

مكانة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

أ.م كلثوم بوزيان مساعدة،

جامعة الجلفة

مقدمة:

في ظل الانفتاح العالمي الجديد تطلب الأمر الكثير من العمل والتعاون للتحويل من الثقافة الإدارية الروتينية إلى الاستفادة من أفكار الجودة وتحويلها إلى ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة وتعتمد درجة نجاح التحويل إلى الثقافة الجديدة على مدى نجاح المؤسسة في نشر ثقافة الجودة وإجراءات التغيير بشكل واضح وبسيط إضافة إلى تبني هذه الثقافة من قبل جميع العاملين والمستفيدين .

وهذا التغيير يتمثل في مجموعة من الأفكار والإجراءات الجديدة والعملية والمؤثرة في رفع مستوى الأداء وتقليل التكاليف ، ولذلك يعتبر الحاجز الثقافي التي تواجهه المؤسسات الرامية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من الصعوبات التي تقف وراء إجراء تغيير ثقافة المؤسسة بسهولة وذلك لأن القيم والمعتقدات الجديدة التي جاءت بها ثقافة الجودة الشاملة هي قيم جديدة ستحدث تغيرات في سلوكيات العاملين وفي الثقافة السائدة في المؤسسة بصورة عامة .

ومن هذا المنطلق جاء هذا المقال ليجيب عن السؤال الجوهرى التالي "ما هو الدور الذي يمكن للثقافة التنظيمية أن تلعبه في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال إرساء ثقافة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة الاقتصادية".

وسيتم معالجة هذه الإشكالية من خلال النقاط التالية :

أولا : خصوصيات ثقافة المؤسسة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

ثانيا : أساسيات ثقافة الجودة الشاملة

ثالثا : قيم ومؤشرات قياس ثقافة الجودة الشاملة

أولا : خصوصيات ثقافة المؤسسة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

إن ثقافة المؤسسة التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلى للأنماط السلوكية بين الجماعات و الأفراد ، أي لدى جميع العاملين في المؤسسة هذا التكامل يوحد هذه الأنماط و يوجهها نحو تحقيق رسالتها ، فغياب ثقافة المؤسسة يجعل كل متخذ قرار و كل فرد يعمل و يتصرف حسب قيمه و قناعاته الخاصة ، أما بوجودها فالوضع

يختلف لأنها توجه السلوك الإنساني داخل المؤسسة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع (عمر وصفي عقيلي، 2001، ص84).

وبما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستند إلى قيم واتجاهات كل فرد في المؤسسة، فإن ثقافة المؤسسة تهدف إلى خلق وإيجاد 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 (علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، 2006/2007، ص51).

وفي هذا الإطار يمكن إدراج أهم العناصر الثقافية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة وهي الاقتناع بـ: (محمد الصيرفي، 2006، ص169).

- ضرورة المكاشفة والصدق في كافة أنواع الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة.
 - ضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين في المؤسسة.
 - أهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي.
 - أن تحقيق المؤسسة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين.
 - ضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.
 - ضرورة التعرف على أسباب الأخطاء لتفاديها بدلا من معاقبة المخطئ.
 - ضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وأن يكون رضا المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين.
 - ضرورة أن تعمل كافة إدارات المؤسسة في تناسق من أجل إرضاء المستهلك فلا مجال للمنافسة بين تلك الإدارات فالنجاح هو نجاح للجميع وليس للأفراد.
 - ضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
 - ضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين.
- وبوجه عام يمكن تلخيص فوائد ثقافة المؤسسة التي تخدم إدارة الجودة الشاملة فيما يلي: (عمر

وصفي عقيلي، 2001، ص85).

- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المؤسسة واحدة.
- ربط الجماعات والأفراد داخل المؤسسة مع بعضهم البعض في نسق وروابط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع والمتمثلة في رسالة المؤسسة.

- تنمية روابط المودة بين العاملين وذلك من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة تشتمل عليها ثقافة المؤسسة .
- تحقيق رسالة المؤسسة الجديدة بفاعلية كبيرة .
- تسهيل من عملية الاتصال داخل المؤسسة .
- تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر كفاءة لوجود ضوابط موحدة و مشتركة لدى جميع متخذي القرارات

لأن الغاية مشتركة بينهم .

ومما سبق نستنتج ما يلي : (يوسف حجيم الطائي ، محمد فوزي العبادي ، هاشم فوزي العبادي ، 2008، ص106)

- 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 تغير ثقافة العمل الخاصة بالمؤسسة ، ويجب أن يأتي هذا التغير من المستويات العليا في المؤسسة.
- التأكد من مقدرة الفرد العامل في الاندماج و التعامل 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 والتغير.
- إن إدارة الجودة الشاملة مدخل جديد يتبنى خدمة الزبون ، و إن الجودة تقود إلى التغير التنظيمي ، لأنها أصبحت القيمة المشتركة في برنامج إدارة الجودة الشاملة ، حيث سيتدفق عن الجودة كل شيء (الأنظمة الإستراتيجية ، الهيكل ، الأسلوب ، المهارات و الموظفين) .

ثانيا : أساسيات ثقافة الجودة الشاملة

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساس على خلق ثقافة مؤسسة تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة و لذا لابد أن تنتقل المؤسسة من كونها موجهة نحو الربح إلى التوجه نحو القيم و عندها يتم تأسيس ما يسمى بثقافة الجودة التي سنحاول التعرض لأهم أساسياتها.

1- مفهوم ثقافة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي من خلال بعدي الرضا والولاء التنظيمي اللذين يهدفان إلى تغيير ثقافة المؤسسة السائدة بثقافة جديدة تتناسب مع الوضع الحالي عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، (سملاي يحضية، 2004/2003، ص233) و سيتم الإلمام بجوانب مفهوم ثقافة الجودة من خلال النقاط التالية :

1-2/ تعريف ثقافة الجودة الشاملة

يعرف دليل الجودة الذي أصدره معهد الإدارة العامة بالرياض ثقافة الجودة الشاملة بأنها " نظام القيم الذي يسود المؤسسة لدى جميع أعضائها و يشمل مجموع المعتقدات و الإجراءات و التوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة بناء على رغبة المستفيد (الزبون)." (جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص108)

وتعرف كذلك بأنها " كل القيم و الأعراف والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة و تسعى إلى تحسينها باستمرار." (منى مؤمن عماد الدين، 2006، ص126)

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." (فؤاد زكرياء، 2005، ص94)

وببساطة يمكن تعريف ثقافة الجودة على أنها "خبرة و أسلوب تفكير الجودة المساعد على فعالية وكفاءة إدارة الجودة الشاملة." (Bernard Froman et Christophe Gourdon, 2003, P48)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب الكثير من العمل على بث روح ثقافة التغيير نحو التحسين و التطوير المستمر من خلال ثقافة الجودة التي ينبغي أن تتبنى من طرف جميع العاملين في المؤسسة و في مقدمتهم مسؤولي الإدارات و الأقسام المختلفة و ذلك بتحويل أفكار الجودة إلى ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة و هو ما يعرف بثقافة الجودة ، و يكون ذلك من خلال عقد الدورات التدريبية ، تكوين فرق العمل و التشجيع على العمل بروح الفريق الواحد ، العمل على مشاركة العاملين في وضع البرامج التنظيمية كلا في مجال تخصصه ، وضع الحوافز المعنوية و المادية ، رفع معنويات العاملين و مكافأهم ، التشجيع على الإبداع و الابتكار في تسهيل إتمام الإجراءات الإدارية بما يحقق الأهداف المسطرة بجودة عالية و تكاليف منخفضة .

وحتى يتم التحول إلى ثقافة الجودة داخل المؤسسة يجب التركيز على بعض الأمور الرئيسية التي تساعد على ذلك و منها : (حسن عارف 2008/03/21)

- السياسة العامة للمؤسسة : تعد الإدارة العليا بالمؤسسة هي المسؤولة عن إدارة التغيير لجميع أقسام ووحدات المؤسسة ، وذلك برسم السياسة العامة المناسبة و صياغة الإستراتيجية و توضيح الرؤية ، ومن ثم وضع الأهداف العامة التي ينطلق منها عمل المؤسسة
- التدريب و التعليم : 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 و تحديد 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 :

(مدحت أبو نصر ، 2008، ص79)

- 1- أن تتناسب السلطة مع المسؤولية .
- 2- أن يكون هناك مكافأة للنتائج المحققة .
- 3- أن يكون التعاون و ليس التنافس هو أساس العمل معا .
- 4- أن تحظى الموارد البشرية بالشعور بالأمان في وظائفها .
- 5- أن يسود مناخ من الوضوح و العدالة .
- 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 و الإبداع من خلال تمتع العاملون بمهارات عالية و كفاءات لكي تحافظ على استمرار وجودهم في المؤسسة ، و تدفع هؤلاء 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 و الأرباح ، و تحسين أوضاع العاملين و زيادة ولائهم و انتمائهم لمؤسستهم . (موسى اللوزي، 27-29/نوفمبر

2004، ص 385)

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 تأكيد الجودة ، ألا و هو 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 ، و حرصاً على نجاح المؤسسة و ابتعادهم 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 و معتقدات الثقة المتبادلة و الفرص العادلة للترقية و الحوافز المالية و عدم التناقض بين أقوال المسؤولين و أفعالهم . (قاسم نايف علوان الحياوي ، 2006 ، ص153)

2 - تقنيات ثقافة الجودة الشاملة والعوامل المؤثرة فيها

1-2/ تقنيات ثقافة الجودة الشاملة

هناك ست تقنيات شائعة لثقافة الجودة الشاملة و تعد هذه التقنيات عناصر لبرامج تطوير الإدارة

إنها تقنيات ثبت نجاحها في تحسين فاعلية المؤسسة و هي :

● تفويض السلطة :

لكي نفهم معنى تفويض السلطة من الضروري أولاً أن نفهم معنى التفويض ، حيث أن التفويض الفعال يعني ترك المفوض له القيام بالمهمة فعلاً ، في حين تفويض السلطة يعني نقل كل من السلطة والمسؤولية فبدولهما تفشل هذه العملية (مهدي صالح السامرائي، 2007، ص71)

● المشاركة :

ذكر توم بيترز أن السبب الأساسي لفشل بعض الصناعات الأمريكية في المنافسة العالمية هو فشلها في استغلال إمكانات قوة العمل ، إن ممارسة إبعاد العاملين المستمر عن عملية اتخاذ القرار لها أثرها الواضح في انخفاض جودة القرار لعدم مشاركة الأفراد الذين يحتلون مستويات مختلفة بالمؤسسة في هذه العملية مما يعزز فكرة أن العاملين غير مهمين و هذا اتجاه يتعارض مع هدف المؤسسة في توفير منتجات عالية الجودة .

● الإبداع و الابتكار :

معظم المديرين لا يفهمون آثار الإبداع و الابتكار لأن أبسط تعريف للإبداع هو تدمير الأساليب والطرق القائمة و المألوفة ، لقد تدرب المديرين على أن يلتزموا بالطرق المعمول بها للقيام بالمهام ومن ثم فإن فكرة تدمير هذه الطرق غريبة في تصورهم ، كما أن العاملين يخضعون للتدريب الذي يساهم على انجاز مهامهم بالطرق القائمة و ليس بتجريب طرق أخرى جديدة .

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 مهاراتك في استخدام هذه المعلومات التاريخية لتوليد أفكار جديدة ، لا أن تسمح لهذه المعلومات بتقييد مرونتك العقلية. "(ريتشاردل ويليامز ، 1999 ، ص60)

● الإدارة عن طريق تسجيل النتائج :

في كثير من الأعمال لا يحظى العاملون بتقييم مستمر و يعتقد بعض المديرين أن عدم إعطاء تقييم يعد إشارة إلى الأداء المقبول ، أما المديرين الفاعلين يعلموا جيدا قوة تأثير التقييم المستمر و الإيجابي ، قال توماس مونسون : " عندما يقاس الأداء يتحسن ، و عندما يقاس و يعلن رسميا فأن معدل التحسن يزداد بسرعة. "(مهدي صالح السامرائي، 2007، ص76)

● بناء الفريق :

عندما يعمل أفراد كثيرون معا لتحقيق هدف معين فإن نتائج المجموعة الكبيرة تفوق كثيرا نتائج المجموعة الصغيرة ، وبناء 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 و تعد 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 و هي :

"(مهدي صالح السامرائي، 2007، ص77)

- 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 ، و أخيرا لابد أن تضمن الإدارة فهم قادة الفرق لكل من أهداف الفريق و أهداف المؤسسة ، و إلا فقد تتناقض الفرق مع بعضها البعض بشكل كبير و يعملون على نقيض ثقافة إدارة الجودة الشاملة .

● 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 و تحسين قدرات ومهارات المديرين و ذلك لأن التوقف عن تنمية مهاراتهم الإدارية سوف يطور عندهم عادات غير فعالة و غير مجدية وسوف تمثل هذه الأخيرة تهديدا خطيرا لثقافة إدارة الجودة الشاملة . (ريتشاردل ويليامز ، 1999 ، ص64)

2-2/ العوامل المؤثرة في ثقافة الجودة الشاملة

تقسم العوامل المؤثرة في ثقافة الجودة إلى مشاكل داخلية و أخرى خارجية

أ- مشاكل التكيف الخارجي : وتتمثل في : (مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجيم الطائي 2004 ، ص409)

أ- الرسالة : يعني تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة ووظائفها ومهامها الرئيسية .

ب- الإستراتيجية : تبني الإستراتيجية الملائمة من أجل تحقيق الرسالة مما يجعلها هدفا

إستراتيجيا

ج- الأهداف : وضع أهداف محددة باتفاق جماعي .

د- الوسائل : باستخدام الأدوات والمناهج و الإجراءات تساعد على تحقيق الأهداف .

هـ- القياس : وضع معايير مناسبة لقياس مدى تحقيق الأفراد والجماعات لأهدافهم المحددة .

و- التصحيح : ماهو مطلوب ، إذا لم تستطع الأفراد والجماعات تحقيق الأهداف الموكلة

إليهم .

ب- المشاكل الداخلية : و هي : (مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجيم الطائي 2004 ، ص409)

- أ- اللغة و المفاهيم المشتركة و تحديد وسائل الاتصال بين الأفراد و الجماعات و المؤسسة.
- ب- القوة و المكانة : تعيين القواعد اللازمة للحصول على القوة و المحافظة عليها و تحديد كيفية توزيع المكانة و المنزلة بين أعضاء المؤسسة .
- ج- الصدق في أداء المهام .
- د - المكافآت و العقوبات .

لا بد أن يكون هناك عملية مزج بين هذه العوامل الداخلية و الخارجية ، حيث تتعامل الأولى مع الأفراد العاملين بعضهم مع بعض من حيث المودة و الألفة ، أما الخارجية فهي توجه رسالة و إستراتيجية المؤسسة لخدمة المستهلك الخارجي بتقديم المنتجات التي تتسم بالجودة العالية التي يكون السبب الأساسي في الوصول إليها هو ثقافة الأفراد تجاه الجودة المطلوبة .

3- بناء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة

لقد أكد بعض المختصين في دراسة الجودة على أهمية بناء ثقافة الجودة كشرط مسبق لا بد منه لنجاح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة و يعتبر بناء ثقافة الجودة أمراً حيوياً لتطور المؤسسة بشكل مستمر و دائم ضمن التغيرات الكبيرة للمحيط الداخلي و الخارجي لها. (درارني ناصر، أفريل 2006 ، ص76)

3-1/ متطلبات نشر ثقافة الجودة الشاملة

إن من أهم المتطلبات الواجب توفرها عند نشر و تعميم ثقافة الجودة في المؤسسة هي :

1- الالتزام الإداري : إن قبول و تطبيق نظام الجودة يتطلب تطوير نظام جديد للإدارة إذ أن بلوغ النجاح في تحقيق الكفاية و الفاعلية في أداء المؤسسة ، يستوجب جعل هذا النظام من المهمات الشاملة لكافة العاملين و الإداريين ابتداء من الإدارة العليا .

2- التنظيم : يتطلب الالتزام التام من قبل المؤسسة و جميع العاملين فيها بهذا النظام .

3- فرق العمل : يعتبر العمل الجماعي ميزة خاصة من مزايا مبادئ تبني نظام الجودة باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة في تحقيق أهداف النظام .

4- التعليم والتدريب للأفراد العاملين في المؤسسة وزيادة قدراتهم في أداء الوظائف المختلفة (تقنية

صباحي أحمد الخير ، 08-09/03/2005 ، ص182)

5- تعزيز القيم الأخلاقية تجاه الزبائن و المجتمع

6- وضع معايير أداء عالية. (جاسم بن فيحان الدوسري ، 2007، ص109)

3-2/ خطوات بناء ثقافة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير ثقافة المؤسسة القديمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المراكز الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعلها ممكنة و ناجحة ، و بذلك تكون قد نشأت ثقافة مؤسسة داعمة لبرنامج الجودة الشاملة في المؤسسة يطلق عليها ثقافة الجودة الشاملة.

لنجاح بناء ثقافة الجودة في المؤسسة ينبغي تطبيق الاستراتيجيات التالية : (مني مؤتمن عماد الدين، 2006، ص127)

أ- التعرف على التغييرات المطلوب إحداثها : إذ لابد من تقييم شامل للثقافة السائدة في المؤسسة لمعرفة ماهية التغييرات المطلوبة و تحديدها و إعداد قائمة بها .

ب- بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغييرات المطلوبة بحيث تتضمن هذه الخطة تفصيلات عن الأفراد المتأثرين بعملية التغيير والمشاركين و المعارضين لها والعوائق المحتملة وكيفية تنفيذ التغيير المطلوب وإنجاحه .

ج- إقناع العاملين في المؤسسة بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه وتحديد الأفراد الذين بإمكانهم دعم عملية التغيير وإنجاحها وأولئك الذين بإمكانهم إعاقته ومن ثم جمعهم معا ، وإطلاعهم على خطة التغيير والتعرف على آرائهم و مقترحاتهم و تصوراتهم حول عملية التغيير والتعامل معا جديا و بانفتاح .

د- تقديم التشجيع و التحفيز المادي و المعنوي الضروري والممكن للأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في المؤسسة .

كما يمكن خلق ثقافة الجودة الشاملة من خلال مدخل السبعة S (7S) لماكينزي المتمثلة في : (سليمة سلام، 2003/2004، ص102)

1- الإستراتيجية : من خلال إعداد صورة ورؤية كلية لما تريد المؤسسة أن تحققه فيما يتعلق بالجودة ويعتبر التدريب في ذلك الخيار الأفضل للنظر إلى الجودة عند المستوى الإستراتيجي من خلال برامج عملية .

2 - الهياكل : إن تغيير الهياكل ومسؤولية مدير تأكيد الجودة وتغيير المسؤوليات كل هذه العوامل تساهم في تحسين الجودة .

3- النظم : يساهم تغيير النظم من خلال إعداد نظم جديدة أي تطبيق معايير جديدة كحماية التصنيع في الوقت المحدد وهذا لتحسين الجودة .

4- العاملون : باعتبار الأفراد من أكثر الموارد أهمية في المؤسسة الأمر الذي يقتضي معاملتهم بشكل لائق بدرجة كافية ومهمة وإعطائهم الفرصة لتحسين مهاراتهم ، وتدريبهم على الاستخدام الأمثل لطاقتهم ومنحهم الرقابة الذاتية على أنفسهم ، فهذا يؤدي بهم لتحقيق نتائج مذهشة في أدائهم .

5 - المهارات : إن الرفع من مستوى الجودة يتطلب أيضا تغيير الاتجاهات لدى الأفراد واكتساب المهارات و المعارف لتحقيق الابتكار .

6 - النمط : يقترح في هذا العنصر أن يكون نخط الإدارة أو القيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء التنظيم .

7 - القيم المشتركة : و الغرض الرئيسي من ذلك هو إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر جودة المنتج ، كما يستوجب تحديد الثقافة ونظام القيم السائدة واستبدالها عند الضرورة بثقافة وقائية

ثالثا: قيم ومؤشرات قياس ثقافة الجودة الشاملة

ينتج عن بناء ثقافة الجودة في المؤسسة مجموعة من القيم التي تميز هذه الثقافة في سبيل تحقيق أهداف الجودة ، وسنحاول من خلال المبحث التعرف على هذه القيم ثم نتنقل لأهم أبعاد ثقافة الجودة لنصل في الأخير لتحديد مؤشرات قياس ثقافة الجودة في المؤسسة .

1- قيم ثقافة الجودة الشاملة

لا تخرج قيم ثقافة الجودة عن القيم التنظيمية التي تخص المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها وعليه تتنوع قيم ثقافة الجودة في المؤسسة بحسب ما وضعت له ومن هذه القيم ما يلي :

1-1/ قيم متعلقة بالجودة

إن سياسة المؤسسة توضح ضرورة تزويد الزبائن بسلع و خدمات خالية من العيوب ، وفي الوقت المحدد و بدون أخطاء أو إهمال ، و يمكن تحقيق ذلك عن طريق :

1- التأكد من أن كل العاملين بالمؤسسة قد تدربوا على إدارة الجودة و كيفية تطبيقها .

2- تعزيز فرق العمل و اتخاذ التصرفات الوقائية .

3- تهيئة مناخ ملائم للمشاركة و الاشتراك في حل المشاكل مع كل العاملين بجميع الإدارات . (فيليب أتكينسون ، 1996، ص120)

4- التغذية العكسية من جميع الزبائن و المستفيدين الداخليين و الخارجيين للمؤسسة . (جاسم بن فيحان الدوسري ، 2007، ص110)

1-2/ قيم متعلقة بالنمو و النجاح

إن السبب الرئيسي لوجود التنظيمات هو إيجاد قيمة مضافة للمؤسسة و تزويد العاملين بها بوظائف مستقرة ، و يمكننا تحقيق ذلك عن طريق :

- 1- تقدير متطلبات الزبائن و تلبيتها.
- 2- الحفاظ على المركز التنافسي بالاستفادة القصوى من جميع الإمكانيات المادية و البشرية للمؤسسة .

- 3- الالتزام الصارم بالمعايير و تبليغ ذلك لجميع العاملين بالمؤسسة . (عبد الرحمن توفيق، 2003، ص90)

1-3/ قيم متعلقة بالأمان

إن هدف كل المؤسسات توفير بيئة عمل آمنة و خالية من المخاطر داخل المؤسسة والمجتمع المحيط (جاسم بن فيحان الدوسري، 2007، ص110) و يمكننا تحقيق ذلك عن طريق :

- 1- إعداد القواعد و الإجراءات الخاصة بالأمان و تعليمها للعاملين مسبقا .
- 2- متابعة القواعد الخاصة بالأمان و الوقاية من الأحداث التي تظهر .
- 3- التفكير بأمان و ذلك لتعزيز و تثقيف عقلية الأمان أولا .
- 4- حماية العاملين بالمؤسسة و الزبائن و الزائرين و البيئة التي تعمل بها (فيليب أتكينسون، 1996، ص117) .

1-4/ قيم متعلقة بالرضا عن العمل

إن هدفنا هو تزويد كل فرد بالمؤسسة بعمل مرضي و بالفرصة لتحسين وتطوير المهارات و يمكننا تحقيق ذلك عن طريق :

- 1- العمل على تحقيق الإشباع الوظيفي من خلال إعادة تصميم العمل .
- 2- مشاورة و اشتراك العاملين في التغيير الوظيفي و إدخال التكنولوجيا الجديدة . (عبد الرحمن توفيق، 2003، ص91)

1-5/ قيم متعلقة بالاتصال

تزويد العاملين بمعلومات صادقة ودقيقة ويمكن الاعتماد عليها وتأكيد على أن الإدارة تستمع لأراء الآخرين ، و يمكننا تحقيق ذلك عن طريق :

- 1- التأكيد على أن المسؤولية الرئيسية للمديرين هي تعزيز الاتصال أفقيا و عموديا .
- 2- تعليم و إطلاع العاملين بالمؤسسة على خطط الإدارة المتعلقة بالمستقبل و كيفية تحقيق الأهداف .

- 3- التشجيع و الاعتراف و تقدير الأفراد الذين يعززون الاتصال الفعال .
 - 4- الأمانة و مشاركة الآخرين على الإبداع و التفكير الخلاق بدلا من جعلهم يستمعون .
 - 5- الاقتناع بأن هناك وجهات نظر مختلفة بالموضوعات المطروحة و هناك اختلافات في المتطور مما ينتج عنها آراء ووجهات نظر متباينة بالنسبة للموضوع الواحد .
 - 6- بناء فريق عمل و العمل معا بروح الفريق . (جاسم بن فيحان الدوسري ، 2007، ص111)
- 1-6/ قيم متعلقة بتنمية الفرد

إن الفرد الذي يفشل في تنمية نفسه والتقدم للأمان ويرجع خطوة للخلف ويمكننا تحقيق ذلك عن طريق:

- 1- تزويد المديرين بمسؤولية تنمية العاملين التابعين لكل منهم .
- 2- إطلاع العاملين بالمؤسسة على أحدث التغييرات في تصميم العمل ولتمكن من المعرفة والمهارات اللازمة لانجاز العمل .
- 3- تزويد العاملين بفرص تنمية مهاراتهم من خلال برامج تنمية مهارات العاملين .
- 4- مكافأة العاملين الذين يتحملون مسؤولية تطوير طرق جديدة لأداء العمل . (فيليب أتكينسون ، 1996، ص119) .

وبغرض فهم أكثر مختلف القيم المذكورة سابقا سنحاول طرح مقارنة بين المؤسسات الأمريكية واليابانية والعربية باختلاف ثقافتهم واختصار أهم العوامل الثقافية التي ساعدت كل من المؤسسات الأمريكية واليابانية في النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما هي العقبات التي حالت دون وصول المؤسسات العربية لهذا النجاح .

أ- المؤسسات الأمريكية :

تتميز ثقافة المؤسسات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية و التي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة بما يلي : (قاسم نايف علوان ، 2005 ، ص168)

● التوجه نحو المستهلك :

تبين أن جميع المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهتم وبشكل أساسي برغبات المستهلك وحاجاته من حيث الجودة والسعر وغير ذلك وتستجيب لها من خلال تقديم منتجات ذات قدرة تحمل عالية وبأسعار تنافسية مع مزيد من خدمات ما بعد البيع .

● تشجيع العاملين على الاستقلال و الإبداع :

تشجع هذه المؤسسات التفكير الخلاق وحث العاملين على التحديد والابتكار ومساعدة الأفراد الذين يقدمون أفكار جديدة تهدف إلى التحسين المستمر في الجودة وزيادة الإنتاجية.

- العمل بمرونة بدلا من التقيد بالإجراءات :

معظم المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تبين بأنها تميل للعمل بقدر عال من المرونة والقدرة على التجريب والتعديل والتوجيه نحو تحقيق الأهداف وليس التقيد بالإجراءات المتعلقة بالرسميات أو التفعيل بصورة كبيرة في التخطيط والعمل وبالتالي تتجه المؤسسة إلى الحرص على تطبيق الإجراءات وليس على النتائج المطلوب تحقيقها من قبل الجميع .

- الاستثمار الأفضل للموارد البشرية :

تعتبر هذه المؤسسات أن الاهتمام بالعاملين في المؤسسة وضرورة تزويدهم بالمعلومات الكاملة عن المؤسسة من حيث رسالتها والأنشطة التي تقوم بها وغير ذلك مما يجعل العاملين يتحملون المسؤولية عن أداء مهامهم حيث يتولد لديهم روح الالتزام بتحقيق الأهداف وبالتالي يساهم ذلك في زيادة الإنتاجية وتحسين العمليات الإنتاجية وبشكل مستمر .

ولو تفحصنا ما تم ذكره أعلاه من خصائص مميزة لثقافة المؤسسة لهذه المؤسسات العالمية لتبين أنها تمثل معظم المتطلبات التي ينبغي على الإدارة العليا تهيئها في بيئة المؤسسة وخلق ثقافة مميزة وخاصة لها تمثل ثقافة إدارة الجودة الشاملة .

ب - المؤسسات اليابانية : فيما يلي عرض مختصر لأهم مميزات الثقافة اليابانية .

- السمات المميزة للتنظيم في المؤسسات اليابانية :

- مرونة التنظيم :

تنقسم المؤسسات إلى ساكنة و حركية و الحقيقة أن هناك شبه إجماع بأن خصائص النمط الثاني ينطبق تماما على المؤسسات اليابانية فهيكلا التنظيمي يتم بالمرونة وإمكانية التغيير مع تغير الظروف و المؤثرات الخارجية إضافة إلى وضوح الأهداف والمهام المحددة التي يسعى التنظيم لتحقيقها .

- إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتطوير :

الإدارة اليابانية بشكل عام لديها توجه قوي نحو التقنية فهي تولي إدارتها في معظم الجوانب مجموعة من المهندسين للإشراف على عملية التصميم لإحداث الابتكار و التحديد فهنا يأتي البحث و التطوير ليشكل سمة أخرى من السمات المميزة للمؤسسات اليابانية فسواء كان البحث

والتجريب موجهها من الخارج أو الداخل فهو لا يتم على نمط ثابت بل بطرق متغيرة و بالتركيز على تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة .

● فعالية نظم الاتصالات :

ومن الخصائص الأخرى المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية و الذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي و العلمي في تبنيتها لنظم اتصالات فعالة تتيح تبادل المعلومات و تجميع البيانات ، المقترحات والأفكار اللازمة لاتخاذ القرارات فنظم الاتصالات المطبقة بالمؤسسة اليابانية تعكس فعالية التنظيم و ترابطه فهي تتم في جميع الاتجاهات و بمختلف الوسائل الممكنة مباشرة وخاصة غير المباشرة التي تتميز بها المؤسسة اليابانية (عبد المحسن توفيق محمد ، 1995 ، ص 169-172)

● التأكيد على قيمة العمل الجماعي :

يعتبر العمل الجماعي باليابان ضروريا فالأفراد يفضلون العمل بروح الفريق مثل الأسرة الواحدة و إتمام العمل بصفة جماعية يعد نوعا من الاستماع الذاتي وفي هذا الإطار يؤكد كاوروايشيكاوا على أن أهم خصائص تسير الجودة باليابان هو مشاركة كل أفراد المؤسسة من المدير العام إلى العامل البسيط و كل المصالح و يستحسن توسيع هذه المشاركة لنظم الموردين و الزبائن و حلقات الجودة مبنية على هذا المبدأ الذي يستدعي تفكيراً جماعياً في المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة . (Gratacap Anne , 1999,p81)

● التأكيد على العلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية :

تؤكد المؤسسات اليابانية على النواحي الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية فإذا كانت المؤسسات الغربية تعتبر الأفراد أدوات لشغل وظائف شاغرة داخل الهيكل التنظيمي حيث يقوم كل فرد بأداء عمله بطريقة ميكانيكية لتحقيق أهداف محددة نجد في المؤسسات اليابانية العكس، فرئيس العمل يعطى اهتمام أكبر للأفراد الذين يعملون تحت مسؤوليته باعتبارهم في المقام الأول و الأخير مجموعة من الأفراد تجمعهم علاقات إنسانية واحدة بدلا من كونها مجموعة من المباني أو الخرائط التنظيمية . (عبد المحسن توفيق محمد ، 1995 ، ص 175)

ج- المؤسسات العربية :

إن من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدم هئية المناخ المناسب لتبني هذه الفلسفة لذلك سنحاول التعرف على السمات المميزة لنمط الإدارة بالمؤسسات العربية لإبراز أوجه القصور في بعض هذه المؤسسات التي تمثل عقبات تحويل دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

• أوجه القصور بإدارة المؤسسات العربية : ونذكر منها(عبد المحسن توفيق محمد ، 1995

، ص ص193-208)

- جهود التنظيم :

فهي تتم بالشكل بغض النظر عن مدى ملائمة لظروف واحتياجات العمل حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة ، تسلسل خط القيادة ، دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ و متطلباته .

- ضعف الاهتمام بالبحث و التطوير :

لم يحظ البحث و التطوير بالتشجيع الكافي في بعض المؤسسات العربية وقد يعود ذلك للمناخ الإداري السائد أو لعدم الحرية في القيام بهذا نتيجة لوجود بعض اللوائح والقوانين أو لضعف ميزانية البحوث نفسها.

- عدم توافر اتصالات فعالة :

في كثير من المؤسسات العربية تتعدد المستويات الإدارية بشكل يزيد من طول مدة الاتصالات و عدم وضوح العلاقات بين أقسام المؤسسة و الأفراد العاملين بها مما يقلل من الفعالية الإدارية بشكل عام .

- الافتقار إلى العمل الجماعي :

نجد في بعض المؤسسات العربية أن أي تحسين في الأداء ليس ثمرة القوى العاملة في المؤسسة ككل و إنما هو ثمرة إنتاج فردي يتحقق على نحو معين .

- عدم الاهتمام بإنسانية الأفراد :

ومن المعلوم أن من أكثر المشكلات صعوبة بالنسبة للمؤسسات العربية يتعلق بتطوير العاملين والاهتمام بالعلاقات الإنسانية فإذا كانت القيم الروحية للمؤسسة و بشكل خاص فيما يتعلق بالنواحي الإنسانية في العمل أحد العوامل الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة نجد أن المؤسسات العربية تركز بشكل رئيسي علي جانب مهام العمل الرسمية بين الرئيس و المرؤوس ولا تعطي الاهتمام الكافي للدور الذي يمكن أن تلعبه النواحي الخاصة بالعلاقات بين الأفراد العاملين في تحسين وتطوير العمل .

بالإضافة إلى الأسباب الأتفة الذكر هناك أسباب أخرى أدت إلى تدني الأداء بالمؤسسات العربية ومعظمها يرجع إلى الظروف البيئية والتي تمثل قيда على قدرة المديرين و حريتهم في اتخاذ

القرار، وفي هذا الإطار لخصت الدراسات الميدانية الحديثة في البلدان الغربية على أنه تسود البيئة العربية العديد من العوامل السلبية التي تؤثر على مستوى أداء مؤسساتها ففي مجال العوامل القانونية مثلاً تتحدد مظاهر السلبية في تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها والتي تميل إلى التعقيد مما يؤدي إلى ضياع الجهد وانخفاض مستويات الأداء أكثر من النتائج ، وأيضاً فإن العلاقات الاجتماعية والسمات السلبية للشخصية العربية لها تأثير سلبي على الأداء .

2- مؤشرات قياس ثقافة الجودة الشاملة

هناك مجموعة متعددة من الأساليب التي يمكن استخدامها لقياس الثقافة بصورة عامة و ثقافة الجودة خاصة ونذكر منها : (مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجيم الطائي 2004 ، ص 414-417)

2-1/الملاحظة الميدانية

عند دراسة مجموعة من المستهلكين يعمل الباحثون على مراقبتهم باختيار عينة منهم أو كلهم و ملاحظة تصرفات هؤلاء الأفراد ، و من خلال المشاهدة يتوصل الباحث إلى معرفة قيم و عادات و تقاليد هذه المجموعة ، أما إذا أراد أن يعرف درجة الجودة الملائمة لهؤلاء الأفراد فإنه يمكن أن يراقب سلوكهم في المراكز التجارية الخاصة ببيع هذه المنتجات من حيث الحجم ، العلامة ، السعر و الجودة الملائمة

ومن أهم هذه الخصائص نذكر :

1- أنها تنفذ من خلال الوضع الطبيعي أي عمليات التسوق العادية و في أماكن التسوق المتعارف عليها

2- يمكن أن تنفذ دون معرفة المستهلك بحيث أنها لا تحتاج إلى مشاركة فعلية منهم .

3- أنها تركز على ملاحظة السلوك الفعلي .

2-2/ تحليل المحتوى

يستطيع الباحث في هذا المجال تحليل محتويات الرسائل الصادرة عن المجتمع لأن هذا التحليل يركز على محتويات الاتصالات الشفوية و المكتوبة المتعلقة بمجتمع الدراسة و معرفة مدى التحول الثقافي الخاص بالجودة في شريحة معينة من المستهلكين ، مثلاً كالتعرف على التغير الحاصل في الثقافات الفرعية و في القيم و العادات و انعكاسها على المنتجات ، و هذا التحليل مهم لمتخذي القرار القائمين بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لما يوفره من معلومات عن عمليات التطبيق و مدى توافقها مع الثقافة العامة للمجتمع

و مدى رضاهم عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة و انسجامها مع الثقافات الرئيسية و الفرعية.

2-3/ وسائل قياس القيم

بموجب هذه الوسائل يتم توجيه أسئلة إلى المستهلكين مباشرة عن شعورهم ببعض المفاهيم الخاصة بالجودة و متطلباتها و مدى الإشباع الذي تحققه لهم و النتائج المترتبة عند تطبيقها و تسمى هذه الطريقة بوسائل قياس القيم ، ومن أشهر وسائل قياس القيم المستخدمة نذكر :

● مقياس روكيه :

و هو عبارة عن استمارة تعتمد على التقرير الذاتي للمستهلكين و تتألف من جزئين رئيسيين يقيس كل جزء منها بعض القيم الشخصية المختلفة و المكملة للجزء الآخر ، يتألف الجزء الأول من 18 عنصرا مصممة لقياس الأهداف القيمية النهائية للفرد ، بينما يتألف الجزء الثاني من 18 عنصرا لقياس الوسائل أو الأساليب التي يمكن إتباعها لتحقيق هذه الأهداف ، يمكن استخدام هذا المقياس في بيان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و سلوك المستهلك فيما يتعلق بمفاهيم و طرق و أساليب تطبيق الجودة .

● مقياس ينكيلوفيش :

لقد تم تطوير هذا المقياس من قبل ينكيلوفيش و سكيللي وواين عام 1985 والذي بموجبه تم متابعة بعض المؤشرات الاجتماعية التي تعكس بعض القيم الاجتماعية حيث تم البدء بهذا المقياس عام 1970 واستمر تطويره حتى تضمن أكثر من خمسين مؤشرا اجتماعيا ويوفر معلومات مفصلة عن بعض المتغيرات المتعلقة بالحجم و الاتجاه و المضامين لهذه التغيرات الاجتماعية و ربطها بالعوامل الديمغرافية و حجم الطلب والجودة الملائمة ، بيان التغير المرتقب على حجم هذه السلع و الخدمات و أيهما أكثر تأثرا لذلك ، إن هذا المقياس يمكن أيضا استخدامه في مجال الجودة و معرفة أي من السلع والخدمات التي تؤثر و تحقق تغيرات اجتماعية و تحقق التطور في طرح المنتجات من حيث تحسين الجودة نتيجة التغير في العوامل الاجتماعية .

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 و المعتقدات و السلوكيات التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة .

تتطلب ثقافة إدارة الجودة الشاملة التزاما كليا برضا المستهلك من خلال التحسين والابتكار المستمرين في جميع الأنشطة ، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء لدى الأفراد بالمؤسسة من خلال مشاركتهم في فرق العمل فكلما زاد عدد الأفراد الذين يشتركون في ثقافة الجودة كان لهذه الثقافة تأثير كبير في سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، لذلك يعد التزام الإدارة العليا بهذه الفلسفة و ثقافتها 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 .

قائمة المراجع :

أولا : باللغة العربية

I الكتب :

- 1- توفيق محمد عبد المحسن ، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات ، مدخل إدارة الجودة الشاملة ، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1996 .
- 2- ريتشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة جرير ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 1999.
- 3- عبد الرحمان توفيق ، الجودة الشاملة ، الدليل المتكامل للمفاهيم و الأدوات ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيميك ، القاهرة ، 2003.
- 4- عمر وصفي عقيلي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، عمان ، 2001 .
- 5- فؤاد زكرياء ، ضبط الجودة و حماية المستهلك ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005
- 6- فيليب أتكينسون ، إدارة الجودة الشاملة ، التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، الجزء الأول ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الجيزة ، 1996
- 7- قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، مفاهيم و عمليات و تطبيقات ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2006 .
- 8- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001/ 2000 ، دار الثقافة ، الطبعة الأولى عمان ، 2005 .
- 9- مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجيـم الطائي ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2004 .
- 10- محمد الصيرفي ، إدارة الجودة الشاملة ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى الإسكندرية ، 2006 .

- 11- محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006 .
- 12- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى الإسكندرية ، 2008 .
- 13- منى مؤتمن عماد الدين ، آفاق تطوير الإدارة و القيادة التربوية في البلاد العربية ، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى ، عمان ، 2006 .
- 14- مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .

II - الأطروحات و المذكرات :

- 15- 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 .
- 16- سليمة سلام ، ثقافة المؤسسة و التغيير ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر ، 2004/2003 .
- 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 ، 2007/2006 .

III - الملتقيات و الندوات :

- 18- 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 2003/23/22 .
- 19- قتيبة صبحي أحمد الخير ، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز و النجاح "رؤى مستقبلية " المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005 .
- 20- موسى اللوزي ، إدارة الجودة الشاملة ، المؤتمر العربي الخامس في الإدارة ، الإبداع و التحديد المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 27- 29 نوفمبر 2004 .

VI - المجلات و الدوريات

- 21- درارني ناصر ، أهمية مراجعة الجودة في تشخيص أنظمة المؤسسة ، مجلة الآفاق ، العدد 06 جامعة البلدية ، أفريل 2006 .
- ثانيا: باللغة الفرنسية

22- Bernard Froman et Christophe Gourdon , Dictionnaire de la quallité , Afnor Paris , 2003 .

23- Gratacap Anne , la gestion de production , dunod , Paris , 1999 .

ثالثاً : مواقع الانترنت

24- حسن عارف ، ثقافة الجودة

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