمة أهدافها ، كما أن مشاركة كافة المستويات التنظيمية و الإدارية و الفنية يلعب دورا حاسما في هذا الخصوص ، كما تعتمد الجودة مبدأ التغيير الفكري و السلوكي للأفراد العاملين في المنظمة و تغيير الثقافة التنظيمية لهم و تحويلهم سلوكيا من مبدأ التفريط و الفحص المنجز من الأداء الى اكتشاف الأخطاء و الانحرافات أثناء العمليات الإنتاجية و منع حدوثها و تجنب تفاقمها ، إذ أن المنطق الذي يسري في الأداء ليس كشف الأخطاء و الإيقاع بالآخرين و إنما معالجة الانحرافات قبل تفاقم أثارها على مجمل الأداء التشغيلي.

ومن الأهمية التأكيد على الدور القيادي الفعال و الأنشطة التوجيهية المستمرة في إدارة أنشطة الجودة و في مختلف الأصعدة و الأفاق سيما و إن الفكر المعاصر يستدعي ممارسة القيادة و التوجيه من قبل كافة الأفراد العاملين في المنظمة و تحت شعار كل من موقعه مسؤول عن قيادة الجودة المناسبة.

إستراتيجية القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة في منظمات الأعمال

مشكلة الدراسة: في خضم التغيرات الحاصلة من تقدم تكنولوجيا سريع و انفتاح للأسواق العالمية ...، يتطلب من منظمة الأعمال أن تطور من نفسها بما يتناسب و البيئة الجديدة ، الأمر الذي يدعوها للاهتمام بمواردها البشرية من تدريب و تطوير و رفع للمهارات ثم تهئية بيئة العمل المناسبة و التوجه نحو تغيير الثقافة التقليدية إلى ثقافة الجودة التي من المفترض أن تجعل المنظمة في الريادة، و لان ثقافة الجودة تعد أحد الركائز التي تساهم في تحسين أداء المنظمات و تؤدي دورا محوريا في تعزيز القيم و المعتقدات و السلوكيات لدى العاملين في المنظمة من أجل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و لان القيادة العليا من المفترض أن تساهم في خلق مناخ يعرعى قيما و مفاهيم و أخلاقا ثقافية تساهم في التحسين المستمر لذا جاء الربط بين هذين المحورين آمليين ان تقدم هذه الدراسة ما يستفاد منه في توظيف هذين المفهومين في منظمة الأعمال.

و مما سبق ذكره يطرح السؤال الجوهرى كالاتي: ما إستراتيجية القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة في منظمة الأعمال ؟

و لمعالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم محاور الدراسة كالتالي:

- القيادة الإدارية

- ثقافة الجودة

- التوجه الاستراتيجي للقيادة العليا في ترسيخ ثقافة الجودة

أولا- القيادة الإدارية:

1- تعريف القيادة:

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف و تباينت التعريفات في الفكر الإداري وفقا للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية وفقا لتطور هذه المدارس و اهتماماتها ، وعلى هذا الأساس سوف نقوم بتعريف القيادة بشكل عام ومن ثم تعريف القيادة الإدارية.

- تعرف القيادة على أنها "فن تنسيق نشاط الأفراد والجماعات وتحسين حالتهم المعنوية من اجل تحقيق أهداف معينة"¹.
- و يعرفها آخرون بأنها " نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات و خصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب و عند الضرورة"².

- تعرف أيضا على أنها " عملية الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد او فريق قيادي لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه"³
وبناء على ما تم ذكره يتضح جليا أن القيادة تتضمن التأثير على عملية وضع الأهداف والاستراتيجيات و التأثير على مدى الالتزام بها و توجيه سلوكيات الأفراد لتحقيق هذه الأهداف والتأثير على مدى تماسك الجماعة بها و التوحد معها و التأثير على ثقافة المنظمة .

2- تعريف القيادة الإدارية:

- القيادة الإدارية هي "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين".

- القيادة الإدارية هي " وظيفة ديناميكية في الإدارة و هي ليست سلطة على الناس و لكنها موضوعة للتأثير فيهم"⁴.

إستراتيجية القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة في منظمات الأعمال

القيادة الإدارية يتم التركيز فيها على تقييم أداء الجودة و مشاركة رؤساء الأقسام في تحسين الجودة و وجود أهداف محددة لدى الإدارة العليا فيما يتعلق بأداء الجودة ووضع أهداف شاملة للجودة واعتمادها على تحسين الجودة كوسيلة لزيادة الأرباح.

3- الابعاد السلوكية للقيادات: من بينها:⁵

- الكاريزمية: و تستمد من القدرة على رؤية ما هو مهم و نقل الشعور بالرسالة إلى الآخرين.
- مراعاة الفردية: و تعني معاملة القادة لكل مرؤوس على أنه شخصية منفردة، و يعملون كمدرسين من خلال التفويض و الفرص التعليمية.
- التحفيز الفكري: و تعني تشجيع القيادات للأفراد على التعامل و النظر إلى المشاكل بطرق جديدة و إعادة التفكير في الأداء و استخدام التقنيات في حل المشاكل .

4- الصفات القيادية: هناك عدة سمات أساسية للقيادة الناجحة والتي يجب أن يتصف بها القائد الإداري نذكر منها:

- التفاعل الاجتماعي: من خلال العمل مع الجماعة والتعاون والتكيف والشعور بهم وبمشكلاتهم.
- اليقظة والشجاعة: وهي تعني الجذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ وإدارة المنظمة بحيوية ونشاط والتعب على الخوف والعمل بجرأة لتحقيق الأهداف.
- الثقافة الاجتماعية والمشاركة الوجدانية: أي القيم والأفكار والمعتقدات التي تتماشى مع أهداف المجموعة والخبرات والفهم والمعرفة وهذا يساعد على حل الصراعات والمشاكل بين الأعضاء.
- النزاهة والأمانة والديمقراطية: أي السمعة الطيبة والتواضع في كافة التصرفات وبالنسبة للديمقراطية أن يكون مشاركا في اتخاذ القرارات والشورى والموضوعية.
- اللياقة في التعامل والعمل لصالح الجماعة: وهي القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بلياقة دون معاداة للآخرين والعمل لصالح الجماعة دون أنانية أو إشكالية والقدرة على تحمل المسؤولية.

ثانيا- ثقافة الجودة:

- 1- تعريف الجودة: الجودة لغة أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء أما الجودة اصطلاحا كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية *qualitas* ، ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه ولقد أخذ مصطلح الجودة العديد من المعاني والتي قد تختلف باختلاف الجهة التي تستخدمها فعرفها كل من الجمعية الأمريكية لضبط الجودة ومعهد المقاييس القومي الأمريكي على أنها مجموعة الخصائص والصفات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تأثرها بيئتها على إرضاء الزبون المحددة والواضحة والضمنية⁶. وقد عبر عن الجودة بأنها "أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها العملاء"⁷.

أما جوران قد عرفها بأنها "ملائمة المنتج المستخدم"⁸.

وحسب معايير ISO 9000* فالجودة عبارة عن قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج أو نظام ما على إرضاء متطلبات العملاء وباقي الأطراف المهنية⁹ أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فإنه عرف الجودة بأنها أداء العمل الصحيح وشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء¹⁰

- 2- مفهوم ثقافة الجودة: لكي نفهم ثقافة الجودة علينا أن نكون ملمين بمفهوم ثقافة المنظمة ، إذ تمتلك كل منظمة ثقافة معينة و هي تمثل الظواهر اليومية التي تتبين من خلالها القيم و التقاليد السائدة في المنظمة.

إستراتيجية القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة في منظمات الأعمال

- تعرف ثقافة المنظمة على أنها " مجموعة القيم و المعتقدات و التقاليد و السلوكيات التي تتكون داخل المنظمة خلال فترة زمنية معينة و التي تميزها عن منظمات أخرى ، بحيث يلتزم بها كل الأفراد باعتبارها مرجعا لحل المشاكل التي قد تعترضها"¹¹.
- في تعريف آخر يرى أن "الثقافة التنظيمية تمثل بناء مجموعة من القيم و المعتقدات و التقاليد التي توجه سلوك الفرد في المنظمة و عليه تكون هويتها"¹².
- تعبر ثقافة الجودة عن " النظام القيمي للمنظمة و الذي ينتج عنه بيئة تدعم فكرة التحسين المستمر والدائم للجودة، و تتكون هذه الثقافة من القيم و العادات و التقاليد والإجراءات والتوقعات التي تروج للجودة"¹³.
- ثقافة الجودة هي " القيم التنظيمية التي تنتج في محيط مستقر يساهم في تطبيق الجودة و يعبر عن التقاليد والمناهج التي تتبنى أسلوب الجودة."¹⁴

والجدول رقم 01 يبين الاختلافات بين منظمة ذات ثقافة تقليدية و أخرى تتبنى ثقافة الجودة كالآتي:

نواحي الاختلافات	منظمة ذات ثقافة تقليدية	منظمة ذات ثقافة الجودة
فلسفة العمليات	التركيز الرئيسي يكون على معدل العائد على الاستثمار و الأرباح قصيرة الأجل	روح فلسفة العمليات يمكن في إرضاء المستهلك، و تركز منظمات الجودة على أداء ما هو ضروري من أجل أن تتماشى مع أو تتخطى توقعات الزبائن .
الأهداف	أهداف قصيرة الأجل و يتم التركيز على إنجازها خلال أسابيع أو الأشهر القادمة.	أهداف قصيرة و طويلة الأجل طويلة الأجل في آن واحد و تكون في انسجام مع رؤيا المنظمة و رسالتها.
أسلوب الإدارة	المدرء يفكرون و الموظفون ينفذون . المدرء يعطون الأوامر و يسنون الإجراءات و القواعد و القوانين.	ينظر إلى المدرء على أنهم مدربين للفرق و يتواصلون فيما بينهم من خلال رؤيا المنظمة و أهدافها و يسعون إلى تعزيز روح الولاء و الانتماء لدى العاملين بغية إنجاز الأهداف بكفاءة و فاعلية عالية.
السلوك اتجاه العملاء	تهتم المنظمة باحتياجاتها أكثر من اهتمامها باحتياجات العملاء التي قد تتعارض أحيانا مع مصالحها.	يمثل رض المستهلك أهم أولوية في المنظمة و يمثل أيضا دافعها الرئيسي نحو بذل الجهد في سبيل إدارة الجودة.
الأسلوب المتبع في حل المشاكل	في حالة حدوث مشكلات يتم اتهام الموظفين أو صناع القرار و هنا يبذل الكثير من الجهد في محاولة معرفة من تسبب بالمشكلة بدلا من التركيز على جذور المشكلة و معرفة أسبابها و حلها.	التركيز غالبا ما يكون منصبا على التعرف على أسباب المشكلات. ينظر إلى عملية حل المشكلات على أنها عملية طويلة و نظامية يتولى مسؤوليتها الفرق التي تهدف إلى إيجاد حلول للمشكلات من خلال إشراك العاملين كافة.
العلاقات مع الموردين	ينظر إلى هذه العلاقات على أنها عمل يجب من خلاله ممارسة الضغط على الموردين من أجل الحصول على أقصى الأسعار و تسليم البضائع في موعدها.	ينظر إلى العلاقات مع الموردين على أنهم شركاء في العمل و يعملون بتعاون من أجل مصلحة كليهما معا.
أساليب تحسين الأداء	الأساليب المتبعة لتحسين الأداء هي فقط عبارة عن ردود فعل لدى وقوع المشكلات.	تحسين الأداء يكون عبارة عن عملية مستمرة و دائمة و تشمل الأفراد و البضائع و العمليات و بيئات العمل . المبادرة في إنجاز التحسين و التطوير وفقا لحاجة العملاء و متطلباتهم في الأسواق.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المرجع: حضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سابق الذكر، ص.ص: 77-78.

ومن هذا المنطلق نجد أن الجودة هي نتاج لثقافة المنظمة، و تعتبر الجودة محل للتغير الجذري من خلال التوجه نحو تبني ممارسات الجودة، كما أن ثقافة الجودة تمثل المعتقدات و القيم التي يعتنقها العاملون تجاه الجودة و التي تم تكوينها من

إستراتيجية القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة في منظمات الأعمال

خلال الممارسات الإدارية و هي تكون في مجملها المناخ العام للجودة بالمنظمة و تعد هذه المعتقدات و القيم بمثابة المحفزات التي توجه سلوك العاملين للالتزام بالجودة.

3- مظاهر ثقافة الجودة: تتمتع ثقافة الجودة بالمواصفات التالية:¹⁵

- التركيز على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة .
- وجود تقاليد سنوية للاحتفال بالمناسبات .
- تقديم جوائز و حوافز للموظفين الناجحين.
- شبكة داخلية قوية وللتواصل بين الموظفين و دعم ثقافة المنظمة في الوقت ذاته.
- قواعد غير رسمية للتعامل بين الموظفين.
- وجود معايير عالية للأداء.
- خلق شخصية حاسمة و قوية للمنظمة.

4- عناصر ثقافة الجودة: تحدد ثقافة الجودة هوية المنظمة بارتكازها على العناصر التالية:¹⁶

- قيم الجودة: المعتقدات التي يحملها الأفراد و يلزمون بها و يقدرونها و على أساسها يتحدد سلوك العاملين و علاقاتهم ببيئة العمل، و من هذه القيم رضا المستهلك، التحسين المستمر، تمكين العاملين والشفافية و تجنب الخطأ.
- أخلاق الجودة: مجموعة المبادئ و المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يخص الصواب أو الخطأ، فهي تحث على احترام القوانين، التعيين بناء على الكفاءة و التعامل بعدالة دون أي تمييز.
- الحوافز: مجموعة المؤثرات المستخدمة في تحفيز الفرد أو المجموعة تحديد طريقة السلوك بناء على ذلك و هي إما مادية أو معنوية أو كليهما.
- نمط القرار: القرار الذي يعكس فلسفة الإدارة و الهيكل التنظيمي و ثقافة المنظمة و إستراتيجيتها و قد يكون القرار مركزي أو لامركزي أو تشاركي.

ثالثا- التوجه الاستراتيجي للقيادة العليا في ترسيخ ثقافة الجودة:

إن عملية تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال بشكل واضح و دقيق تمثل المهمة الأساسية و الأولى للقيادة العليا في تلك المنظمة، حيث يبدأ التوجه الاستراتيجي بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال، ثم في إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة و التي تمثل مبرر وجود منظمة الأعمال و في إطار كل من الرؤية و الرسالة يتم تحديد قيم المنظمة .

1- الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال: تعكس الرؤية المستقبلية المواقف والظروف الحالية وتعطي انطباعا أو صورة في الحالة المستقبلية المرغوبة بحيث تكون هذه الرؤية شاملة و متكاملة لجميع أنشطة منظمة الأعمال وتبرز أهميتها فيما يلي:¹⁷

- ضرورة أن تراقب منظمة الأعمال و تسيطر على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر.
- تبرز الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تلي التطلعات الحقيقية للعملاء و تعزز منظورهم الايجابي تجاه منظمة الأعمال.

- تبعد منظمة الأعمال عن حالات الفشل المصاحبة لعدم امتلاك نظرة واضحة و محددة.

- تحث على إحداث تغييرات جوهرية و مطلوبة في ثقافة المنظمة و في نماذج السلوك الأساسية بحيث تعطي مبرر لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.

- تبني حالة من التفاعل الايجابي بين جميع العاملين في منظمة الأعمال.

إستراتيجية القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة في منظمات الأعمال

2- رسالة منظمة الأعمال: إن رسالة المنظمة ليست مجرد وثيقة بل هي إحساس عميق والتزام واعي بالهدف الأعظم التي أنشئت المنظمة من أجله و عندما يحول الإحساس إلى مسؤولية جماعية و يصبح الهدف مشترك يسعى جميع العاملين و المتعاملين مع المنظمة إلى تحقيقه، فرسالة المنظمة تترجم أسباب وجودها في بيئة الأعمال و تجيب على أسئلة تتمحور حول طبيعة عملها فهي تحدد:¹⁸

- الأبعاد التنافسية للأعمال.
- أسلوب تخصيص موارد ها المتنوعة
- أسلوب البحث عن الفرص و تشخيص التهديدات
- مواطن القوة و الضعف.

3- منظومة القيم لمنظمة الأعمال: تمثل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة منظمة الأعمال و تشكل جزءا أساسيا من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة عمل المنظمة ، كما تعتبر قيم منظمات الأعمال من المفاهيم العامة ضمن التوجه الاستراتيجي لها و هذا لأنها تعطي للمنظمة هويتها و شخصيتها و تطبع سلوكياتها باتجاه تعاملها مع مختلف الأطراف كما أنها تمثل للقادة و العاملين في المنظمة، و هناك مستويين من القيم يتمثلان في:¹⁹

- القيم التنظيمية و التي تعبر عن مجموعة القيم التي تظهر عند وضع الأهداف و رسم السياسات و تحديد طرق العمل.
- قيم و معتقدات العاملين التي تحكم و توجه سلوكياتهم و تصرفاتهم داخل فرق العمل.

4- مفهوم الإستراتيجية: قدمت مجموعة من التعريفات لمفهوم الإستراتيجية منها:

- إستراتيجية المنظمة تمثل "نمط القرارات التي تتحدد و تكشف عن أهداف المنظمة و أغراضها الأساسية و يولد السياسات و الخطط لتحقيق تلك الأهداف"²⁰.

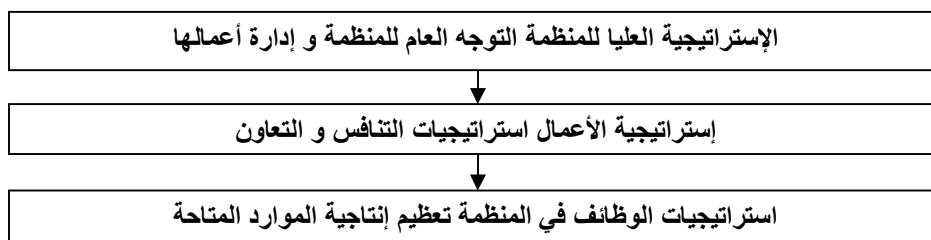
- الإستراتيجية هي " عملية تحديد الأهداف الرئيسة البعيدة المدى للمنظمة و تبني منهج الأعمال الذي من خلاله يتم تحديد مواقع المصادر المتاحة و تشغيلها باتجاه إنجاز و تحقيق هذه الأهداف".²¹

- الإستراتيجية هي " البدائل و الخيارات اللازمة لا إنجاز الأهداف، كما أنها الوسائل التي يتم بها تحقيق أغراض المنظمة أو الحصول على النتائج المطلوبة"²².

- إستراتيجية المنظمة تتعلق " بأولوياتها العامة و الطرق التي من خلالها يتم خلق القيمة المضافة لمختلف أنشطتها".²³

من التعاريف المقدمة نجدها تتفق في أن الإستراتيجية على مستوى المنظمة هي الإحاطة الكاملة بجميع الأنشطة و وصف التوجهات الكلية مما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو و إدارة أعمالها.

و الشكل 01 يبين ترتيب الاستراتيجيات في المنظمة كما هو موضح .



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة و ناصر محمد سعود جرادات ، الإدارة الإستراتيجية في القرن 21 - النظرية و التطبيق - مرجع سابق الذكر ،

إستراتيجية القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة في منظمات الأعمال

5- قيادة ثقافة الجودة: تبرز ثقافة الجودة نمط العادات و المعتقدات الأساسية و السلوك الإنساني المرتبط بالجودة و تعكس شخصية المنظمة و مدى انتشار عناصر و مفاهيم الجودة على مستوى جميع الوظائف التي تؤثر على أداء المنظمة ، مما ينتج عنه التزام مستمر بالجودة و تحسين متواصل للأداء .

تسعى المنظمات المطبقة لأنظمة الجودة المختلفة إلى تطوير أدائها من خلال اعتماد إستراتيجية الجودة و إيجاد بيئة عمل داعمة لهذه الإستراتيجية بقيادة الجودة و توجيه كل الموارد و الإمكانيات باتجاه إنجاحها ولعل أهم ما يميز هذا التوجه الخصائص التالية :

- التوجه بالعمل أي التركيز على فهم رغباته و حاجاته و توقعاته .
- تشجيع العاملين على الاستقلال و الإبداع .
- العمل بمرونة بدلا من التقيد بالإجراءات.
- الاستثمار الكفء للمورد البشري .

6- مبادئ القيادة من أجل الجودة :تستند القيادة من أجل الجودة إلى فلسفة التحسين المستمر في العمل و الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الجودة و تخفيض التكلفة و تحسين الإنتاجية والعائد على الاستثمار ، تتلخص مبادئ القيادة في مايلي 24.

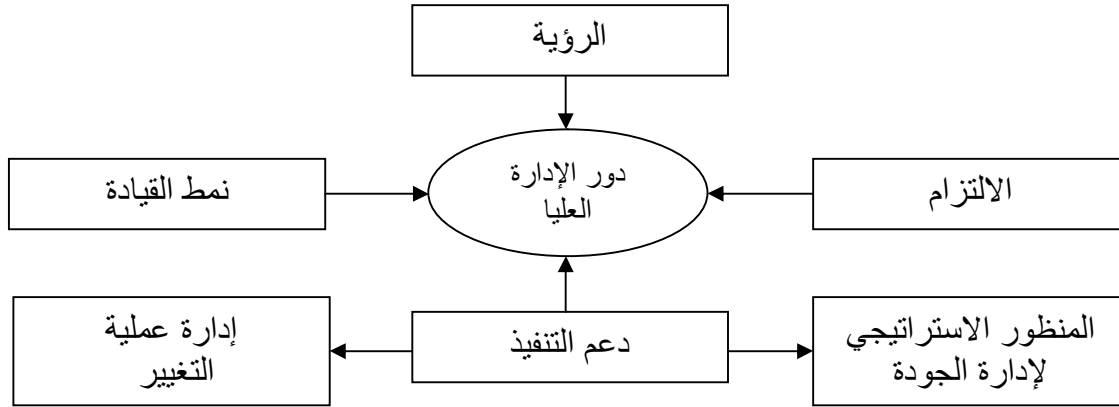
- التركيز على العملاء :هذا يعني أن الهدف الأساس للمنظمة ملاقة توقعات العملاء او تخطيها بطريقة تضمن حصول المستهلك على القيمة بشكل مستمر .
- الاهتمام الشديد بالجودة : هو سلوك يجب استخدامه و تغذيته بشكل مستمر من قبل القادة في المنظمة ،وهو يعني أن كل موظف يتبع بشكل جدي مفهوم الجودة في محاولة لتخطي توقعات العملاء .
- التعرف على طبيعة العمل : مما يتطلب تحليل العمليات و تحديد الإصلاحات التنظيمية من حيث الهيكل التنظيمي وترتيب الخطوات و الأدوات المستخدمة و الإجراءات اللازم اتخاذها .
- الحرية من خلال الرقابة : ترجع لرقابة الأشخاص على الوسائل و العمليات ، حيث يجب أن يتأكد القادة من أن المدراء و الموظفين سوف يأخذون بزمام العمل و الرقابة على العمليات من خلال وضع معايير محددة لها .
- وحدة الهدف: أن أحد أهم مسؤوليات القائد تكمن في تحديد رسالة المنظمة بشكل واضح و دقيق وبشكل يفهمه كافة الموظفين و يستطيعون الالتزام به، و عندما يكون هناك وحدة في الهدف فان كافة الموظفين يستطيعون أن يعملوا معا لتحقيق هذا الهدف.

- العمل مع الفريق: أن العمل ضمن فريق ن شأنه أن يعمل على تحقيق أهداف المنظمة و هنا يبرز دور القائد في توجيه جهود أعضاء فريق العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة و الوصول نحو الوضع الأمثل للمنظمة .
- التعليم و التدريب المستمر: في كافة المستويات و كافة الأصعدة عنصر أساس و مهم في إدارة الجودة ، إذ أن العمل الدؤوب لم يعد كافيا لضمان النجاح في بيئة العمل ،بل يجب العمل بشكل دؤوب و ذكي في آن معا.

7- أبعاد القيادة العليا في تنفيذ إستراتيجية الجودة: للقيادة العليا دور مهم في إدارة و تطوير المنظمات و تطبيق الممارسات على أرض الواقع ، و بالتالي فان التزام القيادة العليا باتجاه تنفيذ إدارة الجودة ناتج من كون هذا المدخل يعتبر قرارا إستراتيجيا تمتلكه الإدارة العليا باعتبارها القائد في المنظمة.

إستراتيجية القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة في منظمات الأعمال

الشكل 02: أبعاد القيادة العليا في تطبيق إدارة الجودة



المصدر: رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص: 89.

يوضح الشكل 02 أهم العناصر التي تركز عليها قيادة الجودة كخيار استراتيجي ويمكن شرحها كالآتي:

- توفر الرؤية لدى القيادة العليا: تعبر الرؤية عن التصور الفكري لدى القيادة العليا وهي تعد الخطوة الإيجابية الأولى اتجاه تنسيق الالتزام بتنفيذ ثقافة الجودة ، كما أنها تعريف بتحديات التغيير التي يجب على القيادة مواجهتها ، فتحويل الرؤية إلى واقع عملي يتطلب استجابة فورية و مرنة لاحتياجات العميل و أن يكون الأسلوب المتبع هو تحقيق أفضل جودة بأقل تكلفة مع التحسين المستمر للعمليات و النظام²⁵.
 - الالتزام: هو موافقة و تعهد من قبل القادة بان تكون تصرفاتهم و أقوالهم مؤيدة لتطبيق ثقافة الجودة و عدم الاكتفاء بالترويج لها، ولابد من ان يتجسد الالتزام بصياغة سياسة مكتوبة و معلنة بشكل واسع في المنظمة يعرف بها جميع أفراد المنظمة و وحداتها التنظيمية ، و من الأفعال التي تبرز التزام القيادة العليا تجاه الجودة نجد:²⁶
 - البحث عن فرص التحدي للتغيير و النمو و الابتكار و التطوير.
 - التجريب و تحمل المخاطر و التعلم.
 - حث الأفراد من ذوي الرؤية المشتركة للتعبير عن آرائهم.
 - تشجيع التعاون بالترويج للأهداف المشتركة و بناء الثقة .
 - تحفيز الأفراد من خلال الاشتراك في المعلومات و السلطة و زيادة حريتهم في التصرف.
 - إعطاء المثل للمرؤوسين من خلال التصرفات التي تتسق مع القيم المحددة.
 - الاعتراف بمساهمات الأفراد في تحقيق النجاح لكل عملية من العمليات.
 - الاحتفال بإنجازات فريق العمل بشكل منتظم.
 - نمط القيادة الأمثل في إطار الجودة: إن الأسلوب القيادي الأمثل في إطار الجودة هو الذي يتفق مع توقعات و خبرات جماعة معينة في ظروف معينة و التي يكون للقائد فيها القدرة على:²⁷
 - إدارة الوقت و التأثير في سلوك الجماعة.
 - التفاهم مع جميع الأفراد و رؤية التنظيم الذي يقوده و فهم الترابط بين أجزائه و نشاطاته.
 - فهم البيئة الخارجية بأشكالها و صورها و تنظيماتها المختلفة.
 - التكيف مع المواقف و على اتخاذ القرارات المناسبة.
- و حتى يتمكن القائد أن يكون صالحاً لعملية القيادة يتوجب عليه:

إستراتيجية القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة فى منظمات الأعمال

- الاقتناع بأهداف المنظمة .
- التطلع إلى الأمام.
- فهم العوامل البيئية.
- التعرف على مستوى المسؤولية.
- مراعاة المصلحة العامة.
- دعم تنفيذ الإستراتيجية: إن تنفيذ ثقافة الجودة يتطلب دعم القيادة العليا التي تعمل على كسب ولاء العاملين و فى مختلف المستويات الإدارية ، لان العنصر الرئيسي لنجاح عملية تنفيذ إستراتيجية الجودة هو قدرة و رغبة و اندفاع العاملين و اقتناعهم بعملية التنفيذ ، لذلك تتبع القيادة العليا عدد من الأساليب و هي:²⁸
- تفويض بعض السلطات للقادة التنفيذيين ليتمكنوا من تنفيذ المهام الموكلة لهم بكفاءة.
- استخدام و توظيف بعض أساليب التحفيز للعاملين.
- تنسيق النشاطات المختلفة لضمان التسلسل المنطقي فى تلك النشاطات.
- تطوير أنظمة خاصة لتوجيه الجهود الجماعية من اجل انجاز الأهداف المختلفة.
- و من جانب آخر بناء ثقافة المنظمة انطلاقا من ثقافة الجودة و تجسيدها فى القيم و المثل و المعتقدات التي تنتشر فى المنظمة بين العاملين و يتشاركون فيها:²⁹
- ما يتعلق بمفهوم العمل الخارجى و الداخلى و تلبية رغباته.
- انجاز العمل بصورة صحيحة من المرة الأولى.
- جعل الجودة مسؤولية الجميع.
- تحمل العامل مسؤولية المهمة التي يقوم بها.
- الولاء للمنظمة و الشعور بالفخر فى الانجاز.
- و من المهم فى بناء ثقافة الجودة ليس فقط نشر تلك الثقافة بل كيفية نشرها فى المنظمة و العمل بموجها من قبل العاملين مما يتطلب قيادة إستراتيجية الجودة.
- خلاصة:

تعد القيادة العليا فى أية منظمة عنصرا رئيسيا فى بناء ثقافة الجودة معتمدة فى ذلك على التحسين المستمر و عنصري التمكين و تفويض مزيد من السلطات إلى القيادات الدنيا و اللذين يحتلان أولوية فى تفكير القيادات التي تسير نحو تطبيق أسلوب الجودة، حيث تناط مسؤولية بناء ثقافة الجودة للقيادة العليا، إذ أنها تعبر عن اتجاهاتها نحو الجودة و استهدافها لرغبات المستفيدين من المتعاملين مع المنظمة و على هذا الأساس يتم وضع سياسات مختلفة سواء بتعين موارد بشرية قادرة على التعامل مع المتطلبات النوعية و اقتناء القيادة لنوعية الثقافة الملائمة لاتجاهات الجودة، ومع مرور الزمن فان المنظمة تتحول بشكل تدريجي من كونها منظمة وظائفية تعمل ضمن تنسيق إداري تقليدي إلى منظمة تعليمية تساهم بشكل بناء فى تحقيق معدلات نمو واضحة فى الأداء و المعايير و المحتوى النوعي للمخرجات و الممارسات الإدارية المختلفة و عندئذ تصبح ثقافة الجودة منهجا مستمرا يدعم عملية التحسين الذاتي للموارد البشرية .

إستراتيجية القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة فى منظمات الأعمال

من خلال الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- تتطلب القيادة العليا مهارات و قدرات متميزة فى التفكير الاستراتيجي و الرؤية المستقبلية و تجسيد الالتزام بالتنفيذ بالتدعيم و تفويض السلطات بما يتلاءم مع ثقافة الجودة.
- دور القيادة العليا فى حل المشكلات التي تعيق تطبيق الجودة و من أهمها تحفيز العاملين و تدريبهم و تشكيل فرق الجودة و تحديد أهدافهم و مهامهم.
- عدم استثناء أي عنصر فاعل من العاملين بخصوص المساهمة فى رسم سياسات المنظمة و مناقشة قراراتها فى إطار ثقافة الجودة.
- ترسيخ الروابط الاجتماعية داخل المنظمة يعزز الثقة بين الأفراد العاملين و تنمية الولاء التنظيمي لديهم.
- توجد سمات متميزة للقيادة العليا تتصف بها فى بناء ثقافة الجودة فى منظمة الأعمال.
- القدرة التأثيرية للقيادة العليا تشير إلى إمكانية التأثير الإيجابي و التطويري للسلوك فى اتجاه تنفيذ إستراتيجية الجودة.
- القيادة العليا هي أحد الدعائم فى إرساء ثقافة الجودة متميزة بما يتفق مع أهداف المنظمة.
- و بناء على النتائج المتوصل إليها نقدم بعض التوصيات كالاتي:
- خلق الوعي و الإدراك بفهم الجودة و ثقافتها من خلال التدريب المتواصل للأفراد العاملين و التأكيد على أهداف منظمة الأعمال.
- تمكين الأفراد العاملين و تشجيعهم على تطوير مهاراتهم و أخذ المبادرات.
- إشراك الأفراد العاملين فى كافة النشاطات و القرارات التي تقوم بها المنظمة.
- مكافأة السلوكيات التي تدعم التحسين المستمر و ثقافة الجودة إما معنويا أو ماديا.
- تكوين فريق من القادة على جميع المستويات الإدارية الاهتمام بإرساء عناصر ثقافة الجودة.
- المحافظة على ثقافة الجودة و تطويرها بحيث تشكل ميزة تنافسية مستقبلية للمنظمة.
- التركيز على تنمية القيم الفردية التي تبرز السلوكيات الإيجابية و الأداء المتميز، و قيام القيادة العليا بدور القدوة أو النموذج فى تطويرها.

إستراتيجية القيادة العليا لبناء ثقافة الجودة في منظمات الأعمال

الهوامش

- 1- مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص:248.
- 2- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية دار البداية ، الأردن، ط2013، 1، ص: 17.
- 3- فيليب سادلر (ترجمة هدى فؤاد محمد)، القيادة، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2007، ص:17.
- 4- محمود حسن جمعة و حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى - مجلة الإدارة و الاقتصاد، السنة الرابعة و الثلاثون، العدد 60، 2011، بغداد، العراق، 2011، ص 30.
- 5- بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص 125.
- 6- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2007، ص28
- 7- خضير كاظم محمود و روان منير الشيخ، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص:20.
- 8- فاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000، دار الثقافة، الأردن 2009.2002 دار صنعاء للنشر والتوزيع الأردن، ط2، 2015، ص16.
- *الضمنية: تشير الى الحاجات الضمنية التي تعني رضا الزبون.
9. بوحروود فتيحة، إدارة الجودة منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2015، ص28.
- * ISO : الايزو هي المنظمة العالمية للتقييس .
10. بوحروود فتيحة، إدارة الجودة منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2015، ص28.
- 11- بوحروود فتيحة ، إدارة الجودة في منظمات الأعمال ، مرجع سابق الذكر ، ص295.
- 12- Hamid Bettahr, Management des organisations, El Dar El Othmania , Algérie, 2014,P47.
- 13- خضير كاظم محمود و روان الشيخ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة ، مرجع سابق الذكر ، ص:74.
- 14-David.LGortsh and Stanley B.Davis,Pearson ;SixthEdution ;P 116.
- 15- نفس المرجع، ص.ص: 81-82 .
- 16- سوزان صالح دروزة و آخرون، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الاردن- دراسة مقارنة- المجلة الاردنية في إدارة الأعمال المجلد 10، العدد4، 2014، ص655.
- 17- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد ادريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ،دار اليازوري، الأردن، 2009، ص:213.
- 18- شوقي ناجي حواد، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط2010، 1، ص:25، بتصرف.
- 19- امل مصطفى عصفور، قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص:99.
- 20- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد ادريس، المرجع نفسه، ص:167.
- 21- شوقي ناجي حواد، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص:75.
- 22- رضا ابراهيم المليحي، ادارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق، عالم الكتاب ،مصر، ط2012، 1، ص49.
- 23- Gerry Johnson et des autres ,Stratégique ,Pearson Education,France2005,P12.
- 24- خضير كاظم محمود و روان منير الشيخ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سابق الذكر، ص. ص: 141-142 بتصرف.
- 25- رعد عبد الله الطائي و عيسى قدامة، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص:92، بتصرف.
- 26- بوحروود فتيحة، ادارة الجودة في منظمات الاعمال، مرجع سابق الذكر، ص: 119 .
- 27- خضير كاظم محمود و روان منير الشيخ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سابق الذكر، ص.ص: 148-149، بتصرف.
- 28- عبد الباري ابراهيم درة و ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن 21، مرجع سابق الذكر ، ص: 260.
- 29- رعد عبد الله الطائي و عيسى قدامة، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص.ص: 117-118، بتصرف.