

دور الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)

د/قرومي حميد

أ/معزوز حياة

جامعة البويرة

المخلص :

Abstract :

The total quality Management of the Most important modern administrative entrances, which seeks the promotion of the organizations performance and improve it, by offering unique products and high-quality check Customer's needs and meet their desires, but management and exceed their expectations desire to win the Customer and make him happy satisfaction, and then the effective application of the quality management system overall in the organization requires primarily the consolidation of quality that reflect the core values and principles that support the concepts of quality, excellence and continuous improvement in performance culture, as the culture is born, which is the climate and the working environment, so any change in the organization requires a change in the dominant culture and the consolidation of the most important behaviors, values, principles and beliefs that must be adhered to by individuals in the organization to ensure effective change.

Key words: quality culture, cultural change, environment quality, continuous improvement, excellence.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى بالنهوض بأداء المؤسسة وتحسينه، من خلال تقديم منتجات متفردة وذات جودة عالية تحقق احتياجات الزبائن وتلبي رغباتهم بل وتتجاوز توقعاتهم رغبة منها في نيل رضا الزبون وإسعاده، ومن ثم كان التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتطلب بالدرجة الأولى ترسيخ ثقافة الجودة التي تعبر عن القيم والمبادئ الأساسية التي تدعم مفاهيم الجودة، التميز والتحسين المستمر في الأداء، باعتبار أن الثقافة هي المولد الذي يشكل مناخ وبيئة العمل، لذا فإن إجراء أي تغيير في المنظمة يتطلب إحداث تغيير في الثقافة السائدة وترسيخ أهم السلوكيات، القيم والمبادئ والمعتقدات التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المنظمة لضمان التغيير الفعال.

الكلمات المفتاحية: ثقافة الجودة، التغيير الثقافي، بيئة الجودة، التحسين المستمر، التميز.

مقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم والأنظمة التسييرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمهتمين بتطوير الأداء وتحسين الجودة بشكل خاص، باعتبارها من المداخل الإدارية التي تسعى إلى جعل المنظمة قادرة على التنافس ضمن بيئتها، والهادفة إلى التطوير والتحسين الشامل والمستمر لجميع مراحل الأداء في المنظمة وتشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا، الإدارات، الأقسام، فرق العمل والأفراد سعيًا منها لإشباع حاجات ورغبات زبائنهم، من خلال تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يتم تقديمها لهم وذلك بهدف الارتقاء بمستوى فعاليتها أدائها التسويقي مقارنة بمنافسيها في السوق.

وفي هذا الإطار تعتبر الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم ومعتقدات واتجاهات وأنماط فكرية وسلوكية القاعدة الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، فقد تشكل هذه الثقافة أرضاً خصبة تدعم تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة ونموه واستمراره، وقد تكون بمثابة حجر عثرة في طريق تطبيقها إذا كانت مبادئ وقيم هذه الثقافة تتعارض مع تلك القيم التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تعتبر عملية نشر وترسيخ ثقافة وفلسفة الجودة الشاملة بمثابة المفتاح للتطبيق الفعال للجودة بالمنظمة.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

وللإجابة على هذا التساؤل سنتطرق في هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي إلى المحاور التالية:

المحور الأول: أساسيات الثقافة التنظيمية**المحور الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة****المحور الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة**

أسباب اختيار الموضوع: لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بهوية المنظمة وثقافتها كونها تعتبر الأساس في أي تحول أو تغيير يطرأ على المنظمة، ومن هذا المنطلق وبحديثنا عن إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر أسلوباً إدارياً متميزاً في وقتنا الحالي تشكل عملية تغيير الثقافة والقيم السائدة أو تدعيمها بناءً على مبادئ ومتطلبات الجودة اللبنة الأولى في التطبيق السليم والنجاح لإدارة الجودة الشاملة بالمنظمة وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

أهمية الموضوع: تعتبر عملية ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة إحدى أهم التحديات التي ترهن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المرجوة من تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، باعتبار أن هذه الثقافة

تشكل بصمة لكل منظمة لذا يجب إدارتها وتسييرها وفقاً لمتطلبات التحول والنمو التي تمر بها المنظمة.

أهداف الموضوع: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور قيم المنظمة وثقافتها في عملية التغيير والتطوير كونها تشكل بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعدهم على تعزيز السلوك المنسق والثابت في العمل، وهو الأمر الذي يعتبر من المتطلبات الضرورية في تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة والوصول إلى التحسين المستمر والارتقاء بمستوى الجودة في المنظمة.

المحور الأول: أساسيات الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

من الصعب تحديد مفهوم واضح ودقيق للثقافة التنظيمية، حيث نجد أن لها تعريفات كثيرة وهذا راجع إلى أن الثقافة في حد ذاتها لها أكثر من تعريف، ولهذا قبل التطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية سنتعرف أولاً إلى مفهوم الثقافة.

1. تعريف الثقافة: لكل مجتمع ثقافته الخاصة التي يتسم بها والتي يعيش فيها، كما أن له مميزاته وخصائصه التي تحدد شخصيته.

فحسب "E.B Taylor 1871*" فالثقافة هي: " ذلك الكل المركب الذي يشمل العقيدة، الفن، الأخلاق، الآداب والفنون التي يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في مجتمع معين".¹
أما " Linton " فيعرفها بأنها: "مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار إلى الصغار".²

في حين أن " F.Kovairon " يقول بأن: "الثقافة تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي".³

ومن هنا يمكننا القول بأن الثقافة هي مجموع القيم والمعتقدات والاتجاهات والعادات والتقاليد التي تنبثق وتتبلور لدى الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع بيئتهم وغيرهم من الأفراد والتي يتم توارثها وتناقلها عبر الأجيال في المجتمع.

2. تعريف الثقافة التنظيمية: لقد حثمت الضرورة على المنظمة الاهتمام بثقافة المنظمة، وذلك كنتيجة منطقية للتطورات السريعة الحاصلة بالبيئة، وتغير قواعد اللعبة التنافسية، ويمكن أن نتطرق لأهم التعريفات المقدمة لها فيما يلي:

فقد عرفها "Peter and Waterman" بأنها: " المفاهيم والمعاني المسيطرة أو السائدة في المنظمة والقيم المشتركة بينهم".⁴

في حين عرفها كل من "Deal and Kennedy" بأنها: "مجموعة المعارف والمفاهيم والقيم والشعائر التي تمكن من يعمل في المنظمة من أن يكون عضوا فيها، أو هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة".⁵

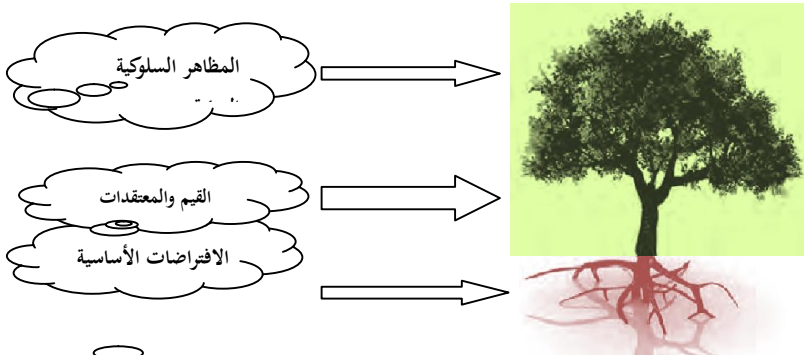
وحسب "Gibson" فتقافة المنظمة هي: "قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وهي تمثل شخصية المنظمة، مناخها أو الإحساس الذي تتركه لدى أعضائها، وهي تحدد السلوك والروابط المناسبة التي تحفز الأفراد".⁶

أما "E.Schein" فيعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "نمط من الافتراضات تم تطويرها أو اختراعها واكتشافها من قبل جماعة بينما تتعلم كيف تتعامل مع مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي سارت بشكل جيد إلى حد يمكن اعتبارها قيمة، ولذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لتلك المشكلات".⁷

وكتعريف شامل للثقافة التنظيمية يمكن القول أنها: مجموعة القيم والمعتقدات والمعاني والرموز والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، ويتم تناقلها بين الأجيال في المنظمة، وتصيح سمة خاصة لها تشكل هويتها بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء المنظمة حول خصائصها والسلوك المتوقع من الأعضاء العاملين فيها، ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض.

وللثقافة التنظيمية عدة مستويات: حيث نجد في المستوى الأول "المستوى الخارجي أو السطحي جداً" نتاج صنع الإنسان والمتمثلة في المظاهر السلوكية المرئية للمفاهيم الأساسية، أما في المستوى الثاني فنجد "القيم والمعتقدات" التي تعبر عن القواعد والفلسفات التي توجه صنع القرار والسلوك، أما في المستوى الثالث فنجد جوهر ثقافة المنظمة وهي "الافتراضات الأساسية"، حيث تصبح القيم والمعتقدات بمرور الوقت المسلّم بها ومقبولة على أنها حقائق لا تقبل الجدل، وكل مستوى من هذه المستويات ليس لديه قابلية التأثير في المستوى آخر، ويمكن تمثيل هذه المستويات في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على: جارث مورغان، "نظرية المنظمة المبدعة"، ترجمة إدارة الترجمة بمركز البحوث: محمد منير الأصبحي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2005، ص229.

ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية

يمكن تحديد مكونات ثقافة المنظمة في العناصر التالية:⁸

1. القيم التنظيمية: وهي عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، صواب أو خطأ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

2. المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3. الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة لها ومثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع.

4. التوقعات التنظيمية: وتتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية

يمثل مؤسسي المنظمات المصدر الأساسي والجوهري لثقافة المنظمة، فثقافة المنظمة تستمد من أفكار وفلسفة منشئها بالدرجة الأولى، ومن خلال رؤيتهم الإستراتيجية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وبذلك يقوم باختيار وتعيين الأفراد العاملين الذين يتشاركون معه في القيم التي يؤمن بها،⁹ وبذلك تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً من خلال:¹⁰

1. بناء إحساس بالتاريخ "History": فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل مناهجاً تاريخياً تسرد فيها حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

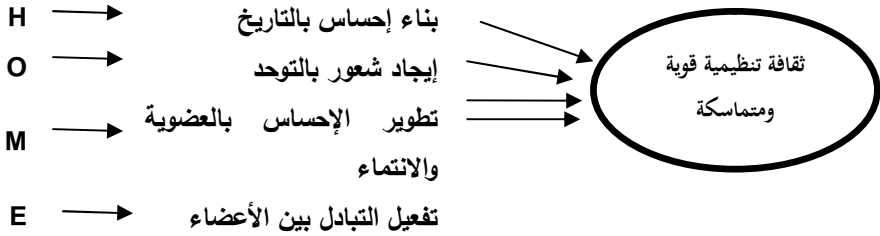
2. إيجاد شعور بالتوحد "Oneness": حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

3. تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء "Membership": وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

4. زيادة التبادل بين الأعضاء "Exchange": ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد، ويمكن توضيح هذه الأهمية بالشكل

التالي الذي يوضح أن الأحرف الأولى تكوّن كلمة "HOME"، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية القوية تعطي إحساساً وشعوراً بالتوحد العائلي المترابط.

الشكل رقم 02: أهمية الثقافة التنظيمية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص126.

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

لقد صنّف "Handy" في مؤلفه الموسوم "Understanding Organizations" الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع (04) تتمثل فيما يلي:¹¹

1. **ثقافة السلطة (الحكم):** ويطلق عليها أحياناً "ثقافة العائلة"، وتتصف بالتركيز الشديد على التدرج الهرمي والفرد في وقت واحد، بحيث تكون المنظمة موجهة بالقائد وسلطته الذي يعد مسؤولاً كالأب عن الأفراد ويعرف ويهتم بمصالحهم في نفس الوقت، ويوضح الجدول التالي الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة الحكم.

2. **ثقافة الأدوار:** ويطلق عليها أحياناً "ثقافة برج إيفل"، وتتصف باتساع قاعدة الهرم التنظيمي وضيقه كلما اتجهنا نحو الأعلى، ومحدودية العلاقات الشخصية بين الرئيس والمروّوس، وتوصيف شديد ودقيق للمهام الوظيفية، والجدول التالي يوضح إيجابيات وسلبيات هذا النوع من الثقافة.

3. **ثقافة فرق العمل:** ويطلق عليها "ثقافة الصاروخ الموجه"، وتتصف بالتركيز الشديد على العدالة والمساواة والتوجه بمتطلبات العمل أيضاً، مع انخفاض درجة تأثير الهرمية والتأكيد على اعتماد الهيكل المصفوفي والإدارة بالأهداف في إنجاز المهام، ويركز هذا النوع على التعاطف والعلاقات والخدمة، والجدول التالي يبين الخصائص الإيجابية والسلبية لثقافة فرق العمل.

4. **ثقافة الإنجاز:** ويطلق عليها "ثقافة الحاضنة"، وتتصف باهتمامها الشديد بمساهمات الأفراد في

الابتكار والتطوير وتوفير الموارد، وتشجيع العلاقات بين الأفراد والقيادة ليست دالة بالضرورة في المركز الوظيفي، ويركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النجاح، النمو والتميز، والجدول التالي يبين الخصائص الإيجابية والسلبية لهذا النوع.

المحور الثاني: الإطار النظري لمدخل إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية مركبة وشاملة أساسها الالتزام الكامل والثابت بالجودة من خلال التحسين المستمر في العمليات وذلك من قبل جميع الأفراد العاملين في المنظمة،¹² فماذا نقصد بمصطلح "الجودة Qualité"؟.

1. تعريف الجودة: لقد تطور مفهوم الجودة تاريخياً ابتداءً من التركيز على أن الجودة تعني: "الفحص والسيطرة على المواصفات" والتي كانت أساسيات الجودة حتى نهاية القرن 20 تقريباً،¹³ أما حالياً فلمفهوم الجودة عدة معاني أهمها:

يعرفها قاموس "Oxford" بأنها: الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.¹⁴

كما يعرفها "Juran" بأنها: "ملائمة المنتج للمستخدم (للاستعمال)".¹⁵

في حين يعرفها "Crosby" بأنها: "المطابقة مع المتطلبات".¹⁶

أما "Feignboum" فيعرف الجودة بأنها: "المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة المتأتية من التسويق، والهندسة، والتصنيع والصيانة والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة في الاستعمال توقعات المستهلك".¹⁷

ومن خلال هذه التعريفات للجودة نلاحظ أن كل تعريف منها يركز على وجه من أوجه الجودة، حيث نجد إما:

- **جودة المطابقة:** وهو المنطلق الذي ينطلق منه القائم بعملية الصنع.
- **جودة الأداء:** وهو المنطلق الذي ينطلق منه القائم بالتسويق الذي يهتم بوجهة نظر الزبون.
- **جودة التصميم:** وهي المنطلق الذي يركز عليه من يعمل في الهندسة وما يرتبط بها من مواصفات تصميمية.

والإتجاه الحالي والحديث هو: "المفهوم التكاملية للجودة" الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاث السابق ذكرها للتأثير المتبادل فيما بينها (**جودة المطابقة، جودة الأداء وجودة التصميم**)، والذي ينعكس على ما يستلمه الزبون (مستهلك أو مستعمل) والذي يترتب على موقف الزبون الإيجابي أو السلبي.

2. تعريف ونشأة إدارة الجودة الشاملة:

يبدو جلياً مما تقدم أن تعريفات الجودة كلها تعطينا رؤية للكيفية التي يمكن من خلالها جعل

المنتج أو الخدمة تحظى برضا الزبون، وهكذا فإن تطور مفهوم الجودة وبلورة أفكاره وصولاً إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم رداً من الزمن وكان نتيجة لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي، وتميّز أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة إذ توجت المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال ما يلي¹⁸:

المرحلة الأولى: مرحلة فحص الجودة (1920_1940): كانت تحليلات الجودة خلال تلك الحقبة التي ميزت بداية القرن 20 تركز فقط على فحص (تفتيش) الجودة وهو نظام مستعمل لاكتشاف الأخطاء الناجمة عن عدم مطابقة المنتج للمعايير الفنية الموضوعية.

المرحلة الثانية: مرحلة مراقبة الجودة (1940_1960): تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على ضبط مواصفات المنتج، والتي ظهرت منذ مطلع العشرينيات من القرن الماضي واستمرت إلى غاية الخمسينيات منه.

المرحلة الثالثة: مرحلة ضمان (تأكيد) الجودة (1960_1985): تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وهي تعتمد على منع وقوع الخطأ منذ البداية أصلاً، بدلاً من عملية التفتيش التي تأتي بعد الانتهاء من إنتاج المنتج، حيث استمرت هذه المرحلة إلى غاية السبعينات من القرن الماضي.

المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985_2010): بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسيطر منذ الثمانينات من القرن 20، هذا بعد بزوغ معالمه بأكثر من عقدين في اليابان، وهو يعني نظاماً شاملاً للقيادة والتشغيل للمنظمة ككل، ويعتمد أساساً على مشاركة جميع العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على الزبائن لمشاركة الموردين من أجل التحسين المستمر للجودة.

المرحلة الخامسة: مرحلة رفاهية الزبون (من 2010 إلى يومنا الحالي): لكي تحقق

المنظمة مستوى الجودة المطلوب عليها أن تبدأ بالزبون وليس بالمنتج أو العملية الإنتاجية، إذ سيعتمد التركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة بدءاً من التخطيط للأنشطة والفعاليات اللازمة لضبط الجودة وإدارتها وصولاً إلى المخرجات النهائية، أي سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون.¹⁹

ومما لا شك فيه أن إدارة الجودة الشاملة قد مثلت تنويجاً لكل الجهود الواسعة والتطورات المتراكمة التي تم عرضها ونسجها لمفاهيم وممارسات كثيرة تمت عبر فترة طويلة حتى أصبحت نظاماً متكاملًا يغطي المنظمة كلها،²⁰ ولقد اختلف الكثير من الكتاب والباحثين حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة سنحاول التطرق لأهمها فيما يلي:

فقد عرفها "معهد الجودة الفدرالي" على أنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات

وتوقعات الزبون، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات".²¹

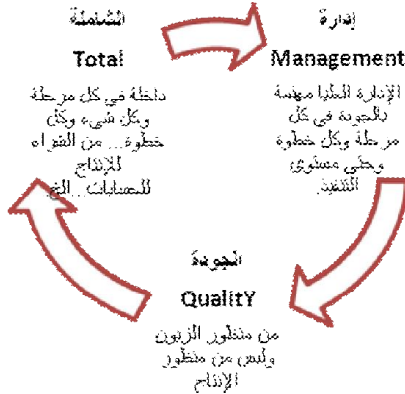
في حين **"Philip Crosby"** بأنها: "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة، وكذا الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمراً ممكناً".²²

أما **"Drummond"** فقد عرفها بأنها: "فلسفة وُجدت للتعبير عن رضا الزبون"، في حين يعرفها **"Besterfield"** على أنها تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، وهي تطبيق للطرائق الكمية والموارد البشرية لتحسين كل العمليات ودرجة الوفاء وتلبية حاجات الزبون الحالية والمستقبلية".²³

وقد عرفها **"Kreintner & Kinicki"** على أنها: "ثقافة تنظيمية تُعنى بالتدريب والتعليم والتحسين المستمر وتحقيق رضا الزبون"،²⁴ وفي نفس السياق عرف **"Bernhardt"** إدارة الجودة الشاملة بأنها: "خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء، حيث يكافح المديرون والأفراد باستمرار من أجل تحقيق توقعات ورغبات المستفيدين من السلعة أو الخدمة، والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى بأقصى درجة من الفعالية وفي أقصر وقت ممكن".²⁵

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها: "الإدارة"، "الجودة"، "الشاملة" والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: العناصر الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، "إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010ص23.

ثانياً: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة: حتى تتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز فانه يجب أن يرتكز ذلك على مجموعة من الأسس²⁶:

1. التزام الإدارة العليا: إن أي خطة لتنفيذ الجودة الشاملة لا يمكنها أن تنجح إذا لم يكن هناك التزام من قيادة المنظمة لضمان التحسين المستمر لمستوى الأداء وخفض التكلفة، وإرضاء الزبائن وكسب ثقة العاملين، ومن ثم القيام بالتغيير المطلوب الذي يؤكد هذا الالتزام.
2. تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية، بحيث تتسجم القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعيم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائصها وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها.
3. التأكيد على خدمة الزبون: ينبغي أن يكون الزبون محط اهتمام المنظمة وأن يحتل الصدارة في اهتماماتها، وينبغي تحديد نوعية العمل ومتطلباته واحتياجاته ورغباته وتوقعاته والعمل على الوفاء بها مع الأخذ بعين الاعتبار أن "احتياجات الزبون هي سبب وجود المنظمة"، فرضا الزبون ركيزة أساسية تنطلق منها طموحات المنظمة في المستقبل، ونظام الجودة الشاملة يوسع من مفهوم الزبون فلا يقتصر على المستهلك الخارجي، ولكن يمتد إلى الموظفين العاملين داخل المنظمة.
4. التحسين المستمر: ويعتبر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالألات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة هدفها الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة.
5. التعاون الجماعي بدل من المنافسة: من الملاحظ أن أحد الأسباب الرئيسية لنجاح اليابان في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعود إلى مبدأ التعاون الجماعي بدل من المنافسة من خلال استخدام اليابانيين لأسلوب حلقات الجودة**.
6. التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية: حيث أن التركيز على العنصر البشري بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية يعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة.
7. الوقاية بدل من التفتيش: تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية.
8. المشاركة الكاملة: تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.
9. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: تتميز المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن

قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية.

ثالثاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: في الواقع لا يوجد هناك اتفاق بين العلماء حول عدد المراحل اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أننا سنحاول إجمالها في خمسة مراحل كما يلي:²⁷
المرحلة الأولى: الإعداد لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة: في هذه المرحلة تقرر إدارة المنظمة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وهنا يبدأ المديرين بتلقي تدريبات متخصصة حول مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يقوم عليها، ثم بعد ذلك يتم نقل المفاهيم والأفكار إلى باقي العاملين في المنظمة وتوعيتهم.

المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط: بناءً على المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة وفي حالة كونها مشجعة لاتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم التخطيط لعملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة تسمى: "لجنة إدارة الجودة الشاملة".

المرحلة الثالثة: التقييم: تتضمن هذه المرحلة تقييم واقع المنظمة المعنية حول مدى توفر المناخ المناسب لتطبيق مدخل TQM، وكذا آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل المنظمة، أي التقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

المرحلة الرابعة: التنفيذ: وهي تعتبر أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات TQM على أرض الواقع، وهي تتكون من أربع خطوات رئيسية وهي: خلق البيئة الثقافية الملائمة لإدارة الجودة الشاملة، أدوات حل المشكلات، الضبط الإحصائي للعمليات وتصميم التجارب.

المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات: في هذه المرحلة يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة تضم جميع العاملين في المنظمة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.

رابعاً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- لقد حقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من الفوائد المشجعة يمكن توضيحها فيما يلي:²⁸
- تحسين الإنتاجية والجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين والتدريب المستمرة.
 - انخفاض في تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح المحققة للمنظمة.
 - تخفيض العمل المعاد وبالتالي زيادة جودة المنتج وتحقيق رضا المستهلك.
 - تحسين العلاقات الإنسانية مع العاملين ورفع الروح المعنوية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
 - إحداث عملية تفاعل وتنسيق شامل بين جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بأدائها المنظمة من أجل إنتاج المنتج المطلوب.
 - زيادة معدل العائد على استثمار المنظمة.

- زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها وتقليل الأخطاء ووقت تأخير تسليم المنتج.
- بينما حددها الباحثان "Adam et Ebert" بثلاث فوائد شاملة ومركزة هي: خدمة المستهلك، رضا العاملين وتحقيق فعالية المنظمة.²⁹

المحور الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة أولاً: تغيير ثقافة المنظمة

إن إدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المنظمة، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الأفراد العاملين فيها، إن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.³⁰

حيث يشير "Gregory & Griffin" إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي التغيير الجوهرية في ثقافة المنظمة لحالة تتضمن التركيز على الزبون، ومحيط من الثقة والصراحة وتشكيل فرق العمل وانعدام العوائق التنظيمية الداخلية وقيادة وتدريب الفريق والمساهمة في التحسين المستمر.³¹

والحاجة إلى تغيير ثقافة المنظمة تعتبر إحدى القيم التي يعتمدها فريق العمل، ومرونتها تعتبر من الأمور الحيوية في عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ولابد من تحقيق الانتماء ورفع مستواه لدى الأفراد العاملين بالمنظمة من خلال مشاركتهم في فرق العمل، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل وتحقيق الرضا لدى كل من العاملين والمستهلكين على حد سواء.³²

لذا تُعتبر عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية طويلة تستغرق سنوات لكن في الغالب يمكن في النهاية تغييرها، حيث يتطلب ذلك تفهم العوامل الموقفية المختلفة التي تساعد على إحداث التغيير وتقلل من صعوباته كحالة تعرض التنظيم لأزمات معينة أو عند تغيير القيادة أو لصغر حجم التنظيم أو حدثته أو ضعف ثقافته الحالية أو قوتها أو عند الرغبة في التطوير وهكذا، أما بالنسبة لما تتطلبه عملية التغيير فهي تحتاج إلى تدوير أو تفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة لمقارنتها مع الثقافة المطلوب إيجادها وتحديد حجم الفجوة المطلوب سدها، حيث تُعتبر عملية التغيير القيمي أصعب من تغيير الموارد والهياكل والتقنية لذا يقترح المختصون عمل ما يلي حتى يتحقق النجاح في تغيير الثقافة التنظيمية:³³

- توضيح دواعي التغيير والأزمات المتوقعة في حالة عدم إجرائه.
- الحصول على دعم الإدارة العليا وتشكيل فريق يتولى مسؤوليته.
- إعادة التنظيم من خلال دمج بعض الوحدات أو إلغائها أو إيجاد وحدات جديدة.
- تحريك القيادة الجديدة لنسج القصص والرموز المناسبة والبدء في صياغة طقوس جديدة.

- إعادة النظر في إجراءات اختيار الموظفين وتعيينهم وتقييمهم وتحفيزهم بما يسهل عملية تبني القيم الجديدة المرغوب نشرها.

ثانياً: خلق ثقافة الجودة في المنظمة

إن للجودة الشاملة ثقافة تفرض نفسها على المنظمات السائرة في طريق تبني أفكار الجودة، هذه الثقافة تعبر عن نفسها من خلال مجموعة قيم وأساليب حياة، أو عمل وتعامل، تدل على تلك الثقافة وتقود المنظمة لبلوغ ما تصبوا إليه في ظل أفكار الجودة الشاملة.³⁴

يعرف "Goetsch & Stanley" ثقافة الجودة بأنها: "نظام القيم التنظيمية والتي تشمل القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات الناتجة من محيط المشاركة والتي تؤدي إلى التحسين المستمر والارتقاء بمستوى الجودة في المنظمة".³⁵

إدارة الجودة الشاملة تقوم على أسس ثقافية محددة تتركز حول جودة المعلومات، تناسب السلطة مع المسؤولية، التعاون وسيادة مناخ الوضوح والعدالة بين العاملين ، بالإضافة إلى ضرورة إحداث التغيير الثقافي والذي يساعد الأفراد على إنجاز الأعمال وزيادة الرغبة في الاستمرار مع المنظمة، ومن ثم الاعتقاد بأهمية التغيير، وأن تدرك المنظمة أن التغيير ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتزايد بمعدل مستمر ولا بد أن نحب التغيير ونشجع الآخرين على تقبله لتحسين الأداء.³⁶

وما يجب عمله هو بناء ثقافة تنظيمية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد، ولبعث وترسيخ هذه الثقافة المناسبة لضمان التبنى الناجح لإدارة الجودة الشاملة فإنه توجد مجموعة من الخطوات لذلك هي:³⁷

1. **البدء بترتيب الظروف:** إذ أنه ليست كل الظروف مناسبة لبناء ثقافة جديدة، فهناك ظروف يمكن أن تساعد على خلق هذه الثقافة ومن أهمها: **عدم الرضا** عن الثقافة الحالية، البدء بإستراتيجية جديدة للمنظمة، مدير جديد، أزمت داخلية حادة، تكنولوجيا جديدة، منتجات وأسواق وزبائن جدد، منافسة مستمرة، اندماج المنظمة... الخ، ووجود واحد أو أكثر من الظروف السابقة يعتبر سبباً جيداً للبدء في بناء ثقافة جديدة للمنظمة.

2. **تصميم ملامح الثقافة:** حيث يحتاج تصميم ملامح الثقافة الجديدة إلى خطوتين: **الخطوة الأولى:** تتمثل في معرفة ملامح الثقافة السائدة وهدمها، أما **الخطوة الثانية:** فتتمثل في معرفة ملامح الثقافة الجديدة وتصميمها، ومن أهم الملامح الواجب معرفتها وتصميمها في الثقافة الجديدة ما يلي: مدى دعم المنظمة للعاملين بالموارد والمعلومات، مدى الالتزام والانضباط المطلوب في العمل، مدى الحرية والصلاحيات المتاحة للأفراد، مدى تشجيع المبادرات الشخصية والابتكارات والأفكار الجديدة، ظروف العمل المادية المؤثرة على ثقافة ملامح المنظمة، مدى تشجيع المغامرة وتحمل المخاطر، التعاون والتنسيق المطلوب بين الوحدات،

- أساليب الاتصال الرسمية وغير الرسمية المستخدمة في المنظمة.
3. **نشر الثقافة الجديدة:** وذلك من خلال بعض الطرق التي تساعد على تغلغلها في أرجاء المنظمة وعلى بثها بين صفوف العاملين والمتمثلة في: الشعارات، الحكايات، اللغة الدارجة (المستعملة داخل المنظمة)، الاحتفالات والطقوس، إعلان المبادئ... الخ.
4. **دعم الثقافة الجديدة:** ومن أهم طرق دعمها ما يلي: تقديم قصص وحكايات معبرة عن الثقافة الجديدة، اختيار عاملين قادرين على التكيف مع معايير وقيم الثقافة الجديدة ومكافأة وترقية الذين يلتزمون بها وتكريمهم.

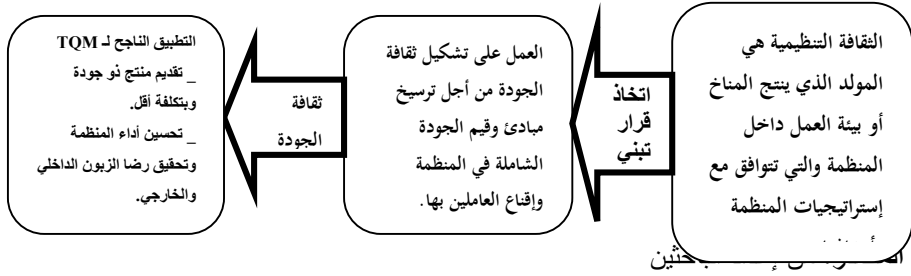
ولبناء ثقافة جودة قوية في المنظمة فإنه ينبغي عليها أن تطبق الإستراتيجيات التالية:³⁸

1. **معرفة التغيرات المطلوب إحداثها:** فحتى تكون الثقافة الموجودة هي ثقافة جودة لا بد من رصد التغيرات المأمولة عن طريق إتباع عدة طرق منها: نظام الاتصالات المفتوحة، المشاركة التبادلية بين الأفراد، الاعتماد على فرق العمل، إشراك العاملين وتفويض الصلاحيات.
2. **بناء خطة متكاملة لتنفيذ تلك التغيرات المطلوبة:** بحيث تكشف تلك الخطة عن عدة أمور منها: من الذي سيتأثر بعملية التغيير؟، متى يجب تنفيذ التغيير؟، أين سيتم إجراء التغيير، ومتى؟.
3. **إقناع العاملين في المنظمة بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه.**
4. **تقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي الضروري والممكن للأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في المنظمة.**

ومن بين الأشياء التي تساعد على إرساء ثقافة الجودة ما يلي:³⁹

- تصميم وترويج شعارات توضع على أبواب المكاتب والمداخل مثل: "أدّ عملك سليماً من المرة الأولى" و "أداء جيد = تكلفة أقل" و "الجودة أولاً"، و "الزبون أولاً"، و "الزبون على حق دائماً" و "آلئك وأدواتك كأولادك فحافظ عليها".
- عرض أفلام تسجيلية في فترات الراحة عن تجارب ناجحة لمنظمات وطنية أو أجنبية في مجال تحسين الجودة.
- وفي الأخير يمكن تلخيص العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة



الخاتمة: من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أهمية الثقافة التنظيمية في حياة المنظمات، ف قوة هذه الثقافة أو ضعفها يعتبر انعكاس لأداء المؤسسة هل هو جيد أم ضعيف، ومن هنا فعند إدخال أي تغيير في المنظمة يجب أن يتماشى مع الثقافة السائدة بها ومبادئها، لذا فعند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يجب أولاً العمل على خلق ثقافة الجودة من خلال تغيير الثقافة السائدة لدى الأفراد واستبدالها بأخرى جديدة_ ثقافة جديدة_ مبنية على أسس مختلفة تشجع على إتقان العمل، والاهتمام باحتياجات الزبون والسعي لإرضائه مع التركيز على التحسين المستمر، مع تحسين الجميع بمسؤوليتهم عن جودة أداء المنظمة.

كما أننا يجب أن ندرك جيداً بأن تغيير الثقافة السائدة في المنظمة لا يكون بين عشية وضحاها وإنما يتطلب وقت طويل، إضافة إلى ضرورة التزام المدراء والمسؤولين في المنظمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل إقناع العاملين بأهمية تطبيق هذا النظام وفوائده، كنظام تسييري يهدف إلى التحسين المستمر في الأداء من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن ودون إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين، وذلك من أجل توعية العاملين ونشر ثقافة الجودة التي تعتبر المفتاح الأساسي لضمان التبني الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في جميع المنظمات. ومن خلال هذه الدراسة يمكننا اقتراح التوصيات التالية:

- إعطاء أهمية أكبر للثقافة التنظيمية كونها هي المولد الذي يشكل بيئة العمل في المنظمة.
- إن تطبيق أو إجراء أي تغيير داخل المنظمة يجب أن يبدأ بتكليف هذه الثقافة مع التغيير المراد إحداثه.
- تعتبر عملية خلق ثقافة الجودة داخل المنظمة المفتاح الأساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال ترسيخ قيم ومبادئ الجودة بين الأفراد وجعلها بمثابة البصمة أو الهوية التي تميزهم عن غيرهم.

- عملية التغيير دائماً ما تصاحبها رفض ونكران من قبل الأفراد باعتبار أن الإنسان هو عدو لكل ما يجهل، لذا يقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمة تعريف الأفراد وإقناعهم بمبادئ الجودة وانعكاساتها الإيجابية عليهم وعلى وضعية المنظمة.

الهوامش:

- * **E.B Taylor (1832 – 1917):** إنجليزي الأصل تقلد منصب أستاذ للأنتروبولوجيا بجامعة "Oxford" في الفترة الممتدة من 1896 – 1909، من أبرز مساهماته الإدارة العلمية في الإدارة.
- ¹ ناصر داداي عدون، " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي - دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، بن عكنون، الجزائر، 2003، ص ص 106، 107.
- ² محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 4، 2008، ص 309.
- ³ Henry Mintezberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, " Safari en Pays Stratégie ; L'exploration des Grands Courants de la Pensée Stratégique", Pearson Education, France, Paris, 2005, p p269,270 .
- ⁴ Mark Boshe, " Corporate Culture ; La culture sans histoire", Revue Française de gestion (RFG), Paris, France, 1984, p 29.
- ⁵ موسى خليل، " الإدارة المعاصرة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 2005، ص 41.
- ⁶ Gibson James L, Ivangevich John and Donnelly James, " Behavior, Structure and Processes", IRWIN Home Wood, New York, U.S.A, 1994, p62.
- ⁷ Olivier Devillard, Dominique Rey, " Culture D'entreprise; un actif stratégique", DUNOD, Paris, France, 2008, p45.
- ⁸ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 312.
- ⁹ عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، " دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني (02)، دمشق، سوريا، 2010، ص 125.
- ¹⁰ طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، " الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 125.
- ¹¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، " إدارة الأعمال الدولية؛ منظور سلوكي استراتيجي"، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 218.
- ¹² يوسف حجم سلطان الطائي وآخرون، " مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في التغيير التنظيمي باستخدام نموذج جونز Jones - دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد السادس، 2007، ص 180.
- ¹³ عبد الستار العلي، " تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 21.
- ¹⁴ إيهاب محمد عبد العزيز علي خفاجي، " مبادئ ديمنج وتطوير العمل الإداري في مصر - وزارة التعليم العالي نموذجاً - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2009، www.abahe.co.uk، ص 19.
- ¹⁵ قاسم نايف علوان، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1/الإصدار الثاني، عمان، الأردن، 2009، ص 20.
- ¹⁶ محمد عبد الوهاب العزاوي، " إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي تطبيقي"، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 15.
- ¹⁷ محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، " إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 20.
- ¹⁸ أحمد بن عيشاوي، " إدارة الجودة الشاملة: الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 21، 22.
- ¹⁹ عواطف إبراهيم الحداد، " إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 60.
- ²⁰ نجم عبود نجم، " إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 41.
- ²¹ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

- 22 أحمد بن عشاوي، مرجع سبق ذكره، ص23.
- 23 فواز التميمي، أحمد الخطيب، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001"، عالم الكتاب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص21.
- 24 شادي أرشيد الصرايرة، أكرم يوسف النجدوي، "أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة محمد خيضر بيسكرة، ديسمبر 2012، ص133.
- 25 فواز التميمي، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص22.
- 26 بالاعتماد على:
- أحمد بن عشاوي، "إدارة الجودة الشاملة السبيل لتحقيق الأداء المنظم المتميز"، Revues.univ-ouargla.dz، <http://revues.univ-ouargla.dz/index.php/2-uncategorised/1618-tqm>، ص6، 7، 2015/03/26، 21:30.
- قويدر عياش، "مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08_09 مارس 2005، ص235، 236.
- فواز التميمي، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص28.
- ** **حلقات الجودة:** يعتبر "Ishikawa" أول من نادى بفكرة حلقات مراقبة الجودة سنة 1960 في اليابان والتي عرفها بأنها: "مجموعات صغيرة من العاملين يتراوح عددهم ما بين 4 إلى 7 عمال ينضمون مع بعضهم بصفة تطوعية، وأن معدل ساعات اجتماعات حلقات الجودة قد يتراوح بين ساعتين وثلاث ساعات شهرياً، غالباً ما تكون خارج أوقات العمل الرسمي ويهتمون بالتعرف على المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها، من أجل تطوير الأداء وتحسينه.
- 27 قاسم نايف العلوان، مرجع سبق ذكره، ص110، 113.
- 28 المرجع نفسه، ص91.
- 29 المرجع نفسه، ص92.
- 30 رشاد محمود بدر، "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص43.
- 31 نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشوية، "إدارة الجودة مدخل للتنمية والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات"، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص147.
- 32 عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص32.
- 33 ابتسام عبد الرحمن حلواني، أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 13-16 ذو القعدة 1430، ص19.
- 34 الجودة الإدارية الشاملة في المؤسسات العربية، ص8، نقلاً عن الرابط:
<http://www.google.com/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&ved=0ahUKEWjX MWa1a7KAhVBbhoKHWK0B1sQFghhMAk&url=http%3A%2F%2Fsport.mu.edu.iq%2Fwp-content%2Fuploads%2F2015%2F03%2F%25D9%2585%25D8%25B4%25D8%25A7%25D9%2587%25D8%25AF%25D8%25A9-%25D8%25A7%25D9%2584%25D8%25A8%25D8%25AD%25D8%25AB.doc&usq=AFQjCNH6oHCJBhmF2Xr40W6XNvTslwFw1Q&sig2=V3Ju36Z2o3WoN62rB8pBNw>
- 16:48، 2015/10/18.
- 35 سمودح عبد العزيز محمد رفاعي، "أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية: دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص15.
- 36 المرجع نفسه، المكان نفسه.
- 37 منصور الزين، ناصر مراد، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإدارة التميز والتنافسية في منظمات الأعمال من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص9.
- 38 ثائر عبد الغفار عبد الله جويحان، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص21.
- 39 المرجع نفسه، ص152.

