

مدخل لثقافة الجودة الشاملة في المنظمات العمومية

أ.سهم شيهاني جامعة الجزائر -3-

الملخص:

يعتمد التغيير في المنظمات العمومية باستخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة على خلق ثقافة منظميه تنسجم مع بيئة هذه الأخيرة و خصوصيتها وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المقومات والمبادئ التي تقوم عليها ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات العمومية التي يجب إرساؤها لنجاح التغيير نحو الجودة وهذا بالتعرض إلى تحديد مفهوم المنظمات العمومية و آلية العمل فيها و إظهار أهمية التغيير في تسييرها و عوامل بناء ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات العمومية و أخيرا وضع أهم عناصر ثقافة الجودة في المنظمات العمومية.

Summary:

Adopt change in public organizations using total quality management model to create the culture of the organizers is consistent with the environment and privacy and support continue to work according to the characteristics of total quality management, with the aim of this study is to identify the elements and principles that underpin the culture of total quality management in public organizations must be established for the success of change towards quality and the exposure to the concept of public organizations and the mechanism of action and show the importance of change management and building a culture of total quality in organizations Public and finally the most important elements of a culture of quality in public organizations

المقدمة:

تواجه المنظمات العمومية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة واشتداد المنافسة العالمية جملة من التغيرات الاقتصادية و السياسية و التقنية و الاجتماعية الثقافية، مما يحتم عليها مواجهتها و اعتماد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و تحديد أساليب الإدارة العامة و تبني استراتيجيات و مداخل ترفع من مستوى أداء هذه المنظمات العمومية، و من بين هذه الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر إحدى المداخل الحديثة في التعامل الإيجابي مع التحديات و التحولات البيئية و هذا بتزويد الإنفاق و سرعة الإنجاز و تبسيط الإجراءات مما يتناسب مع التطوير الإداري من خلال استغلال الموارد بكفاءة و التحسين المستمر لجودة الخدمة أو المنتج المقدم و زيادة رضا المستفيد.

ومن أجل تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العمومية كان لابد من إيجاد الإطار المناسب بتوفير بيئة تنظيمية ملائمة له و تبني ثقافة التغيير للوصول إلى تحسين مستويات الأداء المستمر لجميع أنشطتها وعملياتها تسمى بثقافة الجودة الشاملة، والتي تعتبر ليست فقط قيم ومعارف واتجاهات إدارية إنما هي عبارة عن توجه معرفي تمكن المنظمات العمومية من رفع مستويات الأداء التنظيمي أو معدلات الإنتاجية ومعدلات رضا المستفيدين والعاملين.

تتلخص أهمية هذا العرض في أن تطبيق مبادئ و أسس الجودة الشاملة في المنظمات العمومية يواجه تحديات متباينة أبرزها عدم إيمان و دعم هذا التوجه للتطبيق من قبل الأفراد أو الإدارات و بالتالي نحاول البحث و التأطير النظري لموضوع ثقافة الجودة في المنظمات العمومية، و عرض الأفكار القيم و المبادئ التي تدعم التطبيق مع خصوصية هذا النوع من المنظمات موضحين أهم المقومات و العوامل الرئيسية التي تساهم في بناء ثقافة الجودة من قبل هذه المنظمات العمومية الراغبة في الحفاظ على وجودها مع تطور المنظمات الخاصة التي تبنت المفاهيم الإدارية الحديثة.

1. مفهوم المنظمات العمومية و ضرورة التغيير:

تعتبر المنظمات العمومية أحد الركائز التي تقوم عليها أي دولة من خلال ما تقدمه من خدمات أو منتجات لتلبية حاجات الأفراد، و في هذا الجزء من العرض سوف نتناول تعريف المنظمات العمومية، أنواعها و متطلبات التغيير فيها.

1.1. تعريف المنظمات العمومية و أنواعها:

نظرا لتدخل الدولة في العديد من مجالات الأنشطة الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية، أصبح من اللازم إنشاء منظمات عامة بجانب الوحدات العمومية للجهاز الإداري و ذلك لمباشرة وظائف الدولة، حيث تعرف المنظمة العامة على أنها "كل هيئة أو جهاز يقوم بإنتاج و توفير خدمة عامة بغرض إشباع حاجة عامة"¹

تتمتع المنظمة العمومية باعتبارها مرفقا عاما بالشخصية القانونية المعنوية العامة و الاستقلال المالي الإداري مع ارتباطها بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية و الرقابة الوصائية² و تعرف أيضا " المنظمة العامة هي وحدة إدارية أو جهاز إداري مستقلة بذاتها بشخصية معنوية، و لها نوع من الاستقلال المالي و الإداري لتمارس عملا من أعمال الدولة و تخضع لقواعد القانون الإداري"³

و منه يمكن القول أن المنظمة العامة عبارة عن هيئة عامة مكلفة بتسيير مرفق عمومي و خاضعة للقانون الإداري فيما يتعلق بقواعد تنظيمها و عملها

تنوع المنظمات العامة و تنقسم إلى أنواع متعددة بالنظر إلى اعتبارات مختلفة من حيث طبيعة ما تقدمه إلى المستفيدين (منظمات إنتاج أو خدمات)، و النطاق المكاني (منظمات وطنية أو محلية)، و حسب طبيعة نشاطها التي تعتبر من أهم التقسيمات و التي سوف نركز عليها (منظمات إدارية أو اقتصادية أو مهنية أو علمية ثقافية):⁴

- **المنظمات العامة الإدارية:** و هي عبارة عن مرافق عامة إدارية أو منظمات إدارية ذات النشاط الإداري ذات شخصية المعنوية، ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية الوصية بعلاقة الوصاية الإدارية و تخصص في أهداف إدارية بطبيعتها تتمثل في إدارة و تسيير مرفق عام و تقديم الخدمات العامة اللازمة لإشباع الحاجات العامة، تخضع هذه المنظمات في تنظيمها

و عملها و نظامها القانوني للقانون الإداري كله و تخضع منازعاتها القضائية لاختصاص جهات القضاء الإداري المختص.

- **المنظمات العامة العلمية و الثقافية:** و هي عبارة عن مرافق عامة تتمتع بالشخصية المعنوية العامة و الاستقلال المالي و الإداري و تخصص في القيام بأعمال و تحقيق أهداف محددة ذات طبيعة علمية ثقافية.
- **المنظمات العامة الاقتصادية:** هي منظمات تتخذ موضوعا لها نشاطا تجاريا صناعيا ماثلا لنشاط الأفراد، و قد ظهرت هذه المنظمات مع بداية الحرب العالمية الأولى نتيجة الظروف الاقتصادية لمواجهة الأزمات و منع الاحتكار و المغالاة في الأسعار و تحقيق النفع العام، تخضع هذه المنظمات لنظام قانوني يتمثل في قواعد القانون الخاص مثلها مثل المنظمات الخاصة الخاضعة للقانون التجاري.
- **المنظمة العامة المهنية:** و هي تلك المرافق التي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و الإداري تتخذ صورة أو هيئة النقابة، و يكون موضوعها توجيه و رقابة النشاط المهني

2.1. متطلبات التغيير في المنظمات العمومية:

تتجه كل المنظمات في كل المجالات إلى تبني التغيير و إدارته مدفوعة بالظروف المحيطة بها، و المنظمة العامة هي أيضا معنية بالاستجابة للتغيرات الهائلة التي تحدث حولها، خاصة مع الانتشار الواسع للمعلومات و التقنية العالية و لإنجاح التغيير يجب عليها أن تدرس هذه المتغيرات المتسارعة و العوامل البيئية المؤثرة لتتمكن من الاندماج مع المنظمات الأخرى و من هذه المتغيرات:

5

- **العولمة المتزايدة:** حيث يزداد اتساع دائرة العولمة، و انتشار وسائل الاتصالات و المعلومات و تعميم الخدمات و اختراق الأسواق و امتداد الاستثمارات و دخول المنتجات بكل حرية.
- **التجديد التقني المتسارع:** اندماج تقنيات الاتصال و المعلومات مما فرض على أنماط الإدارة و التنظيم مواكبة نشاطات التجديد التقني، و أن تستمر بشكل متواصل تستطيع مجاراة ذلك التغيير و الابتكار الفني.
- **الاقتصاد و المجتمع الرقمي (المعلومات):** يعد التجديد التقني بكافة وسائله و أدواته ضرورة لها الأولوية في جميع نواحي الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية.
- **فجوة التقدم التقني:** بالرغم من أهمية التقدم التقني فإن الموارد المخصصة له ضئيلة و محدودة في بعض المنظمات العمومية أو معظمها مما يعمق من فجوة التقدم التقني، و يرجع سبب فشل بعض المنظمات في التغيير و إدارته إلى الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي فالمنظمة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود اللازمة لإحداث التغيير.
- **غياب التحالف القوي بين الإدارة و الأفراد (انعدام الرؤية).**

- العقبات الإدارية: فالتغيير الكبير يتطلب عملا متكاملا من العديد من الأفراد و تفشل مبادرات التغيير بسبب العقبات و المتمثلة في البيروقراطية و وجود مقاومة للتغيير.
 - عدم تحقيق نجاحات في الأجل القصير مما يجعل الأفراد يفقدون الإيمان بتحقيق الأهداف و يقاومون التغيير.
 - عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة مما يؤدي إلى فشله.
- إن الظروف التي تعيشها المنظمات العمومية في ظل التغيرات المحلية و العالمية تفرض عليها التعامل مع إدارة التغيير بحسب ما تقتضيه التحديات و ما تفرضه الرهانات، و لعل أول تحدي يواجهه المديرون يتمثل في الحفاظ على توازن يتناسب مع متطلبات البيئة المحيطة من جهة و الحفاظ على التوازن الداخلي للمؤسسة من جهة أخرى، و من بين الأدوات التي تمكن من مواجهة التحدي:⁶
- **ضرورة اعتماد استراتيجية شاملة للتغيير** تراعي مختلف العوامل الداخلية منها و الخارجية، و قبل هذا كله ضرورة إدخال إدارة التغيير في الثقافة التسييرية، فالمنظمات العامة مطالبة اليوم بتأهيل طرق تسييرها و تطوير طرق و أدوات الإنتاج أو تقديم الخدمات و تطوير هياكلها التنظيمية و توطيد نظم إدارة الجودة.
 - **تغيير الثقافة السائدة:** و التي تعتبر أهم شيء لإحداث التغيير، فعليها أن تؤسس لثقافة جديدة أو تغير الثقافة القديمة من أجل توجيه العاملين نحو سلوك التغيير و الإبداع و المبادرة الفردية و الأداء العالي.
 - **ضرورة العمل وفق الحس الاقتصادي:** من أجل تحقيق الفعالية و النجاحة اللتان يعتبران شرطان ضروريان للمنظمات الناجحة فبالفعالية تنجز الأعمال بطريقة جيدة.
 - **الذهنية العلمية في التعامل مع المشاكل:** يجب الاعتماد على الطرق و الأساليب العلمية الحديثة، فالإدارة الحديثة مجهود متكامل بين كل الكفاءات في المنظمة تقوم على الاستثمار في التصميم لتحقيق الربح في وقت التنفيذ من خلال مواكبة التطور و الاستفادة من كل جديد في ميدان الإنتاج أو تقديم الخدمات.
 - **ضرورة توطيد العلاقة ما بين المنظمات العامة والجامعات و مراكز البحث:** لأن الواقع المعيش يتميز بانفصال تام ما بين قطاعي الصناعة و البحث و التطوير، فإذا لم تستند المنظمات من مخرجات الجامعات و مراكز البحث المختلفة فإن الموارد التي خصصتها السلطات العمومية في هذا المجال غير مجدية.
 - **ضرورة تبني استراتيجية ابتكارية شاملة لمختلف الجوانب المرتبطة بالمنظمة:** الابتكار في المنتج أو الخدمة، في العمليات، في الهياكل التنظيمية لأن ذلك يعتبر الخيار الأساسي للمنظمات و هذا لسببين رئيسيين: لأن الابتكار يمثل وسيلة لخلق و تحديد القدرة على التنمية على المدى الطويل من جهة، و من جهة أخرى لأن الابتكار ينبع من طبيعة هذه المنظمات و محدودية مواردها

- تكوين ثقافة المنظمة المتعلمة: والتي من صفاتها تقبل النقاش والحوار و تعمل على إعطاء الثقة للأفراد التي تحفزهم، تركز على الذكاء و التعلم و البحث، تواجه المخاطر و تعتمد على الجرأة في التفكير ..

2. الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المنظمات العمومية:

تعتبر الجودة الشاملة أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تبنتها المنظمات بهدف إرضاء المستفيد و التحسين المستمر في تقديم الخدمة أو المنتج مما يزيد من ضرورة تطبيقها في المنظمات العمومية و التخلص من نموذج التسيير البيروقراطي التقليدي.

1.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أبعادها:

عرفت الجودة بتعاريف متعددة و كل منها يعبر عن الأفكار و الآراء لدى صاحب كل تعريف و من وجهة نظره و قد يركز على سمة معينة من سمات الجودة و من أبرز هذه التعارف:

- تعريف Juran: "الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستخدام اي هل أن المنتج مناسب و ملائم لاستخدامات المستفيد"⁷

- تعريف Feignbaum: "الجودة ناتجة عن تفاعل سمات و خصائص نشاطات التسويق و الهندسة الصناعية و الصيانة المستمرة و بما يلي حاجات الزبون و رغباته"⁸.

كما ارتبطت الجودة بمصطلحات عدة مثل الحاجة و الطلب فعرفت " الجودة هي إرضاء لحاجات و توقعات الزبائن و ما يتبع ذلك من استمرارية الخدمة المتاحة لهم"، و ارتبطت بالتوقع فعرفت " الجودة خط يقع بين توقعات مستخدمي الخدمة و إدراكاتهم للخدمة الفعلية"⁹

و منه فالجودة مفهوم عام و شامل، يعني في بعض معانيه حاجات عامة و شاملة تضاف إلى مفهوم جودة المنتج و الخدمة المعروفة، فقد يقصد بها جودة الإدارة أو جودة الإنتاج،، حيث تتم التفرقة بين التركيز على الجودة و إدارة الجودة الشاملة من خلال مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة المنظمة إذ أن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في الغالب بينما إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ صفة مؤقتة و إنما تأخذ صفة البعد الاستراتيجي بحيث توجه كل الخطط الإنتاجية و التسويقية و المالية و الإدارية بالاتجاه الذي يخدم هذا البعد الاستراتيجي.

فإدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة التي تصنف المفاهيم، الطرق، الأدوات و الأساليب لصياغة لغة مفهومة و مطبقة كاستراتيجية أعمال ضمن المستويات العليا و استراتيجية تشغيلية ضمن المستويات الدنيا، مما يساعد في تكامل الأنشطة في مجال القيادة، الأفراد، التركيز على الزبون، التخطيط، ضمان جودة العملية و المعلومات و التحليل.¹⁰ و باختلاف التعريفات التي حاول رواد الجودة إعطاءها للجودة الشاملة باعتبارها مدخل إداري حديث يختلف عن نمط الإدارة التقليدي و اتساع مضمونها يمكننا إيضاح الجوانب التي ركز عليها أغلبهم فيما يلي :¹¹

- **إدارة الجودة الشاملة كفلسفة:** تأخذ شكل نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية إيجابية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم و إجراءات العمل، و ذلك من أجل تحسين و تطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) و بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها
- **إدارة الجودة الشاملة كأداة:** فهي تحتوي على مجموعة من الأدوات الكمية و الوصفية التي تتيح فهما أفضل لطريقة أداء الأعمال و قياس الجودة المحسنة باستمرار و الاعتراف بالإنجاز عند تحقيق الهدف الخاص بتحسين الإنتاجية و تحقيق معدلات الأداء و الكفاءة في الأداء و تحسين ظروف العمل
- **إدارة الجودة الشاملة كثقافة:** وهي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المنظمة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية
- **إدارة الجودة الشاملة كنظام:** فهي نظام متكامل يتكون من الإجراءات و التقنيات و تتضمن مدخلا نظاميا شاملا للجودة.

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على عدد من الأبعاد و حسب الاتفاق الواسع من قبل العديد من الباحثين ستقوم بذكر الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، و هي:¹²

- **دعم و التزام الإدارة العليا:** حيث يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة و تطبيق منهجيتها على مدى قناعة و إيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها و ضرورتها و ذلك من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع و الخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق، هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي و معنوي بشكل مستمر، و تهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة و تطبيقها تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة التي تملك وحدها صلاحية اتخاذ القرار.
- **التحسين المستمر للعمليات:** إذ تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات و الخدمات و الأداء دون توقف، و يجب أن يكون الكمال هو الهدف النهائي المطلوب الوصول له، و هو الذي لا يمكن الوصول إليه بسهولة حيث يجب على المنظمة أن تتبنى سياسة و هيكل تنظيمي و طرق عمل على أساس تشجيع و دعم عمليات التحسين المستمر و التطوير لتقدم الأفضل دائما لذا فإن عملية التحسين و التطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء و مسؤولين في كافة المستويات التنظيمية.
- **المعلومات المطلوبة:** إن تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار، و يؤثر تأثيرا إيجابيا على عامل التكلفة و الوقت و الكفاءة و الفاعلية، و الذي يعكس على نوعية السلع و الخدمات المقدمة، فتوفر المعلومات في الوقت المناسب يعطي

رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، و بالتالي يساعده على اتخاذ القرارات في ضوء تلك الحقائق، و نظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات و فرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد و حل مشاكل العمل بصورة فعالة.

- **مشاركة العاملين** حيث أن اعتراف الإدارة العليا بأن القرارات المتخذة يمكن أن تكون أكثر فاعلية وكفاءة إذا ما شكلت آراء الأفراد العاملين المدخلات الأساس لهذه القرارات، ويمكن تحقيق اندماج العاملين من خلال اعتماد التحفيز المادي والمعنوي لهم، و تمكينهم من أعمالهم سواء من خلال اعتماد فرق العمل لإنجاز المهام أو من خلال ما يسمى بمحلات الجودة.

2.2. إيجابيات تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات العمومية:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العمومية بعد ما عرفتها المنظمات الخاصة أصبح ضرورة لما تنطويه من آثار إيجابية تعود عليها و على المستفيد من المنتج أو الخدمة، فمع تطور المنظمات ازداد الاهتمام بالأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في القطاع الخاص و منها أسلوب الجودة الشاملة لكونه يجمع بين الأفكار السائدة و الحديثة عن ثقافة المنظمات و استراتيجيات الإدارة و هذا ما تبحث عنه المنظمات العمومية في سبيل رفع إنتاجيتها و تحسين الجودة في أدائها، حيث تعمل الجودة الشاملة على تحقيق مجموعة من الفوائد في المنظمات العمومية نذكر منها :

- **زيادة الإنتاجية:** من خلال الوقاية من الأخطاء عن طريق التحري عنها و منعها قبل الحدوث و ذلك لضمان جودة المنتج أو الخدمة مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الجودة و بالتالي فإن تحسين الجودة تؤدي بالضرورة لزيادة الإنتاجية بينما زيادة الإنتاجية لا تؤدي بالضرورة لتحسين الجودة.

- **خفض التكاليف:** يؤدي تطبيق الجودة في المنظمات العمومية إلى خفض التكاليف بصورة ملحوظة و ذلك من خلال تقليل الأخطاء و من ثم تحسين الإنتاجية.

- **التركيز على المستفيد:** على المنظمة العمومية السعي و بشكل مستمر نحو تحقيق رضا المستفيدين في الداخل سواء كانوا موظفين و إدارات و المستفيدين الخارجيين من الخدمات و المنتجات و ذلك لكسب ولائهم الذي يؤدي إلى تحقيق النجاح و القدرة على المنافسة.

- **تنمية و تطوير مهارات العاملين:** من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل مما يساعد على انطلاق الطاقة الكامنة لدى العاملين.

- **انخفاض معدلات الغياب وترك العمل:** تقوم الجودة الشاملة على مفاهيم إدارية حديثة تختلف جذريا عن مفاهيم الإدارة التقليدية التي تسبب الكثير من الضغوط على العاملين من خلال الإشراف الخائف و الرقابة الشديدة و عدم

إشراكهم في القرارات و بالتالي يلجأ العاملون إلى ممارسة كافة الأساليب التي تضر بالإنتاجية و بأداء المنظمة و صورتها بشكل عام.

- **التحسين في أداء المنظمة:** إن تحسين أداء العاملين سوف يؤدي حتما إلى تحسين أداء و صورة المنظمة بشكل عام مما يمكن المنظمة من البقاء و النمو و التطور و المنافسة.

و على الرغم من الجوانب الإيجابية التي تمنحها تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات العمومية إلا أنها ليست بالعملية السهلة أو البسيطة، فعلى العكس من منظمات القطاع الخاص فالمنظمات العمومية مازالت تواجه تحديات تؤثر على نجاح التطبيق، فالمركزية و التسلسل الهرمي للسلطة و طول إجراءات العمل و الرقابة الشديدة و تجاهل دور التنظيمات غير الرسمية داخل العمل بالإضافة إلى صعوبات أخرى فمفهوم جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة العمومية يشتمل على أبعاد اجتماعية و سياسية و اقتصادية متعددة يصعب في كثير من الأحيان وضعها في إطار واضح و محدد يمكن إخضاعه لمعايير كمية مما يؤثر على دقة النتائج، التقييم و القياس التي تعتبر عنصرا أساسيا في إدارة الجودة الشاملة.

3. ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات العمومية:

إن تبني إدارة الجودة الشاملة من طرف المنظمات ومحاولة تطبيقها أوجب عليها إحداث التغيير و وضع الإطار المناسب و الشروط التي تدعم التطبيق، و من بين هذه الشروط هو إحداث التغيير في ثقافة المنظمة نحو ثقافة الجودة الشاملة.

1.3. مفهوم ثقافة الجودة ومبادئها:

قبل التطرق إلى ثقافة الجودة سوف نحاول تعريف الثقافة التنظيمية و مكوناتها، فحول توضيح مفهوم هذه الأخيرة قد اختلفت وجهات نظر الباحثين حيث عرفها الكاتب Gilbert J.B. PROBST بأنها "تعبّر عن مجموعة القواعد، القيم و المعتقدات التي تميز الأفراد عبر كل المستويات و التي تعتبر الإطار المرجعي للمؤسسة"¹³

و عرفها Edgar Morin على أنها " ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم و المعايير السائدة بين الجماعات ، الأساطير و تاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية "

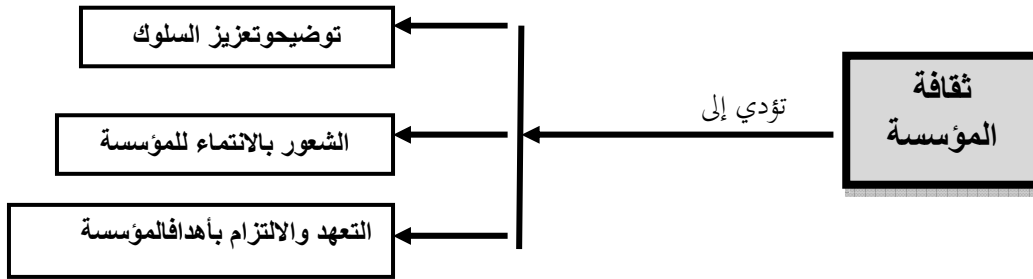
14 "

أما E.Schein فقد عرف ثقافة المنظمة في كتابه " الثقافة التنظيمية و القيادة " سنة 1986 بأنها "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كآحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها " ¹⁵

و من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن ثقافة المنظمة عبارة عن مجموعة من الاتجاهات السائدة في المنظمة، القيم، العادات و معايير السلوك المتعارف عليها داخل هذه المنظمة و التي من شأنها أن توجه العاملين أثناء العمل و علاقاتهم ببعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

حيث تعمل الثقافة التنظيمية على إيجاد الشعور و الإحساس بالهوية بالنسبة للعاملين، و المساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي و تعزز استقرار و توازن المنظمة كنظام اجتماعي و تعمل كمنبه لتشكيل و إرشاد سلوك الأفراد، كما يمثل الشكل التالي:

الشكل رقم 01: وظائف ثقافة المنظمة¹⁶



أما عن عناصر أو مكونات ثقافة المنظمة فيمكن أن نلخصها في العناصر التالية:¹⁷

- **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم....، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، و من هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين.
- **المعتقدات التنظيمية:** و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية إنجاز العمل و المهام التنظيمية، و من هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الأعراف التنظيمية:** و هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال على ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة، و يفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة و واجبة الاتباع.
- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال على ذلك توقعات

مدخل لثقافة الجودة الشاملة في المنظمات العمومية

الرؤساء من المرؤوسين و المرؤوسين من الرؤساء و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة بالتقدير و الاحترام المتبادل و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاجتماعية.

من خلال استعراض مفهوم الثقافة التنظيمية و مكوناتها، و مفهوم إدارة الجودة يسهل علينا ربط كلا المفهومين نظرا للعلاقة الوثيقة بينهما، فالثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم و معتقدات و اتجاهات يمكن أن نكون الأرض الخصبة التي تدعم نمو و استمرار و نجاح نموذج إدارة الجودة الشاملة و قد تشكل هذه الثقافة أحد العوامل التي تعترض سبل إنجاح هذا النموذج و ذلك حين تتعارض قيمها و معتقداتها مع الأسس و الركائز التي يقوم عليها نموذج الجودة الشاملة.

حيث أن ثقافة المنظمة هي معيار الحكم لمدى قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة أو نموذج جديد كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب و ممارسات جديدة كممارسات الجودة الشاملة، و هذا يقودنا إلى ضرورة انتقال المنظمة من ثقافة المنظمة إلى ثقافة الجودة لضمان الالتزام بالجودة الشاملة و النجاح في تطبيقها.

تعرف ثقافة الجودة على أنها " مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية " ¹⁸

و تعرف أيضا بأنها " خبرة وأسلوب تفكير الجودة المساعد على فعالية وكفاءة إدارة الجودة الشاملة " ¹⁹

كما تعني ثقافة الجودة بان المنظمة ككل قد قبلت بعناصر الجودة في جميع الوظائف التي تؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فإن هذا القبول قد يثمر عن تحسينات غير مفاجئة والتمتع أكثر بالجودة وتغيرات مستمرة في الأداء، وهناك من ينظر إلى ثقافة الجودة من خلال مدى أهميتها في تحسين أداء العمليات فالأهمية المتزايدة لعمليات الجودة الداخلية هي التي تنبع من الوعي بأهمية ثقافة الجودة ومن خلال الآتي: ²⁰

- إن تشجيع وتمييز أبطال ثقافة الجودة يساهم في تطوير وتطبيق استراتيجية ثقافة الجودة.

- تدعم ثقافة الجودة التطوير الفعال للفرد الملائم والمصادر المالية .

- الدعم الإداري لبناء ثقافة الجودة .

فالثقافة التي تتطلبها تطبيق الجودة الشاملة يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ من خلال الإيمان بـ: ²¹

- ضرورة تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

- ضرورة المكاشفة والصدق في كافة أنواع الاتصالات والتجديد داخل المنظمة.

- ضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة

- أهمية العمال الجماعيين والعمال الفردي

مدخل لثقافة الجودة الشاملة في المنظمات العمومية

- أنت تحقيق المنظمة لأهدافها بحقق بالضرورة أهداف العاملين.
 - ضرورة العمال الجيد بدونا خطأ أفضل بكثير من تصحيحا خطأ.
 - ضرورة التعرف عل سببا بالخطأ لتفاديها بدلا من معاقبة المخطئ
 - ضرورة التعرف عل احتياجا تورغبات المستفيدين وأن يكون رضا المستفيد هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين.
 - ضرورة أن تعمل كافة إدارات المنظمة في تناسق متناغم لتتساقمنا جلا لرضا المستفيد فلا مجال للمنافسة بين تلك الإدارات فالنجاح هو نجاح حل جميع أولي سلا أفراد.
- لإنجاح إدارة الجودة فيترسب ثقافة الجودة لا بد من تضام الجهود لذلك خصوصاً الوجود تنظيمات وممارسات تتعارض مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من جهة ووجود خلفيات لبعض العاملين في المنظمة برفضهما لتأقلم مع التغيير الواجب القيام به من جهة أخرى، وعليه فإن ثقافة الجودة تحاول إحداث التغيير المأسبوا الضرور ومن خلال المقومات عدة، من أهمها: ²²
- **جودة المعلومات:** من جملة ما تعتمد عليه ثقافة الجودة توفير أكبر قسط من المعلومات، وبالتالى يتضمن كل من:
 - إنتاج ونقلا لأفكار والآراء والنظريات والحقائق والإحصائيات وأنشطة الثقافية والفنية المتعلقة بالنظم وكافة العمليات المستخدمة من أجل تحسين الأداء المستمر كالألأنشطة والعمليات تنفيذ المنظمة.
 - **تشكيل مجلس قيادة للجودة:**
 - عل غرارا المجالس الأخرى بالتى تكون فيها القرارات متبناة من قبل رئيس واحد يتولوا وحدها مالا أمور، فى الحالة التى نحن بصدد ها يختل فالوضع مما حيث يتم تشكيل مجلس مكون من عدة أعضاء فاعلين ومؤهلين لأداء مسؤوليات محددة تتنا سبوقد راقهم وخبراتهم المكتسبة، ويتم التشاور بين أعضاء الفاعلين بمستوياتهم المختلفة لحل المعوقات التى تواجه إدارتهم وكيفية التغلب عليها وعدم الوقوع فيها مرة أخرى.
 - **المكافأة عل النتائج المحققة:**
 - يسبق كل عمل منجز هدمسطر عرسم مسبقا وانطلاقا من هذا المبدأ العملية تقاسل المنظمة بمدى قدرتها عل تحقيق أهدافها والنتائج المحققة مقارنة بالمرجوة، وبالمقابل ينالك الفرد شار ك فية تحقيق هذا الإنجاز عل كمكافأة تنظير ذلك.
 - **إشعار العاملين بالأمان في وظائفهم:** من خلال زرع الثقة الدائمة بأنظمةهم مقائمة وستدوم بمساعدة العاملين فيها وهذا بتوضيح أهدافا لعملو مساعدة العاملين عل فهم الأهداف والسياسات وتنمية الاتجاه نحو العمل كفى بتدريبهم عل مبدأ الاستفادة من الآخرين وكذلك كتنمية روح القيادة فيه فوسا العاملين.

- إرساء مبدأ التعاون وليس التنافس فقط هو أساس العمل:

يرجع التعاون والعمال للجماعيو البعد عن السلبية واللامبالاة من أبرز الوسائل والأساليب لتحقيق التحسين المستمر في طرقات العمل، والاعتماد على هذا الأسلوب يتيح الفرصة لإظهار المواهب والطاقتا الابتكارية، إضافة إلى اكتساب المهارات السلوكية اللازمة من الغير وإتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والخبرات.

- العدالة والشفافية في دفع المستحقات المالية

(المرتبات والحوافز): إن نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يعكس التغيير الحاد في ذهنيات العاملين في الإدارة لا بد من أن يوفر حافزا لئلا ينصافوا العدل في معالجة الرواتب والحوافز مقارنة بالرواتب الداخلية وخارجيا وكذلك لشعور العاملين بأنهم وزعت بصفة منصفة.

2.3. عوامل بناء ثقافة الجودة في المنظمات:

لبناء ثقافة الجودة فإن الوسائل التي تساهم في ذلك تنحصر في الجانب البشري الذي يقع على عاتقه مكونات تلك الوسائل لأن بناء ثقافة الجودة لا يتوقف على مدى تطوير ثقافة المنظمة من خلال التشريعات و الهياكل التنظيمية و إنما يتوقف على تغيير ذهنيات العاملين باختلاف مستوياتهم و معتقداتهم المتفاوتة و المتباينة أحيانا، و لعل من أهم الوسائل للقيام بالتغيير تتمثل في: ²³

- **الإدارة عمل ريادي:** إذا امتازت الإدارة بالوضوح و الجدية و التواصل لدعم القيم و المعتقدات فإن هذا لا شك فيها بأن يكرس في أذهان العاملين ضمن المنظمة بصدق و إيمان دائمين بالنوايا الحسنة لإجراء تغيير الثقافة السائدة من خلال الأنماط و الأفعال المتبناة من قبل إدارة المنظمة.

- **إسهام العاملين و مشاركتهم:** إذا اكتسب العاملين الأمان و الصدق في إدارة منظمهم من جهة، و عدم تهميشهم المقصود أو غير المقصود أي إشراكهم المباشر من جهة ثانية و إحساسهم بإتباع مبدأ المشاركة العمالية من جهة ثالثة، كل هذا يرفع من الروح المعنوية للعاملين مما يزيد من تحفيزهم على أداء أعمالهم و غرس روح المسؤولية تجاه العمل و زيادة انتمائهم له.

- **الحصول على المعلومات من الآخرين:** عندما يشعر العامل بأنه على دراية و إلمام بمختلف جوانب الأنشطة التي يساهم فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و أنه موضع اهتمام من خلال اطلاعه على المعلومات الواجب تداولها بين العاملين فإن هذا سيولد ل تكوين اجتماعي من شأنه أن يساعده على التخلص من التفسيرات المتباينة و التي أصبح في غنى عنها لأن المعلومات و البيانات التي تهمه متوفرة لديه.

- **العوائد و المكافآت:** باختلاف الذهنية المتباينة داخل المنظمة من جهة، و تعدد و تنوع السلم الهرمي ضمن الهيكل التنظيمي لمختلف العاملين فيها من جهة أخرى، تختلف نظرة العوائد الخاصة بالعاملين فالبعض ينظر إليها بالجانب

مدخل لثقافة الجودة الشاملة في المنظمات العمومية

المادي أي ما مدى سيتحقق له من مكاسب مالية عند نهاية السنة، لكن في دراستنا هذه لا يكتفي العامل بالمبالغ المالية و لكن الاحترام و القبول و التقدير الذي يحظى به و إحساسه بالولاء و الانتماء للمنظمة التي يعمل بها و رفع روحه المعنوية يعتبر من أهم وسائل تحقيق ثقافة الجودة.

- **برامج التوجيه الرسمي و غير الرسمي في المنظمة:** و التي تهدف إلى تعريف العاملين و المتعاملين بالمنظمة من حيث قيمها و أنماط السلوك المقبول لديها.
- **البرامج التعليمية (برامج التطوير الإداري و التدريب):** و التي تهدف إلى مساعدة العاملين على تطوير مهارات جديدة و مساعدة للمنظمة على تعزيز ثقافتها، فالنماذج القدوة الحسنة ذات الرؤية و بعد النظر و القدرة على الهام الأفراد في التنظيم يمكن أن يكون أداة فعالة في إحداث التغيير المنشود.

3.3. عناصر ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات العمومية:

على الرغم من الصعوبات المرتبطة بطبيعة المهام و الخدمات أو منتجات المنظمات العمومية فإن تطبيق إدارة الجودة ليس بالصعوبة إذا ما وحدث البيئة التنظيمية و الثقافة المناسبة، و للتكيف مع مفاهيم و تطبيقات الجودة الشاملة يجب أن تركز ثقافة الجودة في المنظمات العمومية على المبادئ و القيم التالية و هي الجودة ثقافة و إدراك، الجودة نظام مؤسسي، الجودة ممارسة و خطة عمل و إجراءات، و أخيرا الجودة كأداة لتحقيق رضا المستفيد:²⁴

- **الجودة ثقافة و إدراك:** إن نجاح تطبيق معايير الجودة يعتمد نشر ثقافة الجودة بين العاملين و تكريس مبادئها كفكر و ممارسة، فلا بد على المنظمات العمومية خاصة في المراحل الأولى من تطبيق برامج الجودة على رفع مستوى الوعي لدى العاملين فيها بأهمية الجودة فالتطبيق الفعال للجودة يحتاج إلى بيئة ثقافية محفزة تقوم على الفهم الجيد و القناعة الحقيقية لجميع العاملين بجدوى أساليب الجودة الشاملة و قابليتهم للتفاعل و التحديد، فإدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تصبح أسلوب عمل ما لم تقوم على ثقافة تعكس قناعة و التزام حقيقيين من قبل الجميع، فمن هذا المنطلق تعتبر الجودة فهم و إدراك و سلوك ذاتي يعزز برقابة ذاتية تترجم إلى سلوك يومي، و ذا يعتمد على إلى حد كبير على تفاعل القيادات الإدارية و مدى حماسها و قدرتها على تكريس ثقافة الجودة الشاملة في المنظمة و نشرها بين العاملين، فالإدارة العليا تقوم بدور قيادي توجيهي هام و تستطيع بما تملكه من مقومات السلطة و المسؤولية تنسيق الجهود و توحيدها نحو ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين، و مما يرسخ مفهوم الجودة و يجعل مبادئها في متناول الجميع توزيع الكتيبات و المنشورات و كذلك إقامة المحاضرات و الندوات المتعلقة بالجودة الشاملة و تطبيقها.

- **الجودة نظام مؤسسي:** تستلزم تطبيقات الجودة إيجاد بيئة مؤسسية محفزة تنطوي على إحداث تغييرات تنظيمية أساسية في هيكل المنظمة و إعادة رسم خطوط السلطة و توزيع المهام و المسؤوليات و تصميم العمليات و تسهيل طرق و إجراءات العمل، فيجب أن تكون الجودة من الأولويات العليا للمنظمات العمومية و يجب ربطها في كل العمليات

الرئيسية للإدارة بما في ذلك عمليات التنظيم و التخطيط و اتخاذ القرارات، و في هذا السياق يجب تفعيل اللامركزية و تفويض السلطة و الاتصالات الأفقية و المشاركة في صنع القرارات و العلاقات الإنسانية داخل العمل و اعتبارها ركائز أساسية في التنظيم و أداء المهام، فمن مقتضيات الجودة الشاملة منح صلاحيات أوسع للمديرين خاصة في المستويات الوسطى و اكتفاء الإدارات العليا بدور توجيهي عام على المستوى المركزي و التفرغ لمهام رسم السياسات و الخطط الاستراتيجية و يجب أن يشتمل الهيكل التنظيمي على إدارات مختصة برسم سياسات الجودة و متابعة تطبيقها و كذلك إدارة خاصة لشؤون المستفيدين من خدمات المنظمة، و لا بد كذلك من بناء نظام معلومات فعال و وحدات خاصة للدراسات و البحوث تدعم عملية اتخاذ القرارات بالمعلومات و البيانات الدقيقة.

الجودة ممارسة وأداء: لا بد أن تؤدي عملية نشر ثقافة الجودة و تكييف البيئة التنظيمية لمطالباتها إلى تغييرات جوهرية في أسلوب الإدارة و سلوك العاملين في المنظمة و في هذا الإطار يجب تشجيع الأساليب الإدارية التي تؤدي رفع مستوى الفعالية الإدارية و زيادة الإنتاجية و ضمان جودة الخدمات و تحقيق رضا المستفيدين، فالجودة الشاملة هي عملية تحول في طريقة إدارة المنظمة من خلال تركيز الجهود و الطاقات على التطوير المستمر لجميع العمليات و الوظائف في كافة المستويات، و الجودة تعني التحول من أساليب الأمر و السيطرة إلى التعاون و المشاركة، و من الضبط و التفويض إلى التوجيه و المساعدة على إتقان العمل، و من التدقيق على التطبيق الحرفي للإجراءات إلى تقييم النتائج و ربطها بالأهداف، و من التركيز على زيادة المنتجات إلى العمل على تحسين جودة الخدمات و إرضاء المستفيدين و على هذا الأساس فنجاح تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات العمومية يتطلب أسلوب عمل مرن يعطي مساحة للحرية و الاستقلالية و المشاركة و العمل الجماعي و التوجيه و المتابعة و الإبداع و استثمار الخبرات و المهارات و من الضروري إيجاد آليات للتفاعل بين الإدارة و الموظفين و إشراك جميع العاملين في خطط تحسين العمليات و جودة الخدمات، كذلك فإن التطبيق الناجح لبرامج الجودة يقتضي تحفيز العاملين بإشراكهم في التخطيط و التنفيذ و تشجيعهم على التميز و الابتكار، و في هذا السياق يجب تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام تضم ممثلين عن الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و كافة العاملين فالعمل التشاركي يساعد على تحديد الصعوبات التي تواجه فرق عمل و إيجاد الحلول المناسبة لها، كذلك يساعد على فهم طبيعة و تفاعلات التنظيمات غير الرسمية داخل العمل في معرفة رغبات الموظفين و تلبية طلباتهم و احتياجاتهم بشكل أفضل، وتتطلب تطبيقات الجودة وجود استراتيجيات عمل ذات رؤية وأهداف محددة للمنظمة ككل ولكل وحدة من وحداتها بما يتناسب مع الإمكانيات و الأهداف الموضوعية لتحقيق الجودة الشاملة و مما يساعد على تحسين الأداء وجود دليل إرشادي يوضح أهداف و سياسات برامج الجودة وإجراءات العمل ونوع ومستوى الخدمات أو المنتجات المطلوبة، وكذلك فإن وجود معايير ومؤشرات قابلة للقياس لضبط جودة الأداء و الخدمات المقدمة على حد سواء سوف يساعد في إيجاد أنماط عمل أكثر جدية موجهة نحو الكفاءة الإنتاجية والإنجاز. ويعتبر التعليم والتدريب المستمر للعاملين دعامة أساسية لنجاح تطبيقات الجودة. فلا بد من وجود برامج تدريبية دورية

مدخل لثقافة الجودة الشاملة في المنظمات العمومية

متخصصة لكافة العاملين لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتطبيقات الجودة و للحد من تكرار الأخطاء وإهدار الوقت و الجهد.

- **الجودة كأداة لتحقيق رضا المستفيدين:** من بديهيات الجودة الشاملة التركيز على رضا المستفيدين والمستفيدين من الخدمة. ويشمل ذلك تعريف العاملين بنوعية عملاء المنظمة و احتياجاتهم والتعرف على الوسائل التي تحقق رغبات هؤلاء المستفيدين وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن تضع المنظمة رضا المستفيدين عن المنتجات أو الخدمات المقدمة هدفاً نهائياً لكل جهودها ونشاطاتها وربط نجاح برامجها بمدى تناسب الخدمات المقدمة مع توقعات المستفيدين. ومن الضروري أن تقوم المنظمة بإجراء دراسات مسحية دورية لقياس مدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة وكيفية تحسينها وربط نتائجها بعمليات التخطيط والمتابعة. ونشير هنا إلى أن إرضاء المنظمة لموظفيها وتشجيعهم بالخوافز المادية والمعنوية وتلمس احتياجاتهم واستقبال شكاويهم واقتراحاتهم تعتبر من الوسائل الناجعة لتحفيزهم للعمل والتعامل بشكل أفضل مع المستفيدين والتعاطي مع رغباتهم بقدر أكبر من المسؤولية والمهنية فرضا العاملين في المنظمة يعزز شعورهم بالانتماء ويدفعهم للتفان في العمل والاعتزاز بتمثيل المنظمة أمام المستفيدين والتصرف بمسؤولية وإخلاص بما يتفق مع أهداف وسياسات الجودة الشاملة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

لنجاح المنظمات العمومية المختلفة في أداء مهامها بدرجة عالية من الجودة والكفاءة يجب أن تكون الجودة ثقافة عامة وممارسة دورية تمارس على مستوى القطاع العمومي ككل وهذا يستلزم قناعة القيادات العليا بجدية التغيير المستمر في أساليب العمل لتكييفها مع متطلبات تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

الخاتمة:

من خلال كل ما قدمناه في هذه العرض نستنتج أنه وجب العمل على ترسيخ ثقافة الجودة في المنظمات العمومية و التي من شأنها أن تعمل على موجه سلوكي للعاملين و الإدارة للتطبيق، فالمنظمات العمومية بحاجة إلى خلق ثقافة في مكان العمل لتصبح بيئة تمكن العاملين من الاشتراك في برامج الجودة و مشاريع التحسين المستمر.

إن نشر و تعزيز ثقافة الجودة يحتاج إلى إحداث تغيير واسع يشمل العناصر المادية و التنظيمية و الإنسانية و المعلوماتية في المنظمات العمومية، و هذا لتمكينها من تقبل المفاهيم الجديدة للجودة و تحقق أهدافها و لهذا يجب أن تعمل ثقافة الجودة في هذه المنظمات على:

- اعتبار الجودة سلوك ذاتي يعزز برقابة ذاتية تترجم لسلوك يومي ترسخ بتوزيع الكتيبات و المنشورات و إقامة المحاضرات و الندوات المتعلقة بها.

- تفعيل اللامركزية و تفويض السلطة و الاتصالات الأفقية، فالأسلوب المرن للعمل و المشاركة و العمل الجماعي من شأنه أن يعمل على إنجاح تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات العمومية.

- العمل على تعزيز شعور الانتماء و الاعتراز بتمثيل المنظمة أمام المستفيدين و التصرف بمسؤولية إخلاص ما يتفق مع سياسات الجودة الشاملة التي تعمل على تحقيق رضا المستفيد.
- وضع دليل إرشادي يوضح سياسات برامج الجودة و إجراءات العمل و نوع و مستوى الخدمة المطلوبة و كذلك وجود معايير قابلة للقياس لضبط جودة الأداء مما يساعد في إيجاد أنماط عمل أكثر جدية موجهة نحو الكفاية و الإنتاجية و الإنجاز.

قائمة المراجع:

- ¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 92
- ² عمار عوايدي، القانون الإداري، الجزء الأول النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، 2008، ص 307.
- ³ نفس المرجع، ص 305.
- ⁴ بغداد كمال، النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر، مذكرة ماجستير في قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 01، 2012، ص 20-21.
- ⁵ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، الطبعة الأولى دار المسيرة، عمان، 2009، ص 113.
- ⁶ نفس المرجع، ص 122، 123 بتصرف.
- ⁷ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 19
- ⁸ بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث، عدد 05، 2007، ص 27.
- ⁹ عطية مصلح، قياس جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين و المرضى في المستشفيات العاملة في مدينة قلقيلية، ص 09.
- ¹⁰ مؤيد حسن الهاشمي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية الدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، 2006، العراق، ص 16
- ¹¹ فؤاد زكرياء، ضبط الجودة و حماية المستهلك، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 94
- ¹² عبد الله أحمد عبد الله الدعاس، إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحسين الأداء المالي-دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37 العدد 1، عمان، 2010، ص 96.
- ¹³ Probst. G et autre, organisation et management, édition d'organisation, Paris, 1995, p 31.
- ¹⁴ Durand. C, culture d'entreprise, Culture d'entreprise.htm
- ¹⁵ مصطفى العشوي، الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر حول الثقافة و التسيير، الجزائر، نوفمبر 1992، ص 273.
- ¹⁶ أحمد ماهر التنظيم، تطوير المنظمات، الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 436
- ¹⁷ منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 53.
- ¹⁸ فؤاد زكرياء، مرجع سابق، ص 94

¹⁹ Bernard Froman et Christophe Gourdon , Dictionnaire de la quallité ,Afnor , Paris , 2003 , p48.

²⁰ محفوظ حمدون الصواف و عمر علي إسماعيل، نشر ثقافة الجودة و أثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية-دراسة حالة في القرية السياحية في مينة الموصل، eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/77.doc

²¹ منال طه بركات، مرجع سابق، ص 56

²² معين أمين السيد و دندن صالح، مكانة ثقافة الجودة في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي حول علمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنتان، طرابلس-لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص 20-21.

²³ رفعت عبد الحكيم الفاعوري، إدارة الإبداع ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات القاهرة، مصر، 2005، ص 159-160

²⁴ سلطان بن عقلا المرشد، كيف نجعل الجودة ثقافة مؤسسية في القطاع الحكومي، 2011، <http://www.aljoufnews.com/sa/7943.html> بتصرف