

أهمية أنظمة الأيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة على مستوى

المؤسسة الاقتصادية

أ. أم كلثوم بوزيان *

جامعة زيان عاشور - الجلفة-

ملخص :

يعتبر توفير متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أحد المقومات الأساسية لنجاح التطبيق بداية من اقتناع والتزام الإدارة العليا وما يتطلبه من تعديلات على الثقافة التنظيمية ، لذا ظهرت مواصفات دولية خاصة بأنظمة إدارة فعالة متعلقة بالجودة أطلق عليها أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000 التي تعتبر مرحلة لتهيئة الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتأهيلها للبدء ببرامج الجودة الشاملة من خلال إرساء ثقافة الجودة التي ينبغي تبنيها من طرف جميع العاملين في المؤسسة وفي مقدمتهم الإدارة العليا وذلك بتحويل أفكار الجودة إلى ثقافة تنظيمية في المؤسسة.

وبالرغم من التوجه إلى أنظمة الجودة في الدول المتقدمة ووجود العديد من المؤسسات العالمية التي تطبقها الآن إلا أن الأمر يختلف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث لم تدخل بعد دائرة التنفيذ الفعلي باستثناء التسابق نحو التأهل للحصول على مواصفة الأيزو فقط باعتبارها نهاية المطاف دون متابعة جدية لتطبيق هذه الأنظمة للاستفادة منها في إرساء ثقافة الجودة الشاملة بالإضافة إلى وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي توفير مستلزمات نجاح تطبيقها من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

Résumé

Les exigences de l'application de l'introduction de management de la qualité totale sont considérées comme principaux fondements de la réussite de la mise en œuvre , en commençant par la conviction et l'engagement de l'administration supérieure et ce qui nécessite de modifications sur la culture organisationnelle, pour cette raison sont apparues de nouvelles conditions et caractéristiques universelles relatives à la réglementation d'une administration efficace et efficiente concernant la qualité entant règlements de management de la qualité ISO 9000 . Comme phase préparatoire de la

* أستاذة مساعدة قسم - ب- ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، BOUZIANE_KELTOUM@YAHOO.FR

culture organisationnelle de l'institution ou de l'entreprise et de sa réhabilitation de donner lieu au programme de la qualité totale, tout en instaurant une culture de la qualité qui nécessite d'être adoptée par l'ensemble des travailleurs relevant de l'institution notamment l'administration supérieure tout en traduisant dans les faits les idées de la qualité à une culture organisationnelle de l'établissement.

En dépit de l'orientation en direction des modes de qualités dans les pays industrialisés et l'existence de plusieurs institutions qui l'appliquent actuellement, paradoxalement ce n'est pas le cas pour des entreprises économiques algériennes qui ne mette pas en œuvre réellement cela à l'exception de la concurrence et la conception pour l'obtention des caractéristiques d'ISO uniquement entant dernière phase sans poursuivre efficacement pour l'application de ces règlements pour en tirer profits par l'institution de la culture de la qualité totale, en plus l'existence d'une fossé pour l'adoption d'une philosophie et de fournir les facteurs de la réussite de son mise en œuvre par les établissements et institutions économiques algérienne.

تمهيد:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة أكثر مداخل التغيير التنظيمي انتشارا والذي لاقى رواجاً كاملاً لتطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة بمعناها الشامل ، وفي هذا الإطار ظهر ت مواصفات دولية خاصة بأنظمة فعالة متعلقة بالجودة أطلق عليها أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، ولقد سعت الكثير من المؤسسات عبر العالم لتوطين هذا النظام باعتباره مرحلة لتهيئة ثقافة المؤسسة وتأهيلها للبدء ببرامج إدارة الجودة الشاملة من خلال إرساء ثقافة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق سيتم من خلال العرض التالي الإجابة عن السؤال الجوهرى التالي : « كيف يمكن لأنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 المساهمة في إرساء ثقافة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة الاقتصادية ».

ومن أجل معالجة هذه الإشكالية يتم الاعتماد على النقاط التالية :

أولاً : مبادئ وأسس أنظمة الإيزو 9000.

ثانياً : أساسيات ثقافة الجودة الشاملة

ثالثاً : أنظمة الإيزو 9000 و ثقافة الجودة الشاملة.

أولاً : مبادئ وأسس أنظمة الإيزو 9000

إن الحصول على التأهيل أو شهادة الإيزو " يعني أن المؤسسة أصبحت تملك نظام تستطيع استخدامه للتطوير المستمر وبالتطبيق للجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وإدارة التغيير وإرضاء الزبائن وتحقيق التفوق في الأسواق(1). وكانت معايير الإيزو 9000 إحدى هذه المواصفات الدولية التي اعتمدها المؤسسات في شكل نظام يطلق عليه نظام إدارة الجودة والذي سنتطرق إليه في هذا الإطار من خلال :

1- تعاريف أنظمة إدارة الجودة :

فيما يلي بعض تعاريف أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 :

فهي عبارة عن نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير والمقاييس المتعلقة بنشاط المؤسسة والتي يتم وضعها من قبل المنظمة الدولية للمواصفات لتقوم بدورها بمنح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها والتي تشترط ضرورة الاحتفاظ بما يسمى سجلات الجودة لكي تثبت مدى سلامة وكفاءة نظام الجودة لديها ومن هذه السجلات نذكر سجل الجودة ، سجل مراجعة العقود ، سجل مراجعة تصميم المنتج ، سجل تدقيق الجودة الداخلي ، سجل التدريب...الخ(2).

كما تعرف بأنها مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة المؤسسة ككل فهي ليست مواصفات للمنتج و لكنها تقيس درجة جودة الإدارة ومدى تحقيقها رغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء وبشكل يكلف استمرارية المؤسسة في الأداء المتميز وبالمستوى المطلوب من الجودة(3).

وأيضاً تعرف بأنها سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات تحدد هذه السلسلة وتصنف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن(4).

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن نظام إدارة الجودة الإيزو 9000 عبارة عن نظام تتبناه المؤسسة من أجل تلبية رغبات الزبائن (الداخلية و الخارجية) يشمل على جملة من المعايير تتصف بالشمولية والعالمية وتحكم توثيق نظام الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات وبما يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة وقد تم إصدار هذا النظام من طرف منظمة الإيزو والتي تتمتع المؤسسة التي تطبقه بفعالية شهادة الإيزو 9000.

2 - أهمية أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000

إن تطبيق نظام الجودة يعطي ضماناً وإثباتاً بأن المؤسسة لديها نظام إداري متين يتطابق مع فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة فيتم تطويره بشكل مستمر لمواجهة التطورات المتسارعة في أذواق المستهلكين والتطورات التقنية الحديثة وذلك بهدف التوافق مع متطلبات المواصفة والزبائن على حد سواء وتكمن الأهمية الرئيسية من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس وإدخال أنظمة جودة فعالة كأولوية لتنمية الاقتصاد الوطني لأي دولة وخاصة وأن ربط نظام الجودة بالتنمية الاقتصادية أثبتته النمو الاقتصادي التي حققتها الدول الصناعية من خلال قدرتها على تسويق منتجاتها في الأسواق العالمية والتركيز على جودة منتجاتها للمساهمة في قبولها و رواجها و فتح أسواق عالمية جديدة(5).

كما أن شهادة الإيزو 9000 أصبحت مطلباً تجارياً وشرطاً أساسياً للمنافسة في القرن الواحد والعشرين وتعد بمثابة جواز سفر للبضائع المحلية المعدة للتصدير وفي هذا الصدد: يقول الدكتور juren " أنت لست مجبراً على تطبيق الإيزو 9000 لكن بقاءك غير مضمون " ، لذا يجب أن يعطى له الاهتمام الكافي فه و الطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (6).

أما أهداف نظام الايزو 9000 المتكامل مع نظام الجودة الشاملة فتكمن في: (7)

- 1- الاستماع لصوت الزبون .
- 2- التركيز على احتياجات السوق .
- 3- السعي لتحقيق الجودة في كل المجالات .
- 4- تطوير مقاييس الأداء.
- 5- فهم المنافسة و تطوير إستراتيجية للتنافس .
- 6- ضمان الاتصال الفعال .
- 7- البحث عن التحسين المستمر .

3 - مبادئ أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000.

تقوم أنظمة إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق الأفضل والفعال له ، وتتخلص هذه المبادئ حسب نظام إدارة الجودة الايزو 9000 إصدار 2000 فيما يلي(8):

- 1- **الاستماع للزبون** : يجب أن تكون المؤسسة على إطلاع بحاجات الزبائن والمستهلكين الحالية والمستقبلية وأن تأخذها بعين الاعتبار من أجل العمل على تلبيةها وإشباعها .
- 2- **القيادة**: يجب أن تتوفر المؤسسة على قيادة فعالة من طرف الإدارة أو المديرين تقوم بتحديد التوجيهات والأهداف وإنشاء وثائق التخطيط الإستراتيجي وغيرها من المهام التي تدخل في تطبيق النظام المستهدف وذلك من أجل حماية المحيط الداخلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها .
- 3- **إشراك الأفراد** : إذ لا بد من إشراك العاملين في المؤسسة وفي جميع المستويات في كل الأمور التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة والإدماج الكلي لإمكاناتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية .
- 4- **مقاربة العملية** : حتى تحقق المؤسسة أهدافها المحددة في سياسة الجودة بفعالية لا بد عليها أن تتبع نظام العمليات بحيث يتم اعتبار كل نشاط أو مجموعة أنشطة مرتبطة ومتفاعلة كما يجب على المؤسسة تحديد العمليات وتسجيلها بدقة بجعل مخرجات عملية ما هي مدخلات العملية التي بعدها(9).
- 5- **التحسين المستمر**: يستوجب أن يكون التحسين المستمر للأداء العام للمؤسسة هدفا دائما لها .
- 6- **المدخل الواقعي لاتخاذ القرار** : ترتكز فعالية اتخاذ القرار على تحليل المعطيات والمعلومات .

4 - فوائد و مزايا تطبيق أنظمة إدارة الجودة

4-1/ فوائد تطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000 :

يمكن التمييز بين أهم فوائد تطبيق أنظمة إدارة الجودة على المؤسسة داخليا و خارجيا فيما يلي :

أ - الفوائد الداخلية : تتمثل في(10)

- العمل على إيجاد وثائق سندية بشكل أفضل للإنجازات
- الإلمام و الاستيعاب الجيد لمتطلبات الجودة .
- تحريك القوة العاملة نفسيا وتحفيزها بالوسائل الفعالة
- إيجاد الكفاءات العالية في مجالي الإدارة و الإنتاج .
- خلق تنسيق عالي للارتقاء بالتنفيذ.
- النهوض بمسائل الاتصال و التعاون.
- الحد بقدر المستطاع من التالف و المنتج المرفوض.
- الحرص على الوقت و استغلال أمثل للموارد

ب الفوائد الخارجية: تتمثل في (11)

- احترام المؤسسة و المحافظة على سمعتها في الأسواق و البيئة
- رضا و ثقة أفضل للزبون.
- مجال تنافسي أحسن.
- الإقلال من الحاجة لمراجعة الزبون.
- تجاوب أسرع لحاجات السوق.
- إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير.

4-2/ مزايا تطبيق إدارة الجودة الأيزو 9000 :

اتجهت الأسواق العالمية في ظل العولمة إلى اعتبار الحصول على شهادة الإيزو 9000 يمثل ميزة تنافسية خاصة في حالة تعدد المنافسين كما أن ترابط الميزة التنافسية بالحصول على هذه الشهادة يعتمد على حقيقة هي أن المؤسسة المتحصلة عليها تعد رائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة ، ويمكن التأكيد على مزايا أساسية مرتبطة بنجاح تطبيق أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000 في :

- المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة .
- زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة حصتها السوقية.
- التطوير و التحسين المستمر لجودة المنتج
- تقليص شكاوى الزبائن و تنمية ثقتهم بالمنتج و المؤسسة .
- كسب رضا الزبائن و تنمية العلاقة معهم .
- استمرارية في تحقيق معايير الجودة العالمية بما يسهل اختراق أسواق جديدة .
- تفعيل الرقابة الداخلية كنتيجة لتطوير أساليب المراجعة و التقييم الذاتي

- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وزيادة و لائهم وثقتهم بالمؤسسة واستراتيجياتها(12)

5- العلاقة والفرق بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة :

لقد حدث خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 فقد يعتقد البعض أنهما يعنيان الشيء نفسه والبعض الآخر يتحدث عن الإيزو وكأنه يقصد إدارة الجودة الشاملة لذلك سنتطرق وفي هذا الإطار يمكن التعبير عن العلاقة الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في النقاط التالية:

1- تتضمن أنظمة الإيزو إطارا عاما يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها تسعى إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي عالمي وليس خاصا بمؤسسة معينة أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة فهي أكثر تحديدا من أنظمة الإيزو إلى جانب ذلك فرغم ارتكازها على مبادئ ذات طابع عام إلا أن تطبيقها من حيث المدى يختلف من مؤسسة لأخرى (13)

2- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشمل جميع الإدارات والأقسام والمستويات التنظيمية كما أن كل فرد داخل المؤسسة مسؤول عن الجودة في المقابل فإن أنظمة الإيزو يمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل (14) .

3- يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلا إداريا حديثا يستهدف إحداث تغيير جذري في نظم عمليات المؤسسة بما فيها العلاقة مع الموردين والمستهلكين وخلق بيئة عمل قادرة على إيجاد نظام فعال لضبط الجودة يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والموردين والزبائن لكن هذا التغيير الجذري يتطلب وقتا طويلا لكي يهيئ الأرضية الخصبة لنمو وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة لذلك بدأت كثير من المؤسسات تحذو بهذا الاتجاه في تطوير أنظمتها وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية وذلك بتبني أحد مواصفات أنظمة الإيزو 9000 والتي تمثل نظاما للجودة يعتمد على مواصفات موثقة في حين أن إدارة الجودة الشاملة تمثل نظاما للجودة الشاملة ولذلك فهما متكاملتان في منظور واحد (15)

4 - إن المؤسسات التي تمتلك برنامج إدارة الجودة الشاملة أصبح بإمكانها تسجيله للحصول على شهادة الإيزو 9000 لأن تطبيق هذه المواصفات يساعد على تقييس أنظمة الجودة في تلك المؤسسات وإضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها إذ أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب بناء نظام جودة قائم على مواصفات الإيزو 9000 أما بالنسبة للمؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 فإن أنظمة الجودة لديها تمثل قاعدة قوية تستطيع من خلالها تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على مشاركة العاملين والتحسين المستمر والتركيز على الزبون وهذا

كذلك يثبت أن إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو متوافقان ولا يوجد أي تعارض بينهما (16).

ثانيا : أساسيات ثقافة الجودة الشاملة

قبل الخوض في أهم أساسيات ثقافة الجودة الشاملة سنحاول أولا إبراز أهمية ثقافة المؤسسة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1 -أهمية ثقافة المؤسسة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وبما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستند إلى قيم واتجاهات كل فرد في المؤسسة ، فإن ثقافة المؤسسة تهدف إلى خلق و إيجاد القيم المرتبطة بالجودة ولعل أهمها الإتقان، التحسين المستمر للجودة، الانتماء المشاركة العمل الجماعي من خلال فرق العمل ، التركيز على إرضاء الزبون ، الرقابة الذاتية ، التعليم والتدريب المستمر (17) .

ومن هنا تظهر أهمية ثقافة المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية: (18)

- يعد خلق ثقافة تنظيمية تحديا كبيرا لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة
- تواجه الإدارة تحديا لغرس الوعي بأهمية الجودة لدى العاملين جميعهم ودفعهم لتحسين جودة المنتج وإن ذلك يتطلب تغيير ثقافة العمل الخاصة بالمؤسسة ، ويجب أن يأتي هذا التغيير من المستويات العليا في المؤسسة.
- التأكد من مقدرة الفرد العامل في الاندماج والتعامل مع المتطلبات الجديدة التي توجب توصيفا مختلفا للعمل ، وهذا يتطلب فتح حوار مع الأفراد العاملين والتشاور معهم بأمور العمل، وسماع مشاكلهم والعمل على مشاركتهم في حل المسائل المتعلقة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي إلى تسهيل عملية تنفيذ هذا النظام والتغيير.
- إن إدارة الجودة الشاملة مدخل جديد يتبنى خدمة الزبون ، وإن الجودة تقود إلى التغيير التنظيمي ، لأنها أصبحت القيمة المشتركة في برنامج إدارة الجودة الشاملة ، حيث سيتدفق عن الجودة كل شيء (الأنظمة الإستراتيجية، الهيكل ، الأسلوب، المهارات و الموظفين).

2- مفهوم ثقافة الجودة

سيتم الإلمام بجوانب مفهوم ثقافة الجودة من خلال النقاط التالية :

1.2 / تعريف ثقافة الجودة

يعرف دليل الجودة الذي أصدره معهد الإدارة العامة بالرياض ثقافة الجودة الشاملة بأنها " نظام القيم الذي يسود المؤسسة لدى جميع أعضائها ويشمل مجموع المعتقدات والإجراءات والتوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة بناء على رغبة المستفيد (الزبون) ". (19)

كما تعرف بأنها " 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 ". (20)

وببساطة يمكن تعريف ثقافة الجودة على أنها "خبرة وأسلوب تفكير الجودة المساعد على فعالية وكفاءة إدارة الجودة الشاملة . " (21)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب الكثير من العمل على بث روح ثقافة التغيير نحو التحسين والتطوير المستمر من خلال ثقافة الجودة التي ينبغي أن تتبنى من طرف جميع العاملين في المؤسسة وفي مقدمتهم مسؤولي الإدارات والأقسام المختلفة وذلك بتحويل أفكار الجودة إلى ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة وهو ما يعرف بثقافة الجودة.

وحتى يتم التحول إلى ثقافة الجودة داخل المؤسسة يجب التركيز على بعض الأمور الرئيسية التي تساعد على ذلك و منها : (22)

- السياسة العامة للمؤسسة : تعد الإدارة العليا بالمؤسسة هي المسؤولة عن إدارة التغيير لجميع أقسام ووحدات المؤسسة ، وذلك برسم السياسة العامة المناسبة وصياغة الإستراتيجية وتوضيح الرؤية ، ومن ثم وضع الأهداف العامة التي ينطلق منها عمل المؤسسة .
- التدريب والتعليم : يتم من خلال عقد المحاضرات والدورات والندوات التي تعمل على تقديم اللغة المشتركة للجودة ومعانيها وأبعادها ومجالات تطبيقها .
- التعرف على المتطلبات التي تحقق رغبات الزبون وتحديد الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، ومن ثم العمل على تحديد متطلبات الزبون و تحقيقها .

2.2 / عناصر ثقافة الجودة الشاملة

لقد لخص بعض المختصين عناصر ثقافة الجودة الشاملة في العناصر التالية

بحيث ينبغي : (23)

- 1- أن تتناسب السلطة مع المسؤولية .
- 2- أن يكون هناك مكافأة للنتائج المحققة .

- 3- أن يكون التعاون وليس التنافس هو أساس العمل معا .
 - 4- أن تحظى الموارد البشرية بالشعور بالأمان في وظائفها .
 - 5- أن يسود مناخ من الوضوح والعدالة .
 - 6- أن يكون هناك عدالة في دفع الأجور .
 - 7- أن يكون للموارد البشرية نصيب في ملكية المؤسسة .
 - 8- بالإضافة إلى جودة المعلومات و هذه المعلومات يجب استخدامها من أجل التحسين و ليس من أجل الحكم الرقابة على الأشخاص .
- كما يجب أن تتضمن ثقافة الجودة مقاييس جديدة و منها :

أ- دعم الابتكار :

يعني تركيز إدارة الجودة على الابتكار والإبداع من خلال تمتع العاملون بمهارات عالية وكفاءات لكي تحافظ على استمرار وجودهم في المؤسسة ، وتدفع بهؤلاء الأفراد إلى بذل المزيد من الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف بشكل يؤدي إلى زيادة قدرات المؤسسة الإدارية على المنافسة من خلال إتباع أساليب عمل جديدة للارتقاء بمستوى المنتج بهدف زيادة التسويق والأرباح ، وتحسين أوضاع العاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم لمؤسستهم .(24)

ب- دعم رضا الزبون :

رغم الاختلاف بين النماذج العديدة لإدارة الجودة الشاملة من حيث التطبيق إلا أنها اتفقت على عنصر أساسي لا بد من التأكد من مراجعته بشكل مستمر عند القيام بعمليات توكيد الجودة ، ألا وهو رضا الزبون و قد تم التأكيد على أن تقديم منتج متميز للزبائن يعتبر إحدى الخصائص الهامة في ثقافة المؤسسة الداعمة للجودة من خلال تشجيع وتحفيز العاملين و معاملتهم معاملة جيدة .

ج- دعم الشعور بالانتماء :

يستدل على الانتماء أو الولاء إلى الحالة التي يقوم بها العاملون بتأدية مهام العمل المحددة لهم ، و بذل الجهود الإضافية تطوعاً منهم ، وحرصاً على نجاح المؤسسة وابتعادهم عن الممارسات السلبية كالتهرب من العمل أو التأخير في إنجاز الأعمال أو تضييع الوقت أثناء العمل أو هدر الموارد، يجب أن تسود في المؤسسة قيم ومعتقدات الثقة المتبادلة والفرص العادلة للترقية والحوافز المالية وعدم التناقض بين أقوال المسؤولين و أفعالهم .(25)

3 -تقنيات ثقافة الجودة

هناك تقنيات شائعة لثقافة الجودة الشاملة وتعد هذه التقنيات عناصر لبرامج تطوير الإدارة إنها تقنيات ثبت نجاحها في تحسين فاعلية المؤسسة و هي :

1- المشاركة :

في هذا الإطار يقترح المختصون العديد من الطرق لزيادة المشاركة و تقوية ارتباط العامل بالمؤسسة ومن هذه الطرق : (26)

- النظر بعمق إلى الاجتماعات المجدولة بانتظام وملاحظة من يحضرها
- إعداد حملة تتألف من الإدارة والعاملين وذلك لمعالجة إحدى القضايا المهمة ، حيث أن هذه الحملة تشعر العاملين المشاركين فيها بالفخر والولاء للمؤسسة .
- تنمية قدرة العاملين على الاستماع ، كما يمكن للإدارة أن تستمع بصورة أفضل عن طريق تشجيع العاملين وتوفير سبل التعبير عن آرائهم بصراحة .

2- الإبداع و الابتكار :

هناك حواجز عديدة تمنع تدفق الإبداع و الابتكار و التغلب على هذه الحواجز يعد الاختبار الحقيقي لقدرة المؤسسة على التكيف مع ثقافة الجودة الشاملة ، و قال كورنويل في حديثه عن هذه الحواجز " إن أكثر ما يقيد إبداعك هو اعتمادك على المعلومات التاريخية ، وتعتمد قدرتك على التفكير بإبداع على مهارتك في استخدام هذه المعلومات التاريخية لتوليد أفكار جديدة ، لا أن تسمح لهذه المعلومات بتقييد مرونتك العقلية. " (27)

3 - الإدارة عن طريق تسجيل النتائج :

في كثير من الأعمال لا يحظى العاملون بتقييم مستمر ويعتقد بعض المديرين أن عدم إعطاء تقييم يعد إشارة إلى الأداء المقبول ، أما المديرين الفاعلين يعلموا جيدا قوة تأثير التقييم المستمر والإيجابي ، قال توماس مونسون : " عندما يقاس الأداء يتحسن ، وعندما يقاس و يعلن رسميا فأن معدل التحسن يزداد بسرعة .":

(28)

4 - بناء الفريق :

بناء فريق العمل يحتاج إلى مهارة فهو ليس مجرد جمع أفراد كثيرين مع بعضهم البعض و يطلق عليهم فريق كما أن قائد الفريق يمثل عنصرا مهما في بناء الفريق الفعال وتعد قدرة هذا القائد في المحافظة على توجيه فريقه نحو الأهداف المسطرة أمرا مطلوبا، ولذلك فإن هناك مجموعة من السلوكيات تصدر عن القادة تساعدهم في تدعيم أداء الفريق الفعال وهي (29)

- إنشاء بيئة للاتصالات الصادقة و الصريحة .
- مساعدة أعضاء الفريق في فهم العمل كفريق .

- التأكيد على التزام العضو في الفريق بروح العمل كفريق .
 - التأكيد على أن المهمة تحتاج إلى إجراءات لتنفيذها .
 - البراعة في صياغة حلول الوسط المناسبة عند ظهور اختلافات .
 - اليقظة لأي فرصة للتعليم و التوجيه .
- هذه النقاط تجعل أعضاء الفريق يشعرون بمشاعر الانتماء النفسي للمؤسسة ، فهم يعتقدون بأنهم شركاء فيها و يقيسون سلوكهم كما لو كانوا أصحابها ، وأخيرا لابد أن تضمن الإدارة فهم قادة الفرق لكل من أهداف الفريق وأهداف المؤسسة ، والإفقد تتناقض الفرق مع بعضها البعض بشكل كبير و يعملون على نقيض ثقافة إدارة الجودة الشاملة .

6- تطوير مهارات المدير :

يعجز معظم الأفراد عن رؤية هذه الطريقة بصورة واضحة أو فهم مدى تعلقها بتحسين الجودة ، حيث أصبح معروفا أنه كلما كانت قدرة فريق الإدارة أقوى في إدارة الآخرين ، كان إنتاج الجودة أفضل وأحسن ، لذا يجب أن تمتلك كل مؤسسة بغض النظر عن حجمها برنامجا شاملا لتطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين و ذلك لأن التوقف عن تنمية مهاراتهم الإدارية سوف يطور عندهم عادات غير فعالة وغير مجدية وسوف تمثل هذه الأخيرة تهديدا خطيرا لثقافة إدارة الجودة الشاملة(30).

ثالثا: أنظمة الإيزو 9000 و ثقافة الجودة الشاملة

بعدما تعرفنا على أهم أساسيات بناء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة سنحاول في هذه النقطة الربط بين ثقافة الجودة الشاملة و أنظمة الإيزو لمعرفة طبيعة هذه العلاقة و نوضح كيف يمكن إرساء ثقافة الجودة بتطبيق أنظمة الإيزو في المؤسسة من خلال:

- بعض جوانب ثقافة الجودة في المواصفة المعدلة :

من أجل نجاح تطبيق أنظمة إدارة الجودة لابد أن تصبح هذه الأنظمة مدمجة في ثقافة المؤسسة أي أن تنصهر ضمن قيم وممارسات كل أفرادها مبادئ جديدة ترتكز على الفعالية وعلى مستويات الأداء ، ولهذا قامت اللجنة الفنية ISO9000/TC176 بتكليف مجموعة عمل لوضع دراسة متكاملة حول أساسيات ثقافة الجودة الشاملة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تعديل مجموعة المواصفات الإيزو 9000 وتحديد متطلباته الأساسية و قد قامت مجموعة العمل بإجراء دراسات عدة بواسطة مجموعة من اللجان الفنية المشكلة من خبراء من الدول المشتركة واستقرت على مجموعة من مبادئ التي تمثل الخصائص المميزة

لثقافة الجودة الشاملة لتصبح من متطلبات تطبيق أنظمة الإيزو 9000 وهذه المبادئ هي :

1- الاهتمام بالزبائن :

إن المؤسسة التي تسعى للتفوق تعتمد في حياتها وتقدمها على زبائنها وتهتم بإرضائهم بشكل دائم ومن ثم يجب عليها فهم متطلباتهم الحالية والمستقبلية ومحاولة تجاوز توقعاتهم ، لذلك تتلخص مسؤوليات إدارة المؤسسة نحو زبائنها في (31) :

- ضمان استقبال المعلومات الخاصة برغبات الزبائن وتطلعاتهم .
- السهر على إدماج الزبائن ومشاركتهم باعتبارهم عنصر مهم في تحقيق سياسة الجودة وأهدافها .
- استخدام الاتصال الداخلي للعمل على تحقيق مساهمة كل فرد من المؤسسة في إرضاء الزبائن .
- وضع قيد التنفيذ نظام اتصال فعال نحو الزبائن لإعلامهم حول كل ما يتعلق بالمنتجات ، الخدمات المقدمة ، إيجاد الحلول لاحتجاجاتهم ،... الخ
- توفير الوسائل اللازمة لمعرفة مستوى الرضا المحقق عند الزبائن .

2- التحسين المستمر :

إن المنتج حتى و إن صمم بشكل جيد منذ البداية لا يمكنه أن يحقق الجودة الرفيعة بصورة نهائية لذلك لابد من اعتبار الجودة كعملية تحسين مستمر بمعنى مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى تطوير القواعد الإجراءات ، مقاييس الصنع و كذا تصميم المنتجات من أجل الوصول قدر الإمكان إلى الصفر عيب(32)

إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة المؤسسة على تصميم و تطبيق عمل يحقق باستمرار التميز في نتائجه من أجل تحقيق الرضا التام للزبون . (33)

3 - إعطاء الأولوية للوقاية :

يعد تصحيح الأخطاء ضروريا أثناء إدارة الجودة الشاملة لكن الظهور المستمر لنفس الأخطاء وحتمية الإجراءات العلاجية يترتب عنه ضياع للموارد المالية و البشرية ولهذا أصبحت المؤسسة تعطي الأولوية للإجراءات الوقائية من أجل منع ظهور العيوب وذلك عن طريق نشاطات عديدة منها تنظيم اجتماعات تحضيرية ، تكوين العمال ، تحليل أسباب الإختلالات و المشاكل ، الصيانة الوقائية للآلات(34) .

4 - دعم الإدارة العليا و مشاركة كل الأفراد في المؤسسة :

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب دعم الإدارة العليا و تأييدها وذلك ينبع من قناعتها بأهمية هذا المسعى وانعكاساته الايجابية على نتائج المؤسسة فهي تملك القدرة على تطوير ونشر رسالة الجودة الشاملة لأن التغيير لا بد أن ينطلق من أعلى سلطة في المؤسسة ، يتجسد دعم الإدارة العليا في الإعلان عن تطبيق الجودة الشاملة أمام جميع المستويات التنظيمية و كافة العمال ، تخصيص الموارد المالية والبشرية المناسبة ، تحديد السلطات والمسؤوليات و إيجاد التنسيق اللازم ((35)).

5 - تغيير علاقة الإدارة بالعمال :

إن الإدارة مطالبة بالتوقف عن معاملة العمال كأفراد غير ناضجين بحاجة إلى مراقبة مستمرة أو اعتبارهم كالألات تتلقى الأوامر عن كفاءات أداء العمل ، بل على العكس يجدر بالمسؤولين والإدارة تبني ممارسات تهتم بالجانبين الفكري و النفسي للعمال لدورها الكبير في رفع المردودية و من بين هذه الإجراءات نجد (36):

- أن تعامل الإدارة العمال كأشخاص بالغين واعين ذوي قدرات ، فتنق فيهم و تمنحهم مزيد من الحرية للتصرف كي يساهموا بكفاءاتهم في تطور المؤسسة .
- اعتراف الإدارة بدور العامل ومساهمته الفعالة في تحقيق التفوق مما يدفعه للعمل بنشاط أكبر و إخلاص.
- تملك الإدارة مسؤولية كبيرة تجاه العمال من خلال ضرورة توفير أحسن ظروف للعمل كما يجب أن يتسم نظام الأجور والحوافز بالمرونة بما يتماشى مع الظروف الاقتصادية للبلد .
- إن المسؤولين مطالبين بالبحث عن أساليب جديدة لتجنيد العمال ، ليس للامتثال للأوامر فحسب بل لضمان اندماجهم الفعلي في المؤسسة كما يجب أن يكسبوا ثقتهم و يتعاونوا معهم لتحسين مستوى الأداء .
- يجب أن تتحول الحياة في المؤسسة بشكل جذري إلى جو من الاحترام والمشاركة ، الاحترام يقتضي ضرورة المحافظة على كرامة العمال في كل المستويات التنظيمية ، أما المشاركة فتعني جعل المؤسسة باستمرار كمكان لتقارب الأهداف والمصالح .
- لا بد أن تسمح الإدارة للعمال بالتعبير عن أفكارهم بحرية و دون خوف.

هذه المجالات المذكورة أعلاه تعكس بشكل واضح في المواصفة المعدلة الإيزو 9000 الصادرة عام 2000 حد أدنى من المتطلبات تجاه بناء ثقافة الجودة

الشاملة في المؤسسة ، و من خلال ذلك تستطيع المؤسسة الاعتماد على تطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة سعيًا منها لإنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة فيما بعد .
و عليه فإن "التأهيل والحصول على مواصفة الإيزو يعتبر جزء من ثقافة المؤسسة ، إذ أن النجاح الكبير للمؤسسات اليوم هو راجع لتبني تطبيق معايير الإيزو" (37)

خاتمة :

أهمية ثقافة المؤسسة تتطلب أن يكون هناك توافق بينها و بين الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة و باعتبار إدارة الجودة الشاملة إحدى الإستراتيجيات المعتمدة في المؤسسة فإن تطبيقها يتطلب تغير في ثقافة المؤسسة بوصفها القيم والمعتقدات والسلوكيات التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة .

تتطلب ثقافة إدارة الجودة الشاملة التزاما كليًا برضا المستهلك من خلال التحسين والابتكار المستمرين في جميع الأنشطة ، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء لدى الأفراد بالمؤسسة من خلال مشاركتهم في فرق العمل ، كما يعد التزام الإدارة العليا بهذه الفلسفة وثقافتها الجديدة أحد التحديات التي تواجهها المؤسسة عند تطبيق هذه الإستراتيجية ، لأن هذا الالتزام يتطلب إعادة النظر بإمكانيات المؤسسة في تلبية متطلبات الزبون الداخلي (العاملين و الأقسام) و الخارجي .

و بعد تهيئة مناخ الجودة الشاملة تقوم المؤسسة بنشر ثقافة الجودة في المؤسسة من خلال تصميم نظام إدارة الجودة بناء على المواصفة الإيزو 9000 ، حيث تعتبر أول خطوة عملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الهوامش :

- 1 نظمي نصر الله ، الإيزو 9000 إصدار عام 2000 خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية ، سلسلة إصدارات اتحاد الصناعات المصرية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة 1995 ، ص23.
- 2 الدرادكة مأمون ، طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة الأولى ، 2002 ، ص231 .
- 3 توفيق محمد عبد المحسن ، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات ،مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996، ص154.
- 4 سمير محمد عبد العزيز ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، مكتبة الإشعاع الفنية القاهرة ، 2000 ، ص112.
- 5 رضا صاحب أبو محمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، الإدارة لمحات معاصرة ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 . ، ص169.
- 6 حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان 2005 ، ص119

- 7 صالح ناصر عليما ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية دار الشروق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، عمان ، 2004 ، ص62 .
- 8 يحي بروقات عبد الكريم ، توطين أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 في المؤسسات الاقتصادية الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 03-04 ماي 2005 ، ص04.
- 9 - Henri Mitonneau , ISO 9000 Version 2000 , DUNOD , 2edition , paris , 2004.,pp168-169
- 10 - جاسم مجيد ، دراسات في الإدارة و الإيزو ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، 2002 . ، ص77.
- 11 - اديدجي بوداند باديرو ، الدليل الصناعي إلى الايزو 9000 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 1997، ص44.
- 12 - سملاي يحضية ، إدارة الجودة الشاملة ،مدخل تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، جامعة ورقلة 22/23/أفريل 2003 ، ص185.
- 13 - عمر وصفي عقيلي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، عمان ، 2001، ص80.
- 14 - سمير محمد عبد العزيز، 2000، مرجع سبق ذكره ، ص146.
- 15 - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 / 2000 ، دار الثقافة ، الطبعة الأولى عمان ، 2005 ، ص213.
- 16 - عبد الكريم محسن ، صباح مجيد النجار ، إدارة الإنتاج والعمليات دار وائل للطباعة و النشر الطبعة الأولى ، عمان ، 2004 ، ص461.
- 17 - علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري ، التدريب و أثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006/2007 ، ص169.
- 18 - يوسف حجيم الطائي ، محمد فوزي العبادي ، هاشم فوزي العبادي إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2008 . ، ص106 .
- 19 - جاسم بن فيحان الدوسري ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية ، 2007 ، www.neuss.edu.sa ، ص108.
- 20 - فؤاد زكرياء ، ضبط الجودة و حماية المستهلك ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ، ص94.
- 21 - Bernard Froman et Christophe Gourdon, Dictionnaire de la quallité , Afnor Paris , 2003,P48
- 22 - حسن عارف ، ثقافة الجودة <http://www.kau.edu.sa/tqm/hiedu5.html> 20/03/2008/ à 12 :11
- 23 - مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى الإسكندرية ، 2008 ، ص79.

- 24 - موسى اللوزي ، إدارة الجودة الشاملة ، المؤتمر العربي الخامس في الإدارة ، الإبداع و التجديد المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 29/27 نوفمبر 2004 ، ص 379.
- 25 - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان ، 2006 ، ص153 .
- 26 - مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص72
- 27 - ريتشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة جرير الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1999 ، ص60.
- 28 - مهدي صالح السامرائي، مرجع سبق ذكره ، ص76.
- 29 - نفس المرجع السابق، ص77.
- 30 - ريتشاردل ويليامز ، مرجع سبق ذكره ، ص64.
- 31 - François caby et autres ,La qualité au XXI siecle vers le Management de la confiance , Economisa , Paris, 2002 ,P25
- 32 - Charron Jean Luc , Separi Sabine , Organisation et gestion de l'entreprise manuel et application , 2^{ème} Edition , Paris, Dunod , 2001. P272
- 33 - Pierre Socou ,Frédéric Lucas , Au coeur du changement , Dunod , Paris,1995. P37
- 34 - Gratacap Anne , Medan Pierre , Management de la production -concept , methodes , cas , Dunod , Paris , 2001,P362
- 35 - فريد عبد الفتاح زين الدين ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة ، 1996 ، ص46
- 36 - Aktouf Omar , « Mobilisation des personnes , management et culture d'entreprise » , Revue Gestion et Entreprise , N° 04 , Juillet PP36.38, 1998
- 37 - Bernard Averous , Daniel Averous , Mèsurer et Manager la qualité de service La méthode CYQ , INSEP Editions , Paris , 1998 ,p22.

قائمة المراجع :

أولا : باللغة العربية

I الكتب :

- 1- اديجي بوداند باديرو ، الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 1997.
- 2- توفيق محمد عبد المحسن ، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات ،مدخل إدارة الجودة الشاملة،دار النهضة العربية، الطبعة الأولى،القاهرة،1996 .
- 3- جاسم مجيد ، دراسات في الإدارة و الإيزو ، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، 2002 .
- 4- حميد عبد النبي الطائي،رضا صاحب آل علي،سنان كاظم الموسوي إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان 2005 .
- 5- الدرادكة مأمون ، طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الطبعة الأولى ، 2002 .
- 6- رضا صاحب أبو محمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي ،الإدارة لمحات معاصرة ، الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ، 2006 .
- 7- ريتشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة جرير الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1999.
- 8- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، مكتبة الإشعاع الفنية القاهرة ، 2000 .
- 9- صالح ناصر عليجات ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية دار الشروق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ، عمان ، 2004 .
- 10- عبد الكريم محسن ، صباح مجيد النجار ، إدارة الإنتاج والعمليات دار وائل للطباعة و النشر الطبعة الأولى ، عمان ، 2004 .
- 11- عمر وصفي عقيلي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، عمان ، 2001 .
- 12- فؤاد زكرياء ، ضبط الجودة و حماية المستهلك ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 .
- 13- فريد عبد الفتاح زين الدين ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة ، 1996 .
- 14- قاسم نايف علوان المحياوي،إدارة الجودة في الخدمات،مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان ، 2006 .

- 15- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 / 2000 ، دار الثقافة ، الطبعة الأولى عمان ، 2005 .
- 16- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى الإسكندرية ، 2008 .
- 17- مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .
- 18- نظمي نصر الله ، الإيزو 9000 إصدار عام 2000 خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية ، سلسلة إصدارات اتحاد الصناعات المصرية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة 1995 .
- 19- يوسف حجيم الطائي ، محمد فوزي العبادي ، هاشم فوزي العبادي إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2008 .

II - الأطروحات و المذكرات :

- 20- جاسم بن فيحان الدوسري ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية ، 2007 ، www.neuss.edu.sa ،
- 21- علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري ، التدريب و أثره في المنظمة من منظور إدارة الجودة الشاملة مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2007/2006 .

III - الملتقيات و الندوات :

- 22- سملاي يحضية ، إدارة الجودة الشاملة ،مدخل تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، جامعة ورقلة 22/23/أفريل 2003 .
- 23- موسى اللوزي ، إدارة الجودة الشاملة ، المؤتمر العربي الخامس في الإدارة ، الإبداع و التجديد المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 27/29 نوفمبر 2004 .
- 24- يحي برويقات عبد الكريم ، توطين أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 في المؤسسات الاقتصادية الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة المسيلة، 03-04 ماي 2005

ثانيا: باللغة الفرنسية

- 25- Aktouf Omar , « Mobilisation des personnes , management et culture d'entreprise » , Revue Gestion et Entreprise , N° 04 , Juillet , 1998
- 26- Bernard Averous , Daniel Averous , Mèsurer et Manager la qualité de service La méthode CYQ , INSEP Editions , Paris , 1998 .
- 27- Bernard Froman et Christophe Gourdon , Dictionnaire de la quallitè , Afnor Paris , 2003 .
- 28- Charron Jean Luc , Separi Sabine , Organisation et gestion de l'entreprise manuel et application , 2^{ème} Edition , Paris, Dunod , 2001.
- 29 François caby et autres ,La qualité au XXI siecle vers le Management de la confiance , Economisa , Paris, 2002
- 30- Gratacap Anne , Medan Pierre , Management de la production -concept , methodes , cas , Dunod , Paris , 2001.
- 31- Henri Mitonneau , ISO 9000 Version 2000 , DUNOD , 2edition , paris , 2004.
- 32 Pierre Socou ,Frèderic Lucas , Au coeur du changement , Dunod , Paris,1995.

ثالثا : مواقع الانترنت

33- حسن عارف ، ثقافة الجودة

<http://www.kau.edu.sa/tqm/hiedu5.html> 20/03/2008/ à 12 :11