

المحور الرابع: الثقافة التنظيمية ومتغيرات تنظيمية أخرى

1- الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة:

أ- خصائص ثقافة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة تحتاج ثقافة تنظيمية قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد، أي لدى جميع العاملين في المؤسسة، هذا التكامل يوحد الأنماط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها، فغياب ثقافة المؤسسة يجعل كل متخذ قرار، وكل فرد يعمل حسب قناعاته الخاصة، أما في حال توفرها يختلف الوضع، بما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستند إلى قيم واتجاهات كل فرد في المؤسسة تهدف إلى خلق القيم المرتبطة بالجودة ولعل أهمها:

- الاتقان
- التحسين المستمر
- الرقابة الذاتية
- الانتماء
- العمل الجماعي من خلال فرق العمل
- ارضاء الزبون
- المشاركة
- التعليم والتدريب المستمر

ب- القيم التنظيمية الملائمة لإدارة الجودة الشاملة:

تتضمن الثقافة التنظيمية الداعمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة العديد من القيم التي تساعد على التطبيق الناجح والفعال لتلك الفلسفة، من أبرزها:

- الوضوح: وضوح التعهد بالجودة من قبل الجميع بالمنظمة، ووضوح دور ومسؤوليات كل فرد، وكيف يتناسب أي عمل معين مع المخطط العام لتحقيق جودة المنظمة.
- المشاركة: تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على إشراك كل أعضاء المنظمة من كل المناصب وفي جميع المستويات في عملية تحسين الجودة، وفي حل المشاكل واتخاذ القرارات، وذلك في جميع صور العمل الجماعي المنظم.
- سرعة الاستجابة للظروف المتغيرة: من القيم الجوهرية خلق ثقافة تنظيمية سريعة الاستجابة والتي تركز حول حاجات العميل.
- التعاون: التعاون من العناصر الحيوي في نجاح إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.
- الوقاية ومنع الأخطاء بدلا من اكتشافها: استخدام أساليب وسياسات إدارية تمنع وقوع الأخطاء والمشاكل.
- الحرية: التمتع بالحرية يجعل الموظفين يصرون على التميز والوصول إلى معايير الأداء العالية.
- المنهج العلمي في التفكير: إن التحسين المستمر يقوم على استخدام المدخل العلمي لصناعة التحسينات من خلال تحليل الحقائق وإصدار الأحكام المستندة إليها واختبار النتائج تجريبيا.
- القيادة الأخلاقية: إن النتائج المرجوة من إدارة الجودة الشاملة لا تتحقق ما لم تتم قيادة الأفراد أخلاقيا.
- ارتباط الأقوال بالأفعال: لا بد أن تتطابق أفعال القادة مع أقوالهم كونهم المثل والقوة، فهذا يخلق الحماس والالتزام لدى التابعين.
- الثقة والأمانة

ج- أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يقوم بشكل أساسي على طبيعة الثقافة التنظيمية، حيث لا بد من تبني قيم ومفاهيم أساسها التعاون، من خلال فرق العمل التي تساهم في اقتراح التغييرات والتحسينات المطلوبة. فإدارة الجودة

تتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية وما تحمله من قيم وإدراكات ومفاهيم عمل ترسخت عبر الزمن في المنظمة تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى قيم ومفاهيم عمل جديدة تدعم وتساند تطبيق وقيام إدارة الجودة الشاملة. إن محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون توفر هذه القيم يؤدي لا محالة إلى عودة الأفراد إلى الطريقة القديمة للأداء، لذا نجد أن أهم الجوانب الواجب توفرها لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تقوم الإدارة العليا بمراجعة وتقييم كافة عناصر الثقافة السائدة بالمنظمة لتحديد الفجوات والنقاط السلبية وتحديد الخطط الملائمة لبناء وغرس عناصر الثقافة الجديدة.

ومفهوم الثقافة التنظيمية في ظل إدارة الجودة الشاملة يعني الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. وتنطلق أساساً من مجموعة من السلوكيات والقيم والقواعد الإجرائية العملية، وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة يجب العمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار، واعتبار ذلك بمنزلة قاعدة أساسية في العمل.

إن تغيير ثقافة الأفراد داخل المنظمة هو جوهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالملتحقين بالمنظمة ينتمون إلى ثقافات خاصة ومتنوعة، وهنا يأتي دور المنظمة في تحديد قيمها ومبادئها الخاصة وتطوير السياسات التي تحولها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط إداري يميز عملياتها ومخرجاتها ومظهرها العام التي تنعكس على مخرجاتها والأفراد العاملين بها.

د- عناصر ثقافة الجودة الشاملة:

تتضمن ثقافة الجودة الشاملة العناصر التالية:

- إعطاء العمل الداخلي والخارجي الاهتمام الأول
- المشاركة الخيرية، من خلال الاندفاع الذاتي للمشاركة التطوعية في فرق التحسين المستمر، وأن يكون هذا الاندفاع نابع من رغبة ذاتية في العمل ضمن فرق تسعى للارتقاء بالجودة.
- التركيز على العمليات
- المعلوماتية
- الاهتمام الكبير بالتدريب، لدوره المتميز في نشر ثقافة الجودة كذلك
- تشخيص الأخطاء وتصويبها، تعمل ثقافة الجودة الشاملة على التوجيه نحو تشخيص الأخطاء، وذلك من خلال تحليل أسبابها ووضع اقتراحات لتفادي تكرار حدوثها.

هـ- عوامل نجاح ثقافة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تدريب العاملين والمدراء على الجودة وعلى طريقة تطبيقها
- التمهيد للتغيير
- الاستعانة بذوي الخبرة للتحسين المستمر
- التواصل بين العمال والإدارة والاستماع لشكاويهم ومقترحاتهم
- تشكيل فريق مدرب يعمل على التطوير مما يعزز قيمة العمل الجماعي
- اقتناع الإدارة العليا بعملية التحسين
- اسهام الموظفين في تحقيق أهداف الجودة.

2- الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي

تبرز أهمية التغيير الثقافي في كونه الأساس الذي يستند إليه التغيير التنظيمي، حيث قد يفشل التغيير التنظيمي إذا لم يكن متفقاً مع الثقافة السائدة في التنظيم أو متجاهلاً له. ويرى أحد الباحثين أن هذا التجاهل ينبع من اعتقادات خاطئة كعدم إعطاء الثقافة التنظيمية قيمتها، أو الاعتقاد بأنه بالإمكان تغيير الثقافة في أي وقت، أو أن التدريب يعتبر تغييراً ثقافياً، أو أن الثقافة لا تحتاج لتخطيط، لأنها واضحة بطبيعتها وهكذا، مما يقلل من أهمية الثقافة، ويؤدي بالتالي إلى فشل التغيير التنظيمي.

في الوقت نفسه لابد من تتفق ثقافة المنظمة وتتواءم مع بيئتها، وأن تتجسد فيها عوامل النجاح، فإذا كانت ثقافة المنظمة قوية وصلبة فلن يكن من السهل تغيير سياستها ورؤيتها لتتوافق مع تغيرات البيئة، لذا فإنه يمكن القول بأنه لا توجد ثقافة أفضل للمنظمة وإنما تختلف الثقافة استناداً لإستراتيجية المنظمة ورسالتها وبيئتها حيث يجب أن تكون مساندة لها، ومن ثم فإن أي تغيير في إستراتيجية المنظمة سيتطلب في الغالب تغييراً في ثقافتها.

أ- علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي:

يكون التغيير الناجح عادة مدعماً بتغييرات وتطورات ملائمة على مستوى كافة النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية، حيث أصبحت هذه الأخيرة عاملاً مساعداً للتغيير التنظيمي أو معيقاً له، من خلال دورها البارز في خلق الولاء اتجاهه. فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطقوس والقيم والأنماط القيادية.

وقد بينت عدة أبحاث أن الثقافة الداعمة تسهم في إحداث التغيير، من خلال خلق درجة عالية من التفاني في العمل والرغبة في إحداث التغيير لدى الموظفين. فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظم المفتوحة لديهم اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي، لذا فإن تنمية وتوجيه قيم العلاقات الإنسانية يكون من خلال التكوين والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمنظمة، إضافة إلى غرس الثقة والقدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل لدى الموظفين. وتسعى المنظمات اليوم إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتطور لإعطائها ميزة تنافسية لمواجهة التحديات من جهة، واقتناص الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد من جهة أخرى.

وقد سعت عدد من الدراسات إلى تصنيف الثقافة التنظيمية طبقاً لدرجة دعمها في إحداث التغيير لدى المنظمات، حيث صنف (Kanter) الثقافة التنظيمية إلى **ثقافة مجزئة (Segmentalist culture)** و**ثقافة تكاملية (Integrative culture)**، ذلك أن المنظمات التي تمتلك بعض أو كافة خصائص الثقافة التكاملية ستساعد في إحداث التغيير، في حين أن المنظمات التي تسودها الثقافة المجزئة تكون بطيئة الرد عند الحاجة للتغيير.

ب- ثقافة التغيير والتغيير الثقافي:

كون مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة المنظمات، فإن ذلك قد أحدث نوعاً من الخلط واللبس في علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، إذ ينبغي التنبيه إلى أن ثقافة التغيير يبين أن للثقافة دوراً هاماً في تغيير الواقع إلى الأفضل، بينما مفهوم تغيير الثقافة يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير.

والتغيير الثقافي من أصعب المهام التي تقوم بها المنظمات، حيث تلجأ الكثير من محاولات التغيير الثقافي إلى التركيز على تغيير السلوك الفردي والتنظيمي دون المساس بالقيم والمبادئ الراسخة، أو إلى إضافة قيم جديدة لا تعارض ما هو موجود.