

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامع د. الطاهر مولاي بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الملتقى الوطني حول:

إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة

يومي 14/13 /ديسمبر 2010

عنوان المداخلة:

الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال

محور المشاركة في الملتقى: المحور الأول

الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال

د. امر عزوي جامعة ورقلة

أ. أحمد علماوي جامعة غرداية

الملخص:

إن الثقافة التنظيمية كظاهرة في المنظمة معقدة الخصائص و الأبعاد و الوظائف و لها دورا حيويا في حياة المنظمة فهي تمثل إحدى خصائص المنظمة و عناصرها، و هي محددات أساسيا لسلوك إدارتها و مديرها و المتعاملين معها في الأمدين البعيد و القريب، إنها المرآة العاكسة لمختلف صور المنظمة و أنشطتها الظاهرة و غير الظاهرة و هي تُكسب المنظمة هويتها و قيمتها و نتائجها الملموسة و غير الملموسة، إنها إحدى الجداريات الجوهرية و المناخ الذي يهيئ احتضان فطنة المنظمة و تميزها، و هي الفضاء الذي تلد في رحمها خيارات استراتيجيات، و خطط و هياكل المنظمة، و أسلوب قيادتها و تحسن مستمر لعملياتها و تكيفها و تكاملها، فهي نظم حية تضيف لمنظمة طابع الحركية و المرونة و القدرة على التعامل مع الخطر و التحدي و هي تخلق روح الفريق العمل و العمل الجماعي، معززة الإدارة و الالتزام، داعمة الولاء، مساهمة في بناء المناخ الأخلاقي القيمي الموجه للسلوك العاملين نحو الأداء المتميز، جودة و كلفة و توقيتا و موقعا و قيمتا و لذلك فإن الثقافة التنظيمية تعد مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة التي لاقت رواجاً لتطوير المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة أي ثقافة الجودة الشاملة، و عليه فإن إدارة الجودة الشاملة تمثل عملية متكاملة تشمل جميع العاملين و الأنشطة و مختلف المستويات الإدارية للمنظمة و العملاء الذي تتعامل معهم المنظمة بحيث يكون عملهم في شكل سلسلة فأي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر على الجودة الشاملة لأن حلقات السلسلة مترابطة و أن الجودة الشاملة عبارة عن خلق و تطوير قاعدة من القيم و المعتقدات الناتجة عن الثقافة التنظيمية، و عليه فإن الثقافة التنظيمية المناسبة للجودة هي من متطلبات الجودة الشاملة في جميع أقسام المنظمة و يبرز هنا هذا المجال دور الإدارة في تعزيز الثقافة المناسبة التي تتسجم مع أهداف و توجيهات إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة التنظيمية، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، ثقافة الجودة الشاملة

Summary:

- The organizational culture as a phenomenon in the organization is complicated in characteristics dimensions and functions. It has a vital role in the life of the organization .It represents one of the organization characteristics and components. The organizational culture is the main determinant of organization management behavior, its manager and clients whether in short or long term. It is a mirror reflecting various aspects of the organization as well as its visible and invisible activities , it gives the organization its : identity , values orientations, tangible and intangible outcomes . It is one of essential of walls and the climate which prepare the intelligence ,superiority and excellence of the organizational. It's the atmosphere that generates strategies, plan and structures of the organization ,as well as the method which guarantee it's leadership , improvement of operations ,adaptation ,integration , The organizational culture gives organizations the ability to deal with risks and challenges being more flexible . It creates a team spirit and teamwork enhancing the management and the commitment , supporting loyalty , contributing in the building of ethical valuable climate which directs employees toward outstanding performance whether in : quality , cost, timing , location or value. Therefore, TQM represents an integrated process involving all staff

and activities and the various levels of the organization and customers who deal with the organization so that their work will be in the form of a series , any defect in any episode of them is considered as a weakness affecting the total quality because the chain are interdependent and the total quality is the creation and the developing of a base of values and beliefs resulting from the organizational culture. Therefore, the appropriate organizational culture of quality is one of the requirements of total quality in all parts of the organization. This is why the administration is obliged to promote an appropriate culture that corresponds with the objectives and directives of total quality management.

Key words: Culture. Organizational culture, Quality. Total Quality Management. the culture of TQM.

I - ماهية الثقافة التنظيمية :

تشكل الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة، وقيادتها وإدارتها وفرقها وجماعتها، ومدرائها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها¹. وقبل التطرق إلى الثقافة التنظيمية لابد معرفة ما هي الثقافة

I-1 مفهوم الثقافة:

الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة عرفت عدة تعاريف تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى ولا يمكن عرض كل هذه التعاريف , إذ سوف نعرض أهم التعاريف وهي:

يعرف E.Taylor الثقافة بأنها: " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات والفن , والأخلاق والقانون و العادات, أو أي قدرات أخرى, أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع" ويعرفها هوستفيد (Hofstede) بأنها: " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى"

وكذلك يعرفها والاس (Wallace) أن الثقافة هي:"أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر, لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر وإمكانية المحاكاة"²

وتعرف الثقافة من منظور مالك بن نبي: "و يُعتبر مالك بن نبي من المفكرين الاجتماعيين القليلين الذين كرسوا جهودهم الفكرية لدراسة وتحليل هذا المفهوم وله إسهامات كبيرة وقيمة في هذا المجال إذ يعرف الثقافة في كتابه مشكلة الثقافة "هي مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياة في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته"³

I-2 خصائص الثقافة:

هناك مجموعة من السمات الرئيسية التي تتصف بها الثقافة وهي كما يلي:

1- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة: أي تكسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة, وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل⁴, إذن فالإنسان يقوم باكتساب الثقافة بعد ولادته إذ لا تولد معه, تماما مثل خصائصه الفزيولوجية, وقد تكون الثقافة التي يكتسبها الشخص من نفس مجتمعه الأصلي أو من مجتمعات أخرى حسب موضعه فيها أو جلبه لها ,

2- الثقافة عملية إنسانية واجتماعية: يعتبر الإنسان الكائن الحي الوحيد العاقل أو الناطق (ومعنى النطق في التعريف الأرسطوطاليسي هو الفكر واللغة) أي الكائن الوحيد الذي يستطيع أن يفكر وينتج أفكارا ويضع أدوات يستطيع من خلالها التكيف مع الظروف الطبيعية والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله إياها, كما أنه ترك نتاجا فكريا وقانونيا وفنيا لا يستطيع غيره من الكائنات القيام به, سواء من أجل تنظيم نفسه اقتصاديا وسياسيا في مجتمعات متميزة بأنماطها وقيمها الثقافية, أو من أجل الاستهلاك المباشر والتكوين وغيره⁵.

3- الثقافة عملية قابلة للتناقل: إن الإنسان هو الوحيد الذي يبدو قادرا على أن ينقل ما اكتسبه من عادات لأقرانه⁶, والثقافة أيضا عملية متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

4- الثقافة متغيرة: تتغير الثقافة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية, ولكن عملية تغييرها تواجه في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين معينة وأنظمة معينة⁷.

5- الثقافة لها وظيفة الإشباع: الثقافة دائما وبالضرورة تشبع الحاجات البيولوجية الأساسية والحاجات الثانوية المنبثقة عنها, فعناصر الثقافة وسائل مجربة لإشباع الدوافع الإنسانية في تفاعل الإنسان بعالمه الخارجي أو مع أقرانه⁸,

6- للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية, وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين في بيئة عمل واحدة⁹.

I-3 مفهوم الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980, وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week, وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا ودائما تحت عنوان Corporate Culture, إلى أن جاء الباحثان كندي وديل (A.A.Kenned et T.E.Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان Corporate Culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم¹⁰.

ولقد تعددت التعاريف المعطاة للثقافة التنظيمية, إلا أنه لا يتسع المجال لذكرها كلها, ولذلك سنحاول إبراز بعضها والتي في مجموعها نرى أنها تمس أهم عناصر الثقافة التنظيمية.

قبل التطرق إلى مفاهيم الثقافة التنظيمية يجب التنويه على أنه يوجد داخل كل تنظيم رسمي والذي يتكون من مجموعة الوظائف والعلاقات والهيكلية, تنظيم غير رسمي والمتمثل في مجموعة من القواعد والإجراءات

والعلاقات غير الرسمية والتي تساعد في تشكيل اتجاهات سلوكيات العاملين واستجاباتهم للمواقف المختلفة، ومع تبلور هذه الاتجاهات والأنماط السلوكية وسيطرتها على أسلوب أداء العمل، يمكن القول بوجود ملامح الثقافة التنظيمية¹¹.

وفي تعريف الثقافة التنظيمية هي "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل المشكلات"¹²

يجب الإشارة إلى نقطة مهمة وهو ثقافة المجتمع في المؤسسة والثقافة التنظيمية، فعندما نتكلم على الثقافة التنظيمية نقصد بها تلك المعايير والقيم وضوابط السلوك التي أنتجتها الكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المنظمة بصفتها منظمة تتميز بالاستقلالية النسبية على المحيط المتواجدة فيه، ولا نتكلم عن الثقافة التي أنتجتها البنيان الاجتماعي الكلي¹³

ويرى إيليو جاك (Elliot Jacques) أن الثقافة التنظيمية: "هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتُعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة"¹⁴.

وتعريف E.H.Schien وهو أكثر التعاريف تداولاً والتي يعرفها على أنها: مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم فاعتمدوها من جهة وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل"¹⁵.

I-4 أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات، ولدى كثير من المديرين، ويؤكد على ذلك كل من (بيترز و وترمان Peters and Watrman) في كتابهما الأكثر مبيعا (البحث عن التميز In search of Excellence)، حيث يتناولان الشركات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، فيشيران أنه بلا استثناء فإن سيطرة وسيادة وتماسك وترابط الثقافة في تلك الشركات أثبتت أن عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح¹⁶، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- 1 - الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة، توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار؛
- 2 -تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فنثقافة المنظمة تزود بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام؛
- 3 -تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك للأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
- 4 -تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية؛

- 5- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات و اتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة¹⁷؛
- 6 -إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛
- 7 -ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في استجلاب العاملين الملائمين, فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين, والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوئ العاملين المبدعين, والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

I-5 عناصر الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة, والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة, والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.

1-القيم التنظيمية: إن القيم تشكل التكوينة الأساسية لأي ثقافة ولا نستطيع أن نفهم أي سلوك إلا إذا فهمنا القيم التي تحتمك إليه هذه السلوكات¹⁸,

والقيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل, بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة, ومن هذه القيم المساواة بين العاملين, والاهتمام بادارة الوقت واحترام الآخرين...إلخ

2-المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية, ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات, والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية¹⁹.

3-الأعراف التنظيمية:وهي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة²⁰, لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل, ومن هذه الأعراف على سبيل المثال الالتزام بعدم تعيين الإخوة في نفس المنظمة, أو عدم السماح لمن يتزوج أجنبية بالعمل في بعض المنظمات.

4-التوقعات التنظيمية:وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهو ما يتوقعه الموظف من التنظيم, وما يتوقعه التنظيم من الموظف, وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم, والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل.

II-تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المقام الأول تغيير الثقافة التنظيمية وخلق ثقافة جديدة تكون موائمة ومحفزة لهذا التطبيق, وهذا يتطلب ضرورة الاختيار من بين عدة مداخل لإحداث التغيير, ويتعين أن يكون هذا الاختيار صحيحا وسليما لأن ذلك يزيد من فرص التطبيق الناجح والفعال

II-1 تعريف الجودة:

هناك مفاهيم مختلفة للجودة و لكل مفهوم مؤيديه ،و للجودة كذلك مدارس متعددة و لكل مدرسة منهجها الخاص، مما أدى إلى تنوع المفاهيم و اختلافها، و رواد الجودة مثل :ديمنج ،جوران وغير من الرواد ترجع إليهم أكثر من نصف المساهمات نحو قيادة التطور لإدارة الجودة، و كانت مفاهيم الجودة عندهم تعني التركيز على العميل ،التصميم الإستراتيجي للجودة، القيادة، جودة التصميم، جودة الأداء، إشراك الأفراد و مشاركتهم، التحسين المستمر، تخفيض الاختلافات و العيوب الصفرية حيث سيؤدي ذلك إلى تحقيق رضا العميل و المنافسة و الربحية بالنسبة للمنظمة و من بين التعاريف :

جوران (Juran)²¹ : يعرف الجودة بأنها الملائمة للإستخدام، فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين و تحوز على رضاهم مع عدم إحتوائها على العيوب أو النواقص ،و لذا فإن Juran يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل و هي كما يلي²²:

- تحديد من هم المستهلكين .
 - تحديد إحتياجاتهم .
 - تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.
 - تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
 - نقل نتائج الخطط الموضوعية إلى القوى التشغيلية .
- ديمنج (Deming)** : ينظر للجودة على أنها قدرة المنتج على إرضاء جميع الأذواق و طبيعة الأسواق ، و يتم تقييم المنتج وفقا لمقاييس الجودة الدولية²³.

II-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من تعدد تعاريف مصطلح إدارة الجودة الشاملة وذلك نتيجة الاستخدام والتطبيق المستمر، إلا أن هناك قاسما مشتركا يجمع بينهما هو تحري حاجات ورغبات وتوقعات الأفراد والتوافق معها من خلال الجهود والتطوير المستمر على مستوى المؤسسة ككل.

-يعرف "سيهكتر Sehcter" إدارة الجودة الشاملة بأنها : خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن.

- "وليم ادوارد ديمينج W.Edwarads Diming" إدارة الجودة الشاملة بأنها : طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع .

-يعرف "جوران J.Juran" إدارة الجودة الشاملة بأنها : عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة²⁴

II-3 تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم, وإجمالاً فقد مرّ المفهوم بأربعة مراحل رئيسية:

1- فحص الجودة: وفي هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازم لصنع المنتج²⁵, وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل, أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل.

إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها, فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلاً, أن عملية الفحص اكتشفت الخطأ لكنها لم تقم بمنعه من الأساس²⁶.

2- مراقبة الجودة: في هذه المرحلة ظهرت طرق مراقبة الجودة من خلال الطرق الإحصائية والمراقبة عن طريق العينة, فعوض مراقبة كل الكميات المنتجة أصبحت المراقبة تتم على عينة ممثلة لكل الإنتاج, ليتم اتخاذ قرار قبول أو رفض كل المنتج بناء على المراقبة التي تتم على العينة, وكان لهذا التطور الكبير على خفض التكاليف.

3- توكيد الجودة: نظرت هذه المرحلة إلى مفهوم الجودة بنظرة أوسع, مركزة على المنع والوقاية من خلال المراقبة الإحصائية, ومفاهيم أخرى جديدة من قبيل تكلفة الجودة, والرقابة الكلية للجودة, والعيوب الصفرية.

ولم تعد مسؤولية الجودة من مهام القسم الواحد المسؤول عن الجودة, ولكن المسؤولية أصبحت من مهام المنظمة ككل, فهي جزأ لا يتجزأ من خطط المنظمة وتصميم المنتج وأصبح تنسيق الجودة بين الأقسام والإدارات والوظائف المختلفة من أولويات المنظمة لتحقيقها²⁷.

4- إدارة الجودة الشاملة : بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بداية الثمانينات, على أن الاهتمام بهذا المدخل أخذ يتجه إلى تبني ثقافة جديدة, أو فلسفة جديدة تدير عليها المؤسسة مع الأخذ بمعايير محددة لضمان جودة المنتج وجودة العمليات, ويركز هذا المفهوم على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم, بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين²⁸.

II-4 - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها, وبهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات, إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي واعتماد على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها وهي كما يلي:

1- دعم وتأييد الإدارة العليا: وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في المنظمة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن تم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق. ولأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM يتطلب موارد مالية وبشرية وتحديد

السلطات والمسؤولية والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المؤسسة.

2- التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة: العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة TQM والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المنظمة.

فالمستهلك هو محور كل المجهودات بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاء بخدمات ما بعد البيع. واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المنظمة.

3- تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المنظمة الى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها²⁹. (تم تعريف الثقافة التنظيمية بشكل موسع في الشطر الأول من المداخلة)

4- التدريب والتعليم المستمر: يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة، ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر فالتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل.

5- الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة: الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة ولذلك:

- توجيه الاهتمام إليها من خلال الإدارة الجيدة لها و البعد عن الطرق التقليدية في إدارتها؛
- التركيز على تطوير والارتقاء بنظام الاختيار، التعيين، شغل الوظائف، تقييم الأداء، برامج التدريب، التحفيز؛
- بناء فرق عمل ذاتية الإدارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر؛
- إعادة وصف الوظائف، تطوير عملية تصميم الوظائف، تقييم تقارير الأداء.

6- قياس الأداء للإنتاجية والجودة: لابد من توفير نظام للقياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز وأداء العمليات والمهام، الذي يُسهل القضاء على التفاوت في إنجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل.

7- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية ولكن النمط الملائم لإدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.

8- المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمنظمة: ويتطلب ذلك:

- إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة الإنتاجية؛

- التخلص من الخوف حتى يستطيع كل فرد أن يعمل من أجل المؤسسة, وهذا يتطلب التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد, وكذلك يتطلب ضرورة وجود رؤية مشتركة ومعرفة ومقبولة من جانب كافة العاملين والمديرين للتنظيم؛
- المشاركة تشمل أيضا الموردين, وذلك من أجل المحافظة على الجودة من خلال توريد أفضل المواد المطلوبة لعملية الإنتاج أو تقديم الخدمة؛
- المورد في مفهوم الجودة الشاملة ليس نداءً أو طرف مواجهة مع المؤسسة بل هو شريك لل منظمة وحليفها وجزءاً منها³⁰.

9-بناء نظام للمعلومات: لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق TQM بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة, فذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة, ولا بد من تطبيق الأساليب حديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها العصف الذهني Brain Storming وأسلوب استقصاء الاتجاهات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها. وهذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المؤسسة, لأن هناك تأثيرات كثيرة تتطلبها عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM³¹

III - إدارة الجودة الشاملة كتغير ثقافي:

يمكن وصف التحدي الذي تواجهه المؤسسة للبقاء والاستمرار في وقتنا الحالي في ضرورة اعتمادها على ثقافة تركز على قاعدة متينة والعمل على تطوير هذه الثقافة وفقاً للظروف³², فيعتبر التغير الثقافي هو السر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة, ففي البداية يجب القيام ببعض المحاولات لتحديد التغيرات المطلوبة داخل الثقافة السائدة³³.

III-1 التغير الثقافي:

إن نقطة البداية في التغير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم, بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي لإطار الثقافي, من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية, وعلى ضوء التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة.

إن تعديل القيم التنظيمية والاتجاهات والسلوكيات ومواقف الأفراد لا يمكن إحداثه إلا بتمهيد أذهان العاملين وتهيتهم نفسياً قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي واعتباره سلوك غير مرغوب أو ضار, وأنه في التغيير تتعاضم مصالحهم الذاتية وسيكونون في وضع أفضل نتيجة هذا التغيير.

عندما تنجح الإدارة في إقناعهم بأن مصالحهم تتعارض مع سلوكهم وطريقة أدائهم الحالي وتتكامل مع التغيير حين إذن نجد كل من في المؤسسة يسعى نحو الغرض الذي أنشئت من أجله المؤسسة.

إن الأوضاع الجديدة تتطلب وجود منظومة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات تتلاءم معها , وتبررها وتدعمها الدعم المكاني و الزماني المطلوب لواقع قائم بالفعل, فلا بد أن تكون هذه القيم منسجمة ومتجانسة مع الواقع والأوضاع الحالية³⁴.

III-2 الخطوات العلمية لإحداث التغيير الثقافي:

إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها, ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة³⁵. ويتم إجراء التغيير باستخدام الخطوات التالية:

- لا سبيل للبقاء والاستمرار في ظل التحولات المحلية والدولية إلا بتغيير سلوكياتنا واتجاهاتنا وقيمنا وافترضااتنا اتجاه العمل, السلطة, النظام , المؤسسة , أنفسنا, القادة, الآخرين, وبالإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وهدف ومصالح المؤسسة, مع تأكيد على أهمية التقويم المستمر.
- قيام الإدارة وفهم الثقافة السائدة, قصد التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية والعمل على استثمار ما هو ايجابي والتخلص من كل ما هو سلبي.
- إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الايجابي المرغوب والمطلوب باعتبارهم القدوة والمثل في المؤسسة, وأن يتعلموا هو كيفية حب العاملين وتقييمهم والنظر إليهم كمورد وليس كتكلفة.
- العمل بجد على التخلص من الاعتقادات الخاطئة وتعجيل السلوكيات وتطويرها للمتطلبات المرغوب تحقيقها.
- تنشيط وتفعيل ندوات وملتقيات قصد التعرف برصيد معارف وتجارب المؤسسات الرائدة.
- وضع نظام فعال للاتصال لتسهيل حركة الأفكار والممارسات بالشكل الذي يثري وينمي ثقافة المنظمة.
- وضع نظام استحقاق يمكن العاملين من الاستجابة لحاجاتهم وينمي الرغبة في الانجاز والتميز.
- تثمين وتفعيل نظم الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتقييم الأداء والحوافز باعتبارهم الركائز الأساسية لزرع الانضباط والنظام والمسؤولية وتنمية روح الالتزام والانتماء والولاء وترويضهم على الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية والعمل الجماعي.
- نقل الأعضاء الذين يقاومون التغيير والذين تتسم اتجاهاتهم بالسلبية أو إحلالهم بأفراد راغبين في التغيير ولهم الاستعداد للتكيف.
- وضع آليات تحول دون سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء³⁶.

III-3 ثقافة الجودة الشاملة:

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية, بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائص إدارة الجودة الشاملة, وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني , بمشاركة جميع أفراد المنظمة, ومن خلال فرق العمل ممكنة لاقتراح و إجراء التغييرات المناسبة, بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات

جودة عالية ترقى لمستوى توقعاته واحتياجاته، والعمل بشكل دؤوب ومستمر على تحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات.

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الانتقال من الإدارة التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم ترسخت عبر السنين إلى قيم ومفاهيم عمل جديدة، وكما يذكر "ديل وكوبر" أن خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق الجودة في بيئة مناوئة لا تتوفر لها مقومات النجاح والاستمرار.

وأن بناء ثقافة الجودة هو مفتاح نجاح المنظمة، فهذه الثقافة تقدر و تكافئ المساهمات التي تتم لتحسين برامج تدريب العاملين على استخدام أدوات الجودة ، وعليه فإن الأساليب الفنية للتحسين المستمر في الأداء والخدمة سوف تزداد بشكل كبير.

ويعرف دليل الجودة الذي أصدره معهد الإدارة العامة بالرياض بأن ثقافة الجودة الشاملة هي نظام القيم الذي يسود المنظمة لدى جميع أعضائها ويشمل مجموعة المعتقدات و الإجراءات و التوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة بناء على رغبة العميل.

وتعني ثقافة الجودة الشاملة³⁷ أيضاً مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية.

III-4 قيم ثقافة الجودة الشاملة:

تتنوع قيم ثقافة الجودة بالمنظمة وهي كما يلي:

قيم متعلقة بالنمو والنجاح:

"إن السبب الرئيسي لوجود التنظيمات هو إيجاد قيمة مضافة للمنظمة وتزويد العاملين بها بوظائف مستقرة" ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

- تقدير متطلبات العملاء وتلبيتها؛
- الحفاظ على المركز التنافسي بالاستفادة القصوى من جميع الإمكانيات المادية والبشرية؛
- الالتزام الصارم بالمعايير وتبليغ ذلك لجميع العاملين بالمنظمة.

قيم متعلقة بالأمان:

"إن هدفنا توفير بيئة عمل آمنة وخالية من المخاطر"

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

- إعداد القواعد والإجراءات الخاصة بالأمان وتعليمها للعاملين مسبقاً؛
- متابعة القواعد الخاصة بأمان والوقاية من الأحداث التي تظهر؛
- التفكير بأمان، وذلك لتعزيز وتنقيف عقلية الأمان أولاً؛
- حماية العاملين بالمنظمة، والعملاء، والبيئة التي نعمل بها

قيم متعلقة بالرضا:

"إن هدفنا هو تزويد كل فرد بالمنظمة بعمل مرضي وبالفرة لتحسين وتطوير المهارات"
ويكن تحقيق ذلك عن طريق:

- العمل على تحقيق الإشباع الوظيفي من خلال إعادة تصميم العمل؛
- مشاورة وإشراك العاملين في التغيير الوظيفي والإدخال التكنولوجي.

قيم متعلقة بالاتصال:

"تزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة ويمكن الاعتماد عليها وتأكيد أننا نستمع لآراء الآخرين"
ويمكننا تحقيق ذلك عن طريق :

- التأكد على أن المسؤولية الرئيسية للمديرين هي تعزيز الاتصال أفقياً ورأسياً؛
- تعليم وإطلاع العاملين بالمنظمة على خططنا المتعلقة بالمستقبل وكيفية تحقيقنا لأهدافنا؛
- التشجيع والاعتراف وتقدير الأفراد الذين يعززون الاتصال الفعال؛
- الأمانة وإطلاع الآخرين على تفكر فيه، بدلاً من جعلهم يستمعون فقط لما نقول ؛
- الاقتناع بأن هناك جهات نظر مختلفة بالنسبة للموضوعات المطروحة وهناك اختلافات في المنظور مما ينتج عنها آراء ووجهات نظر متباينة بالنسبة للموضع الواحد؛
- بناء فريق العمل والعمل معاً بروح الفريق.

قيم متعلقة بالمعايير الأخلاقية للسلوك:

"الطرق التي نحقق بها النتائج"

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

- تشجيع الأمانة؛
- عندما يكون هناك تعارض بين المصالح - الفرد والمنظمة- عندئذ يجب التأكد على أن كل جهات النظر قد درست بعناية.

قيم متعلقة بتنمية الفرد:

"إن الفرد الذي يفشل في تنمية نفسه والتقدم إلى الأمام يرجع خطوة للخلف"

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

- تزويد مديرينا بمسؤولية تنمية العاملين التابعين لكل منهم؛
- إطلاع العاملين بالمنظمة على أحدث التغييرات في تصميم العمل والتمكن من المعرفة والمهارات اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة؛
- تزويد العاملين بفرص تنمية مهاراتهم من خلال برامج تنمية مهارات العاملين ؛

- مكافأة العاملين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تطوير طرف جديد لأداء العمل.

قيم متعلقة بالجودة:

"إن سياسة المنظمة توضح ضرورة تزويد العملاء بسلع وخدمات خالية من العيوب, وفي الوقت المحدد وبدون أخطاء "

ويمكننا تحقيق ذلك عن طريق:

- التأكد من أن كل العاملين بالمنظمة قد تدربوا على إدارة الجودة وكيفية تطبيقها؛
- تعزيز فرق العمل واتخاذ التصرفات الوقائية؛
- تهيئة مناخ ملائم للمشاركة والإشراك في حل المشاكل مع كل العاملين بجميع الإدارات³⁸.

خاتمة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاستمرار في تحسين الجودة ليس بالأمر الصعب ولا السهل حيث أن إدارة الجودة الشاملة تمثل تغييراً في الثقافة التنظيمية، لأن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية، بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومبادئ تقوم على العمل التعاوني ، بمشاركة جميع أفراد المنظمة وعلى الإدارة العليا أن تلعب الدور الأكثر حيوية في تحول المنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة لأن الإدارة العليا هي الرأس الذي يوجه ويحدد مسارات المنظمة ، من خلال رؤيتها والقرارات الإستراتيجية التي تقوم بها، وتتولى تصميم هيكل المنظمة وتحديد العلاقات التنظيمية ونمطها، بالإضافة إلى صياغة أنماط الاتصال والتحفيز والقيادة للتأثير في الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة وإشاعة الثقافة التنظيمية التي تحكم سلوك العاملين، ولذلك فإن للإدارة العليا دور في توفير الثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وليتجسد ذلك يجب العمل على ما يلي:

- العمل على تلبية حاجيات هؤلاء الزبائن ، من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات، وتطويرها حسب حاجاتهم ورغباتهم؛

- تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين والمديرين على حد سواء؛

- ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطور؛

- تمكين العاملين في المنظمة والعمل على تحملهم المسؤولية؛

- الكفاءة الإنتاجية، بتخفيض التكلفة، وتحسين الجودة الشاملة في نفس الوقت.

- الولاء للمنظمة والشعور بالفخر أثناء العمل؛

- تشجيع الإبداع والابتكار في المنظمة؛

- تشجيع فكرة العمل الجماعي بالمؤسسة؛
- منح حق الفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، لتحسين مجالات العمل المشترك؛
- التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة؛
- حماية العاملين بالمنظمة, والعملاء, والبيئة التي نعمل بها؛
- اطلاع العاملين على الخطط المتعلقة بالمستقبل وكيفية تحقيق أهداف المنظمة ؛
- تحفيز العاملين في المنظمة عن طريق الاعتراف والتقدير؛
- تعزيز الاتصال الفعال بين مختلف مستويات الهياكل في المنظمة سواءً أفقياً أو عمودياً؛
- التأكد من تدريب العاملين بالمنظمة على تطبيق إدارة الجودة ؛
- تعزيز فرق العمل وأخذ مبدأ السلامة المهنية؛
- توفير المناخ ملائم للمشاركة لجميع العاملين في حل المشاكل في كل الإدارات للمنظمة.

- ¹ نعمة عباس الخفاجي ثقافة المنظمة, دار اليازوري للنشر والتوزيع, عمان الأردن, 2009, ص: 18.
- ² ناصر دادي عدون, إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية, دار المحمدية الجزائر, 2003, ص ص: 106-107.
- ³ محمد المهدي بن عيسى, ثقافة المؤسسة: حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ غرداية, اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع, كلية العلوم الانسانية والاجتماعية, جامعة الجزائر, غير منشورة, 2004/2005, ص: 67.
- ⁴ محمود سلمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان الأردن, ط1, 2002, ص: 310.
- ⁵ ناصر دادي عدون, إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية, مرجع سبق ذكره, ص ص: 107-108.
- ⁶ محمد أحمد بيومي, علم الاجتماع الثقافي, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 2006, ص: 124.
- ⁷ محمود سلمان العميان, مرجع سبق ذكره, ص: 310.
- ⁸ محمد أحمد بيومي, مرجع سبق ذكره, ص: 127.
- ⁹ محمود سلمان العميان, مرجع سبق ذكره, ص: 310.
- ¹⁰ زين الدين بروش, كمال قاسمي, إدارة التغيير التنظيمي وعلاقته بثقافة المؤسسة, الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية, يومي 3-4 ماي 2005, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد بوضياف المسيلة, ص: 6.
- ¹¹ جمال الدين محمد مرسي, إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير, الدار الجامعية للنشر والطبع و التوزيع, الاسكندرية, 2006, ص: 13.
- ¹² حسين حريم, السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال), دار الحامد للنشر والتوزيع, الاردن, 2004, ص ص: 327-328.
- ¹³ محمد المهدي بن عيسى, ثقافة المؤسسة كموجه لسلوكات و الأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة, مجلة الباحث, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, العدد 03/2004, ص: 148.
- ¹⁴ Gilles Bressy et Christian Kankoyt; Economie d'entreprise, 4edition Dalloz, Paris, 1998, P: 513.
- ¹⁵ محمد المهدي بن عيسى, ثقافة المؤسسة: حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ غرداية, مرجع سبق ذكره, ص ص: 160-161.
- ¹⁶ حمد بن فرحان الشلوي, الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين, رسالة ماجستير في العلوم الامنية, قسم العلوم الادارية, جامعة نايف العربية للعلوم الامنية, 2005, ص ص: 11-12.
- ¹⁷ مصطفى محمود أبوبكر, إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2008, ص: 78.
- ¹⁸ محمد المهدي بن عيسى, ثقافة المؤسسة: حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ غرداية, مرجع سبق ذكره, ص: 167.
- ¹⁹ محمود سلمان العميان, مرجع سبق ذكره, ص: 312.
- ²⁰ قوي بوحنية, ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء, مجلة الباحث, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, العدد 02/2003, ص: 70.

²¹ Cardy , R. and Dobbins , G.H. " Human Resources Management in a Total Quality Environment : Shifting from a Traditional to a TQHRM Approach ." Journal of Quality Management 1 , no 1 (1996).

²² خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص : 94

²³ فريد عبد الفتاح زين الدين ، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، 1996 ، ص : 09-10 .

²⁴ مدحت أبو النصر ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 2008 ، ص : 64-65

²⁵ Gattan Michel, Maitriser processus de l entreprise, guide opérationnel, les édition d'organisation, paris, 2000, P15

²⁶ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2006 ، ص : 25

²⁷ قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس 2005 ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، ص ص : 222-223

²⁸ محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره ، ص : 27

²⁹ قاسم نابف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، عمان ، ط1 ، 2005 ، ص ص : 104-106

³⁰ عبد الرحمان توفيق ، منهج الجودة الشاملة : إدارة الجودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ، ط3 ، 2004 ، ص ص 36-42

³¹ قاسم نابف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000 ، مرجع سبق ذكره، ص : 107

³² Revue française de Marketing ، mondialisation et alture, andré garcia ، N°164, Edition adetem, 1997

³³ عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة (الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات) ، سلسلة إصدارات بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة رقم 45، القاهرة، 2003، ص : 78

³⁴ علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة ، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جمعة البليدة، يومي 12-22 ماي 2002، ص : 11-12

³⁵ محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره، ص : 318

³⁶ علي عبدالله، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13

³⁷ قويدر عياش ، الجودة الشاملة أداة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للإندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي الاوراسي، ماي/جوان 2003 ، ص : 21

³⁸ عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة (الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات) ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 90-93