

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

أسس بناء الثقافة التنظيمية وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

Foundations of Building Organizational Culture According to the
Principles of Total Quality Management

محمد مخلوفي*

مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجنت جامعة الجزائر 02 (الجزائر)،
makhloufi.mohamed@univ-alger2.dz

تاريخ النشر: 2022/03/01

تاريخ القبول: 2022/01/15

تاريخ ارسال المقال: 2021/01/08

*المؤلف المرسل

الملخص:

إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الحديثة في إدارة التنظيمات؛ وهي تعتبر كنتيجة لجهود علمية معتبرة بداية من القرن العشرين، مع ما قدمه أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور في عشرينيات القرن الماضي إلى غاية إدوارد ديمينج الذي قدمها كمفهوم شامل للإدارة والتنظيم. وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في الانتقال إلى تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولذلك لا بد من تعديل في الثقافة السائدة داخل التنظيمات والمؤسسات المختلفة، والذي يتحقق عبر ثلاث محاور أساسية، بداية أن تتحول الثقافة السائدة إلى ثقافة للجودة وثانيها وجود قيادة أكثر انفتاحاً وأكثر تجاوباً مع متطلبات هذه الثقافة، أما المحور الثالث فهو عملية صنع القرار والتي لها أهمية كبيرة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة؛ ثقافة الجودة؛ القيادة؛ صنع القرار.

Abstract :

Total quality management is a modern philosophy of organizational; it is the result of considerable scientific efforts from the 20th century, with the father of scientific management Frederick Taylor in the 1920s to Edward Deming, who presented it as a comprehensive concept of management and organization.

Organizational culture has a significant role in the transition to the embodiment of the principles of TQM, and therefore must be adjusted in the prevailing culture within our different organizations and institutions, which is achieved through three main axes, first that the culture becomes a culture of quality and secondly, a more open leadership and more responsive to the requirements of this culture, and the third axis is the decision-making process, which is of great importance in the embodiment of principles of TQM.

Keywords: Quality management؛ Culture of quality؛ Leadership؛ Decision-making

مقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الحديثة المبتكرة في إدارة التنظيمات، فلقد شغلت العالم بعد الحرب العالمية الثانية وخصوصاً في ثمانينات القرن العشرين، مع ما عرفته اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول الصناعية الكبرى من تطور اقتصادي كبير، أثبت نجاعة هذا الأسلوب وتميزه في تحقيق الفعالية والكفاءة للمنظمات، وهي نتاج لجهود علمية معتبرة بداية من القرن العشرين، مع ما قدمه أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور في عشرينيات القرن الماضي في دراسته للوقت والحركة، إلى غاية إدوارد ديمينج الذي يُعرف بأنه الأب الحقيقي للجودة، والذي قدمه كمفهوم شامل لإدارة التنظيمات بمختلف أنواعها.

إن إدارة الجودة الشاملة ليست غاية أو هدفا في حد ذاتها، ولكنها وسيلة من الوسائل الحديثة، تحمل مجموعة من المعايير والإجراءات والمبادئ التي تهدف إلى خلق ثقافة ومناخ تنظيمي جديد يؤدي إلى عمليات تحسين مستمر في جميع نشاطات المنظمة، بواسطة استعمال أدوات الجودة الشاملة التي تركز على استخدام الأساليب العلمية والطاقات البشرية لتحقيق أهداف المنظمة.

وللثقافة التنظيمية دور كبير في عملية الانتقال إلى التجسيد الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، فهي تمثل مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والسلوكيات التي تشكلت داخل التنظيم منذ تأسيسه وعلى مدى مراحل زمنية متعددة؛ وهي بذلك أصبحت تميزه عن غيره من التنظيمات.

هذه الفلسفة التي فرضت نفسها بداية في المجال الاقتصادي ثم انتقلت فيما بعد إلى الجوانب الاجتماعية والسياسية كمجال التربية والتعليم والصحة والجامعة والإدارة وغيرها، وبالتالي أصبحت قيمها ومبادئها في كثير من الأحيان مفروضة سواء بفعل هيمنة العولمة وطغيان اقتصاد السوق أو كاستجابة لحتمية المنافسة العالمية وخاصة مع ظهور المنظمة الدولية للمواصفات (ISO)، بالإضافة إلى ضغوطات المنظمات المالية الدولية التي تتحكم في حركة الأموال في العالم، والتي تبقى الملاذ الوحيد لدول العالم الثالث من أجل تحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي بالنظر إلى ضبابية منظوماتها التي لم تحقق أي خطوات هامة للقضاء على التخلف والتبعية.

إن الانتقال إلى التطبيق الفعال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتجسد عبر تعديل جوهري ومتدرج في الثقافة السائدة داخل التنظيمات والمؤسسات المختلفة، والعمل على تكيفها حتى تتلاءم مع متطلبات ورؤى ومبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الثقافات المحلية، ويمكن إيجاد كثير من نقاط التشابه والتطابق أحيانا مع موروثنا القيمي والثقافي، ولذلك يتم هذا التغيير والتحول على ثلاث مستويات أساسية، بداية أن تتحول الثقافة السائدة إلى ثقافة للجودة بمفهومها الشامل وثانيها أن تصبح القيادة أكثر إيمانا وانفتاحا بمبادئ هذه الثقافة الجديدة وأكثر تجاوبا مع متطلباتها، المستوى الثالث هو عملية صنع القرار والتي لها أهمية كبيرة للربط بين الأولى والثانية بما يجسد مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح ومفيد للتنظيمات المختلفة.

كل هذا يدعونا إلى طرح التساؤلات التالية:

- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ ومسارها التاريخي وعلاقتها بالمدارس المختلفة لنظريات التنظيم؟ وما المبادئ التي تقوم عليها هذه الفلسفة؟ وما هي مميزات؟.
- ما المقصود بثقافة الجودة؟ وما الذي يميزها عن الثقافة التقليدية؟ وما المراحل والخطوات لتطبيقها ميدانيا؟ وما الجوانب الأساسية لثقافة الجودة الشاملة؟.
- ماذا يعني مصطلح القيادة؟ وما أهميتها في تجسيد مدخل الجودة الشاملة؟ وما المهام المنوطة بها؟ وما هو نمط القيادة الأمثل في إطار الجودة الشاملة؟.

- ما الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار؟ وما هي أصناف القرار وظروف وخطوات صنعه؟ وكيف يتم صنع القرار الفعّال من منظور مدخل الجودة الشاملة؟.

وللإجابة على هذه الأسئلة ومن خلالها التفصيل في هذا الموضوع، تم تقسيمه إلى أربعة مباحث وهي على النحو التالي:

- ✓ المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
- ✓ المبحث الثاني: ثقافة الجودة
- ✓ المبحث الثالث: القيادة من منظور شمولي
- ✓ المبحث الرابع: صنع القرار في إطار فلسفة الجودة الشاملة

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد اختلف الكثير من الروّاد والمفكرين في إعطاء تعريف موحد لإدارة الجودة الشاملة، وتحديد مفهومها بدقة، نظرا لحداثة هذا المفهوم؛ وكذلك لاختلاف رؤاهم الفكرية وتنوع ثقافات المجتمعات التي ابتكرت أو تبنت مبادئ هذه الفلسفة الجديدة.

كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة البريطانية BQA حيث عرّفنها على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً.¹

وعرّفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات.² ويمكن أن تُعرّف إدارة الجودة الشاملة على أنّها " عبارة عن فلسفة إدارية متكاملة تهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة ومراقبتها، وتشكل محاورها من النظم الفنية والاجتماعية والعمليات الإدارية التي تركز على احتياجات الزبائن وباقي الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة بتهيئة المناخ المناسب وبناء الثقافة التنظيمية تجعل المنظمة أرضاً خصبة صالحة لتطبيق هذه الفلسفة".³

المطلب الثاني: الجذور التاريخية للجودة

لقد عرف الإنسان الجودة منذ العصور القديمة، وما شهدته الحضارات الإنسانية المتعاقبة من تطور في فن العمارة والبناء وفي مختلف مجالات الحياة البشرية ما يثبت ذلك، فما زالت آثار الأبنية والقلاع والمقابر والحصون ودور العبادة وغيرها مما خلفته تلك الأمم السابقة باقية إلى يومنا هذا، ورغم ما وصلته البشرية من تطور علمي في العصر الحديث إلا أن بعض هذه الشواهد كالأهرامات مثلاً، لا زالت تطرح الكثير من التساؤلات التي لم يجد العلماء لها إجابة علمية مقنعة.

ومن ذلك ما جاء من مواد قانونية في شريعة حمو رابي التي دونها في مسلته المشهورة التي يمتد تاريخها إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد، وكذلك الكثير من الآثار التي ظلت شاخصة إلى يومنا هذا رغم تأثيرات الزمن والطبيعة لما

تتماز به من جودة وإتقان، مثل أهرامات مصر وجدران المعابد، وسور الصين العظيم، ومثدنة الملوية في سامراء، وسد مأرب، ناهيك عن القصور والمساجد والقلاع والكنائس في عموم الأقطار الإسلامية والمسيحية وفي مقدمتها قصر الحمراء في غرناطة ومسجد قرطبة ومساجد العثمانيين وقصورهم في الأستانة، والأمثلة في هذا المضمار كثيرة لا تحصى.⁴

المطلب الثالث: الجودة في العصر الحديث

إنّ للمدارس الفكرية ونظريات التنظيم الاجتماعي أثر كبير في الوصول إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة، بداية من المدرسة التقليدية الكلاسيكية المتمثلة في الفكر البيروقراطي لماكس فيبر والمدرسة العلمية التي جاء بها المهندس فريدريك تايلور والذي أطلق عليه (أبو الإدارة العلمية) من خلال دراسته للوقت والحركة ثم أعقبه مدرسة التقسيمات الإدارية التي جاء بها هنري فايول واستندت تلك المدرسة إلى قواعد إدارية وتنظيمية تم التركيز عليها في تطوير العملية الإدارية، أما مدرسة العلاقات الإنسانية والنظريات النفسية الاجتماعية التي ظهرت منذ 1929 وتجسدت معالم آفاقها من خلال دراسات التون مايو في مصانع هوثرون، فقد تم التركيز من خلالها على الجوانب الإنسانية والسلوكية بعد أن ظهرت معالم فشل الجوانب المادية في العلاقات الاجتماعية التي ركزت عليها المدرسة الكلاسيكية.⁵

وكذلك لا يمكن إغفال إسهام أبراهام ماسلو ونظريته حول التحفيز والشخصية أو ما يسمى بهرم الحاجات الخمسة (الفيزيولوجية، الأمنية، الانتماء، التقديرية، وحاجة الأداء أو تحقيق الذات)، ونظرية العاملين لفريدريك هرزبرغ التي تطرق فيها إلى العوامل المحفزة (الرضا)؛ والعوامل الغير محفزة (عدم الرضا)، دون أن ننسى دوجلاس ماكجربجور ونظريته Y التي تتوافق في كثير من طروحاتها مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ويشير كثير من مفكري علم الاجتماع وغيرها من العلوم الاجتماعية إلى التأثير الواضح لرؤاد إدارة الجودة الشاملة بأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، ويمكن أن نحصر تأثير مدرسة العلاقات الإنسانية عليها من خلال ما تبنته من هذه المبادئ، منها مراعاة العوامل الإنسانية داخل التنظيم، والقيادة التنظيمية ودورها في تنمية واستقرار المنظمة خاصة من الناحية الاجتماعية والإنسانية، أهمية الحوافز المعنوية والاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة واندماج العاملين ومشاركتهم والتعاون فيما بينهم، تشكيل فرق العمل وتشجيعهم وأهمية الثقافة التنظيمية والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية رغباتهم مع تحفيزهم ماديا ومعنويا، وخلق مناخ تنظيمي لتنمية الولاء التنظيمي وحرية المبادرة والابتكار لدى جميع العاملين.

المطلب الرابع: مميزات مبادئ إدارة الجودة الشاملة

أثبت واقع التنظيمات التي لجأت إلى اعتماد معايير وأسس إدارة الجودة الشاملة على ظهور الكثير من الإيجابيات والمزايا، التي أدت إلى زيادة فعاليتها ونجاعتها وتحقيق أهدافها. مهما كانت نوعية هذه التنظيمات سواء الربحية منها أو الغير ربحية، خاصة كانت أو عمومية.

ويمكن الإشارة إلى أهم الجوانب الإيجابية في النقاط التالية:

✓ تقليل الأخطاء الشائعة داخل المنشأة.

- ✓ تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات.
- ✓ الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المنشأة.
- ✓ تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى.
- ✓ زيادة رضا المستفيدين.
- ✓ زيادة رضا العاملين من إداريين وفنيين في المنشأة.
- ✓ تقليل الاجتماعات واللجان غير الضرورية.
- ✓ تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين عند حدوث أي أمر غير مبرر.
- ✓ تقوية الولاء للعمل والمؤسسة.
- ✓ بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية.
- ✓ تحسين بيئة العمل بتوفير كافة الخدمات.
- ✓ تحديد أنماط قيادية مناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة.⁶

المطلب الخامس: مبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة

ويمكن الإشارة إليها بشكل مختصر في ما يلي:

1/ **التركيز على العميل:** يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إذ أن جائزة مالكوم العالمية أعطت 25% من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم وقد شمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كلاً من العميل الخارجي والعميل الداخلي.

ويقصد بالعميل الخارجي هو ذلك الفرد (المستهلك) الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج أو السلعة المنتجة، أما العميل الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة.

2/ **التركيز على إدارة القوى البشرية:** تعتبر إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة؛ إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفرق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل (العائلي) ... الخ لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء.

3/ **المشاركة والتحفيز:** تعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، إذ أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية

والفريق الواحد يعد حالة أساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة.

4/ نظام المعلومات والتغذية العكسية: يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة سيما وإن توفير المقاييس والمواصفات والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفر البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطور المستمرين يقتزن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

5/ العلاقة بالموردين: يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام الجودة الشاملة، حيث أن اختيار الموردين للمواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

6/ توكيد الجودة: يعتبر توكيد الجودة ذو أثر فعال في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة سيما وإن اعتماد ذلك يقوم أساساً اعتباراً من عمليات تصميم المنتج إذ أن دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات أثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية.

7/ التحسين المستمر: إن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى ؛ ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف.

8/ التزام الإدارة العليا: إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية؛ ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه، يعد من المهام الأساسية التي تؤدي لنجاح النظام المستهدف، ويؤكد مارتن أن التزام الإدارة العليا يتمثل في جوانب ثلاثة هي تعزيز ثقافة الجودة وتعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم، وكذلك توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.

9/ القرارات المبنية على الحقائق: إن اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية، سيما وإن ذلك من أكثر الأنشطة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب ذلك توفير نظام معلومات فاعلة، واعتماد الأفراد العاملين أنفسهم؛ إذ أنهم أكثر قدرة في إدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال، وقد أصبح فعلياً نجاح القرارات التي تعتمد الحقائق بصورة أكثر كفاءة وفاعلية من القرارات التي كانت تعتمد في ضوء الحدس أو التخمين أو الخبرات الشخصية.

10/ الوقاية من الأخطاء: إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية؛ التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات والمعايير، ولذا فإن توفير هذه المعايير ينتج إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء؛ ولذا فإن هذا الاتجاه في التعامل من شأنه أن يعزز إمكانية وفاعلية النجاح المستهدف لنظام إدارة الجودة الشاملة.

11/ إدارة الجودة استراتيجياً: تعد الجودة من أكثر المرتكزات الفكرية عمقاً استراتيجياً؛ إذ بدون الجودة العالية غالباً ما تتعرض المنظمات الاقتصادية للفشل الذريع المدين المرحلي والاستراتيجي، ولذا فإن من أهم المتطلبات الهادفة للنجاح اعتماد المنهج الاستراتيجي للتعامل مع الجودة.

12/ المناخ التنظيمي: إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً، حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وتهيئة العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مما يساهم في تنشيط أدائهم وتقليل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

13/ الإدارة العملية: ينبغي أن يتم التركيز من خلالها على تخطيط وتحسين الجودة، وهذه الحقيقة تبدأ من عمليات التصميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز والصيانة والرقابة وجدولة كافة الإجراءات التشغيلية، وتنميط آفاقها وتوثيق كافة الفعاليات المتعلقة بها.

14/ تصميم المنتج: إن عمليات التصميم للمنتج يعتبر من أكثر الأفاق الهادفة في الأداء، ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء الفعلي لا يمكن أن يتحقق دون أن يكون التصميم قابلاً للتنفيذ من جهة وله مقاييس ومتغيرات واضحة الأبعاد والمعالج من جهة أخرى، ولذا فإنه يعد من العوامل الرئيسية لتحقيق نجاح وفعالية نظام الجودة الشاملة.⁷

المبحث الثاني: ثقافة الجودة

تقوم الثقافة التنظيمية بدور كبير وفعال في الانتقال إلى تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فهي "تشمل منظومة القيم السياسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم،....، الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".⁸

ولذلك من الضروري خاصة على الإدارة العليا القيام بالتغييرات اللازمة للمرور إلى ثقافة الجودة، التي تحقق الانتقال إلى تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: ماهية ثقافة الجودة

الجودة عبارة عن ثقافة تجمع مجموعة من الأفكار والمبادئ داخل التنظيم، وترجم إلى سلوك وأداء وأسلوب حياة لكل العاملين، ويتم بناؤها بمشاركة الجميع.⁹ و"تعرف ثقافة الجودة 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".¹⁰

ثقافة الجودة تركز على مبادئ أساسية لا بد أن تنتهجها المنظمة للوصول إلى فعالية وأداء متميزين، وبالتالي نحتاج لذلك تغييراً ثقافياً داخل التنظيم الذي لا يمكن أن يحدث إلاً على المدى الطويل، وتتميز ثقافة الجودة الشاملة عن الثقافة التقليدية في عدة مجالات، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1/ **فلسفة العمليات:** في المنظمات التي تتمتع بثقافة الجودة، فإن روح فلسفة العمليات يكمن في رضا المستهلك، وقد يعمل مثل هذا الأسلوب على تخفيض الأرباح على المدى القصير، ولكنها في الوقت ذاته هي مفتاح النجاح والازدهار للمنظمة على المدى الطويل.

2/ **الأهداف:** تتمتع المنظمات ذات ثقافة الجودة بأهداف قصيرة وطويلة المدى في آن واحد.

3/ **أسلوب الإدارة:** في المنظمات التي تعمل بثقافة الجودة يُنظر إلى المدراء على أنهم مدربين للفرق ويتواصلون في ما بينهم من خلال رؤيا المنظمة وأهدافها، ويننون الثقة في ما بينهم ويعززون روح الولاء والانتماء العضوي للعاملين بغية إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية.

4/ **السلوك تجاه الزبائن:** في المنظمات ذات ثقافة الجودة يمثل رضا المستهلك أهم أولوية في المنظمة ويمثل أيضاً دافعها الرئيسي نحو بذل الجهد في سبيل إدارة الجودة.

5/ **الأسلوب المتبع في حل المشكلات:** المنظمات ذات ثقافة الجودة يكون التركيز غالباً ما ينصب على التعرف على أسباب المشكلات، ويكون الحل عبارة عن عملية طويلة ونظامية يتولى مسؤوليتها الفرق التي تهدف إلى إيجاد حلول للمشكلات. وذلك باستخدام سبل إشراك العاملين كافة ومعرفة الأبعاد الحقيقية للمشكلة وتحديد المعالجات وفقاً إلى أولوية الأسباب الكامنة وراء المشكلة ذاتها.

6/ **العلاقات مع الموردين:** في المنظمات التي تتمتع بثقافة الجودة ينظر إلى العلاقات مع الموردين على أنهم شركاء في العمل ويعملون بتعاون من أجل مصلحتيهما معاً.

7/ **أساليب تحسين الأداء:** تحسين الأداء في ثقافة الجودة يكون عبارة عن عملية مستمرة ودائمة وتشمل الأفراد والبضائع والعمليات وبيئات العمل.¹¹

المطلب الثاني: مراحل بناء وخلق ثقافة الجودة

تمر فترة بناء ثقافة الجودة أو مرحلة الانتقال من الثقافة التقليدية السائدة إلى مرحلة الجودة وصولاً في النهاية إلى الجودة الشاملة بعدة مراحل، فثقافة الجودة هي عبارة عن تغيير كبير داخل التنظيم، وبالتالي فاستجابة العمال لهذا التغيير ترتبط في مجملها بالعاطفة، وبالتالي يمكن تلخيصها في الآتي:

أ- **مرحلة الصدمة:** وهي الاستجابة العاطفية الأولى لأي تغيير، إذ يعيش الشخص حياته الطبيعية الروتينية متوقعاً ما سوف يحدث ولكن عند وقوع شيء مفاجئ ومغاير فإن الشخص يصاب بصدمة.

ب- **مرحلة الإنكار:** لأن التغيير يكون غير مرغوب فيه أبداً، قد تختلف فترة الإنكار من شخص لآخر كل حسب خبرته وشخصيته، ولكن وبغض النظر عن مدتها فهي تظل مؤقتة.

ج- **مرحلة الإدراك:** وغالباً ما يرافق الإحباط هذه المرحلة ويحتاج الأشخاص هنا إلى الدعم والمواظرة.

- د- مرحلة القبول: وفيها يتقبل الشخص ما حصل ومحاولة اتخاذ إجراءات أو التصرف اتجاه هذا التغيير.
- هـ- مرحلة إعادة البناء: وفيه يتم التعامل مع التغيير بشكل الأمر الواقع وقبوله وإن كان على مضض والعودة إلى الحياة الطبيعية.
- و- مرحلة التفهم: إن المدراء الذين يأملون في تطبيق ثقافة الجودة يتوجب عليهم أن يتفهموا هذه المراحل العاطفية الانتقالية حيث أن الانتقال من الثقافة التقليدية للمنظمة لثقافة الجودة قد يكون عبئاً كبيراً بحد ذاته.
- ي- مرحلة التعافي: وهي المرحلة الأخيرة، حيث يتم التأقلم مع مكونات الثقافة الجديدة، والتعامل معها بشكل إيجابي.¹²

المطلب الثالث: المراحل الضرورية للانتقال إلى ثقافة الجودة

وتتلخص هذه المراحل في النقاط التالية:

أ- التعرف على التغيير المطلوب: ثقافة الجودة تمتلك الخصائص التالية:

- ✓ اتصال دائم ومنفتح.
- ✓ شراكات داخلية داعمة لبعضها ومتبادلة.
- ✓ العمل من خلال الفرق لحل المشكلات وإنجاز العمليات.
- ✓ الاهتمام الشديد بالتحسين المستمر.
- ✓ إشراك الموظفين وتمكينهم.
- ✓ الرغبة الحقيقية في الحصول على مقترحات الزبائن وتغذيتهم الراجعة.

ب- وضع التغيير المطلوب ضمن خطة مكتوبة: إن التقييم الشامل للثقافة الموجودة حالياً في المنظمة سوف يعمل على التعرف إلى التحسينات التي يجب القيام بها. فعلى سبيل المثال لو كشف التقييم أن معطيات الزبائن ليست جزءاً في دورة تطوير المنتجات أو الخدمات فإن التعديل المطلوب قد يكون كما يلي: يجب أن يتم تغيير عملية تطوير المنتجات بحيث تتضمن جمع واستخدام المعطيات والتغذية الراجعة من قبل الزبائن.

ج- تطوير خطة لإحداث التغييرات: ويتم تفعيلها بناءً على أساس:

- ✓ من هم المتأثرون من عملية التغيير؟ ومن سوف يكون مسؤولاً عنها؟
- ✓ ما هي المهام التي يجب إنجازها قبل ذلك وما هي العوائق المتوقعة؟
- ✓ متى يجب إحداث التغيير؟ وأين يجب إحداثه وفي أي وظيفة من وظائف المنظمة؟
- ✓ كيف ستتم هذه العملية وكيف ستعمل على تحسين الجودة؟

د- فهم الحالات الذهنية والعاطفية للموظفين أثناء حدوث التغييرات: ما يجب التأكيد عليه هو أن المدراء يجب أن يكونوا ملمين بهذه الحالات الذهنية والتعامل معها بناءً على ذلك.

هـ- تعرف على الأشخاص المؤثرين: الذين من شأنهم أن يؤيدوا عملية التغيير (أو العكس) وجعلهم يشاركون في فرق العمل ببطء وبشكل مناسب للعمل على تحويل المناهضين إلى مناصرين.

و- تقديم الدعم اللازم: تكاد تكون هذه الخطوة أهم خطوة؛ لأنها تعني تقديم الدعم المادي والمعنوي والنفسي للأشخاص الذين يمرون في مرحلة التغيير. وهنا تظهر أهمية الخطوات السابقة مثل التخطيط وفهم الحالات الذهنية والعاطفية التي يمر بها الموظفون أثناء مرحلة التغيير.¹³

المطلب الرابع: الجوانب الأساسية لثقافة الجودة

الثقافة التي تخدم الجودة الشاملة لا بد أن تشتمل على جوانب رئيسية تلخص في ما يلي:

- ✓ رسالة المنظمة هي غاية الجميع، فالمنظمة هي المستقبل لكل، ونجاحها هو نجاح الجميع.
- ✓ تقديم كل النفع والاحترام للعملاء.
- ✓ الكمال في الانجاز مسؤولية الجميع.
- ✓ التميز هدف استراتيجي.
- ✓ الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل، السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المنظمة.
- ✓ توفير المعاملة الإنسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في المنظمة.
- ✓ احترام الآخرين، نحب للآخرين كما نحب لأنفسنا.
- ✓ الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة بنا.
- ✓ تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
- ✓ النظر لكل من يعمل في المنظمة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع.
- ✓ اتخاذ القرارات يتم بشكل جماعي.
- ✓ نمط القيادة والإشراف هو المساندة والمساعدة والصدق والإخلاص.
- ✓ تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع.
- ✓ الفشل ليس نهاية، بل تجربة يجب تجاوزها والاستفادة منها مستقبلاً.¹⁴

المبحث الثالث: القيادة من المنظور الشمولي

المطلب الأول: مفهوم القيادة

يأخذ مفهوم القيادة حيزاً كبيراً من اهتمام الكثير من العلماء والباحثين في شتى العلوم، بداية من الفلسفة إلى علم النفس والتاريخ والإدارة إلى علم الاجتماع وعلوم التسيير وكل العلوم التي تهتم بالسلوك في منظمات العمل، لذلك اختلفت التعاريف التي أعطيت لهذا المفهوم وتعددت.

وعلى الرغم من ذلك يمكن ذكر بعضها على النحو التالي:

- ✓ يقول Flumer بأن القيادة هي القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها.
- ✓ أمّا رنزيكس ليكرت Rensis Likert فيعرفها بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

- ✓ فيما يشير Kahn و Katz إلى أن القيادة تستخدم في علم الاجتماع للدلالة على ثلاثة معان رئيسية هي خصائص وظيفة أو مركز ما، خاصية أو سمة للشخص، ونوع من السلوك، ويعتبران أن جوهر القيادة هو التأثير الذي يتجاوز الامتثال الآلي أو الأوتوماتيكي للتوجيهات الروتينية في المنظمة.
- ✓ ومن التعاريف الأكثر وضوحاً وتفصيلاً هو ما اقترحه Ivacevich وزميله على أن القيادة هي المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفراداً وجماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة، وهذا يعني وجود شخص قائد، ووجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم، وتتضمن القيادة ممارسة مهارات التأثير، وتستخدم هذه المهارات بقصد تحقيق هدف.¹⁵

المطلب الثاني: أهمية القيادة في مدخل الجودة الشاملة

كانت طبيعة القيادة من الأسرار التي لا يمكن تحديدها بوضوح في تاريخ الفكر الاجتماعي. لذا ركز بعض العلماء اهتمامهم على القادة الذين يحتلون مراكز قيادية في المجتمعات، حيث أوضحت الدراسات التنظيمية أن فرص نجاح المنظمة أو تعثرها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنوعية القيادة، فكم من منظمة كانت متعثرة في الأداء والانجاز فنجحت بعد أن تولاهها قائد ناجح، وكم من منظمة كانت مزدهرة فتعثرت بعد غياب قائدها أو زواله.¹⁶

إنَّ نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كذلك، يتوقف بداية وبشكل كبير على التزام القيادة بتجسيدها فعلياً، والعمل على توفير كل الشروط الضرورية التي تتطلبها هذه الفلسفة.

تنظر الإدارة التقليدية على أن الموظفين هم الجهة المسؤولة عن الجودة المنخفضة للبضائع والخدمات، بينما يرى مدخل الجودة الشاملة أن 85% من مشاكل الجودة تكون بسبب الإدارة والنظام السائد للجودة فيها بينما لا يتحمل العاملون من ذلك الإخفاق سوى 15%.¹⁷

ويؤمن آخرون بأن نسبة 85% إلى 95% من مشكلات الخدمة أو الجودة تتعلق بالإدارة، فالموظفون لا يحسنون الأداء لأن الإدارة أخفقت في إمدادهم بالأدوات والتدريب والتجهيز والتقدير وفريق العمل وما إلى ذلك، كي تساعد على التفوق. ومن ثم تقف الإدارة غالباً عقبة في طريق الموظفين الذين يرغبون في أداء مهمة جيدة.¹⁸

ولذلك فإنَّ الجودة تكتسب قوتها وفعاليتها من التزام الإدارة العليا التي تستخدمها سلاحاً في تسويق منتجاتها، وتعمل باستمرار على إشراك العاملين وتحفيزهم وإزالة مصدر المشاكل الرئيسة التي يتعرضون إليها عند تأدية المهام المناطة بهم، ومساعدتهم في وضع الحلول لها من أجل انجاز أعمالهم دون ضياع جهودهم ووقتهم.¹⁹

المطلب الثالث: مهام القيادة من أجل الجودة الشاملة

لخصها Scholtes في العمل على تحقيق المبادئ التالية:

- 1/ التركيز على الزبائن: إن القيادة في إطار الجودة تتطلب التركيز على الزبائن، مما يعني أن يكون الهدف الأساسي للمنظمة هو ملاقة توقعات الزبائن أو تخطيها بطريقة تضمن حصول المستهلك على القيمة بشكل مستمر، سواء للزبائن الداخليين أو الخارجيين.

2/ **الاهتمام الشديد بالجودة:** وهو سلوك يجب استخدامه وتغذيته بشكل مستمر من قبل القادة، يعني أن كل موظف يجب أن يتبع بشكل جدي مفهوم الجودة في محاولة لتخطي توقعات الداخلين والخارجيين.

3/ **التعرف على طبيعة العمل:** إن القيادة من أجل الجودة تتطلب تحليل العمليات وتحديد الإصلاحات التنظيمية من حيث الهيكل التنظيمي، وترتيب الخطوات، والأدوات المستخدمة، والإجراءات اللازمة اتخاذها، وعندما يأخذ الهيكل المعدل وضعه ويبدأ في العمل، فإنه يجب تحليل العمليات مرة أخرى وتقييمها بشكل مستمر بغرض تحسينها.

4/ **الحرية من خلال الرقابة:** إن الرقابة في إطار الجودة ترجع إلى رقابة الأشخاص على الوسائل والعمليات، لكن ما يحدث في عصر التكنولوجيا هو أن الآلات تقوم بإدارة الأشخاص بدلاً من العكس. يجب أن يتأكد القادة من أن المدراء والموظفين سوف يأخذون بزمام العمل والرقابة على العمليات من خلال وضع معايير محددة لها، إن الهدف من هذه العملية يكمن في تخفيض الاختلافات في مخرجات العمل المختلفة عن طريق تخفيض الاختلافات في كيفية أداء العمل.

5/ **وحدة الهدف:** إن أحد أهم مسؤوليات المدير يكمن في تحديد رسالة المنظمة بشكل واضح ودقيق وبشكل يفهمه كافة الموظفين، ويستطيعون الالتزام به، وعندما يكون هنالك وحدة في الهدف، فإن كافة الموظفين يستطيعون أن يعملوا معاً لتحقيق هذا الهدف.

6/ **العمل مع الفريق:** إن العمل ضمن فريق من شأنه أن يحقق أهداف المنظمة، وهنا يبرز دور القائد في توجيه جهود أعضاء فريق العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة والوصول للوضع الأمثل للمنظمة.

7/ **التعليم والتدريب المستمر:** إن التعليم والتدريب المستمر في كافة المستويات وعلى جميع الأصعدة عنصر أساسي ومهم في إدارة الجودة الشاملة، إذ أن العمل الدؤوب لم يعد كافياً لضمان النجاح في بيئة العمل، بل يجب العمل بشكل دؤوب وذكي في آن معاً.²⁰

المطلب الرابع: نط القيادة الأمثل في إطار الجودة الشاملة

إن الأسلوب القيادي الأمثل في إطار فلسفة الجودة الشاملة هو الذي يتفق مع توقعات وأماني وخبرات جماعة معينة في ظروف معينة، ومن صفات القائد في هذا الإطار أن يكون قادراً على إدارة وقته، ولديه القدرة على التأثير في سلوك الجماعة، وقادراً على التفاهم مع الجميع، وله القدرة على رؤية التنظيم بجميع أجزائه ونشاطاته، وفاهماً للبيئة الخارجية بأشكالها وصورها وتنظيماتها المختلفة.²¹

وليكون القائد ملتزماً بمبادئ الجودة الشاملة، يجب عليه التقيد بالشروط التالية:

1/ **الافتناع بأهداف المنظمة:** وهو القدرة على وضع الخطة المناسبة لتحقيق الأهداف المنشودة، والقائد إذا لم يكن مؤمناً ومقتنعاً بأهداف المنظمة فإنه لا يستطيع أن يقنع الآخرين، ولذلك فإن القائد المؤمن بالهدف المقتنع بإمكانية تحقيقه سوف يملأ نفوس مرؤوسيه بالحماس ويرفع من روحهم المعنوية ويجدد طاقاتهم ويدفعهم للمزيد من البذل والعطاء.

2/ **التطلع إلى الأمام:** تتطلب القيادة الناجحة الطموح وعدم الركون للجمود، فهي تتطلب العمل المتواصل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير، ذلك أنَّ التجديد والابتكار والإبداع سمات القائد الناجح.

3/ **فهم العوامل البيئية:** إنَّ المنظمات على اختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات تحكمها، سياسية واقتصادية واجتماعية، ومسؤولية القائد تفرض عليه أن يراعي تلك الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها.

4/ **التصرف على مستوى المسؤولية:** القائد المسؤول هو الذي يرتفع بشخصيته وبوظيفته إلى مستوى المسؤولية، وتتجلى مسؤولية القائد عندما تسوء الأمور، وهنا تتطلع المنظمة إلى تصرف القائد ومعالجته للأمور، وهو الاختبار الحقيقي للقائد.

5/ **مراعاة المصلحة العامة:** القائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويؤثر المصلحة العامة على مصلحته الشخصية ويتعدى عن كل مظاهر الموالاة والتحيز، ويعمل على إنجاز الأعمال في منظمته بكفاءة وفاعلية تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة.²²

المبحث الرابع: صنع القرار في إطار فلسفة الجودة الشاملة

المطلب الأول: الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

صنع القرار هو محور أي تنظيم- كما جاء في نظرية هيربرت سيمون في اتخاذ القرار- ذلك أنَّ التنظيم يتطلب صنعاً دائماً للقرارات. ويعتمد صنع القرارات على نوعين من المعطيات على أساسها يصدر الشخص القرار. الأول معطيات واقعية تخضع للاختبار المبريري للتحقق من صدقها أو عدم صدقها. والثاني معطيات قيمية لا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها لا تتعلق بما هو كائن، بل بما ينبغي أن يكون. والنوع الأول مرتبط بالوسائل، أمَّا الثاني فمرتبط بالغايات أو الأهداف.²³

حتى يتم التمييز بين اتخاذ أو صنع القرار، يشير روبينز (Robbins) إلى أن القرار هو اختيار من بين بدلين أو أكثر، أما عملية صنع القرار فتتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره، وفي نفس السياق يؤكد الكاتب هاريسون (Harrison) إلى أن القرار هو مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين.²⁴

"تشير كثير من الكتابات إلى أنَّ مفهوم « صنع » و « اتخاذ » القرار هما مفهوماً واحداً، ولكنها في حقيقة الأمر مفهومان منفصلان، وإن كان الثاني « اتخاذ القرار » يعد خطوة من خطوات الأول وهو صنع القرار ، فعملية صنع القرار هو علم وفن في آن واحد، ولا يعني صنع القرار اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو عملية معقدة تتداخل فيها عدة عوامل، هي نفسية واجتماعية وسياسية واقتصادية، وتتضمن عناصر هي القيمة الحقيقية والظروف غير المحددة".²⁵

المطلب الثاني: أصناف القرار وظروف صنعه

1/ **تصنيف القرارات:** إن كل فرد في أي منظمة، مهما كانت طبيعة عمله أو مستواه الوظيفي، يقوم بصنع القرارات. ولكن هذه العملية (صنع القرارات) تمثل دوراً محورياً من أدوار كل مدير، مهما كان عمله أو مستواه الوظيفي. فالمدير حينما يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والاتصال والرقابة، يقوم أساساً بصنع القرارات العديدة والمختلفة، وهناك ثلاثة تصنيفات للقرارات الإدارية، الأول منها يقسمها إلى قرارات مبرمجة أي روتينية متكررة، وقرارات غير مبرمجة وهي الغير محددة والمتعلقة بمواقف متجددة وغير روتينية، أمّا ثاني التصنيفات فيقسمها إلى قرارات استباقية وقرارات رد الفعل، القرار الاستباقي هو قرار يتم صنعه توقعاً لتغيير خارجي أو ظروف أخرى، أمّا رد الفعل فهو يصوغ استجابة لتغييرات خارجية، في حين التصنيف الثالث يقسمها إلى ثلاثة أنواع وهي قرارات إستراتيجية وقرارات فردية وقرارات تشغيلية، الإستراتيجية تشمل القرارات الغير مبرمجة ووضع الأهداف والخطة طويلة المدى وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة، والمعلومات المتوفرة قليلة وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي خلاّق وتقوم الإدارة العليا بصنع تلك القرارات، أمّا القرارات الفردية فهي من صنع الإدارة الوسطى وتتناول قرارات مبرمجة (تنظيم وإشراف وتحفيز)، وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة حيث المعلومات متوفرة والقرار روتيني يعتمد على الحالات السابقة المماثلة، وأخيراً القرارات التشغيلية وتتعلق بتطبيق الإجراءات والقواعد من قبل الإدارة الإشرافية.²⁶

2/ **ظروف صنع القرار:** يمكن تصنيف هذه الظروف من حيث درجة التأكد إلى ثلاثة أنواع هي:

- ✓ **ظروف التأكد** وفيها تكون البدائل المتوفرة لحل المشكلة ومردودها وتكلفتها كل منها معروفاً ومعلوماً، وليس هناك أي مجال لعنصر الحظ.
- ✓ **ظروف المخاطرة** فيتم صنع القرار فيها حينما تكون البدائل المتوفرة واحتمالات حدوثها وتكاليفها معلومة ومعروفة، ولكن النتائج مشكوك فيها.
- ✓ **ظروف عدم التأكد**، وهو الأكثر صعوبة، وذلك لان البدائل معروفة ولكن احتمالات حدوثها وتكاليفها ونتائجها غير معروفة.²⁷

المطلب الثالث: خطوات صنع القرار الفعّال

حتى يحقق القرار النتائج المرجوة ويثبت بأنه كان قراراً فعّالاً في حل المشكلات أو تجنبها، يقترح إتباع الخطوات التالية في عملية صنع القرار:

- 1/ **وضع أهداف محددة:** وجود أهداف واضحة النتائج الواجب تحقيقها، والمقاييس والمعايير التي يمكن استخدامها، كما إنّ الأهداف تساعد على توحيد الأفراد، وهو أمر حيوي لنجاح المنظمة.
- 2/ **تحديد وتشخيص المشكلة:** المشكلة هي وجود اختلاف بين الوضع الحالي والوضع المرغوب، وهكذا يتضح وجود مشكلة حينما يتم وضع الأهداف، ويتم تحديد مدى خطورة المشكلة من خلال قياس الفجوة بين مستوى الأداء المحدد من الأهداف ومستوى الأداء الفعلي.

3/ **وضع الأولويات:** تحتاج عملية صنع القرارات إلى موارد، ولما كانت موارد أي منظمة محدودة، لذا يجب وضع قائمة أولويات؛ أي ترتيب المشكلات من حيث أهميتها وخطورتها ومدى إلحاحها، والنتائج والآثار المترتبة على عدم حلها.

4/ **تحديد أسباب المشكلة:** من غير المناسب تحديد حل معين لمشكلة بدون معرفة أسبابها، ومن الأفضل أن يتم تحديد تلك الأسباب من قبل الأفراد الذين يواجهونها باستمرار.

5/ **تحديد معايير القرار:** بمعنى العناصر المناسبة للقرار، وتأتي هذه الخطوة بعد إتمام تشخيص المشكلة ومعرفة مسبباتها، وتشمل معايير القرار عناصر مثل التكلفة، المردود، الاعتمادية، الخدمة، المواصفات، الزمن اللازم لتنفيذ الحل، الخدمة بعد الشراء وغيرها.

6/ **إعطاء قيم وأوزان للمعايير:** تتفاوت المعايير التي تم تحديدها في الخطوة السابقة من حيث الأهمية، ولذا فإن عملية صنع القرار الفعالة تأخذ في الاعتبار هذا الأمر، وبذلك يتم إعطاء قيمة لكل معيار، وإعطاء أعلى قيمة لأهم معيار، ومن ثم إعطاء القيمة المناسبة لكل من المعايير المتبقية.

7/ **تطوير الحلول البديلة:** البديل هو الحل أو الوسيلة الممكنة المتاحة أمام صانع القرار للتعامل مع المشكلة وحلها، ولا بد له أن يفترض وجود عدة بدائل للحل، وبالتالي إعطاء الوقت الكافي لتطوير ما يمكن من البدائل، على أن يتم ذلك بحذر وبدون إبطاء قد يتسبب في تفاقم المشكلة وعدم جدوى حلها.

8/ **تقييم الحلول البديلة:** بعد تحديد الحلول الممكنة يجري تقييم هذه البدائل، ولا ينبغي أن يتم مثل ذلك التقييم بعد كل بديل، لأن من شأن ذلك أن يؤثر سلباً على عدد الحلول التي يمكن تطويرها، وفي هذه المرحلة تتم معرفة نقاط قوة وضعف كل بديل، وعوائده وتكاليفه، ومزاياه وسلبياته، ويتم تقييم كل بديل حسب المعايير والأوزان التي تم اعتمادها في المرحلتين (5) و (6).

9/ **اختيار البديل الأنسب:** وهنا يقوم صانع القرار باختيار الحل الأفضل من بين الحلول البديلة استناداً إلى نتائج التحليل الناقد لكل بديل، والذي يحقق الأهداف المرسومة في المرحلة رقم (1). وهذا يعني أن القرار وسيلة وليس غاية في ذاته.

10/ **تنفيذ القرار:** تتضمن هذه الخطوة إيصال القرار للأفراد المعنيين بتنفيذه لنيل قبولهم وتفهمهم للقرار، والالتزام بتنفيذه. ومهما كان القرار جيداً، فإن نتائجه تتوقف على التنفيذ السليم الفعّال له. ومن الممكن أن يؤدي القرار الجيد إلى نتائج غير جيدة بسبب تنفيذه بصورة سيئة.

11/ **تقييم فاعلية القرار:** في هذه المرحلة يتم تقييم نتائج تنفيذ القرار ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة. ويتضمن التقييم الفعال قياس النتائج بشكل دوري ومقارنتها مع النتائج المنشودة، وفي حال وجود تفاوت يجب إجراء ما يلزم من تعديل أو تغيير سواء بالنسبة للبديل الذي تم اختياره أو في طريقة تنفيذه أو في الأهداف المرسومة إذا كان يصعب تحقيقها، ويفيد التقييم صانع القرار في استلهام الدروس والاستفادة من خبراته وتجاربه وبالتالي تطوير قدراته في صنع القرار.²⁸

المطلب الرابع: صنع القرار من منظور مدخل الجودة الشاملة

تُصنف عملية صنع القرارات وتُقسم عموماً إلى نوعين أساسيين وهما القرارات الاستباقية وقرارات رد الفعل، لكن فلسفة إدارة الجودة الشاملة مبنية على فلسفة أن من الأفضل تطبيق النهج الاستباقي بدلاً من ردود الأفعال، وذلك تفادياً ومنعاً لتطور المشكلات.²⁹

من بين أهم عناصر متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ مشاركة العاملين ودعمهم، والأساس في الإشراف يكمن في عاملين اثنين، أولهما أنه يزيد من احتمال صنع قرار جيد وخطة أفضل أو إجراء تحسينات أكثر فاعلية عن طريق جلب المزيد من العقول لمناقشة الوضع، وبالتأكيد عقول الأفراد الأكثر قرباً من العمل أو النشاط قيد الدراسة، وثانيهما أنه يشعر العاملين بامتلاكهم للقرار من خلال إشراك الأفراد الذين سيساهمون في تنفيذه في عملية صنع القرار.³⁰

ولقد أشارت الدراسات العديدة إلى النتائج والآثار الإيجابية لمشاركة العاملين في صنع القرارات، مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتحسين الأداء، والرضا الوظيفي، وتقدير الذات، والتعاون، وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، وتقليص دوران العمل، والتغيب، ويساعد كذلك على إحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة، كما أنَّ التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في هذا العصر، قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل، ومن ناحية أخرى فإن موجات العاملين المتعلمين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون أن يسمح لهم بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم.³¹

الخلاصة:

إدارة الجودة الشاملة من بين أهم الطرق والمناهج الحديثة لإدارة التنظيمات، وهي تحمل مجموعة من الأفكار والرؤى والإجراءات التي تهدف من خلالها إلى خلق ثقافة ومناخ تنظيمي جديد يؤدي إلى عمليات تحسين مستمر في جميع نشاطات المنظمة، بواسطة استعمال أدوات تركز على استخدام الأساليب العلمية واستغلال الطاقات البشرية لتحقيق أهداف وطموحات المنظمة. ولقد استعملت في جميع أصناف المؤسسات في الدول المتقدمة، سواء منها المنتجة للسلع أو الخدمات، ذات الربح المادي أو التي تقدم خدماتها بشكل مجاني، وأثبتت فعاليتها في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف معظم المؤسسات.

ورغم اختلاف الثقافة التنظيمية لمختلف الدول المتقدمة، بل وداخل الدولة الواحدة وحتى بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في ميدان واحد، إلا أنها تجاوزت مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وغيرت من ثقافتها التنظيمية بما يحفظ هويتها وخصوصياتها وفي نفس الوقت بما يحقق ويجسد بشكل كبير المبادئ الأساسية والهامة لإدارة الجودة الشاملة، واليابان أحسن دليل على ذلك.

هذا التغيير الحتمي والذي يتم فرضه على مؤسسات الدول السائرة في طريق النمو، خاصة في ظل النظام العالمي الجديد، الذي تهيمن عليه مبادئ العولمة واقتصاد السوق، يجعل هذه الدول مجبرة على تبني فلسفات ورؤى

الدول الصناعية المهيمنة على الاقتصاد العالمي، وذلك من أجل تنمية اقتصادياتها وتحسين مستوى معيشة مواطنيها وتحقيق تطلعات شعوبها والتي تتزايد من سنة إلى أخرى.

ولتحقيق هذا التعديل في الثقافة السائدة داخل التنظيمات المختلفة، وجب العمل على ثلاث مستويات أساسية؛ تبدأ بعملية تحويل هذه الثقافة إلى ثقافة للجودة تركز الكثير من المعاني أهمها أن تكون رسالة المنظمة هي الغاية للجميع، وإعطاء اهتمام أكبر لاحترام العملاء، والولاء والانتماء والإخلاص في العمل، مع توفير المعاملة الإنسانية، وتنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية، والنظر لكل من يعمل في المنظمة على أن لديه القابلية للابتكار والإبداع، واتخاذ القرارات بشكل جماعي، وتنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع وغيرها.

وثانيها أن تتغير القيادة فتصبح أكثر انفتاحاً وأكثر تجاوباً مع متطلبات هذه الثقافة الجديدة، حيث يتم التركيز على إرضاء الزبائن الداخليين والخارجيين، والعمل بشكل مستمر على تحليل العمليات المنجزة، وتحديد الإصلاحات التنظيمية وترتيب الخطوات والأدوات المستخدمة والإجراءات اللازمة اتخاذها، وتشجيع الحرية من خلال الرقابة، وتحديد رسالة المنظمة بشكل واضح ودقيق وبشكل يفهمه كافة الموظفين، ويستطيعون الالتزام به، والحرص على انتهاز أساليب العمل الجماعي، وتكريس التعليم والتدريب المستمر في كافة المستويات وعلى جميع الأصعدة لأنه عنصر أساسي ومهم في إدارة الجودة الشاملة.

المستوى الثالث يتمثل في عملية صنع القرار والتي لها أهمية كبيرة للربط بين الأولى والثانية بما يخدم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح ومفيد للتنظيمات المختلفة، ويتم ذلك من خلال تطبيق النهج الاستباقي بدلاً من ردود الأفعال، والأخذ بمبدأ مشاركة العاملين ودعمهم، لما لها من نتائج وآثار إيجابية، مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتحسين الأداء، والرضا الوظيفي، وتقدير الذات، والتعاون، وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، وتقليل دوران العمل والتغيب، مما يساعد على إحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة.

قائمة المراجع:

- 1/ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ط 3.
- 2/ نزار عبد المجيد البرواري و الحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ط 1.
- 3/ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ط 3.
- 4/ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان/ الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ط 1.
- 5/ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007.
- 6/ فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.

- 7/ خضير كاظم حمود، و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ط1.
- 8/ عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، عمان: دار وائل للنشر، 2001، ط1.
- 9/ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2013، ط4.
- 10/ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة -دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي-، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2010.
- 11/ ريك كونلو و دوج واتسابو، القيادة المتميزة، الرياض: مكتبة جرير، 2014، ط1.
- 12/ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان/الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 13/ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009.
- 14/ ديمغ وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة هند رشدي، القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع، 2009.
- الهوامش:**

- ¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ط3، ص74.
- ² مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان/الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ط1، ص17.
- ³ نزار عبد المجيد البرواري و لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ط1، ص144.
- ⁴ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007، ص40.
- ⁵ خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص87.
- ⁶ ديمغ وروبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة هند رشدي، القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع، 2009، ص16.
- ⁷ خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص98.
- ⁸ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ط3، ص373.
- ⁹ فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص217.
- ¹⁰ خضير كاظم حمود، و روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ط1، ص74.
- ¹¹ خضير كاظم حمود، و روان منير الشيخ، المرجع السابق، ص76.
- ¹² خضير كاظم حمود، و روان منير الشيخ، المرجع السابق، ص87.
- ¹³ خضير كاظم حمود، و روان منير الشيخ، المرجع السابق، ص89.
- ¹⁴ عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، عمان: دار وائل للنشر، 2001، ط1، ص86.

- ¹⁵ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2013، ط4، ص195.
- ¹⁶ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة -دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي-، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص155.
- ¹⁷ خضير كاظم حمود، و روان منير الشيخ، المرجع السابق ، ص29.
- ¹⁸ ريك كونلو و دوج واتسابو، القيادة المتميزة، الرياض: مكتبة جرير، 2014، ط1، ص170.
- ¹⁹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان/الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص50.
- ²⁰ خضير كاظم حمود، و روان منير الشيخ، المرجع السابق ، ص141.
- ²¹ خضير كاظم حمود، و روان منير الشيخ، المرجع السابق ، ص148.
- ²² خضير كاظم حمود، و روان منير الشيخ، المرجع السابق ، ص149.
- ²³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص193.
- ²⁴ حسين حريم، المرجع السابق، ص229.
- ²⁵ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع السابق، ص193.
- ²⁶ حسين حريم، المرجع السابق ، ص229.
- ²⁷ حسين حريم، المرجع السابق ، ص232.
- ²⁸ حسين حريم، المرجع السابق ، ص234.
- ²⁹ حسين حريم، المرجع السابق ، ص231.
- ³⁰ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009، ص266.
- ³¹ حسين حريم، المرجع السابق ، ص241.