



عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.

دراسة نظرية تحليلية

The appropriate organizational culture elements for the application of total quality management in institutions (Analytical theory study)

أ/ لياس سارة

جامعة: عنابة

المخبر: تحليل العمل والدراسات الأغمومية

drsaraliasse@gmail.com:Email

د/ بومنقار مراد

جامعة/ عنابة

المخبر: تحليل العمل والدراسات الأغمومية

boumankarmourad@yahoo.fr /Email

Abstract :

nouvelle entrée qui se tient au courant de toutes les mutations que connais le monde, surtout après la multitude des défis soulevés récemment , a travers une troisième vague révolutionnaire après la révolution industrielle et d'information, ainsi l'application de nouveaux systèmes de gestion constitue l'un des moyens permettant d'atteindre l'optimisation de qualité totale des institutions afin qu'ils puissent faire face à la concurrence et la défiée , et afin de prouver son existence , ceci étant extrêmement important et difficile , des efforts ont été consentis par les organisations mondiales et les organismes internationaux pour veiller à la supervision et l'application de ce procédé technique a savoir la gestion par la bonne gouvernance jusqu'ici ainsi nous avons tenté de montrer les éléments de base et appropriés a la culture organisationnelle de la bonne gouvernance

.Mots clés: la culture d'entreprise , le management de qualité totale

(JEL)classification/Z 113M129

الملخص :

في هذه الورقة البحثية نحن بصدد تقديم رؤية نظرية وصفية و مدخل جديد لمواكبة كافة التطورات الحاصلة في العالم، خاصة بعد زيادة تحديات الواقع الاقتصادي في ظل القضايا التي أثرت مؤخرا من خلال موجة ثورية ثالثة بعد الثورة الصناعية والمعلوماتية، حيث أن تطبيق أنظمة إدارية حديثة تمثل أحد الوسائل التي تمكن من تحقيق جودة النظام الكلي بالمؤسسات بما يمكنها من التنافس و التحدي لإثبات وجودها، و يعتبر التغلب على هذا التحدي و إثبات الوجود و كذا القدرة التنافسية أمرا في غاية الأهمية و الصعوبة مما يتطلب تكاتف الجهود العالمية ممثلة في المنظمات و الهيئات الدولية من أجل الإشراف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة و المساعدة في تجسيدها. ولذلك ارتأينا تبيان العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة.

رمز el: Z 113M129

مقدمة :

يشير الواقع العملي للاقتصاد الجزائري أن منظماتنا الوطنية تعاني من مشاكل كثيرة تقف عائق أمام نموها، أهمها: تدني مستوى جودة المنتجات و انخفاض الإنتاجية، فهي غير قادرة على منافسة المنتجات الأجنبية في الأسواق الوطنية والعالمية. وقد أقتنع صناع القرار أن ضمان البقاء الاقتصادي لمنظماتنا يتطلب منها العمل على تحسين ربحيتها و رفع مستوى جودة منتجاتها و تخفيض تكلفتها ولتطوير اقتصادنا أصبح لزاما على هذه المنظمات أن تكون في موقف تنافسي متميز و أن تكون قادرة على مواجهة المنافسة العالمية الحادة التي تزداد يوما بعد يوم و أن تسخر كل إمكاناتها لإنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية و تكلفة منخفضة و سعر مناسب تلبي حاجات العميل و رغباته في الأسواق الوطنية و الخارجية و لن يتحقق لها هذا إلا من خلال تبنيها لفكر و فلسفة إدارة الجودة الشاملة. و تعتبر هذه الأخيرة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، تقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن و إدارة الجودة الشاملة تعبر عن توجه علمي يسيطر الآن على فكر و تصرفات أهل الإدارة على مختلف مستوياتهم و يحكم كثيرا من قرارات الإدارة و كل مجالات عملها.

إن القرارات التي يتخذها العملاء في عملية الشراء في الأسواق المنافسة جعلت من الجودة تحديا مزدوجا لمنظماتنا الحالية، من جهة رفع حصتها في السوق بفضل جودة منتجاتها، و من جهة أخرى العمل على تقليل تكلفة تطوير الإنتاج و الصيانة بفضل جودة المنظمة أو التنظيم ككل. هناك عدة عوامل و أسباب التي تقود المؤسسة إلى الاهتمام بالجودة و السعي نحو تطبيقها و تتجلى ضرورة الجودة أولا ضرورة المالية إذ أن العيوب و الأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك و المؤسسة، إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساسا في تكاليف إصلاح المنتج المعيب، و تكاليف أجور العمال... و بناء على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10 من الناتج الخام يمثل ضياعا و تبذيرا في المواد الأولية و المنتجات المصنعة، و الطاقة، و وقت العمل، و هذا يجر القول أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة و انخفاض الأرباح و المنافسة للمؤسسة، و نادرا ما تستطيع المؤسسات تحديد تكاليف الأخطاء، و النفقات و المردودات بدقة.

كذلك ضرورة التجارية، إذ تمثل المنافسة الدولية الحادة و محاولة غزو الأسواق دافعا تجاريا هاما بالنسبة للمؤسسة، فالجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية، خصوصا و أن الصناعة تمر بمراحل هامة، فارتفاع أسعار الطاقة و المواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية و متطلبات السوق الدولية، و الحاجة الماسة لرفع الصادرات، كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة، من هنا نستخلص أن حياة المؤسسة مرتبطة بتحسين مردوديتها و قدرتها التنافسية

أما من وجهة المستهلك أو الزبون، هذه المنافسة تترجم عن طريق أفضل علاقة جودة/ سعر، مع احترام آجال التسليم، فعند سعر بيع مماثل يجب رفع الجودة لتحقيق أفضل إرضاء للزبون، و عند مستوى جودة مماثلة يجب خفض سعر البيع من حيث: تخفيض تكاليف اللجوء، عقلنة أساليب العمل و إجراءات التصنيع و تبسيط تصميم المنتج، بالإضافة إلى عامل المنافسة، فإن المحافظة على

صورة المؤسسة وتحسن علامتها التجارية يعتبر عاملا من عوامل الجودة، وهذا يهدف المحافظة على ثقة الزبائن وتطوير أسواقها.

كما أن التطور المستمر في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات ذات نتائج عالية، وتحسين التقنية يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة ويساهم في أفضل تبني وتحسين خصائصه المرتبطة باستعماله، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات وذلك بتوحيد طرق التصنيع وتحسين الأساليب وإجراءات المراقبة. وعليه ففي كنف هذه المستجدات فرضت على الساحة الاقتصادية انتهاج مناهج جديدة بإدماج أنظمة، ممارسات إدارية حديثة وبلورت مفاهيم عصرية، ناهيك عن تجسيد مرتكزاتها على أرض واقع الكيانات الاقتصادية الناشطة في هذه الأوساط المتقلبة، للحفاظ على البقاء والاستمرارية في ظل الحدود التي تفرضها البيئة الاقتصادية، ومكانتها في الأسواق العالمية باعتماد المعايير الدولية، ومع سياسة الانفتاح التي تعرفها أغلب الدول في الوسط الاقتصادي عرفت الجزائر بدورها وكغيرها من الدول العديد من التحولات التدريجية حسب مراحل متتالية وفقا لقدرة البلاد لاستيعابها ساهمت خلالها في تجسيد برامج إصلاحية شاملة وواسعة النطاق سعت من خلالها إلى فك قيود الاستثمار في قطاع المحروقات وتشجيعها خارج هذا المجال، وجل هذه التغييرات مكنت الاقتصاد الجزائري من الانصهار في الاقتصاد العالمي ما أثر بشكل عام على المؤسسات الجزائرية التي واجهت تحديات شديدة من قبل المؤسسات الأجنبية، لذا أصبح من الضروري إدخال تغييرات جديدة والبحث عن الوسائل الملائمة لمجابهة المنافسة الحادة باكتساب مزايا تنافسية وتدعيم الحصص السوقية وتأهيل طرق إنتاجها وأنظمتها التسييرية، ناهيك عن التكيف والبيئة الاقتصادية الحالية.

من هذا المنطلق تحتم على المؤسسات الاقتصادية الاستعانة بجملة من الأساليب والنظم الإدارية الحديثة حيث تعد بمثابة مرجعيات يستدل بها تعمل وفق نمط تسييري استراتيجي يخدم الاعتبارات الاقتصادية في إطار فلسفة إدارية عصرية وتطويعها لمواجهة تحديات اكتظاظ الأسواق العالمية بمؤسسات تقدم مجموعة من المنتجات والخدمات المتماثلة إلى حد بعيد. خاصة من حيث تلبية حاجات المستهلك بكل أنواعه، فأصبحت هذه الأخيرة تواجه كساد سلعها في الأسواق. وعلى هذا الأساس فإن المشكل الذي تواجهه المؤسسات الجزائرية يتمثل في البحث عن السبل التي تسمح بتحسين قدرتها التنافسية وزيادة حصصها السوقية، ولعل الجودة هي إحدى تلك السبل لاسيما وأن التوجه الحالي أصبح يهتم أكثر بجودة السلع والخدمات، الأمر الذي أدى إلى وجوب انتهاج وتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة وفقا لمعايير ومواصفات الإيزو، حيث تماشى هذه المواصفات ورغبات المستهلك وتحقيق صفة الشمولية والعالمية، لكن الاعتماد على تحقيق الجودة يفرض عليها الانتقال من المفهوم القديم الذي يركز على جودة المنتج النهائي إلى جودة كل عمليات ونشاطات هذه الكيانات الاقتصادية. وبالرغم من التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة في الدول المتقدمة نجد الإقبال المحدود عليها في المؤسسات الجزائرية، وبتعدد التحديات التي يفرضها محيط المؤسسة أدى ذلك إلى ضرورة تكيف المؤسسة مع تلك التحولات لضمان بقائها في السوق، وما يجب الاقتداء به

ما حققته اليابان في هذا المجال كدولة رائدة مقارنة بنظيراتها في العالم. فالمؤسسات الجزائرية على اختلاف أنواعها وأحجامها تسودها أطر ثقافية تجعلها ذات ميزة تطبعها بلامح منفردة عن غيرها، إذ تعتبر هذه الأخيرة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها و واحدة من المتغيرات الداعمة لنجاح الأعمال الاستثمارية بها لما لها من أثر قوي و إيجابي في تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية و تبني معايير دولية وفقا لمستجدات البيئة، لذا زاد اهتمام المؤسسات الجزائرية بالثقافة التنظيمية. فهي تمثل شخصية المؤسسة بكل أبعادها و واجهاتها التي تعبر عن الصورة الكلية لها، لذلك و خاصة في ظل المستجدات العصرية على الصعيد الاقتصادي تصبو المؤسسات إلى إرساء ثقافة تنظيمية تطبعها عالمية الميزات من شأنها أن تكون عنصرا فعالا و مؤيدا و كذلك مساعدا لتحقيق الغايات و تهيئة الظروف بما يتماشى و البيئة حاليا .

و بناء على ما سبق جاء يمكن طرح التساؤل التالي ما هي عناصر الثقافة التنظيمية الواجب توفرها عند تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، و الملائمة منها لتطبيق هذا النظام الشامل؟ .

1 . الثقافة التنظيمية :

1.1 . مفهوم الثقافة :

يعكس العدد الكبير للتعريف التي تناولت مفهوم الثقافة، المدى الذي ينطوي عليه هذا المفهوم من الشمولية والامتداد، ذلك أن التعريف يظل قاصرا على الإحاطة بكل الجوانب المكونة للثقافة، وأن الاختلافات بين مختلف التعريف مردها إلى التباين من حيث الزاوية التي ينظر من خلالها كل باحث إلى الثقافة .

يرى *Démorgon* : أن مصطلح الثقافة " Culture " مشتق من كلمة "Cultura" اللاتينية الأصل و التي تعني عملية حرث الأرض 1

- فيما يرى البعض الآخر أن الثقافة و هي Culture في اللغة اللاتينية مشتقة من كلمة Cultura مشتقاتها في اللغة الأوروبية الحديثة الثقافة من الفعل اللاتيني Colo era ui cultura تعني في الأصل الفلاحة Agriculture، و العبادة Cults، و هذان المعنيان من أصل كلمة الثقافة ليسا متناقضين أو متباينين ، بل في الواقع يمثلان الركنتين الأساسيين لمعنى الثقافة، ففلاحة الأرض تعني العناية بها و تهذيب تربتها، و تشذيب (إصلاح) أشجارها و رعاية براعمها، و من الجانب الأخرى العبادة، حيث تقوم الثقافة بمهمة صقل العقل و تهذيب النفس و تنمية الأخلاق و التنوير، و شحن الطاقات على الإبداع. 2

- كما يأتي تعريف الأنثروبولوجي rTaylo على أساس كلاسيكي كأشهر التعريف لمفهوم الثقافة بأنها : " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقيدة و الفن و الأخلاق و القانون و العادة و أية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع". 3

فهذا الاتجاه يعد محل اهتمام الكثير من الباحثين لأنه يرى الثقافة وحدة شاملة أو كلا شاملا ، و تعداده للمظاهر المختلفة لمحتوى الثقافة .

- كما يعرفها *Linton* بأنها: " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار اللذين تنتقل منهم إلى الصغار. "4

1.2 . مفهوم الثقافة التنظيمية :

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم حديثة العهد نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم، حيث اعتمد كل باحث على زاوية معينة لي طرح بها موضوع الثقافة التنظيمية وهذا ما أدى إلى تعدد اتجاهات الباحثين 5، وقد تعددت التعريفات للثقافة التنظيمية لتشمل القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشترك أعضاء التنظيم في الإيمان بها والالتفاف حولها، ويمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم. 6

: " بأنها مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم *Wheelen* - فعرّفها التي يشترك بها أعضاء المنظمة ".

: " بأنها القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء *Kossen* - كما عرفها ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة "7

هي: *Harrison* - و حسب " المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه ، والنظر إلى المرؤوسين بالمنظمة. "8

: " بأن ثقافة المنظمة هي مجموعة من المعتقدات و Lynch كما يذكر - القيم و طرائق تعليم العضو المنتمي للمنظمة، وهذا ينعكس في أنظمتها، هيكلها و النهج لوضع إستراتيجية الشركة، و الثقافة التنظيمية تستمد من ماضيها و حاضرها من الناس الموجودين حاليا و التكنولوجيا الموارد المادية و من أهداف و غايات و قيمة أولئك الذين يعملون بالمنظمة. "9

- يعرفها *SCHEIN* في كتابه الثقافة التنظيمية و القيادة على أنها: " الثقافة التنظيمية مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة و اكتشفتها و طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها، من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها "10.

يشير هذا المفهوم إلى كون الثقافة التنظيمية ذات طبيعة ديناميكية و هي بمثابة خزان قابلة للانتقال و التغيير بإضافة عناصر جديدة من أجل التكيف و الاندماج مع المعطيات المستجدة في البيئة الخارجية تتطور خلال مدة زمنية تشير للخبرة الاجتماعية التي تتضمن العلاقات الإنسانية، حيث يتم اعتبار السلوكات و القيم التي تثبت قدرتها على تحقيق مكاسب للتنظيم بأنها المناسبة و الصحيحة التي ينبغي العمل بها و نقلها إلى الأعضاء الجدد لكي يتم العمل بها.

كذلك يعد هذا التعريف من أهم التعاريف وأكثرها شيوعا و شمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية و من واقع التعريف يمكن استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية :

- أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة مبادئ وأسس .
- أن الثقافة من صنع الإنسان وأنها أداة لحل المشاكل التنظيمية .
- تستعمل من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة.
- تكتسب وتلقن وتنتقل بين الأفراد .
- 2 . تزايد الاهتمام الميداني بثقافة المنظمة :
- إن تزايد الاهتمام بثقافة المنظمات جاءت به حتمية الضرورة لأسباب عدة منها :
- تقنيات النمو الخارجي والحاجة إلى التوسع كاستيلاء شركة على أخرى، الذي قد يفشل في كثير من الأحيان وذلك لاختلاف الثقافات، مما يؤدي إلى نشوء الصراعات، وحتى إنشاء فروع في بلدان أجنبية الذي يجب أن يكون مدروسا ومعدا حيث يأخذ في الاعتبار العناصر الثقافية الخاصة بالبلد المعني.
- فشل العديد من عمليات الاندماج بين المنظمات نظرا لاختلاف الثقافات التنظيمية .
- تحليل النمو الاقتصادي الياباني أدى إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية، فإذا ما نظرنا إلى النمو الكبير الذي حققه اليابان على مستوى الإنتاج الذي كان أسرع مرتين إلى ثلاث مرات من منافسيه الرئيسيين مع افتقاره إلى الموارد الطبيعية، فإنه سيقودنا حتما إلى إدراك بأنه لا يمكن أن تطبق إدارة تقنية في التسيير دون الأخذ في الحسبان العوامل الثقافية، وهو الأمر الذي اهتم به الاقتصاديون خاصة الأمريكيين والأوروبيين .
- كما ورد في معظم الدراسات التي قام بها الباحثون والكتاب أن فشل النموذج العقلاني في التسيير حيث يجب جمع الأفراد حول القيم المشتركة داخل المنظمة بأكملها. 11
- وفي الأخير وبناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة زاد الاهتمام بهذا المفهوم 12.
- 3 . محددات الثقافة التنظيمية :
- تشير نتائج البحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية متمثلة فيما يلي :
- 3 . 1 . التاريخ والملكية : يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها ، كما يعكس نوعية الملكية هل هي عامة أو خاصة ، محلية أو دولية جانبا من الثقافة السائدة 13
- 3 . 2 . الحجم : لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتباريات الحجم.
- 3 . 3 . التكنولوجيا: على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية .
- 3 . 4 . الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة بنوعية الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال: المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق زيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
- 3 . 5 . البيئة : فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء والمنافسين والموردين والعاملين سوف يؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها .

3 . 6 . الأفراد : تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.¹⁴

4 . إدارة الجودة الشاملة :

أخذ مفهوم الجودة الأولوية الأولى في اهتمام المؤسسات التي بدأت تتجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى التحسين المستمر وتميز الأداء المؤسسي وقبل الخوض في مفهوم إدارة الجودة الكلية سنعرض على الجودة كونها الأساس والقاعدة التي تبني عليها العديد من مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة لذلك وجب أولاً التعرف على المعنى الذي يتضمنه مفهوم الجودة، حيث تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة وبيجاز هي كالتالي :

4 . 1 . الجودة : أصل الجودة **QUALITY** وهي كلمة مشتقة من اللاتينية **QUALITA**

ويقصد بها " ما يبيعه الشخص أو الشيء ودرجة صلاحه وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان " ¹⁵ يلاحظ من هذا التعريف أن مصطلح الجودة يقابله الدقة والإتقان ودرجة صلاحية ما يبيعه الشخص وما ينتجه .: " أنه عندما تصبح القوى العاملة في المؤسسة ملتزمة بكامل إدارتها Deming- ويعرفها في إتقان عملها على أحسن وجه ويكون لديها عملية إدارية سليمة يتم من خلالها العمل، فإن الجودة ستكون محصلة طبيعية لذلك " ¹⁶ و من خلال تعريفه للجودة نستنتج أنه للوصول إلى كلمة الجودة يجب على اليد العاملة الموجودة بالمؤسسة بمختلف إدارتها إتقان العمل ولا يتم ذلك إلا من خلال عملية إدارية سليمة وأن الجودة مسؤولة كل الإدارات .

- كما يعرفها **Philip Crosby** : " إن الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم

17"

- تعريف **Evans** : " القدرة على تقديم العمل أفضل أداء وأصدق الصفات " ¹⁸ ونخلص من التعاريف السابقة للجودة إلى أن معناها الشامل ووفقاً للمفاهيم الإدارية الحديثة هي : معيار أو مجموعة من المتطلبات، تتطلب جهداً متواصلاً من أجل التطوير والتحسين المستمر في الأداء لتحقيق رغبات العملاء وتوقعاتهم، فهي معيار لقياس درجة أداء الأعمال في الأوقات المحددة، وبالكيفية التي تتلاءم وتتفق مع احتياجات ورغبات العميل وتوقعاته، ومدى رضاه عن طريقة أداء الأعمال، وتقديم الخدمات والمنتجات.

4 . 2 . ماهية إدارة الجودة الشاملة : لقد شاع تعبير إدارة الجودة الشاملة في أدبيات الإدارة المعاصرة، وتعددت أسباب اهتمام منظمات الأعمال بقضايا الجودة الشاملة، وتضافرت عدة عوامل ومؤثرات في لفت الانتباه إلى ضرورة إدارة الجودة وضرورة شمولها كافة أرجاء التنظيم، وسنحاول كشف النقاب عن هذا المفهوم، وتبسيط الضوء بدقة على الجوانب المهمة في هذا النهج الإداري المعاصر، وعلى الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوصيف أساسياتها ومبادئها الرئيسية ومع ذلك لا نجد تعريفاً عالمياً موحداً، فاختلف الباحثون والكتاب حول تعريف محدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتعدد التعريفات وسنعرض فيما يلي أهمها :

- يرى **بايول هاتمان** : " بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منهج إداري متكامل، يتكون من العديد من المظاهر التي يجب تطبيقها بشكل كلي وفي ظل ظروف داخلية مواتية " ²⁰

لذلك تنطوي فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مفهومين الشمولية والتكاملية، فالشمولية تعني التوسع في مستوى نوعية التعاملات التي يتوقعها العملاء لتتعدى تلك التوقعات، ويقصد بالتكاملية أي أن المؤسسة كنظام مكون من نظم فرعية، يعتمد بعضها على البعض، من هذا المنطلق نجد أن إدارة الجودة الشاملة تشجع على عملية التكامل الأفقي بين الإدارات والأقسام المتعددة لكي يتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمات و جودة النظام الكلي .

- ويعرفها أودجرز : " بأنها أكثر من مجرد عمليات إدارية بل إنها ثقافة، طريقة حياة، من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في سلوكيات كل الأفراد، كل المديرين، كل الموظفين في الأداء السليم في المؤسسة." ²¹

- ويشير عقيلي : إلى إدارة الجودة الشاملة بقوله " أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل مؤسسة بحيث تشمل هذه التغيرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة، نظم وإجراءات العمل و الأداء و ذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها للسلع والخدمات وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنهم عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه" ²²

كما يرى آخرون أنها : " ثقافة تنظيمية مبتكرة لتعزيز التحسينات المستمرة في جميع جوانب التنظيم من خلال جميع العاملين في جميع الأوقات ". و عليه فهذا التعريف يؤكد على ثلاثة عناصر أساسية في نظام إدارة الجودة الشاملة وهي : ابتكار البيئة المناسبة لإحداث التحسين المستمر مع منح العاملين سلطات أوسع للعمل ²³

- و من بين التعاريف العلمية الأخرى نجد حسن حسين البيلاوي يقول : " إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة ليس فقط لضمان المنتج، بل أيضا وهذا هو الأهم جودة العملية التي يتم من خلالها المنتج " ²⁴، من الملاحظ أن هذا التعريف ركز على جودة المنتج و بالتالي خصه بالمؤسسات الإنتاجية التي تقوم بإحداث ثقافة تعاملية تضمن تطبيق معايير مستمرة تتعدى جودة المنتج النهائية فيما إلى جودة العملية الإنتاجية .

- و كواحد من تعريفات الهيئات الرسمية يعقب معهد الجودة الفيديرالي للجودة الشاملة على أنها : " القيام بالعمل بشكل صحيح و من أول خطوة و مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء " ²⁵، ركز المعهد خلال تعريفه للجودة الشاملة على ضرورة الاعتماد الذاتي في تقييم العمل ، من خلال توكيد مبدأ الصفر بالمائة خطأ .

و أيا كانت نقاط الاختلاف بين المفاهيم يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية و التنظيمية التي تباينت بشأنه المفاهيم والأفكار وفقا للزاوية التي يستقي منها كل باحث اتجاهاته، وعلى غرار ذلك يمكن القول أن هناك عددا من الأفكار المشتركة بين الباحثين، كونها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية وجذرية لكل ما يوجد ويحيط من متغيرات داخلية وخارجية للمؤسسة، بحيث تشمل هذه المتغيرات الفكر و السلوك، القيم والمعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي، نظم و إجراءات العمل، الأداء، التدريب، تحفيز العمال وغيرها من المتغيرات الخاصة بخلق البيئة الملائمة لانتاج هذا المفهوم الحديث .

5 . المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة :

بدأ خلال السنوات القليلة الماضية، معالم فلسفة إدارية شاملة، ويمكن حصر أهم عناصر هذه الفلسفة في الآتي :

- 1- قبول التغيير باعتباره حقيقة، التعامل مع المتغيرات الإيجابية بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها. أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير.
 - 2- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة، واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته، و التأثير، و من ثم تطبيق مفهوم الإدارة المنفتحة على المناخ .
 - 3- الاعتراف بالسوق وآلياته، واعتباره الأساس في نجاح الإدارة أو فشلها، و قبول أحكامه التي لها الفضل في تقييم أداء الإدارة .
 - 4- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة و اختياراتها .
 - 5- الاستخدام الذي لتكنولوجيا المعلومات، إعادة رسم و تصميم التنظيمات والأساليب الإدارية وفقا لمعطياتها .
 - 6- قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي لتحقيق السبق إلى المنافسين من خلال خلق التميز.
 - 7- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات و الموارد و تعبئتها لتحقيق التميز المعتمد على كامل قدرات المنظمة .
 - 8- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين و إدراك أهمية العالم كوحدة متكاملة و ضرورة الخروج من الحيز الإقليمي في التعامل إلى الحيز العالمي .
 - 9- إدراك أهمية العميل و ضرورة الاقتراب منه و اتخاذه معيارا أساسيا في الاختيارات الإدارية .
 - 10- رفض المسلمات و المبادئ الكلاسيكية في الإدارة و التنظيم و الاستعداد لتقبل مفاهيم و منطلقات قد تبدو غير معقولة أو منطقية .
 - 11- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي، و الإيمان بان العنصر البشري بأنه الأساس و الأهم في إنجاح الإدارة، بذلك يجب أن تنال إدارة و تنمية الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة .
 - 12- اعتبار تحقيق الأهداف و النتائج هو الغاية الأساسية للمنظمات و أن العمليات و الأنشطة المختلفة هي وسائل و آليات ، أي أن الإدارة تتوجه بالنتائج²⁶ .
- 6 . متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعد حصيلة أساسية للبناء الفكري و الفلسفي الذي تستمد منه إدارة المنظمة مقومات استمرارية العمل الفعال في إنجاز الأهداف المتوخى بلوغها، سيما في ظل التنافسية الواسعة التي تشهدها منظمات الأعمال على مختلف الأصعدة التطبيقية، لذا فإن التزام إدارة المنظمة ببناء قيم جوهرية و فكرية تؤطر أنشطة العمل السائد في المنظمة يستند إلى بناء ثقافة منظميه قادرة على تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها بكفاءة و فاعلية²⁷، وعليه يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أولا تغيير ثقافة المؤسسة القديمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعلها ممكنة و ناجحة، بذلك تكون قد نشأت ثقافة داعمة لبرنامج الجودة الشاملة في المؤسسة و لبعث هذه الثقافة المواتية و المناسبة لإنجاح إدارة الجودة الشاملة فإنه توجد مجموعة من الخطوات لذلك :

6 . 1 . بدءا بترتيب الظروف : إذ انه ليست كل الظروف مواتية و مناسبة لبناء ثقافة جديدة فهناك ظروف يمكن أن تساعد على خلق هذه الثقافة و من أهمها عدم الرضا عن الثقافة الحالية، البدء بإستراتيجية

جديدة للمؤسسة، مدير جديد للمؤسسة، أزمات داخلية حادة، تكنولوجيا جديدة، منتجات وأسواق وزيائن جدد، منافسة مستمرة، اندماج المؤسسة ...

إن وجود واحدة أو أكثر من الظروف السابقة يعتبر سببا جيدا للبدء في بناء ثقافة مؤسسة جديدة .

6. 2 . تصميم ملامح الثقافة : يحتاج تصميم ملامح الثقافة الجديدة إلى خطوتين :

الأولى : وتتمثل في معرفة ملامح الثقافة السائدة وهدمها .

الثانية : فتمثل في معرفة ملامح الثقافة الجديدة وتصميمها .

و من أهم الملامح الواجب معرفتها وتصميمها في الثقافة الجديدة ما يلي :

- مدى دعم المؤسسة للعاملين بالموارد والمعلومات .

- مدى الالتزام والانضباط المطلوب في العمل .

- مدى الحرية والصلاحيات المتاحة للأفراد .

- مدى تشجيع المبادرة الشخصية والابتكار والأفكار الجديدة .

- أساليب الاتصال الرسمية وغير الرسمية المستخدمة في المؤسسة .

- التعاون والتنسيق المطلوب بين الوحدات .

- ظروف العمل المادية المؤثرة على ملامح ثقافة المؤسسة .

6. 3 . نشر الثقافة الجديدة : ويمكن نشر الثقافة الجديدة من خلال بعض الطرق التي تساعد على تغلغلها

في أرجاء المؤسسة و على بنها بين صفوف العاملين والمتمثلة في : الشعارات، الحكايات، اللغة الدارجة (العامية)، الاحتفالات والطقوس، إعلان المبادئ .

6. 4 . دعم الثقافة الجديدة : و من أهم طرق دعمها ما يلي :

- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع معايير وقيم الثقافة الجديدة .

- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم ومعايير الثقافة الجديدة وتدريبهم عليها .

- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة الجديدة .

- تقديم قصص و حكايات معبرة عن الثقافة الجديدة .

- الاهتمام بتكريم العاملين الملتزمين بالثقافة الجديدة.²⁸

ولنجاح بناء ثقافة الجودة في المؤسسة ينبغي تطبيق الاستراتيجيات التالية :

التعرف على التغيرات المطلوب إحداثها : إذ لابد من تقييم شامل للثقافة السائدة

في المؤسسة لمعرفة ماهية التغيرات المطلوبة وتحديدتها وإعداد قائمة بها .

✓ بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغيرات المطلوبة : بحيث تتضمن هذه الخطة تفصيلات عن

الأفراد المتأثرين بعملية التغيير والمشاركين والمعارضين لها والعوائق المحتملة وكيفية تنفيذ التغيير المطلوب وإنجاحه .

✓ 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 ومقترحاتهم وتصوراتهم حول عملية التغيير والتعامل معا جديا وبانفتاح .

✓ تقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي : وذلك للأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في المؤسسة

إن استكمال خطوات بناء ثقافة الجودة الشاملة تعد بمثابة مناخ ملائم و مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة²⁹، ولذا فإن الأسس العلمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد على ذات الأسس و المرتكزات الفكرية التي تقوم عليها ثقافة الجودة الشاملة التي تتجسد بما يلي :

1- التزام القيادة الإدارية العليا في المنظمة: إن القرارات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة تعتبر من القرارات الإستراتيجية في المنظمة، ولذا فإن التزام القيادة الإدارية العليا في المنظمة من شأنه تدعيم و تنشيط و تطوير حركة القائمين في الأنشطة النوعية في المنظمة و تحقيق الأبعاد المستهدفة وفق الرؤيا التي ترتكن إليها القيادة الإدارية العليا من خلال تأكيد و ترصين ما يلي :

أ . دعم و تعزيز ثقافة الجودة في المنظمة و التأكيد على أهميتها في استقرار و تطوير المنظمة ككل .

ب . دعم و تعزيز دور العاملين و إسهاماتهم الفاعلة في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة .

ج . بناء رؤية شاملة و إستراتيجية واضحة المعالم في إطار المنظمة و تحقيق أهدافها .

د . وضع و بناء الأسس الكفيلة بمختلف المسارات الهادفة لتحقيق التطوير النوعي الشامل في مختلف ميادين العمل.

إن التزام الإدارة العليا بالقيم الجوهرية و الأسس الموضوعية الهادفة يحقق للمنظمة قدرة فاعلة في تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية .

2 . التركيز على المستهلكين و تحقيق الرضا لهم : إن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة لابد أن يضع في سلم الأولويات إشباع حاجات المستهلكين الحاليين و التطلع نحو تحقيق متطلبات الإشباع للحاجات المتنامية للمستهلكين على مختلف الفترات الزمنية المطلوبة و قد أولت جائزة (مالكوم العالمية) أهمية كبيرة للعميل و قد أعطت الجائزة أعلاه 25 % من علاماتها لأهمية العميل (المستهلك)، و يعد مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة منظوياً على كل من المستهلك الداخلي و المستهلك الخارجي، حيث أن المستهلك الداخلي يتضمن جميع الأفراد العاملين في المنظمة ذاتها. أما المستهلك الخارجي فهو يضم جميع العناصر التي تتعامل مع المنظمة من الخارج و ليس لهم علاقة بالعمليات الإنتاجية أو الخدمة للمنظمة، ولذا فإن تحقيق رضا كلا الطرفين يعد محور الاهتمام الرئيسي في تحقيق متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة .

3 . التحسين المستمر: إن التحسين و التطوير المستمر يعد من الأسس الهادفة في تطبيق

إدارة الجودة الشاملة، فإن عبارة Kaizan اليابانية تعني التحسين المستمر، لأن الأنماط الإنتاجية لا يمكن أن تتسم بالثبات و الاستقرار في ظل المتغيرات الحاصلة في البيئة الديناميكية و المتغيرة باستمرار و لابد أن يرافق التغيير في الأنشطة و المهام السائدة فعاليات قادرة على استيعاب و مواكبة التغيير في مختلف النشاطات الإنتاجية و الخدمة و بصورة مستمرة .

4 . المناخ التنظيمي: إن توفير المناخ التنظيمي الملائم السليم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً، إذ أن المناخ من شأنه أن يمكن قيادة المنظمة بأعداد و تهيئة العاملين في مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول و تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا الاتجاه يساعد على تنشيط الأداء و يقلل من مقاومة التغيير و يساهم بزرع ثقافة الجودة بين العاملين و يرسي القواعد الفكرية التي تساهم في تعزيز إمكانية تطبيق الجودة وفق حصيلة و اعية من البناء الفكري و الثقافي للعاملين في المنظمة .

5 . الوقاية بدلا من المعالجة : إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أن يتم تحديد المعايير و المقاييس الموضوعية لإنجاز المهام المناطة بالعاملين، بحيث يصير وفق تلك المعايير التركيز على اتباع أسلوب الوقاية من الأخطاء أو ما يطلق عليه اليابانيون Poka Yoka أي من المستحيل أن يقوم العامل بإنجاز خطأ معين أثناء

الأداء حيث يقوم حسب المقولة : "اعمل الصحيح صحيحا من أول وهلة"، هذا من شأنه الإسهام الفعال في تقليص التكاليف الناجمة عن العمليات الإنتاجية و التشغيلية بصورة صحيحة دون اللجوء للإجراءات التصحيحية والتي تستنزف الكثير من التكاليف المرتبطة بإعادة التصنيع أو التصليح أو التلف إلخ ...

6 . تمكين العاملين : إن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يستدعي الركوز للمفاهيم المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة و هو تمكين العاملين و التأكيد على أهمية دورهم في تنشيط و تحقيق الأهداف النوعية للمنظمة المعنية و هذا يتطلب السعي الشامل في تحسين وصيانة القوى العاملة و الحصول على المهارات و الكفاءات البشرية و تدريبها و تطويرها و تحفيزها و العناية بها باستمرار بدءا بالاختيار والتعيين و تقييم الأداء، و برامج التدريب و أساليب التحفيز الفردي و الجماعي و المنظمي و تشجيع العمل بروح الفريق الواحد و المشاركة الذاتية و تحقيق سبل الولاء، الانتماء للمنظمة و غيرها من الأبعاد الإنسانية التي تركز إليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها.³⁰

إن الركوز لاعتماد هذه المنطلقات الفكرية و العملية من شأنها أن تحقق السبل المثلث لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة خصوصا و أن متطلبات النجاح في التطبيق تستدعي الوعي التام للمركزات الفكرية و الفلسفية و الثقافية لأنظمة الجودة الشاملة .

7 . معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يمكن حصر أبعادها بالشكل الدقيق إذ أن طبيعة الثقافة التنظيمية، طبيعة الأفراد العاملين و التسهيلات المختلفة لانجاز الأداء تشكل محاور أساسية في نجاح التطبيق لهذا النظام، سيما وأن حداثة اعتماده في أغلب البلدان النامية يجعل من الصعوبة تطبيقه بالشكل السليم، لذا فإن أكثر المعوقات أهمية بهذا الشأن يمكن إجمالها فيما يلي :

- 1- عدم وجود قيم ثقافية و منظميه واضحة لدى العديد من المنظمات في البلدان النامية بشكل خاص .
 - 2- عدم التزام القيادة الإدارية العليا بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .
 - 3- إن طبيعة بعض القوى البشرية في مقاومة التغيير تدعوها للخوف من المجهول بسبب عدم معرفة ما ينطوي عليه اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من متغيرات في إطار العلاقات التي ينبغي أن تسود العمل .
 - 4- عدم توفر الأنظمة الفاعلة في الاتصالات بين العاملين أو الأقسام الإدارية و التنظيمية في المنظمة .
 - 5- عدم وفرة التخصيصات المالية اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .
 - 6- عدم وفرة الكفاءات البشرية القادرة على استهلاك سبل التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة .
 - 7- نقص المهارات التدريبية في تطبيق الأنظمة الإحصائية في ضبط الجودة في المنظمة .
 - 8- الرغبة المتسارعة لمعرفة النتائج المتحققة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، علما بأن النتائج التي يتوخى حصولها تتطلب زمنا ليس بالقصير، سيما و أن طبيعة إدارة الجودة الشاملة مرتبطة بتغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية و إرساء قيم جوهرية تختلف عما تسير عليه المنظمات في الوقت الحاضر³¹
- إن النقاط المذكورة أعلاه تشكل أمثلة على سبيل العد لا الحصر للمعوقات التي تحول دون تطبيق نظام الجودة الشاملة و لذا ينبغي أن يصار إلى تحديدها و تحليلها و إزالة جميع المعوقات التي تقترن بها لغرض التطبيق الفعال لهذا العام .

من خلال ما سبق طرحه، من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و معوقات تحول دون تطبيقها نستنتج أن هناك العديد من عناصر الثقافة التنظيمية الأساسية الملائمة و المواتية لتطبيق هذا النظام و فيما يلي سنقدم عرضا لها، حيث تعبر هذه العناصر عن عناصر ثقافة جديدة يتطلب إنجاحها تطبيق إدارة الجودة

الشاملة، التي يتم التركيز عليها لخلق المناخ المناسب لهذا النجاح وتقوم بهذه العملية الإدارة العليا للمنظمة بتبنيها لهذه المفاهيم الجديدة وتهيئة العاملين وإعدادهم إعداداً نفسياً لقبول التغيير المطلوب وزرع الثقافة الجديدة الهادفة للجودة بينهم لتقليل مقاومتهم .

8 . عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة و الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : من غير المنطقي البدء في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في بيئة غير مؤهلة لتطبيقها، لذا يتطلب التهيئة الشاملة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها لتتوافق تماما مع متطلبات نجاحها، و عليه يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحداث عدد من التغييرات الجوهرية التي تسمح بتطبيق الإستراتيجية العامة لها، وهذه التغييرات لها علاقة وطيدة بالثقافة التنظيمية .

8 . 1 . أهمية الثقافة التنظيمية المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة :

إن التطبيق الفعال والناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير مجموعة من المقومات الأساسية، أهمها خلق و تهيئة ثقافة تنظيمية تتناسب مع مبادئ هذا النظام، و في هذا يرى Hildebandt أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل الباحثين في إدارة الجودة الشاملة، يرجع أساسا إلى الارتباط الكبير بين مفهوم الجودة الشاملة و مفهوم الثقافة التنظيمية، و أكد كل من yui & Kanji أن انتشار و تماسك الثقافة بين أفراد المنظمة، يجعلها قادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أكدا على أن المنظمات لا تحتاج إلى نظام يعمل بشكل سليم فقط بل تحتاج أيضا إلى ثقافة تنظيمية تدعم هذا النظام، و يستخدم مصطلح ثقافة الجودة الشاملة و ثقافة المنظمة المرتبطة بالجودة للدلالة على نفس المدلول .

و تشير بعض الدراسات إلى أن معدلات الفشل في جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتعدى 75 % و بذلك عدم قيام المنظمات بالتغيير التنظيمي الملائم بها، و الذي يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة . 32

8 . 2 . عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة و الملائمة لتحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات :

المؤسسة بوصفها نظاما مفتوحا في ظل محيط متغير و جب عليها أن تكتسب رؤية واسعة و شاملة لاستطلاع الأحداث المستقبلية، ففي إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات يتوقف نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة و مدى انسجامها مع الفهم الجديد المتعلق لهذا التطبيق، ومنه ينتج تغيير جذري على ثقافة المنظمة. و عليه تبني ثقافة جديدة يكون محورها الجودة و عمودها الشمولية و تشمل هذه الثقافة على مجموعة عناصر تتلاءم و هذا التطبيق ويمكن تحديدها فيما يلي :

2 . 1 . القيادة و دور الإدارة :

إن أهم متطلبات نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة هو دعم الإدارة العليا، فتحتاج الإستراتيجية العامة لإدارة هذا المدخل إلى قيادة إدارية واعية و قادرة على تحقيق التفاعل بينها و بين المرؤوسين، ففلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على نمط قيادي جديد ذو خصائص معينة و أسلوب عمل خاص ينسجم مع إستراتيجية المؤسسة و رسالتها و تتركز مهام القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة في القيام بالعديد من المسؤوليات، إضافة إلى قيادة عملية التغيير و التحول، و تتمثل هذه المهام فيما يلي :

✓ شرح و تغيير مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين و غرس روح التفاؤل بالنجاح و تحفيزهم على خدمة العملاء و إرضائهم .

✓ الاهتمام بالتفاصيل لأنها تؤدي إلى تنفيذ العمل صحيحا من المرة الأولى .

✓ توزيع المهام و المسؤوليات بشكل واضح و مفهوم .

✓ تطوير أداء العاملين باستمرار و جعلهم جاهزين لمواجهة صعوبات التطبيق و

مساعدهم في حل مشاكلهم .

✓ الاتصال الواسع بين المرؤوسين وإشعارهم بأن القائد واحد منهم ، يضمهم فريق متعاون لتحقيق أهداف مشتركة تخدم مصلحة المؤسسة .

✓ زرع الثقة في أنفس العاملين، تبني مبدأ مناقشة المشاكل و تطوير علاقات جيدة معهم .

✓ بناء نظام معلومات خاص يسمح للقائد باتخاذ القرارات السليمة .

و تؤكد القيادة على أهمية سلوك القادة باعتبارهم القدوة التي يقتدي بها العاملون، وهي أحد العناصر الهامة في بناء ثقافة المنظمة و أحد أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ يتطلب دعم القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة لأنها تمتلك اتخاذ قرار التطبيق و تملك القدرة على تطوير رؤية المنظمة و استراتيجياتها و أن أفراد الإدارة العليا في المنظمة، باستطاعتهم تشكيل قيم المنظمة و إنشاء ما يسمى بالبنية التحتية الإدارية، اللازمة لإحداث التغيير المطلوب 33

إن النمط القيادي المناسب لإدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق و يهتم بالعنصر البشري، يوفر المناخ الذي يسود فيه العمل الجماعي المنظم، و يهتم بالعمليات و التنظيم، كما يحتاج التطبيق إلى قيادة إدارية واعية و قادرة على تحقيق التفاعل بينها و بين المرؤوسين، فدور الإدارة العليا الذي يتوافق مع إدارة الجودة الشاملة تجعلها تسعى إلى تغيير الفلسفة القديمة التي تسير عليها المنظمة و العمل باستمرار على إحداث التطوير و التغيير اللازمين، و توفير الدعم و المساعدة للنظام الجديد المبني على ثقافة جديدة، محوره التحول الشامل و التدريجي للممارسات القديمة و استبدالها بأخرى تنظيمية جديدة تتوافق مع الأفكار الجديدة التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة .

و تعمل الإدارة العليا للمنظمة قبل وضع إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق بتغيير الثقافة التنظيمية المعمول بها بإعداد و تهيئة العاملين لقبول هذا التغيير و الاقتناع به، لأن القبول دون الاقتناع لا يساعد على النجاح، و يخلق جوا مناسباً لظهور المقاومة له و يمكن إيجاد القناعه بشرح النظام الجديد و الثقافة الجديدة في ندوات و محاضرات، و توفير برامج تعليم و تدريب لتوضيح أن النهج الجديد هو الضروري لتساير المنظمة التطورات الحديثة³⁴.

و طبقا لما سبق فإن أي عمل في أي مؤسسة مرهون بالدعم و المساندة من قبل الإدارة العليا، كما أن نجاح إدارة الجودة الشاملة و انطلاقها و استمرارها داخل المؤسسة يجب أن يكون تحت رعاية و رقابة و متابعة الإدارة العليا و التي يجب أن تقوم بـ :

✓ الإعلان عن التزامها التام ببرامج الجودة .

✓ أن تملك القدرة على التأثير بفعالية داخل المؤسسة و خارجها ، خاصة فيما يتعلق بتوضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة و ضرورة نشرها و تعزيز ثقافة المؤسسة .

✓ أن تهتم بالتحسين الجزئي و المستمر .

✓ أن تملك القدرة على التنظيم و توزيع السلطات بين العاملين .

✓ أن تعمل على تهيئة البيئة الملائمة و المشجعة لتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة

✓ توفير رؤية إستراتيجية واضحة للمؤسسة .

✓ أن تعمل على تلبية حاجات العملاء أين ما وجدوا و كيف ما رغبوا .

✓ أن تكون لها فعالية في الاتصال بالعاملين و بمختلف الجهات المتعاملة مع المؤسسة³⁵.

2. 2 . الهيكل التنظيمي :

نجد أن استراتيجيات المؤسسة من تكنولوجيا، ثقافة، تأثير البيئة، كلها من محددات الهيكل التنظيمي، و استجابة كل هذه العناصر لقوى التغيير تحتم على المؤسسات إجراء تغيير في الهيكل كي يستجيب لهذه التغييرات ويتماشي معها وكون إدارة الجودة الشاملة تتطلب إعادة بناء للثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي بالمؤسسات واحد من العناصر التي تصف الثقافة التنظيمية في ظل إدارة الجودة الشاملة و التي لا بد أن تسود المؤسسات، و عليه يعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المؤسسة غالبا ما يتبعها تغييرات بالهيكل والعلاقات التنظيمية ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل ما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم و ملائمتة و التغييرات الجديدة السائدة بالمؤسسة 36 و من خلال ما سبق طرحه حول الهيكل التنظيمي فإنه لم يعد الهيكل التنظيمي ذو المستويات الإدارية المتعددة مناسبة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة لما يسببه من مشاكل و بطء في العمل، و لم تعد المؤسسة التقليدية الطويلة ذات الهرم التنظيمي العمودي الطويل تتناسب مع المؤسسة المعاصرة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، و ذلك لما يسببه هذا الهيكل من مشاكل معروفة منها : مركزية السلطة، بطء اتخاذ القرارات، نظرة جزئية للعمل و ضعف التنسيق ... إلخ. كما أن الهيكل التنظيمي المطلوب يسمى " بمدخل النظام الكلي المتكامل " و هو ينظر إلى المؤسسة وهيكلها التنظيمي الكلي على انه مكون من هياكل تنظيمية فرعية متكاملة تهدف إلى تحقيق هدف كلي مشترك هو هدف المنظمة . فالهياكل التنظيمية الفرعية هي عبارة عن فرق عمل متكاملة يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي العمودي إلى هيكل أفقي يشجع المديرين على النظر إلى العمل نظرة كلية و ليست جزئية وعمل هذه الهياكل مترابط عموديا و أفقيا، هذا الترابط يدعم التعاون والمشاركة والعمل الجماعي في المؤسسة و عليه فالهيكل التنظيمي الجديد يؤدي إلى انسياب العمل بشكل أفقي وعمودي في آن واحد مما يسهل انتقال الأوامر و التوجيهات والمعلومات بسرعة يسر بين الإدارات و الأقسام التي أصبحت عبارة عن فرق عمل تعمل بشكل متعاون و منسق .

2 . 3 . الاتصال :

تتطلب الثقافة التنظيمية المتوافقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر اتصالات مفتوحة و صادقة على جميع المستويات و في جميع الاتجاهات داخل المؤسسة، ذلك بالمناقشات، تبادل المعلومات المستمرة بين الإدارة والعاملين، توفير مستوى عال من الثقة و الاحترام المتبادل بين الطرفين لكي تتمكن المؤسسة من حل مشكلاتها و متابعة عملية التحسين المستمر.

و توضح الدراسات أن نجاح الإدارة اليابانية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرجع أساسا إلى تبنيها لنظم اتصالات فعالة ووجود هيكل تنظيمي يسمح بتبادل المعلومات و المقترحات و الأفكار اللازمة لاتخاذ القرارات و حل المشكلات .

إذن طبيعة الاتصال المتوافقة مع إدارة الجودة الشاملة تتطلب ما يأتي :

- . أن تؤمن الإدارة العليا بأهمية وجود اتصال فعال في جميع الاتجاهات خاصة من أعلى إلى أسفل و العكس .
- . أن تحرص الإدارة العليا على عقد اجتماعات دورية لعرض النتائج بهدف تبادل المعلومات بشكل منظم .
- . أن تقوم الإدارة العليا بتحديث المعلومات و تحرص على أن تظل قنوات الاتصال مفتوحة و لنجاح ذلك لا بد أن يصمم الهيكل التنظيمي بشكل يكفل تحسين الجودة، و يشجع على الابتكار و التجديد و يسهل الاتصالات

المفتوحة ، ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة استخدام نماذج مختلفة لتصميم الهيكل التنظيمي تختلف عن النماذج القديمة وهذا من أجل توفير نظام اتصال مفتوح و فعال وقد تتطلب المرونة و قلب الهرم، بحيث يصبح العاملون في القمة ويكون دور المدير تقديم النصح و المشورة في مجالات التدريب، ومنح السلطة للعاملين، تحسين الجودة و العمل الجماعي، الاتصالات الأفقية و الرأسية و الحرص على أن تبقى قنوات الاتصال مفتوحة .³⁸

2. 4 . التدريب و التحفيز :

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الهامة من ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأتي أهميتها من حيث أن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل للمهارات و قدرات القوى العاملة في المؤسسة، كما أن الإنجاز الجيد يحتاج إلى قيام المؤسسة بتدريب و تثقيف و تعليم عمالها لكي تتمكن من الاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه، وعليه فإدارة الموارد البشرية ذات أولوية كبيرة في تنشيط إدارة الجودة الشاملة. إذ أن توفر المهارات و الكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة أهدافها. كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختيار والتعيين ، تقييم الأداء، برامج التدريب والتطوير، أساليب التحفيز والسعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسين المستمر في العمل .

فإدارة الموارد البشرية يجب أن تساهم في تهيئة الأفراد للتغيير أو قبول الفلسفة الجديدة و العمل على تحقيق التطبيق الناجح لها، فجهود إدارة الجودة الشاملة يترتب عليها بالضرورة التوصل إلى مداخل جديدة لأداء الأعمال، الأمر الذي يتطلب تدريب العاملين على العمليات الحديثة المتطورة.³⁹

يتوج التدريب في إحداث الجودة الشاملة بدور أساسي ورئيسي بدعم استراتيجيات المؤسسات وبتيح للعاملين فرصة لاكتساب مهارات التدريب على الجودة و يساعدهم على العمل كفريق متكامل و ذلك بتغيير النظم و العمليات التي يعملوا فيها 40 ، كما ينبغي أن تعي منظمات الأعمال التي تعتمد نهج إدارة الجودة الشاملة، أهمية أن يكون التدريب شاملاً لجميع العاملين بالمؤسسة سواء كانوا إداريين أم فنيين، و أن لا يقتصر على العاملين في مجال الجودة المباشرة أو على الأساليب الفنية لها، حيث أشارت الكثير من الدراسات إلى أن من أسباب فشل جهود إدارة الجودة الشاملة هي ناتجة عن ضعف التدريب على الأساليب الفنية أو المفاهيم. فتغيير ثقافة العاملين و اتجاهاتهم تكتسب أهمية لا تقل عن أهمية الأساليب الفنية، و هنا يحتاج المديرين جديدة بواجباتهم بشكل مباشر وإنما لتعليم مرؤوسهم، لذا تضع العديد من المؤسسات المدراء في برنامج - تدريب المدرب - الذي يزودهم بمهارات تمكّنهم من تدريب الآخرين في تطبيقات الجودة .⁴¹

كما تعتمد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، على نظم فعالة لمكافأة و تقدير جهود العاملين بالمؤسسة، ويتم التركيز في ذلك على المسؤولية الاجتماعية، و ليس على الأداء الفردي كما شاع في نظام المكافآت و الحوافز التقليدية، و هذه النظرة الجديدة تربط بين المكافآت و التقدير بالجودة، التحسين المستمر. و منه فهذا النظام لابد و أن يتصف بالمرونة و أن يكون مشجع للعمل الجماعي و خلق بيئة تشجع على المشاركة و التعلم .

ففي ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعددت صور الأجور و الحوافز المادية و غير المادية التي يحصل عليها العامل مثل الأجر، الحوافز إلى تملك أسهم بالمنظمة، المشاركة في الأرباح، مكافآت الترقية، مكافآت مقابل تقديم العامل لمعرفته و خبرته في العمل، و تدريب العامل بشكل مستمر على ما هو جديد، و العمل في فرق عمل.⁴²

9. مناقشة عامة :

في ضوء التوجهات العالمية و بالوقوف على واقع المنظومة الاقتصادية في الجزائر، فإن المتبع للتطورات الجارية في الميدان الاقتصادي و مستوى التحول التكنولوجي يتأكد ضمنا أن جل مفاهيم التنمية الاقتصادية ارتبطت بالتصنيع كعامل أساسي للتقدم الاقتصادي و خلق معدلات نمو عالية، و يدرك أن التغيرات و التحولات التي عرفها هذا الميدان على المستوى الدولي قد مست الجزائر أيضا، فمن أجل تحقيق الهدف ميدانيا تم الاعتماد على ضرورة و أهمية انتهاج سياسات و أنظمة تماشيا و التغيرات الحاصلة على مختلف الأصعدة محليا و دوليا، تصدر في ذلك المؤسسات عجلة التنمية للميدان الاقتصادي، و على خطى الضرورة الحتمية و بعدما أدركت السلطات ضرورة فتح المجال لتبني هذه الأنظمة الحديثة قطعت المؤسسات على اختلاف نشاطاتها أشواطا كبيرة من أجل تحسين مخرجاتها ليقابلها بذلك زيادة التحديات و الرهانات حيث بدأ مدخل المعايير يغزو الساحة الاقتصادية ، فدائما و في سياق العولمة و في إطار انتشار التنافس المعياري العالمي فرضت على كافة المؤسسات رفع التحدي من خلال إحداث تغيير شامل يمس مختلف المستويات التنظيمية بها لتبني المعايير العالمية ، حيث باتت قضية اعتماد الجودة و كفالة ضمانة النوعية من أهم القضايا الملحة في الأوساط الاقتصادية، و نظرا لكونها أساسا لازما لتحقيق نهضة مرجوة في العملية التصنيعية و مكوناتها ناهيك عن الهدف الأسوى في مخرجاتها ، سعت المؤسسات في هذا المقام إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها ما يعزز فرصة اندماجها في السوق العالمية و دخولها عالم المنافسة من بابه الواسع، في حين يبقى رهان التطبيق الفعال لهذه الفلسفة الحديثة قائما لما تتطلبه من جهد تقع مسؤوليته في هذا المجال على عاتق القيادة الإدارية العليا في المؤسسة التي من غير الممكن أن تعمل على إدراج أية قرار استراتيجي بشأن عملية التغيير إلى هذا النظام دون أن تلجأ إلى تهيئة المناخ المناسب له و ترصين السلوك التنظيمي للمورد البشري بإعداده إعدادا نفسيا و إشراكه بهذا التغيير يقلل من نسب مقاومة التغيير و يساهم بزرع المفاهيم الحديثة و بإرساء القواعد الفكرية التي تعزز من إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تميزت بالإيجابية و التخلي عن التقليدية وفق حصيلة واعية من البناء الفكري و الثقافي للعاملين بالمؤسسة، فيما سبق طرحه تجسد التغيير الواجب حدوثه في خلق ثقافة تنظيمية تتناسب و مبادئ هذا النظام، لذا يتطلب التهيئة الشاملة للثقافة التنظيمية للتوافق و متطلبات المنهج الحديث و عليه فالثقافة التنظيمية علاقة وطيبة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق جملة من العناصر الواجب توفرها بها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات .

و كوننا بصدد دراسة نظرية وصفية حول خلق الثقافة التنظيمية التي تتفق و إدارة الجودة الشاملة و التي تعتبر من أهم التحديات لبرنامج إدارة الجودة، لأن لكل مؤسسة من مؤسسات الأعمال ثقافتها الخاصة كما يتوقف نجاح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على مدى التهيئة الثقافية للمؤسسة لتتوافق و متطلبات التطبيق الناجح و الفعال للجودة، ذلك أن هذه الثقافة تعتبر قابلة للتعليم و التغيير و الانتقال و التكيف، لذلك فمن الممكن تغيير الثقافة لدى العاملين و غرس ثقافات جديدة للجودة لديهم، لذا إرتأينا إلقاء الضوء على خمس عناصر للثقافة التنظيمية و يجب توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات أولها و بالموازاة و دراسة ميلود زيد الخير معنونه ب : إستراتيجية التدريب وفق الدور التنظيمي الجديد للجودة الشاملة 2009. تدعيم الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أهم العوامل لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات، فقرار تطبيقها يعد قرار استراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في

المؤسسة بهدف نشر وتطوير رؤية ورسالة المؤسسة في إطار إستراتيجيتها و يتمثل هذا الدعم والتأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة فالإدارة العليا بتبنيها نمط روح الفريق وتشجيع العمل الجماعي والتنسيق فهي بذلك تعد القاطرة التي تجر العربات لإحداث التغيير وإدارته داخل المؤسسة من خلال تهيئة مناخ العمل وإرساء ثقافة المؤسسة، وبالموازاة ودراسة ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي المعنونه ب: أثر ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة 200، وحتى يكتب النجاح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فإنه يجب أن يؤثر إيجابيا في كل من المناخ التنظيمي في الأجل القصير كونه يميل للتغيير والثقافة التنظيمية في الأجل الطويل كونها تميل إلى التبات، فالسعي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة دون الالتزام التام للقيادة العليا بالمؤسسة لا تحقق الأهداف المرجوة وهذا ما توافق ودراسة خثيم محمد العيد الموسومة ب: إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة ، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز 2009، تعتبر الهياكل التنظيمية من المجالات التنظيمية الأكثر تعرضا للتغيير، حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما تتبعها تغييرات في الهياكل وترابط العناصر في إدارة الجودة الشاملة كونها نظام تغييري توسعي فيؤثر خلالها نطاق القيادة العليا على الهيكل التنظيمي بإحداث تغيير هيكلي وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، فالهياكل الطويلة العمودية المبنية على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة لم يعد يتناسب والمؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فهيكلا خلالها قائم على عدم وجود حواجز بين الوحدات الإدارية وبالتالي التنسيق بينها من خلال تبني هيكل تنظيمي أفقي يرفض الهرمية في بعد قمة الهرم عن القاعدة بسبب طول خطوط الاتصال مما يضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة وقاعدة الهرم، تنفق هذه الدراسة في ذلك ودراسة بوفاس الشريف تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة والتغيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري 2013، ولتحسيس العمال بأهمية هذا المدخل الحديث ونشر الوعي حول المفهوم ومتطلباته وأساليبه ومميزاته لابد من توفير برامج تدريبية تتوافق في محاورها ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة كونها تعتمد على نظام تدريبي لتطوير وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة لدى العاملين، لذا لابد من توفر الثقافة التنظيمية على عنصر التدريب على أن يكون مدرج كعملية مستمرة وغير منتهية و تشمل كل أفراد المؤسسة باختلاف مستوياتهم التنظيمية للقيام بدورهم في برنامج تحسين الجودة ، فمنهجية إدارة الجودة الشاملة تركز و إلى حد كبير على ضرورة استثمار العنصر البشري بشكل جيد من خلال التأهيل و التدريب المستمر، توافقا ودراسة ميلود زيد الخير معنونه ب: استراتيجيات التدريب وفق الدور التنظيمي الجديد للجودة الشاملة 2009، لأن ذلك يعتبر جانبا هاما في هذه المنهجية و لذلك فإن التدريب يضمن أن تكون اتجاهات ومهارات كافة العاملين في المنظمة مهيأة لتطبيق هذه الفلسفة على أسس صحيحة ومتينة، كما يضمن أيضا حصول العمال على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضوع التطبيق الناجح والفعال توافقا ودراسة بوعلاي عائشة بعنوان التدريب كإستراتيجية داعمة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة 2009، وكذا دراسة بوفاس الشريف تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة والتغيير في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري 2013، وإذا أحسنت الإدارة استعمال وسيلة التكوين لتهيئة العمال لأي تغيير مرتقب فهذا يساعد بشكل ملحوظ على خفض حدة المقاومة وبالتالي تقبلهم للتغيير حسب دراسة فنطازي العمري الموسومة ب: تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو بالمنظمة الجزائرية من خلال اتجاهات الطبقة الإشرافية 2011، وتقديرا لجهود العاملين في المؤسسة تعتمد إدارة الجودة الشاملة على نظم تحفيزية فعالة لمكافأة العاملين بالمؤسسة

بالموازاة ودراسة كل من : فتيحة حبشي تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية بوحدة فرمال لإنتاج الأدوية قسنطينة 2007، ودراسة رشيد مناصرية حول أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود الجزائر 2012، ويتم التركيز في ذلك على المسؤولية الاجتماعية وليس على الأداء الفردي كما شاع في نظم المكفآت التقليدية، وهذه النظرة الجديدة تربط نظم الحوافز والتقدير بالجودة والتحسين المستمر، فنظام المكفآت لا بد أن يتصف بالمرونة وأن يكون مشجعا للعمل الجماعي، وليس كفيل بالغرض الاعتماد على التحفيز المادي دون التحفيز المعنوي فيما يتعلق الأمر بإشعار العاملين بقيمتهم الاجتماعية وتوفير الاستقرار الوظيفي، كذلك دون أن ننسى الأهمية البالغة للتحفيز الفكري بتشجيع العاملين على التفكير المبدع والمبادرة، واستنادا إلى دراسة فتيحة حبشي تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية بوحدة فرمال لإنتاج الأدوية قسنطينة 2007 فإن الجودة الشاملة تتطلب اليوم رؤيا شاملة للاتصال يتعلق الأمر فيها بضرورة وجود نظام جيد للاتصال و جمع المعلومات وتسهيل تبادلها بين الوحدات حيث تقوم المؤسسات اليوم وفقا لإدارة الجودة الشاملة بتطبيق نظام الهيكل الأفقي مما يساهم في سرعة وصولها وتبادلها مع ضمان الشفافية والمصادقية لها بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء تقنيات الاتصال الحديثة تضبط صدق المعلومة، بعدها عن التشوه وفقدان المغزى المطلوب ووصولها في الوقت المحدد لها مع الحث على تشجيع الاتصال داخل الإدارات وذلك بنهذ العلاقات التقليدية بين العاملين والإدارة من خلال دفع العمال للاتصال بالإدارة وفقا للاتصالات الأفقية لوضع حد لمعوقات تحسين الجودة وتحقيق أهدافها، هذا ما يوفر الاتصال المفتوح بين أقسام المؤسسة ما يؤدي إلى المزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة المشكلات وزيادة تدفق المعلومات بين أقسام المؤسسة دون إغفال الدور الفعال للاتصال الخارجي لنجاح المؤسسة في محيطها تحقيقا لمساعي إدارة الجودة الشاملة توافقا ودراسة رشيد مناصرية حول أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود الجزائر 2012 .

بالقياس مع كل ما طرحناه سابقا فإن التطلع إلى أفاق مستقبلية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ، فنجاح تطبيق هذا المدخل مرهون ببناء ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على مجموعة من العناصر التي تتلاءم وفعالية التطبيق ، فرغم ما تحمله الأنظمة الحديثة المتبنية وفقا لمستجدات الوضع الاقتصادي الراهن من توازنها والتقدم التكنولوجي الذي يعد سلاح العصر من الآلات المتطورة وأنظمة المعلومات على مستوى المؤسسات في دعم وإنجاح إدارة الجودة الشاملة، إلا أن توفرها لا يمكن وحده من تطبيق هذه المنهجية ما لم ترتكز المؤسسات على الجانب المفاهيمي والعقائدي لعمالها، إذ لا بد من اقتناعهم بضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن المرتكز الأول لتبنيها هو الاهتمام بالموارد البشرية، وعليه تلعب الثقافة التنظيمية الدور الحاسم في إنجاح إدارة الجودة الشاملة، التي إن كانت متعارضة مع ما تدعو إليه ثقافة الجودة فهي بالتأكيد تشكل حاجزا لتطبيق هذه الإدارة، وبالتالي على المؤسسة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وغرس ثقافة الجودة من خلال جملة من العناصر الملائمة لتبنيها لدى مواردها البشرية

خاتمة :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية تسعى معظم المؤسسات على اختلاف أحجامها ونوعيتها إلى إدخال مفاهيمها وتطبيقها كأسلوب إداري تبث فعاليته لتحقيق التميز وقد ارتأينا خلال هذه الورقة البحثية التطرق إلى موضوع واسع نال اهتمام الجميع ولا يزال في بؤرة الاهتمام وهو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات، و مما لاشك فيه أن المؤسسات قد شهدت تطورا ملحوظا في الآونة الأخيرة وهذا ما أدى إلى

ضرورة الرفع من جودة الإدارة والإدارة الشاملة للجودة، غير أن التطبيق الفعلي لمنهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات لا يتأتى إلا بإعادة بناء الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة حيث يتم تغييرها لتتلاءم وتطبيق منهج الجودة وذلك من خلال الاهتمام بمجموعة من العناصر مجتمعة تعبر عن عناصر الثقافة التنظيمية الجديدة، التي يتطلبها نجاح إدارة الجودة الشاملة، والتي يتم التركيز عليها لخلق المناخ المناسب لهذا النجاح وتكون هذه العملية بقيادة الإدارة العليا بالمؤسسة بتبنيها لهذه المفاهيم الجديدة عن طريق فتح القنوات الاتصالية بين أجزاء المؤسسة وتهيئة العاملين وإعدادهم إعدادا نفسيا لقبول التغيير المطلوب، وزرع الثقافة الهادفة للجودة بينهم للتقليل مقاومتهم من خلال التنمية الشاملة لقدراتهم وتحفيزهم على ذلك .

قائمة الهوامش :

1-la conduite du changement par la qualité dans un contest

socioculturel Essai de : Nuiga Med géné industrielle doctorat en. **marocaine entreprise a l modélisation systémique et application**

paris. ENSAM . Truchot . P: par Dérégé thèse de 2003 53p .

- 2- محمد إبراهيم عيد ، علم النفس الاجتماعي ، مكتبة أنجلو المصرية ، القاهرة ، 2005 ، ص 149 .
- 3- ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دارالمحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص 106 ،
- 4- عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة ، داروائل للنشر ، ط 3 ، الأردن ، عمان ، 2005 ، ص 309 .
- 5- ياسين بوناب ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتغيير ، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية ، جامعة الجزائر 02 بوزريعة ، يوم 29 ماي 2003 ، ص 04 ،
- 6- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط 1 ، داروائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2000 ، ص 151 .
- 7- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، داروائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 311 .
- 8- سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية ، داراليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 238 .
- 9-Lynch , Richard , **corporate strategy** , Prentice Hall , 4 th ED , Harlow , 2006 , p 245 .
- 10-Jan François souterain , **organisation et gestion de l'entreprise** , copyright édition foucheur , paris 2006 , p 425 .
- 11 -ichel scaramuzza . Laurent Izard Michel Darbelet . _Alger . édition I BERT **essentiel sur le management** . 2007 , p 264
- 12-علي عبد الله ، التحولات وثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة، ماي 2002 ، ص 09 .
- 13- جمال الدين مرسي ، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، د ط ، الدارالجامعية ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 25 .
- 14- المرجع نفسه .
- 15-بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ، مجلة الباحث ، العدد الخامس ، 2007 ، ص 28 .
- 16-عبد الرزاق خليل ، تطبيق الجودة في المؤسسات التعليم العالي ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، التواصل ، العدد 07 ، 2006 ، ص 111 .
- 17-Crosby Philipe ، **La Qualité est gratuite** ، Economic ، New York ، 1997، P44

18-Evans James ، PRODUCTIONS MANAGEMENT ، NEW YORK ، 1997 ، P44

19-جمال طاهر أبو الفتوح الحجازي ، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة القاهرة للطباعة و التصوير ، القاهرة ، 2002 ، ص 286 .

20- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 48 .

21-فريد عبد الفتاح ، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة ، 1996 ، ص 10 .

22-عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظري" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 01 ، عمان ، ص 36 .

23- أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة و المؤشرات في التعليم الجامعي ، دار الجامعة الجديدة الأزارطة ، مصر ، 2007 ، ص 130 .

24-Jan Brilman , les meilleures pratique du management , edition organisation , 3eme édition , p 233 .

25-jan Brilman , Ibidem , p 217 .

26 – علي السليبي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000 ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1995 ، ص 25 .

27-خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة و خدمة العملاء ، ط 03 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص 231 .

28-أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التمييز الإداري و إدارة التغيير ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2007 ، ص 576 .

29-مبنى مؤتمن عماد الدين ، أفاق و تطوير الإدارة و القيادة التربوية في البلاد العربية ، ط 01 ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، 2006 ، ص 127 .

30 –خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة و خدمة العملاء ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 231-234 .

31-نفس المرجع ، ص 241 .

32-فريد زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتاب ، القاهرة ، 1996 ، ص 23 .

33-فريد زين الدين ، فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة المفهوم و التطبيق ، دار الكتب المصرية ن القاهرة ، 1998 ، ص 61 .

34-فريد زين الدين ، المرجع نفسه ، ص 63 .

35- أوسرير منور و سعيد منصور فؤاد ، التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات و المعوقات) ، ورشة بحث في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، يومي 08- 09 مارس 2005 ، ص 272 .

36-وارين شمادت و جيروم فاتجا ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي ، مدير الجودة الشاملة الدليل العلمي للقادة و المديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ، ط 01 ، دار الأفاق و الإبداع العالمية للنشر و الإعلام ، الرياض ، ص 27 .

37-إيهاب محمد صبيح زريق ، إدارة العمليات و اتخاذ القرارات السليمة ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2001 ، ص 95 .

38-فريد زين الدين ، فن الإدارة اليابانية ، مرجع سابق ، ص 68 .

39-جمال الدين المرسي ، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير ، مرجع سابق ، ص 67 .

40-مازن عبد العزيز عبد الحميدة مسودة ، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة (دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية للمستشفيات الأردنية الخاصة) ، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2004، ص 163.

41-سعد حمود العززي و غنى دحام الزبيدي ، تقويم واقع نشاط التدريب وتوثيقه في إطار تطبيقات المواصفة الإرشادية الدولية (إيزو 10015) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 14 ، العدد 49 ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، 2008 ، ص 03 .

42 -محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشركة العامة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 ، ص 75 .

قائمة المراجع :

- 1- القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة و التنظيم ، ط 1 ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، 2000.
- 2- العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .
- 3- الحجازي جمال طاهر أبو الفتوح ، إدارة الإنتاج و العمليات مدخل إدارة الجودة الشاملة ، مكتبة القاهرة للطباعة و التصوير ، القاهرة ، 2002.
- 4- اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان .
- 5- السلمي علي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000 ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1995 .
- 6- العززي سعد حمود و غنى دحام الزبيدي ، تقويم واقع نشاط التدريب و توثيقه في إطار تطبيقات المواصفة الإرشادية الدولية (إيزو 10015) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 14 ، العدد 49 ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، 2008 .
- 7- أشرف السعيد أحمد محمد ، الجودة الشاملة و المؤشرات في التعليم الجامعي ، دار الجامعة الجديدة للأرطبة ، مصر ، 2007 .
- 8- أحمد ماهر ، تطوير المنظمات ، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التمييز الإداري و إدارة التغيير ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2007 .
- 9- أوسربر منور و سعيد منصور فؤاد ، التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات و المعوقات) ، ورشة بحث في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، يومي 08 -09 مارس 2005.
- 10- إيهاب محمد صبيح زريق ، إدارة العمليات و اتخاذ القرارات السليمة ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2001.
- 11-يومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز ، مجلة الباحث ، العدد 11الخامس ، 2007.
- 12- بوناب ياسين ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالتغيير ، مداخلة ضمن ملتقى وطني حول الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية ، جامعة الجزائر 02 بوزريعة ، يوم 29 ماي 2003.
- 13- خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة و خدمة العملاء ، ط 03 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2010 .
- 14 - سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية ، دار البازوردي العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .
- 15- عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة ، دار وائل للنشر ، ط 3 ، الأردن ، عمان 2005.
- 16- عدون ناصر دادي ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004.
- 17- علي عبد الله ، التحولات و ثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية - جامعة البليدة، ماي 2002 .

- 18- عقيلي عمر وصفي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظري"، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 01 ، عمان .
- 19- عبد الرزاق خليل ، تطبيق الجودة في المؤسسات التعليم العالي ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، التواصل ، العدد 07 ، 2006 .
- 20- فريد زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتاب ، القاهرة ، 1996 .
- 21- فريد زين الدين ، فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة المفهوم والتطبيق ، دار الكتب المصرية ن القاهرة ، 1998 .
- 22- فريد عبد الفتاح ، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة ، 1996 .
- 23- محمد إبراهيم عيد ، علم النفس الاجتماعي ، مكتبة أنجلو المصرية ، القاهرة ، 2005 .
- 24- مرسي جمال الدين ، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، د ط ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 .
- 25- مؤتمن منى عماد الدين ، أفاق وتطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية ، ط 01 ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، 2006 .
- 26- مازن عبد العزيز عبد الحميدة مسودة ، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة (دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية للمستشفيات الأردنية الخاصة) ، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2004 .
- 27- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشركة العامة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 .
- 28- وارين شممدت و جيروم فاتجا ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي ، مدير الجودة الشاملة الدليل العملي للقادة و المديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ، ط 01 ، دار الأفق والإبداع العالمية للنشر والإعلام ، الرياض .

29-la conduite du changement par la qualité dans un conteste

socioculturel Essai de : Nuiga Med géné industrielle doctorat en.

marocaine entreprise a l modélisation systémique et application

paris. ENSAM . Truchot . P: par Dérégé thèse de 2003 .

30-Jan Brillman , **les meilleures pratique du management** , edition organisation , 3eme édition .. 2001

31-Crosby Philipe ، **La Qualité est gratuite** ، Economic ، New York ، 1997 ،

32-Evans James ، PRODUCTIONS MANAGEMENT ، NEW YORK ، 1997 .

33-Lynch ، Richard ، **corporate strategy** ، Prentice Hall ، 4 th ED ، Harlow ، 2006 .

34-Jan François souterain ، **organisation et gestion de l'entreprise** ، copyright édition foucheur ، paris 2006

35 . 2007 **l essentiel sur le management** . Michel scaramuzza . Laurent_ Alger . édition I BER;-Izard . Michel Darbelet