



المؤتمر العلمي الدولي
عولمة الإدارة في عصر المعرفة
(15-17 ديسمبر 2012)
جامعة الجنان
طرابلس - لبنان



عنوان البحث

مكانة ثقافة الجودة الشاملة في عصر العولمة

إعداد

الأستاذ الدكتور: معين أمين السيد

الأستاذ الدكتور المساعد : دندن صالح

2012م / 1433 هـ

الملخص :

يحتل موضوع إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة على الصعيدين المحلي والدولي، خصوصاً ما تواجهه بعض الدول والمنظمات من تحديات أملتتها الظروف السائدة من عولمة الاقتصاد وانفتاح الأسواق واتساع رقعتها الجغرافية والتدفق الهائل للسلع والخدمات ورؤوس الأموال من جهة، والتطورات المسجلة والمتزايدة لثورة المعلومات (التقدم التكنولوجي) من جهة ثانية، وبروز منظمة المواصفات العالمية التي تهتم بخفايا الجودة من جهة ثالثة. وبالتالي تتحدد مكانة المنظمات في ظل تلك الأجواء التنافسية بدرجة تحكمها الراشد لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في إطار توفير بيئة تنظيمية ملائمة لها من خلال تبني ثقافة التغيير في مختلف مرافقها المادية والمعنوية.

ومن هنا تبرز حتمية التعرف على مقومات بناء ثقافة الجودة وإمكانية تجسيدها ميدانيا في إطار المنظمات بعد معالجة أهم التغيرات والتحولات والمستجدات التي طرأت في أنظمة الموارد البشرية جراء تطبيق أبعاد ثقافة الجودة الشاملة (ما هو النمط القيادي المناسب، مدى مساهمة القيادة في ذلك، مساهمة إستراتيجية التمكين من ذلك، درجة المقومات الرئيسية لإستراتيجية التمكين وآليات تطبيقها....).

المقدمة :

مع اتساع مجال ظاهرة العولمة وكذا التطورات السريعة والمتزامنة والتي أملتتها الظروف العالمية، ظهر إلى الوجود ما يسمى بمنهج أو ثقافة إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وهذا يدل على مدى التطور المسجل داخل المنظمة والبيئة المحيطة بها. فعلا فقد تبنت أهم المنظمات ذات الأهمية الكبرى في مجال المنافسة الحادة التي يشهدها العالم حاليا المنهجين السابقين والاهتمام بموضوع التغيير لما سيقودهم إلى تحقيق أهدافهم المنشودة من خلال إجراءات تعديلات وتصحيحات هيكلية من شأنها التأثير والوصول إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء المتميز.

وانطلاقا من هذا الطرح الأكاديمي كان لابد من إيجاد إطار مناسب لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة والذي بدوره يتطلب توفير بيئة تنظيمية ملائمة له، ومن هنا كان لابد من تبني ثقافة التغيير للوصول إلى أقصى درجات تحسن الأداء المستمر لجميع أنشطتها وعملياتها وهذا من خلال تطبيق متميز وجاد لإدارة الجودة الشاملة.

وتهدف دراستنا الحالية إلى محاولة عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة والفوائد الناجمة عن تطبيقها من جهة، وموضوع التغيير وما ينجر عنه من انعكاسات مباشرة على العنصر البشري وتكوينه باعتباره المحرك الأساسي والضرورية في مجتمع يعيش في ظل منافسة حادة وتحولات تكنولوجية متطورة ومتسارعة الوتيرة من جهة ثانية، إضافة إلى الطرف الثالث وهو تبني ثقافة الجودة من قبل المنظمات الراغبة في الحفاظ على وجودها وفرض تواجدتها وتصنيفها من المنظمات الرائدة . موضحين أهم المقومات والعوامل والوسائل الرئيسية التي تساهم في بناء ثقافة الجودة. وعليه يمكن طرح اشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي : " ما مدى نجاح ثقافة الجودة في ترسيخ مكانة المنظمة ضمن المتغيرات العالمية الراهنة " .

1- ماهية إدارة الجودة الشاملة:

نظرا لخصوصية الموضوع ارتأينا تخصيص هذا الجزء منه إلى إلقاء الضوء على أهم المحاور الأساسية والضرورية لمستهلين ذلك بتعرف الجودة المتعلقة وأبعاد جودة الخدمة والتسلسل الزمني لمراحل تطور إدارة الجودة الشاملة وإسهامات الرواد الأوائل لها ولمبادئها وكذا مقومات ومتطلبات تطبيقها وصولا إلى مراحلها التطبيقية مبينين مجمع الفوائد المرجوة من خلال تطبيقها وما تحققه من فوائد وعوائد ايجابية على المنظمة.

1 - 1- تعرف الجودة :

تعرف الجودة : بأنها قدرة الإدارة على الوفاء بمتطلبات الجماهير ، وجودة الأداء في التعليم الجامعي تتمثل في تحقيق رغبات الطلاب، ومتلقي الخدمة يحكم على مستوى جودة الخدمة عن طريق المقارنة بين ما يحصل عليه وما توقعه من تلك الخدمة. وهناك نوعان من الجودة المدركة (1):

1 - الجودة الفنية : وهي ما يتم تقديمه للطلاب فعلا ويتصل بالحاجة الأساسية التي يسعى إلى إشباعها، وقد أطلق عليها مصطلح جودة المخرجات التي يتم عادة تقييمها بعد الحصول على الخدمة.

2 - الجودة الوظيفية : هي جودة الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة ، وهي جودة العمليات وهي عادة يتم تقييمها أثناء تقديم الخدمة .

1 - 2- أبعاد جودة الخدمة :

لم يتفق بعد الكتاب والباحثين لتحديد أبعاد جودة الخدمة ، وإجمالا فقد حدد(Lehtinen) ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة وهي :

- الجودة المادية : والمتمثلة بالبيئة التي تقدم فيها الخدم (البنية التحتية - المعدات)

- الجودة التفاعلية : والتي تنتج من تفاعل مقدمي الخدمة مع مستخدميها .

- جودة المنظمة : والتي تتمثل بالصورة الذهنية للمنظمة لدى عملائها .

وبعده أسهم (Parasuraman) وزميلاه بتحديد أبعاد جودة الخدمة وحصرها بعشرة أبعاد وهي :

الاعتمادية - الاستجابة - الكفاءة - سهولة التعامل - اللياقة - الاتصالات - المصادقية - الأمان - تفهم احتياجات العميل - الجوانب المادية الملموسة .

وبعدها قام (Parasuraman) وزميلاه بدمج هذه العناصر في خمسة أبعاد هي :

- الجوانب المادية الملموسة - الاعتمادية - الاستجابة - الطمأنينة - التعاطف .

غير أن (العزاوي) يرى أن أبعاد جودة الخدمة تتحد في (2):

- الوقت (زمن التسليم) (Time): كم ينتظر العميل للحصول على دورة عند تقديم الخدمة.

- دقة التسليم في الموعد المحدد (Time less).

- الاتمام (Completeness) : انجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل.
- التعامل (Courtesy): تعني مدى ترحيب العاملين بكل العملاء دون تمييز.
- التتاسق (Consistency): تعني تسليم جميع الخدمات بنفس الأسلوب لكل عميل.
- سهولة المنال (Convenience): إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة .
- الدقة (Accuracy): انجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة .
- الاستجابة (Responsive Ness): التفاعل بسرعة من قبل العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة والخاصة بالعميل.

وهكذا يتبين لنا أن تحقيق أبعاد جودة الخدمة تتطلب وقتاً طويلاً وتتحقق على المدى الطويل وبالتالي يجب الاهتمام المتزايد وإشباع حاجات كل من عملائها وموظفيها وبالتالي تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتماشى وطموحاتها المتمثلة بتقديم خدمة جيدة للعملاء.

1 - 3- مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة :

- أجمع الباحثين بأن قسموا التطور التاريخي لمفاهيم الجودة إلى أربع مراحل وهي كالتالي :
- مرحلة التفتيش - الفحص (Inspection).
- مرحلة مراقبة وضبط الجودة (Quality control).
- مرحلة تأكيد الجودة (Quality assurance) .
- مرحلة ادارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) .

1 - 4- إسهامات الرواد الأوائل في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

- من أهم الرواد الأوائل الذين أسهموا في تجسيد وإرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما يلي :
- 1- 4 - 1- ادوارد ديمينج **W. Edward Deming**: لقد قدم أربعة عشر مبدأ يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الجودة :

- 1 - وضع هدف ثابت لتحسين المنتج أو الخدمة وذلك من أجل تحقيق المنافسة والبقاء ضمن زمرة الأعمال.
- 2 - تبني فلسفة جديدة من قبل الإدارة العليا تفادياً لأي أخطاء ، هفوات متوقعة .
- 3 - توقف الاعتماد على التفتيش والفحص لتحقيق الجودة والاستعانة بالأساليب الإحصائية لمراقبة العملية الإنتاجية.
- 4 - التعرف عن قرب على فلسفة الشراء .
- 5 - تحسين القدرة القيادية للمشرفين والاعتماد على الطرق الحديثة لذلك .
- 6 - التطوير والتحسين الدائمين بخصوص عمليات التخطيط والإنتاج والخدمات .
- 7 - اجتناب سياسة تهديد وتخويف العاملين .
- 8 - رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والتخلي بروح الفريق الواحد المنسجم لتحقيق الجودة.

- 9 - التركيز على التدريب لإدخال تحسينات على مختلف المستويات.
- 10 - المراجعة الدورية لمعايير العمل الهدف منها تحقيق جودة عالية.
- 11 - الاستعانة بالوسائل وأدوات التحليل الإحصائي لتحديد نقاط الضعف والقوة.
- 12 - التركيز على الدعم والمساندة والتحسين في إطار العملية الإنتاجية .
- 13 - اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق عملية التحول من جراء تطبيق مختلف النقاط السابقة الذكر .
- 14 - قدم دورة تحسين الجودة من خلال البط بين عمليات الإنتاج وحاجات المستهلك وعمليات تركيز المواد في مختلف الأقسام .

1 - 4 - 2 - جوزيف جوان Joseph M. Juran: من الأوائل الذين أسهموا في وضع الطرق والأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة وتمثلت أفكاره الأساسية الخاصة بإدارة الجودة ما يعرف بثلاثية (جوران) المتضمن لما يلي⁽³⁾ :

- 1 - تخطيط الجودة وتتمثل في :
 - تحديد العملاء الداخليين والخارجيين وكذا احتياجاتهم.
 - تطوير مواصفات المنتج تماشيا لاستجابة حاجات العملاء.
 - تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المرجوة .
 - نقل العمليات إلى قوى التشغيل (العامين) .
- 2 - الرقابة على الجودة وتتمثل في :
 - تقييم الأداء الحالي.
 - مقارنة الأداء الفعلي (المنجز أو المحقق) بالأهداف المسطرة.
 - معالجة الانحرافات أو الاختلالات باتخاذ الإجراءات الصائبة.
- 3 - تحسين الجودة من خلال⁽⁴⁾ :
 - ترسيخ الوعي بحتمية وضرورة الحاجة إلى التحسين.
 - تحديد أهداف التحسين.
 - تأسيس هيكل تنظيمي يتناسب ومتطلبات العملية .
 - التأكيد على الخطط والبرامج التدريبية لكل فرد ينتمي إلى المنظمة.
 - بناء خطط عمل لحل المشاكل والصعوبات المواجهة.
 - إعداد التقارير عن مدي التحسن المسجل في عملية التنفيذ.
 - تسجيل ما يتم تحقيقه ونشر النتائج الايجابية وإيصالها إلى العاملين.
 - السعي نحو تحقيق الأهداف المثلى.
 - ترسيخ عملية التحسين وجعلها جزءا من إستراتيجية العمل في المنظمة.

1- 4 - 3 - فيليب كروسبي (Philip B. Crosby): والذي نادى بفكرة العيوب الصفرية وأن برامج إدارة الجودة الشاملة يقوم على المسلمات التالية⁽⁵⁾:

- الجودة هي المطابقة للمواصفات .
- تحقيق الجودة عن طريق العيوب الصفرية.
- معايير الجودة عي العيوب الصفرية.
- مقياس الجودة هو تكلفة عدم المطابقة مع المواصفات أم المتطلبات .
- بالإضافة إلى تقديمه لأربعة عشر عنصرا أو نقطة تساهم في تحسين الجودة.

1 - 4 - 4 - كايرو اشيكافا (Kauro Ishikawa): المتميز بتقديمه أحدث أدوات الجودة وهو

مخطط السبب والنتيجة أو ما يسمى بعظمة السمك وسعى الى تشكيل حلقات الجودة لتحقيق التحسين المستمر ومن أهم إسهاماته في مراقبة الجودة الشاملة المقترحات التالي⁽⁶⁾:

- التأكيد على اشتراك العاملين بالمنظمة في طرح التساؤلات والمشكلات والوصول الى الحلول.
- التركيز على التدريب والتعليم لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعلية.
- تكون حلقات مراقبة الجودة.
- مراجعة ومراقبة الجودة الشاملة.
- التركيز على تطبيق الطرق ولأدوات الإحصائية.

1 - 5 - مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

باختلاف الاتجاهات الإدارية المتعددة تركز إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ منها⁽⁷⁾ :

- التركيز على العميل والانطلاق منه .
- التحسين المستمر لعمليات التشغيل.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- مشاركة وتمكين العاملين.
- التزام القيادة العليا بالجودة.
- التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين.
- النظرة التكاملية للمنظمة.
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
- التغذية العكسية.
- توطيد العلاقة مع الموردين.

1 - 6 - مقومات (متطلبات) تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يمكن ذكر أهم متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة في جملة العناصر التالية⁽⁸⁾ :

- تبني أنماط قيادية مناسبة للجودة في الوحدات والأقسام والمستويات التنظيمية المختلفة.

- ترسيخ ثقافة الجودة بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة.
- التخطيط الاستراتيجي للجودة انطلاقاً من تصورات واضحة المعالم.
- إيجاد نظام لإدارة الأداء يحدد خطط ومعايير الأداء من خلال يتم تقييم الأداء العام للمنظمة والعاملين معا.
- إيجاد هيكل تنظيمي مرن مع إتاحة حرية الحركة ومرونة التفاعل بين هياكل المنظمة وإشراك جميع العاملين في حل المشاكل ان وجدت والتحسين المستمر للجودة.
- إيجاد نظام اتصال فعال بين العاملين ومستويات الإدارة وبين العاملين مع بعضهم البعض وكذا بين المنظمة والأطراف الخارجية للمساهمة في تحسين ونشر المعارف الخاصة بالجودة.
- وجود إدارة فعالة للموارد البشرية للقيام بالتعليم والتدريب المستمرين لجميع العاملين لمختلف المستويات وخلق نظام للحوافز ومزايا المكافآت يستفيد منه العاملين الملتزمين بتطبيق الجودة.

1 - 7- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعددت واختلفت الآراء المتعلقة بتحديد المراحل اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أنهم أجمعوا على ما يلي (9) :

- المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد والتهيئة : أو ما يطلق عليها مرحلة الإقناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة وبناء ثقافة تنظيمية تتماشى والمتطلبات من خلال إعداد أنماط جيدة من القيادة المؤمنون والملتزمون بالجودة.

- المرحلة الثانية : مرحلة التخطيط للجودة : من خلالها يتم استخدام المعلومات التي تم تجميعها وتبويبها خلال المرحلة السابقة. وبالتالي يأخذ تخطيط الجودة عدة مستويات منها :

* التخطيط الاستراتيجي .

* تخطيط جودة المنتجات .

* تخطيط جودة العمليات .

- المرحلة الثالثة : مرحلة التقدير والتقييم : الهدف منها توفير الأدوات الضرورية لفهم المنظمة وجميع العاملين فيها (الثقافة التنظيمية) والتي تؤدي نتائج تقييمها دوراً مهماً في :

* تطوير الخطة الإستراتيجية للمنظمة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

* وضع خطة التدريب المطلوبة للعاملين والمدربين في المنظمة.

* التعرف على مدى رضا العملاء وعلى ما يقترحوه من أجل التحسين والتطوير.

* التغذية العكسية لتقييم التدريب من خلال التعرف على مدى ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية.

- المرحلة الرابعة : مرحلة التنفيذ : يتم اختيار الأفراد المختصون بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ولهذا الغرض يتم التركيز على ما يلي :

* الإشراف والتوجيه الدائم لفرق التحسين ومساندتها.
* منح وتقديم التدريب المناسب لفرق التحسين مع استعمال الأساليب الإحصائية المساعدة في حل المشكلات.

* استمرار مراجعة وتحديث نظام الحوافز والمكافآت للمشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
* اختيار مشروع تحسين تجريبي والتطبيق عليه .
* في حالة نجاح التحسين يتم استخدام نتائجه والتوسع في تطبيقها على كافة مستويات الإدارات.
- المرحلة الخامسة : تبادل ونشر الخبرات : الاستفادة من النجاحات والخبرات المحققة وتعميمها وتوضيح المزايا المحققة لكل من : (المديرين - المشرفين - المشاركين - المتعاملين مع المنظمة)
جاء تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

1 - 8 - فوائد إدارة الجودة الشاملة :

بالرجوع إلى خصوصية إدارة الجودة الشاملة وما يترتب عنها من إفرزات ومخلفات ملموسة وغير ملموسة من شأنها الرفع من مكانة ومستوى المنظمة التي تتفاعل ضمن إطار المنافسة المفروضة عليها وعلى غرار الفوائد والنتائج الممكن الحصول عليها من خلال تطبيق أي نظام ما فان موضوع معالجتنا الحالية تتطلب من المفكرين والفاعلين الأساسيين في مدى نجاعة الاعتماد على إدارة الجودة الشاملة في المنظمة باعتبار الركيزة الأساسية والحتمية المملاة عليها فلا بد من الاهتمام بفوائدها المستقبلية وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة.

الفوائد متعددة ومتنوعة ويمكن اعتماد تصنيف (ثايجرجن وزملاؤه) (Thiagaragan) في هذا المجال بالذات حيث صنفوها كالتالي⁽¹⁰⁾ :

- الفوائد التشغيلية.

- الفوائد المالية.

- الفوائد الثقافية والأخلاقية.

- الفوائد التنظيمية.

- الفوائد الإستراتيجية.

1 - 8 - 1 - الفوائد التشغيلية: يرجع (ستيف وزملائه) أن الفوائد التشغيلية الممكن تحقيقها جراء

تطبيق إدارة الجودة الشاملة تنحصر في مجموعتين وهما على التوالي⁽¹¹⁾:

- الفوائد الموجهة نحو رضا العميل والتمثلة بالتالي :

1- تحسين في تصميم المنتج أو الخدمة.

2- تحسين جودة المنتج أو الخدمة.

3- تحسين في تدفق العملية الإنتاجية.

4- تحسين الروح المعنوية للموظف والوعي بالجودة.

- 5- تحسين خدمة المنتج وتحسين أداء الخدمة.
- 6- تحسين في قبول سوق العمل للمنتج أو الخدمة.
- 7- تقليل حساسية العملاء من السعر على المدى الطويل⁽¹²⁾.
- الفوائد الموجهة نحو التحسينات الاقتصادية:
- 8- التقليل في تكاليف العملية الإنتاجية.
- 9- التقليل من الخسائر التشغيلية.
- 10- التقليل من تكاليف مجال الخدمة.
- 11- التقليل من التعرض للمسؤولية القانونية.
- 1 - 8 - 2 - الفوائد المالية: وتشمل كل من⁽¹³⁾ :

- 1- زيادة العائد.
- 2- زيادة الربح التشغيلي.
- 3- زيادة العائد على الاستثمار.
- 4- زيادة العائد على الأصول.
- 5- زيادة العائد لكل موظف.
- 6- تحسين التكلفة الموفرة من التحسينات.
- 7- تحسين القيمة المضافة لكل موظف.
- 8- زيادة الأرباح على الأسهم.
- 1 - 8 - 3 - الفوائد الثقافية والأخلاقية : بالرجوع إلى الفوائد الممكنة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة خصوصا وأنها تنظر إلى كل من الجانبين الفتي والإنساني داخل المنظمة والاجتماعي خارجها بما يلي⁽¹⁴⁾:

- 1 - أحادية وسلامة النظرة عند الموظفين للعملاء داخل وخارج المنظمة.
- 2 - تحسين الاستجابة للعملاء وإسعادهم.
- 3 - تطوير الروح الإنسانية في التعامل مع العملاء الداخليين والخارجيين.
- 4 - رفع مسؤولية الفرد في تنفيذ العمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة.
- 5 - تطوير روح المسؤولية تجاه موارد المنظمات والمجتمع.
- 6 - تعزيز الثقافة الجماعية في تنفيذ الأعمال وإدارة الذات.
- 7 - تعزيز ثقافة العمل التي تمجد الجودة وروح المبادرة.
- 8 - تحسين أخلاقيات الموظفين في الصدق والإخلاص والثقة.
- 9 - تعزيز الثقة بالنفس عبر ثقافة التحسين المستمر وعدم فقدان الأمل.
- 10- تطوير ثقافة احترام الوطن والتفاخر بجودة خدماته ومنتجاته.

- 11 - بناء قيم احترام الذات والغير عبر مقارنة ما تنتج مع ما ينتج الغير.
- 12- نشر فكر التميز على مستوى الفرد والجماعات والمنظمة.
- 13 - رفع قناعة الموظفين في الحديث بلغة واحدة (لغة الجودة).
- 1 - 8 - 4 - الفوائد التنظيمية :** يمكن أن تحقق عملية إدارة الجودة الشاملة الفوائد التنظيمية التالية :
- 1 - التقليل من هرمية السلطة.
 - 2 - التخلص من البيروقراطية.
 - 3 - بناء قيادات أكثر التزاما ومنفتحة داخل وخارج المنظمة.
 - 4 - بناء مناخ تنظيمي صحي يشجع على الإبداع.
 - 5 - تحسين مهارات وقدرات حل المشاكل.
 - 6 - تحسين النظرة إلى أجزاء المنظمة في ظل النظر إلى النظام ككل.
 - 7 - زيادة الاهتمام بالنظرة إلى العمليات وليس النتائج فقط كغاية مشتركة لجميع أفراد المنظمة.
 - 8 - التحول من النظر إلى الوظائف إلى النظر إلى العمليات.
 - 9 - زيادة الفاعلية التنظيمية.
 - 10 - زيادة الكفاءة التنظيمية.
- كما حددت دراسة (محمد يوسف) الفوائد التنظيمية التي تجنيها المنظمة نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي⁽¹⁵⁾ :
- 1 - سرعة التعلم التنظيمي.
 - 2 - زيادة مرونة الشركة.
 - 3 - تحسين استجابة الشركة.
 - 4 - تعزيز التحسين المستمر.
- 1 - 8 - 5 - الفوائد الإستراتيجية :** حسب (نانج وزملائه) ان الفوائد الإستراتيجية التي ستجنيها المنظمة جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ما يلي⁽¹⁶⁾ :
- 1 - البقاء على عالم تتزايد فيه المنافسة.
 - 2 - تحسين القيمة لمساهمي المنظمة.
 - 3 - تحسين الجودة والأمان للوسائل التي تستخدمها المنظمة.
 - 4 - التقليل من الفترة الزمنية لدورة حياة المنتج أو الخدمة.
 - 5 - الاستخدام الأمثل لمواهب موظفيها وإبداعاتهم.
- 2- ماهية التغيير:**
- من أجل مواكبة التطور المستمر للتكنولوجيا العالية من جهة والمنافسة الشرسة القائمة بين المنظمات ضمن السوق المحلية والدولية من جهة أخرى والتعديلات والتغييرات الناشئة ضمن المنظمة والبيئة

المحيطة بها لا بد من إدخال عنصر التغيير والذي سينعكس بدوره على تطوير الموارد البشرية المستمرة والمتنامية.

2 - 1 - أسباب التغيير :

إن موضوع التغيير يظهر إلى الوجود لأسباب خارجية وداخلية، هذا ما أجمع عليه أهم المتخصصين.
2 - 1 - 1 - الأسباب الخارجية⁽¹⁷⁾ : هناك مجموعة من المسببات ذات الطبيعة الخارجية تستدعي عملية التغيير منها :

- التقدم العلمي والتكنولوجي : تجد المنظمة أمام زحف هائل من التطور المسجل في مجال التكنولوجيا من جهة، ونتيجة للاكتشافات الآنية التي لها علاقة بوسائل الإنتاج المتاحة (آلات وأدوات ومعدات) مستخدمة ضمن نشاطات المنظمة.

- حدة المنافسة في الأسواق : نظرا لزيادة حدتها المتزايدة من تكثيف للحملات الاشهارية وإدخال وإقحام سلع جديدة مراعين شروط الجودة فيها وعليه يجب أن تستعد المنظمة لمثل تلك المستجدات الملقاة عليها بدون إرادته لكي لا تتناقص حصتها السوقية جراء تجاهلها لمثل تلك الإجراءات الإلزامية.

- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية : يدخل ضمن هذه الخانة كل من حدوث تعديلات في : قوانين التصدير والاستيراد، النقد والقرض، قوانين العمل وحيثياتها، التغييرات في مآرِد الدولة، التحولات الاقتصادية من نظام إلى آخر.

- التغييرات الاجتماعية والثقافية : لاشك أن أي مجتمع لا يستطيع الانزواء لوحده في خانة مميزة والا سيصاب بالتهشمس وعليه يجب الاهتمام بكل من : القيم، الأعراف، العادات والتقاليد، المعتقدات، مستوى التعليم ونوعيته، القضاء على الأمية، التحكم في وسائل الاتصال الرقمية المتطورة، التطلعات الشبابية المتواصلة والمتجددة، التحرر وإقحام المرأة ومنحها مكانتها اللازمة، تغيير في أذواق ورغبات المستهلكين وقدراتهم الشرائية وميولهم الاستهلاكي المتطور والمتنوع والمتغير عما كان عليه سابقا.

- العولمة وتأثيراتها وإفرازاتها اللامتناهية والمتعاقبة للأحداث، زيادة وتيرة نشاط وضغوط المنظمات والجمعيات المهنية والعمالية (النقابات العمالية وجمعيات حماية المستهلك والبيئة....) .

2 - 1 - 2 - الأسباب الداخلية⁽¹⁸⁾ : والتي تنطلق من داخل المؤسسة وتضم مختلف مكوناتها المادية وغير المادية من وسائل التكنولوجيا المستعملة أو الهيكل التنظيمي أو الأفراد والثقافة أو الوظائف والتي يمكن تصنيفها كالتالي :

- الوعي والادراك المستمد من المديرين والقناعة التامة بضرورة التغيير من جهة وهي الجهة الكفيلة باتخاذ القرارات اللازمة والضرورية في الوقت المناسب مثل لا: قرارات تحسين الجودة، إدخال وتطوير نمط معين من التكنولوجيا الحديثة المتطورة والتي تتماشى ومتطلبات المنظمة، التفكير في إنتاج منتج جيد تراها مناسبا لمثل تلك الأجواء التنافسية.

- نظرا للزيادة المسجلة في طموحات وحاجات العمال تجد المنظمة أمام أمر يستعدي التغيير للاستجابة إليها وإلا ستعاني من التهميش والإهمال.

- الاهتمام بموضوع التخطيط الدائم والمتواصل لأنه بإمكانه عدم ملائمة مهامه بدقة في الأمد البعيد لأنه لا يتماشى والمتطلبات الآنية فإتباع المناهج التقليدية من شأنه الإضرار بمصالح المنظمة دون إدراك لذلك.

- المعرفة الدائمة لخطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة لأن ذلك ينعكس على التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية.

- يجب تحميل المسؤولية لأصحابها وترسيخ عامل الثقة في أنفسهم وإعطائهم كل الصلاحيات المخولة لهم لداء مهام وكلهم ثقة بأنفسهم لإتمام الأعمال المطلوبة منهم في الآجال المحددة والطريقة السليمة.

- المحافظة على استمرارية المنظمة وتطويرها بالاعتماد على تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها لتتماشى ومتطلبات التطور وتصل إلى معدلات مرموقة من النمو المنشود.

- عدم تجاهل ذوي الخبرة في شتى المجالات من خارج المنظمة (المستشارين والخبراء) لقدراتهم الاستطلاعية ومعرفتهم الميدانية والاستفادة من نصائحهم وآرائهم وتوجيهاتهم خصوصا وأنهم من خارج المنظمة ويستطيعون ملاحظة ما لا يمكن ملاحظته من قبل العاملين داخلها.

- إساءة استعمال السلطة الوظيفية من طرف الخبراء وهذا ما ينجر عنه من صراعات داخل المنظمة مما يؤثر سلبا على أداء عاملها وتحد من فعاليتها.

- تعدد المستويات الإدارية وتداخل الاختصاصات وعدم الالتزام بمبدأ وحدة الأمر ومصدر التوجيه.

- الاهتمام بكافة الوظائف المتعددة في المنظمة كما هو معروف فإنها تهتم وتركز بشكل واضح بوظائف: التموين، الإنتاج، المبيعات، دون الاهتمام بشكل جدي لباقي الخدمات خصوصا منها : إدارة الأفراد والعلاقات العامة والتسويق والترويج

2 - 2 - أنواع التغيير :

لقد تعددت وتنوعت التقسيمات الخاصة بالتغيير فمنهم من يقسمه حسب درجة الشمولية، ووفقا للجهود المبذولة في سبيله، وتقسيمات على أساس الشيء وضده، ويمكن ذكر أهمها .

2 - 2 - 1 - التغيير المادي والتغيير المعنوي⁽¹⁹⁾ : يتمثل التغيير المادي الأشياء الملموسة (الهيكل، التكنولوجيا) ، بينما يستهدف التغيير المعنوي المحسوس (الجوانب النفسية والاجتماعية للمؤسسة)، وكلاهما مهم يكملان بعضهما البعض مثلا نجد بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة متطورة لكن في المقابل تفنقر إلى أنماط وأساليب وسلوكيات العمل فيها تقليدية لا تتماشى والمتطلبات الآنية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال لأنه لا يجمع بين الاثنين معها.

2 - 2 - 2 - التغيير المخطط والتغيير غير المخطط⁽²⁰⁾ : التغيير المخطط هو ذلك التغيير الذي يحدث بصورة مخططة نحو تحقيق أهداف مرجوة ومحددة المعالم سلفا، بالمقابل فان التغيير غير

المخطط ما هو الا عن إجراءات وعمليات تلقائية تتولاها المنظمة ومن أمثلتها : إجراءات انفعالية أو ردود أفعال جراء حالات طارئة مفاجئة. هذا ما يجر بالمنظمة لنتائج غير متوقعة وضارة لا يستهان بها جراء الضغوط التي كانت مفروضة عليها آنذاك.

2 - 2 - 3 - التغيير الشامل والتغيير الجزئي⁽²¹⁾ : من عنوانه يتبين أن التغيير الشامل هو الذي يغطي مجمل وجميع مكونات المنظمة، بالمقابل فالتغيير الجزئي لا يمس إلا جوانب معينة ومختصرة من مكونات المنظمة مثل تغيير الآلات أو الأجهزة دون مراعاة تكوين العاملين عليها وتدريبهم لها.

2 - 2 - 4 - التغيير السريع والتغيير التدريجي⁽²²⁾ : يقسم التغيير حسب درجة السرعة، فير أن التغيير البطيء والتدريجي يكون أكثر رسوخا في أذهان العاملين إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الموقف الذي نحن بصدد إحداث التغيير فيه، فالطرف الذي يتم فيه التغيير هو وحده الحاكم على مدى نجاعة أي من النوعين.

2 - 2 - 5 - حسب جهود التغيير⁽²³⁾ : استنادا إلى هذا المعيار يمكن أن نميز بين أربعة أنواع من التغيير وهي كالتالي :

2 - 2 - 5 - 1 - التغيير على مستوى المؤسسة : يمتاز هذا النوع من التغيير بالشمولية لأنه يغطي كل المستويات الإدارية من خلال استخدام عدة أساليب مثل : القيام بمسوح لواقع التنظيم و اجتماعات المكاشفة والشبكة الإدارية وغيرها.

2 - 2 - 5 - 2 - التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم : يعتمد هذا النوع من التغيير على إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتوافق مع قدرات ورغبات العاملين، والعمل على تغيير نمط اتخاذ القرارات، إضافة إلى تحليل الأدوار، وإتباع منهج الإدارة بالأهداف.

2 - 2 - 5 - 3 - التغيير على نمط العمل الفردي : تكون نقطة انطلاق هذا النوع من التغيير من الاعتماد على المشورة والمشاركة والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة، بناء الفريق، استغلال نمط تحليل المشاكل بواسطة الفريق وتحسين نمط العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

2 - 2 - 5 - 4 - التغيير في العلاقات الشخصية : حيث ينم من خلال التخطيط السليم للعمل باعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة إضافة إلى استخدام التدريب المخبري وجماعات المواجهة.

2 - 3 - استراتيجيات التغيير في المنظمة :

لقد تعددت واختلفت الطروحات الأدبية المعالجة لموضوع استراتيجيات التغيير ولكن الأكثر مرجعية لمثل هذه الدراسات وبالرجوع الى أكثر التصنيفات التي يدور حولها الإجماع فإنه يتفرع منه ما يلي :

2 - 3 - 1 - إستراتيجية العقلانية والميدانية (إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي)⁽²⁴⁾ : تنطلق من المبدأ أو الافتراض الأساسي بأن الأفراد يتصرفون بعقلانية ويسعون لتحقيق مصالحهم إذا استوعبوا فعلا الغرض من التغيير، ويعتمد هذا الأسلوب على توفير وتبادل المعلومات بغية اتخاذ القرار الرشيد، فالأفراد سيختارون لا محالة القرار الأكثر كفاءة ورشاده.

كما تقوم على افتراض آخر مفاده أن التعليم والبحوث العلمية والدراسات العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير وترك الجهل وعدم الوعي والخرافات جانبا والاهتمام بمخلفات وإفرازات التعليم باعتباره وسيلة لنشر المعرفة العلمية لهذا الغرض تسعى المنظمة إلى تصميم برامج تدريبية تركز أساسا على تزويد المتدربين بكل المعلومات اللازمة والضرورية⁽²⁵⁾.

2 - 3 - 2 - إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تعتمد على الفرضية الأساسية المتمثلة لا تقتصر على نقص المعلومات كحاجز أساسي أمام التغيير، بل يتمثل بعد اقتناع الأفراد بضرورة التغيير، لأنهم يعتبرون بأن التغيير يهدد مصالحهم أو يتضارب معها من جهة ولا يتناسب وقيمهم ومعتقداتهم، وعليه فانه يقفون ضد أي تغيير من شأنه أن يهدد كيانهم القائم بأي نوع ووسيلة متاحة⁽²⁶⁾. وبالتالي يتولى القائد الإداري زمام الأمور من خلال إقناعه وتوعيته الدائمة للعاملين بضرورة التغيير وأهميته والأهداف والفوائد الممكنة الاستفادة منها جراء تطبيقه، ويتجلى ذلك باعتماده على إقحام التدريب ضمن صفوف العاملين الساعي إلى تغيير اتجاهات ومواقف العمال التي تتعارض ومصلحة المنظمة في ترسيخ التغيير داخل أقسامها المتنوعة⁽²⁷⁾.

2 - 3 - 3 - إستراتيجية القوة القسرية: تلجأ بعض المنظمات إلى اختيار هذه الإستراتيجية باعتبارها أن القسر والإذعان لا مفر من استعمالهما أحيانا للتصدي إلى بعض التصرفات الناتجة عن الأفراد العاملين ضمن مصالحها. ففي حالة ما تكون هناك مواجهة ومقاومة للتغيير من قبل العاملة بسبب التغيير، لكن هذا الأسلوب سيؤثر سلبا على الروح المعنوية للعاملين إلا أنه في الحالات الضرورية يحرز نتائج سريعة من أجل الحفاظ على الاستمرارية وإلقاء وبالتالي ترجح كفة القسوة على كفة الاهتمام بالروح المعنوية⁽²⁸⁾.

إن هذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف والحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تتضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير⁽²⁹⁾.

2 - 3 - 4 - إستراتيجية المشاركة⁽³⁰⁾: من تسميتها فإنها تدل على إشراك كل من الإدارة والأفراد معها في القيام باتخاذ القرارات وعليه هناك طريقتان للمشاركة :

- أن تحدد الإدارة الأهداف المتوخاة وتحديد البدائل بإشراك العاملين في اختيار البديل الأمثل.
- أو أن يقوم الطرفان معا بتحديد المشكلة وتدارسها واختيار البديل الأفضل ثم تنفيذها.
والملاحظ أن إستراتيجية المشاركة لها أوجه تشابه مشتركة ومنهج الإدارة بالأهداف وخصوصا في الطريقة الثانية التي تمتاز باقحام الطرفين في كل ما يروونه مناسبا في وضع الخطط والأهداف وكذا تنفيذ البديل الأمثل والتقييم والرقابة.

2 - 3 - 5 - إستراتيجية التفويض: تتمثل هذه الإستراتيجية بأن تتولى الإدارة تفويض أمر تحديد المشاكل ومعالجتها للأفراد العاملين ضمن منظماتها وفق أساليب معينة، كدراسة الحلة وتدريب الحساسية وتدريب الجماعة بالتركيز خصوصا على العلاقات القائمة بين الأفراد أو العمال.

وبالتالي فان وظيفة الإدارة تتمثل بإجراء الدراسة التحليلية وإعطاء معلومات عن مجالات وأبعاد التغيير المراد إحداثها وتعهدهم للأفراد بدراسة هذه المعلومات ومناقشتها سعياً لاتخاذ القرارات المناسبة خصوصاً فيما يتعلق يتبني آليات التغيير المطلوب⁽³¹⁾.

وعليه فان هذه الإستراتيجية بالذات تنهج وتستعمل منهج الإدارة بالنتائج.

2 - 4 - متطلبات ونتائج التغيير وفق منهج إدارة الجودة الشاملة :

يتطلب تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة الى إحداث تغييرات على عدة مستويات وبالمقابل فان جراءة تطبيقه يولد عدة نتائج تمتاز بارتباطها بعدة جوانب مختلفة ومتباينة، وعليه فإننا سنعالج الموضوع من خلال :

- التغيير التي تتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تأثير إدارة الجودة الشاملة على التغيير في مختلف مكونات المؤسسة.

2 - 4 - 1 - التغييرات التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁽³²⁾:

لقد أجمع المتخصصين في هذا المجال على أن التغييرات التي يتطلبها تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يمكن تصنيفها ضمن الأبعاد الخمسة أساسية التالي :

- الثقافة التنظيمية .

- الهيكل التنظيمي.

- والأنظمة والسياسات.

- النمط القيادي.

- تنفيذ العمل .

2 - 4 - 1 - 1 - الثقافة التنظيمية : لقد تعددت وتتنوع التعاريف الخاصة بالثقافة التنظيمية وهذا

راجع إلى اختلاف وتعدد آراء الباحثين فيها وعلى سبيل المثال غرف (غوتهن) (GUTHEN) على

أنها⁽³³⁾: "مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة للعاملين في المنظمة" . في حين عرفها

(دانييل دينسون) (Daniel DENISON)⁽³⁴⁾: "بأنها منظومة القيم السائدة في المنظمة التي تعزز

الانتاج الثقافي المتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات السائدة بها" . وبالتالي وكما أشرنا تطور

مفهوم الثقافة التنظيمية بتطور الآراء المتبناة من قبل المفكرين المعاصرين.

وعليه فانه يمكن تلخيص خصائص الثقافة التنظيمي بما يلي⁽³⁵⁾ :

- الثقافة نظام مركب : يتكون من عدة مكونات فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة

المنظمة أو نمط المديرين وثقافة العاملين فيها، وبالتالي فهي مركبة لأنها تجمع كل من : الجانب المعنوي

(القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) ، و جانب مادي (المباني والمعدات).

- الثقافة نظام متكامل: من خلال الحرص على خلق انسجام بين عناصر المنظمة المختلفة وبالتالي فهي كلا مركبا تسعى دائما إلى خلق ذلك الانسجام والتفاهم، فأى تغيير يحدث على أي عنصر بإمكانه التأثير على باقي مكونات النمط أو المزيج الثقافي.

- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: مع مرور الزمن وتعدد الشرائح المتعاملة ضمن المنظمة فإن السعي الدائم والمتواصل لتسليم الأجيال القادمة ويتم ذلك عن طريق التعليم والمحاكاة، وتضح جليا وتزداد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص.

- الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور : استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه دون إجراء أي تغيير عليها بل هي تغيير مستمر، وبالتالي يتم إدخال بعض الملامح الجديدة على حساب فقدان بعض الملامح القديمة.

- الثقافة تمتاز بخاصية التكيف: تمتاز الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة ولتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجاباتها لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.

2 - 4 - 1 - 2 - الهيكل التنظيمي : في هذا المجال بالذات لابد للإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق هياكل تنظيمية أفقية على غرار الهياكل التنظيمية العمودية المعتمدة أساسا على الرتبة الإدارية وتعدد المستويات الإدارية والمبالغة في تقسيم العمل وغيرها .

وعليه ومن جملة ما تقترحه إدارة الجودة الشاملة من هياكل تنظيمية أفقية ما يلي :

- اعتبار المؤسسة فرق عمل متكاملة تعمل فيما بينها بشكل أفقي وعمودي في آن واحد .
- تحويل أسلوب النشاط من أسلوب الأعمال القائم على تنفيذ عمل واحد من بدايته إلى نهايته من قبل شخص واحد أو مجموعة واحدة إلى أسلوب العمليات الذي يمتاز بتقسيمها إلى سلسلة من المراحل المترابطة ببعضها البعض والمتأثرة والمؤثرة بأداء كل منهما.
- إعادة تصميم الأدوار داخل المنظمة عبر جميع المستويات الإدارية (إعادة تصميم وتحليل الوظائف).

- تمكين المؤسسات الكبيرة من اللجوء إلى المصفوفة التنظيمية القائمة على أساس لامركزية الأداء والتنفيذ مع تفويض محدد للسلطة وإشراف عام مركزي.

- إخضاع العاملين لمزيد من عمليات التعليم والتدريب المستمرين الأمر الذي يسهل من عملية الإشراف عليهم وتوجيههم بغية التغلب على اتساع نطاق الإشراف في المؤسسة.

2 - 4 - 1 - 3 - الأنظمة والسياسات : ضمن إطار المنظمة هناك عدة أنظمة من ضمنها : النظام الإنتاجي والنظام المالي ونظام التخزين ونظام الأجور والعلاوات والمكافآت من جهة، وقوانين داخلية يلتزم بها جميع العاملين في المنظمة من جهة أخرى. وبالتالي فإن الأنظمة هنا هي تلك القوانين التي يجب مراعاتها والالتزام بها من قبل الجميع. وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى جعل النظام أكثر تحديدا

وتفصيلا على أرض الواقع من خلال تفريغ النظام الواحد إذا تطلب الأمر إلى مجموعة من الأنظمة الجزئية عند الضرورة.

أما السياسة يقصد بها هنا تلك القواعد العامة التي تسهم في توجيه التفكير في مجالات اتخاذ القرارات وأداء الواجبات وممارسة السلطات، وما تسعى إلى تحقيقه إدارة الجودة الشاملة في هذا المجال بالذات توفير صفة المرونة في هذه السياسات كي لا تصبح عائقا يحد من حرية من يطبقها ويعمل بموجبها، مع الأخذ بعين الاعتبار ومراعاة الحذر من المبالغة في تحقيق المرونة لما ينجر عنه من إخلال بالنظام.

2 - 4 - 1 - 4 - النمط القيادي : من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأبد من اللجوء إلى ما يعرف بالإدارة الجواله أو المرئية (أي يكون الرؤساء قريبين من مواقع العمل) ويحقق ذلك النوع من الإدارة القواعد التالية :

- تطبيق الرقابة الحينية والوقائية في آن واحد لتمكن من كشف الأخطاء قبل أو عند حدوثها.
- كسر حاجز الخوف لدى المرؤوسين مكن خلال تواجد المدير الدائم مع المرؤوسين.
- اكتساب نظرة موضوعية وواقعية من خلال تواجد المديرين الدائم في أرض الواقع والاحتكاك الدائم مع العمال.

- تبني أسلوب الاتصال الغير الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين للتخفيف من الروتين وجعل قنوات الاتصال بينهما مفتوحة بشكل دائم.
- المساهمة في تنمية الولاء والانتماء الدائمين للمنظمة من خلال تحقيق درجة عالية من التفاعل والانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة.

2 - 4 - 1 - 5 - أسلوب تنفيذ العمل : ان الغاية المنشودة جراء تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة تجسيد أسلوب العمل الجماعي من خلال عمل الفرق، وروح التعاون، والتحلي بالروح المسؤولية والرقابة الذاتية لكافة أفراد المنظمة.

ويتجسد أسلوب العمل الجماعي في ثلاث تشكيلات وهي :

- فريق العمل : الغاية المنشودة من هذا التشكيل هو النظر إلى الهيكل التنظيمي بصفته مكون من فرق عمل (الإدارة والأقسام) تتفاعل مع بعضها البعض لكسر الحواجز والعوائق الإدارية بينها كي تعمل بكل حرية ومرونة.

- حلقات الجودة : التي تسعى إلى دراسة العمليات وتحسينها والتي تمتاز بالشمولية ولا يقتصر عملها على مجال معين وبالتالي دراسة ومعالجة بعض مشاكل العمل اقتراح الحلول لها.

- جماعات العمل: وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال ضمن قاعدة الهرم التنظيمي، وهم متخصصون في إنتاج سلعة أو خدمة معينة ساعية إلى تحديد المشاكل الممكن أن تعاني منها ووضع الحلول المناسبة مركزة عملها فقط على الجوانب الفنية تاركة الأمر لغيرها (لا علاقة لها بالجوانب الإدارية).

2 - 4 - 2 - تأثير إدارة الجودة الشاملة على التغيير في مختلف مكونات المؤسسة⁽³⁶⁾ :

تؤثر إدارة الجودة الشاملة على التغيير داخل المؤسسة في ثلاث جوانب أساسية وهي كالتالي :

- التأثير على التغيير الثقافي والسلوكي للأفراد.

- التأثير على المؤسسة وبيئة العمل .

- التأثير على التغيير الفني العملياتي .

ويمكن باختصار ذكر المكونات الجزئية لكل منهما على النحو التالي :

2 - 4 - 2 - 1 - التأثير على التغيير الثقافي والسلوكي للأفراد: ويتم ذلك من خلال :

- وضوح الغرض .

- المعنويات.

- التعريف والتقدير .

- الجماعة وروح العمل الجماعية.

- المشاركة.

- الاتصالات الفعالة .

- التمكين.

- المعرفة والمهارة.

2 - 4 - 2 - 2 - التأثير على المؤسسة وبيئة العمل:

تؤثر إدارة الجودة الشاملة على المنظمة وبيئة العمل في عدة نقاط أساسية منها :

- القيادة .

- المعلومات والتحليل .

- التخطيط الاستراتيجي.

- إدارة وتطوير الموارد البشرية.

- إدارة العمليات.

- نتائج الأعمال.

- التركيز على العميل وإرضاءه.

2 - 4 - 2 - 3 - التأثير على التغيير الفني العملياتي للمؤسسة :

يتم هذا التأثير من خلال :

- التحسين المستمر للعمليات بما يحقق رضا العملاء.

- اعتماد قياسات التحسين (تقليص الدورة الزمنية، مهام وخطوات العملية ،أو تقليص تكلفة العملية)

- استخدام أدوات الجودة سواء كانت (للتخطيط، التحليل، التفسير، التعديل، القياس).

- استخدام آليات ومناهج بناء فرق تحسين الجودة للعمليات لتحسين العمليات وتحقيق رضا العملاء.

للإشارة فان مصطلح التحسين المستمر كثرت الأدبيات التي حاولت تفسيره ووضع ملامحه الأساسية لتشعبه الا أنه يمكن ذلك تعريف واحد له والمتمثل بأنه⁽³⁷⁾ " مجموعة من الأنشطة تالتي تؤدي الى بروز أجيال من الأفراد داخل المؤسسة أو الإنسانية ككل بغرض تحقيق تقدم مستمر " .

3 - ماهية ثقافة الجودة :

باختلاف الأزمنة والأمكنة تختلف الذهنيات والثقافات السائدة ولإنجاح إدارة الجودة في ترسيخ ثقافة الجودة لا بد من تضافر الجهود لذلك خصوصا لوجود تنظيمات وممارسات تتعارض مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من جهة ووجود خلفيات لبعض العاملين في المنظمة برفضهم التأقلم مع التغيير الواجب القيام بها من جهة أخرى. وعليه فان ثقافة الجودة تحاول إزالة هذا الغبار الذي يعكر أجواء إحداث التغيير المناسب والضروري.

وعليه سنحاول التطرق إلى أهم المحاور الأساسية والتي لها علاقة بموضوع بحثنا .

3 - 1 - مقومات ثقافة الجودة :

لقد خلص المفكرين على أن ثقافة الجودة الشاملة تركز على عدة مقومات من أهمها⁽³⁸⁾:

3 - 1 - 1 - جودة المعلومات : من جملة ما تعتمد عليه ثقافة الجودة توفير أكبر قسط من المعلومات، وبالتالي تضم كل من : إنتاج ونقل الأفكار والآراء والنظريات والحقائق والإحصائيات والأنشطة الثقافية والفنية المتعلقة بالنظم وكافة العمليات المستخدمة من أجل التحسين الدائم والمستمر لكل الأنشطة والعمليات في المنظمة.

3 - 1 - 2 - تشكيل مجلس لقيادة الجودة: على غرار المجالس الأخرى التي تكون فيها القرارات متبناة من قبل رئيس واحد يتولى وحده زمام الأمور، في الحالة التي نحن بصددتها يختلف الوضع تمام حيث تشكيل مجلسا متكون من عدة أعضاء فاعلين ومؤهلين لأداء مسؤوليات محددة تتناسب وقدراتهم وخبراتهم المكتسبة، ويتم التشاور بين الأعضاء الفاعلين على مستوى المجلس لحل المعوقات التي تواجه إداراتهم وكيفية التغلب عليها وعدم الوقوع فيها مرة ثانية. وتتحصر مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة المذكور بما يلي⁽³⁹⁾:

- وضع سياسة الجودة وخططها وأهدافها المسطرة.
- توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تولي قيادة عمليات تخطيط الجودة.
- وضع خطة التعلم والتدريب المناسبة في مجال إدارة الجودة، والتأكد من اشتراك الإدارة العليا في البرامج التدريبية للجودة.
- الموافقة على مقترحات مشروعات تحسين الجودة التي تقدمها فرق التحسين، إضافة إلى متابعة وتقييم هذه المشاريع.

- إنشاء فرق الجودة وتوجيه أنشطة الفرق وتقييم النتائج.

- وضع نظام لتحفيز الأفراد، لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة.

3 - 1 - 3 - المكافأة على النتائج المحققة : يسبق كل عمل منجز هدف مسطر تم رسمه مسبقا وانطلاقا من هذا المبدأ العملي تقاس المنظمات بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها والنتائج المحققة مقارنة بالنتائج المرجوة، وبالمقابل ينال كل فرد شارك في تحقيق هذا الانجاز على مكافآت نظير ذلك.

ويعتبر (جيم هيريرا) إلى أنه يمكن الإفصاح عن نظام المكافآت بثلاث طرق وهي (40) :

- ترقية الأفراد الذين يقدمون مشاركة مميزة في تطبيق سياسة الجودة.

- الاحتفال بالجودة، ويقصد بها الاحتفال بالأحداث التي تجسد ثقافة الجودة، عن طريق تخصيص جزء من وقت المدير (المسئول المباشر) يفصح به علنا عن تقديره وامتنانه جراء مساهماتهم الفعالة والتي انعكست من خلال رضا العملاء وباقي الجهات التي لها علاقة بالمنظمة وبالتالي يكون قد أوصل رسالة مباشرة للقائمين على تنفيذ خطط وأهداف المنظمة والاعتراف لهم بذلك.

- إقحام العاملين واستشارتهم الميدانية بشأن نظام المكافآت وما يترتب عنه من إدخال بعض التعديلات عليها والتي من شأنها أن تساهم في تحفيز العاملين أكثر.

3 - 1 - 4 - إشعار العاملين بالأمان في وظائفهم : إن الطبيعة الإنسانية تلزم الفرد أن يسعى جاهدة للمحافظة على عمله وإتقان وظيفته إلى جانب شعوره الدائم والمتواصل بأن المنظمة التي يعمل بها ستحميه من مخلفات الصدمات التي قد ينجر عنها الاقتصاد جراء الأزمات والتعثرات والاختلالات التي من شأنها أن تدمر الكيانات القائمة، وعليه يجب تجنب الخوف وزرع الثقة الدائمة لدى العاملين بأن منظمته قائمة وستدوم بمدى مساهمة العاملين فيها من خلال الإفصاح عن المشاكل قبل فوات الأوان وإنما قبل حدوثها إن أمكن ولما لا تقديم الأفكار والاقتراحات المناسبة والعملية، هذا ما سيزيدهم إصرار على المطالبة وتلقى المزيد من المكافآت والترقية على عكس فقدانها والتقليل منها.

ويؤكد (ديمنج) على ضرورة منع الخوف وخلق الثقة في نفوس العاملين، وأن أي فرد في المنظمة أي كان موقعه يحتاج إلى رفع الروح المعنوية وذلك من خلال ما يلي :

- توضيح أهداف العمل ومساعدة العاملين على فهم الأهداف والسياسات.

- تنمية الاتجاه نحو العمل كفريق وتدريبهم على مبدأ الاستفادة من الآخرين.

- تنمية روح القيادة في نفوس العاملين.

3 - 1 - 5 - إرساء مبدأ التعاون وليس التنافس فقط هو أساس العمل : يرجع التعاون والعمل الجماعي والبعد عن السلبية واللامبالاة من أبرز الوسائل والأساليب لتحقيق التحسين المستمر في طريق أداء العمليات، والاعتماد على هذا الأسلوب يتيح الفرصة لإظهار المواهب والطاقات الابتكارية، إضافة إلى اكتساب المهارات السلوكية اللازمة من الغير ومعهم وإتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والخبرات(41).

3 - 1 - 6 - العدالة والشفافية في دفع المستحقات المالية (المرتبات والحوافز) : من المنادين بهذا المبدأ (جيم هيريرا) الذي يؤكد أن فلسفة الجودة الشاملة تنظر بطريقة مختلفة إلى نظام المرتبات والحوافز، فهذا النظام يجب أن يعكس التغيير الحادث في ذهنيات العاملين في الإدارة، وعليه لابد من أن تتوفر في نظام الرواتب والحوافز بعض الخصائص المميزة منها :

- جانب الإنصاف والعدل : أي تتولى الإدارة المختصة بمعالجة الرواتب والحوافز أن يكون لديها اطلاع دائم على نتائج الدراسات الخاصة بمقارنة الرواتب داخليا وخارجيا من جهة، وشعور العاملين بأنها وزعت وصنفت (الرواتب والحوافز) بصفة منصفة لا يشوبها أي شائبة.

3 - 1 - 7 - إشعار العاملين بان لديهم نصيب في ملكية المنظمة: على غرار المساهمين الفاعلين بالمنظمة والذين يمتلكون أسهم محدودة كل حسب مساهمته وأن غايتهم وهدفهم المنشود تحقيق أقصى عوائد مالية ليتم توزيعها كل حسب مساهمته، بالمقابل فإن العمال لا يملكون هذا النصيب التجاري لعدم امتلاكهم أسهم فيها بالرغم من أنهم يعملون جنبا إلى جنب مع المساهمين وأحيانا أكثر. فلا بد على الأقل إشعارهم بأنهم موجودون وفاعلين مهمين في المنظمة وأن يتمتعوا بالملكية النفسية (شعور كل عامل بالمتعة في عمله) من خلال إشراكهم ودمجهم في إعداد الخطط الإستراتيجية لمنظمتهم وإشراكهم المباشر في التخطيط الاستراتيجي وهذا ما يطلق عليه (شعور التملك النفسي) ومن أبرز الطرق شعورا بالتملك ما يلي :

- أن يكون العاملين على دراية مسبقة وإمام تام برسالة المنظمة من خلال اطلاعهم المباشر على نوايا رؤسائها المؤسسين، وأهدافها المسطرة والمرجوة من خلال سياساتها المنتهجة وقدراتها التنافسية الميدانية مقارنة بمثيلاتها المتواجدة ضمن إطار المنافسة التجارية.

- التركيز على الدور الفعال والأساسي الذي لا يستهان به ولا يمكن الاستغناء عنه للعاملين مهما كان مستواهم المهني والعلمي، ومدى مساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المنشودة.

- الاستفادة الفعلية من خبرات ومهارات وقدرات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم عن طريق توظيف طاقاته الجسدية وكذا المساهمة بأرائهم وتجسيدها ميداني من خلال الأخذ بها فعلا وتجسيدها في مكانه ووقتها المناسبين.

3 - 2 - الوسائل المساهمة في بناء ثقافة الجودة :

لقد أثبتت الدراسات الميدانية في هذا الشأن بأن الوسائل التي تساهم في بناء ثقافة الجودة تنحصر في الجانب البشري (الأفراد) التي تقع على عاتقهم مكونات تلك الوسائل لأن الأمر لا يتوقف على مدى تطوير ثقافة المنظمة من خلال التشريعات والهياكل التنظيمية، وإنما يتوقف على تغيير الذهنيات المتبناة من قبل العاملين باختلاف مستوياتهم ومعتقداتهم المتفاوتة والمتباينة أحيانا.

لقد بين (بورتر و ستيرس) أربع وسائل تساهم في تغيير ثقافة المنظمة منها (42):

3 - 2 - 1 - الإدارة عمل ريادي : اذا امتازت وتميزت الإدارة بالوضوح والجدية والتواصل لدعم القيم والمعتقدات فان هذا لا شك فيها بأن يكرس في أذهان العاملين ضمن المنظمة بصدق وإيمان دائمين بالنوايا الحسنة لإجراء تغيير الثقافة السائدة من خلال الأنماط والأفعال المتبناة من قبل إدارة المنظمة.

3 - 2 - 2 - إسهام العاملين ومشاركتهم : إذا اكتسب العاملين الأمان والصدق في إدارة منظمهم من جهة، وعدم تهميشهم المقصود أو الغير مقصود أي إشراكهم المباشر من جهة ثانية، وإحساسهم بإتباع مبدأ المشاركة العمالية من جهة ثالثة. كلها هذا يحسس ويرفع الروح المعنوية للعاملين مما يزيد من تحفيزهم على أداء أعمالهم، وغرس روح المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

3 - 2 - 3 - الحصول على المعلومات من الآخرين : عندما يشعر العامل بأنه على دراية وإلمام بمختلف جوانب الأنشطة التي يساهم فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وأنه موضع اهتمام من خلال اطلاعه على المعلومات الواجب تداولها بين العاملين. فان هذا سيولد له (تكوين اجتماعي) من شأنه أن يساعده ويخلصه من التفسيرات المتباينة والتي أصبح في غنى عنها لأن المعلومات والبيانات التي تهمة متوفرة لديه وقد وصلته علنا عن طريق تداولها بين الآخرين.

3 - 2 - 4 - العوائد والمكافآت : باختلاف الذهنية المتباينة داخل المنظمة من جهة، وتعدد وتنوع السلم الهرمي ضمن الهيكل التنظيمي لمختلف العاملين فيها من جهة أخرى، تختلف نظرة العوائد الخاصة بالعاملين فالبعض ينظر إليها بالجانب المادي أي ما مدي سيتحقق له من مكاسب مالية عند نهاية السنة. لكن في هذا الجانب موضوع الدراسة لا يقصد بالمبالغ المالية وإنما الاحترام والقبول والتقدير الذي يحظى به العامل وإحساسه العميق بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية. إضافة إلى ما ذكر فقد أظهر كل من (فلامهور وكرانستون) بأن هناك وسائل أخرى إضافية تسهل من تغيير ثقافة المنظمة وهي :

3 - 2 - 5 - برامج التوجيه الرسمي وغير الرسمي في المنظمة، والتي تهدف إلى تعريف العاملين والمتعاملين بالمنظمة من حيث قيمها وأنماط السلوك المقبول لديها.

3 - 2 - 6 - البرامج التعليمية (برامج التطوير الإداري والتدريب) ، والتي تهدف إلى مساعدة العاملين على تطوير مهارات جديدة ومساعدة المنظمة على تعزيز ثقافتها، فالنماذج والإبطال والقذوة الحسنة ذات الرؤية وبعد النظر والقدرة على الهام الأفراد في التنظيم يمكن أن يكون أداءه فعالة في إحداث التغيير المنشود.

4 - النتائج والاقتراحات والتوصيات العامة :

من خلال معالجتنا لموضوع مكانة ثقافة الجودة الشاملة في عصر العولمة وما ترتب عنها من طرح أكاديمي انطلاقاً من إعطاء لمحة مختصرة وواضحة وهادفة عن ماهية إدارة الجودة الشاملة والتغيير وثقافة الجودة معتمدين على الطرح العلمي الموضوعي ومراعين كل المقومات التي من شأنها المساهم في إنجاح كل منها على حدة ومدى الترابط والتشابك الحاصل بينهما لإنجاح الغاية المنشودة من هذا العمل الأكاديمي البحثي.

وعليه فإننا توصلنا إلى بعض النتائج والاقتراحات والتوصيات بالرجوع إلى أهم الدراسات والحالات التي عالجتها بكل حياد مراعين الآراء المتبناة والنتائج المتحصل عليها وفقاً لمعايير أكاديمية تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة.

ومن جملة ما تم التوصل إليه :

1 - يمثل العائق الثقافي أحد المعوقات التي تواجه المنظمات التي تحاول تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالمنظمات بحاجة إلى خلق ثقافة في مكان العمل، لتصبح بيئة تمكن الموظفين من أن يشتركوا في برامج الاهتمام بالجودة وفي مشاريع التحسين المستمر ذات الصلة بأماكن عملهم⁽⁴³⁾، فحسب (جينس وزملائه): " إن خلق ثقافة داخل المنظمة قد تم إدراكه وبشكل مستمر كأحد الشروط الأساسية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة"⁽⁴⁴⁾.

2 - إن إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى ثقافة تنظيمية تسهل عملية التطبيق، وترتبط بتغيير السلوك والمواقف الشخصية بأساليب مختلفة مثل⁽⁴⁵⁾:

- كل فرد يتحتم عليه أن يشارك في تحسين مشاريع الجودة انطلاقاً من مبدأ المشاركة.
- من الواجب على الموظفين إجراء عملية الفحص على مستوى أعمالهم.
- لا يمكن أن يمرر الفرد أي جزء من السلعة أو الخدمة إلى العملية التي تلي وفيه عيب مؤكد.
- من الواجب على كل فرد أن يكون ملتزماً نحو إرضاء زبائنه داخل المنظمة أو خارجها.
- يتحتم على الموردين والمستهلكين الخارجيين لأن يكونوا متكاملين في تحسين العملية.
- من الأهمية بما كان أن ينظر للأخطاء على أساس أنها فرصة لعملية التحسين.
- من الواجب أن يكون الصدق والإخلاص والاهتمام جزءاً من حياة العمل اليومية.
- العمل الجماعي في فرق عمل لتحديد المشاكل في العمل وحلها.
- ثقافة التفويض والتحول بعيداً عن الرقابة الهرمية التقليدية أمر حاسم لنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁽⁴⁶⁾.

يجب تحيين بعض المعارف التي لها علاقة بإدارة الجودة الشاملة وألا تقتصر على المحدودية والتطرق إلى الثقافة المؤسسية التي تعتمد أساساً على :

- القيادة.

- فريق العمل.
- المسؤولية المشتركة والمساءلة.
- لأن الثقافة المؤسسية العتيقة والتي مر عليها الزمن تمثل عائقا أمام تقدم ادارة الجودة الشاملة⁽⁴⁷⁾.
- وبالتالي فإسقاط تعريف الجودة من أنها " تحقيق احتياجات العملاء" عبر المنظمة يحتاج الى ثقافة تنظيمية تؤكد على الآتي⁽⁴⁸⁾:
- _ التركيز الموجه نحو العميل أو المستهلك.
- التزام الإدارة العليا بالجودة.
- إشراك جميع الموظفين في تطوير وتوصيل الجودة.
- التحسينات التدريجية / المستمرة للجودة في أي سنة وفي كل سنة.
- 3 -** نشر وتعزيز ثقافة الجودة⁽⁴⁹⁾: إن بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها، بحيث يسود فيها التعاون والحماس والمشاركة والرغبة في العمل والانتماء إلى المنظمة والشعور بالرضا، ليس بالأمر السهل، بل يحتاج بناء وتعزيز ثقافة الجودة إلى إحداث عمليات تغيير أو تحويل واسعة تشمل :
- الأشياء المادية والتنظيمية.
- الإنسانية والمعلوماتية في المنظمة.
- لتمكينها من قبول المفاهيم الجديدة للجودة وتحقيق أهدافها، وهذا يمثل التحدي الأكبر أمام القيادة العليا، والذي يتطلب منها الالتزام والقيام بالأدوار الآتية :
- بناء قنوات اتصال فعالة داخل المنظمة تساعد على التنسيق وإزالة الحواجز بين الأقسام والوحدات والجماعات التنظيمية.
- يفوض ويمنح صلاحيات أكبر للمستويات الدنيا من خلال تخليه عن المركزية الإدارية.
- بناء وقيادة فرق العمل للمشاركة في حل المشكلات والمساهمة في عمليات تحسين الجودة.
- إنشاء وتهيئة بيئة منظميه قادرة على التعلم، لتنمية قدرات ومهارات العاملين بصورة مستمرة.
- التعرف على احتياجات العاملين وإنشاء نظام للمكافآت والتقدير والاعتراف.
- تزويد العاملين بالمعلومات والإمكانيات اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

(1): Belohlav, J.(1993): " Developing the Quality Organization"Quality Progress,Vol.26,No.10.pp119-122.

(2): محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005. ص:25.

(3) رياض رشاد البنا، ادارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الاعدادي، البحرين، الفترة من 24-25 جانفي 2007.

(4): John S. Okland, Total Quality Management: Text with cases Greqt Britian:Butter worth,Heinemann,1996,p354.

(5): Nigel Slaek of thiers, Operations Management, 2 nd ed (London : pitman publishing,1998),p763.

(6) فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 1996 ،ص:34.

(7) : أنظر كل من :

- نجاة عيسى سالم الكبت ، فعالية تطبيق نظام فرق العمل في ظل نظام ادارة الجودة الشاملة ، بمستشفيات وزارة رأس الخيمة ، دولة الإمارات العربية المتحدة ، أطروحة دكتوراه دولة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2005 ، ص : 102.

- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ص:43.

- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2002، ص:30.

- رعد عبد الله الطائي، وعيسى قدادة، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008. ص : 20،69.

- جورج حبش اسكندر ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء، دراسة تطبيقية على قطاع البريد بمصر، أطروحة دكتوراه دولة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2004 ، ص : 47.

- مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف الطائي ،ادارة الجودة الشاملة،منهج متكامل، دار الوراق، عمان، الأردن،2004،ص:324.

(8) : أنظر كل من :

- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ص:45-50.

- علي السلمي، ادارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006. ص:143-144.
- عبد الله عبد الغني المخلافي، إدارة الجودة الشاملة كإطار مرجعي للإصلاح الإداري وإعادة الهيكلة في اليمن، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السابع للقادة الإداريين، تحت شعار : التحديث والإصلاح الإداري، صنعاء، اليمن، الفترة الممتدة من 26-28 نوفمبر 2007 ص ص 282-286.
- (9) : أنظر كل من :
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص : 215، 216، 244.
- محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة للحصول على شهادة الأيزو، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص : 139.
- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الأيزو، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص : 5.
- (10): Thiagaragan T., Zairi M. Dale B.G. " A proposed model of TQM implementation based on an empirical study of Malaysian industry", Internqtionql Journql f Auqltity & Realitbility Management, 2001, Volume 18, Number3, p.294.
- (11): Steve Brown; Kate Blackmon, Paul Cousins and Harvey Maylor, Operations Management: Policy, Practice And Performance Improvement, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1st ed.,2001,p.156.
- (12): Graham Goild, Why it is customer loyalty that counts (and how to measure it); Managing Service Quality;1995;Volume 5,Number1.p.16.
- (13): James R. Evans, " An Exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results", Journal of Operations Management, 2004, issue 22,p.228.
- (14) : ناصر أمين أحمد علي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم : علوم التسيير : تخصص إدارة الأعمال، السنة الجامعية 2012- 2011. ص : 191.
- (15): Mohamed A. Youssef, " The impact of total quality management on firms responsiveness: an empirical analysis", Total Quality Management & Business Excellence,1996, Volume 7,No1,p.132.
- (16): Tang S.L., Syed M. Ahmed, Raymond T. Aoieong, S.W. Poon, Construction Quality Management, Hong Kong University Press; Hong Kong, 2005, pp.91-92.

- (17) : للتفصيل أنظر :
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص ص : 436-435.
- مصطفى كمال أبو العز عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون سنة النشر، ص ص : 171-172.
- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، دار أسامة، عمان، الأردن، 2006. ص ص : 190-191.
- (18) : للتفصيل أنظر :
- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009. ص ص : 65-66.
- سيد محمد جاب الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء : الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2005. ص ص : 2-3.
- (19) : محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007. ص : 28.
- (20) : بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره. ص ص : 64-65.
- (21) : زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره. ص : 193.
- (22) : نفس المرجع السابق.
- (23) : محمد الصيرفي، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره. ص ص : 25-26.
- (24) : السيد عليوة وشركاؤه، نخبة من العلماء، توثيق مركز القرارات للاستشارات، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، دار الأمين، القاهرة، مصر، 2005. ص : 30.
- (25) : زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره. ص ص : 201-202.
- (26) : نفس المرجع السابق. ص : 202.
- (27) : محمد الصيرفي، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره. ص : 85.
- (28) : محمد بين يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006. ص : 212.
- (29) : محمد الصيرفي، إدارة التغيير، مرجع سبق ذكره. ص : 86.
- (30) : موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003. ص : 52.
- (31) : نفس المرجع السابق. ص : 51.
- (32) : أنظر :
- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2002. ص ص 230-238.

- هبال رياض، المقارنة بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة في كيفية إحداث التغيير في المؤسسة : دراسة حالات : صيدال - بريد الجزائر - كلية العلوم الإسلامية بجامعة الجزائر 1 ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم : علوم التسيير ، تخصص : إدارة الأعمال. السنة الجامعية 2011 - 2012. ص ص : 227-229.
- (33): Guthen,H., " Going Against the National Culture Grain: A Longitudinal case study of organizational culture in Turkish higher Educational Journal of total Quality Management,2000;Volume 11.No1.p.2.
- (34): Daniel Denison, Corporate culture an organizational effective Ness, New Yourk, John wily, sone,1990,p.2.
- (35) : صديق محمد عفيفي وآخرون، المدير وتنمية سلوك العاملين : مدخل استراتيجي، القاهرة، بدون دار النشر، 2000. ص : 143.
- (36) : أنظر :
- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، ادارة الجودة الشاملة : تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء، عمان، الأردن، 2007. ص ص : 159-164.
- هبال رياض، مرجع سبق ذكره، ص ص : 229-232.
- (37): Jean Pierre Madoz, 100 Questions pour comprendre et agir l'amélioration continue, Afnor, Saint-Denis, Paris; France,2005,p.4.
- (38) : أنظر :
- محمد حسين العجمي، الاعتماد وضمان الجودة لمدارس التعليم الثاني العام، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007. ص : 210.
- علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، دور ادارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم ثقافة الجودة الشاملة بالتطبيق على شركات القطاع الصناعي اليمني الحاصلة على شهادة الجودة، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم : علوم التسيير : تخصص ادارة الأعمال،السنة الجامعية 2010 - 2011. ص ص : 119-122.
- (39) : محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص : 61.
- (40) : محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص : 212-213.
- (41) : نفس المرجع السابق، ص : 216.
- (42) : رفعت عبد الحكيم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2005. ص ص 159-160.
- (43) : ناصر أمين أحمد علي، مرجع سبق ذكره. ص : 193.

- (44): Jens J. Dahlgaard, Kai, Kristensen, Gopal K.Kangi, Fundamentals of Total Quality Management: Process analysis and improvement, Taylor & Francis, London, 3rd ed. 2007, p.235.
- (45) :Joanna Hing et al." Total quality management in UK service organizations: some key findings from a survey ", Managing Service Quality, 2001, Vol.11, No 2, p.135.
- (46): Kwai-Sang Chin, Kit- Fai Pun. " A Proposed Framework for implementing TQM in Chinese organization". International Journal of Quality and Reliability Management, 2002, Vol.19, No.3, p.285.
- (47): Navin Shamji Dedhia, " Survive business challenges with the total quality management approach", Total quality management, 1995, Vol.6, No3, p.267.
- (48): Uche Nwabueze, " The implementation of TQM for the NHS manager", Total Quality Management & Business Excellence, 2001, Vol. 12, No 5, p.670.

(49) : علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، مرجع سبق ذكره، ص ص : 137-138.