

نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الرياضية

د. سمير محمد علي شيبه

كلية التربية البدنية والرياضية - جامعة الحديدة

A Suggested Model for Building Quality Culture in sport Organizations

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى تقديم نموذج Model لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الرياضية من خلال ما يلي:

أ. عرض وتقديم الإطار الفكري والفلسفي للثقافة والثقافة التنظيمية وثقافة الجودة وخصائصها، ومظاهرها واستراتيجيات تدعيمها في المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية).

ب. التعرف على العناصر الأساسية للنموذج المقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية).

ج. تحليل نتائج دراسات الثقافة وثقافة الجودة في مجال دراسات الإدارة والأعمال.

١. مقدمة: Introduction

من المعلوم انه لا توجد منظمة مهما كانت صغيرة أم كبيرة تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، إلا أن المنظمات بشكل عام لا تعمل على تعزيز ودعم ثقافتها بوعي وإدراك وتخطيط مسبق، وتتكون الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارات العليا فيها. وتتحول هذه السياسات والإجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون وبشكل مباشر ثقافة المنظمة. إلا أن وجود الثقافات التنظيمية على هذا الشكل لن تمكن هذه المنظمات من مواكبة التطورات المتسارعة المحيطة، ولن تمكنها من القيام بعمليات تحول وتطور ناجحة. وعندما يتحدث الأفراد عن الثقافة التنظيمية، فإنهم يعنون بصفة عامة نظام القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والطقوس والرموز السائدة بين أعضاء المنظمة، وهذا يخص المنظمة بعينها ويختلف عن النظم السائدة في المنظمات الأخرى، ومن ثم تعمل على إيجاد قالب وشكل مميز يتكرر باستمرار بما يؤثر على سلوك الأفراد وصرعاتهم داخل التنظيم. ومن هذا الاتجاه أدرك مديرو المنظمات الرياضية الحاجة لبناء منظمات رياضية حيوية، فقاموا بإعادة اكتشاف وتشكيل الأهمية القصوى للموارد البشرية Human Resources للمشاركة والاستخدام، وأصبحوا بمثابة مسهلين Facilitators ومساعدين Helpers ومرشدين Guiders ومدرّبين Coaches. وهكذا فإن تطبيق الجودة الشاملة كان هدفه هو جعل الثقافة التنظيمية أكثر إيجابية نحو التطوير وأكثر تحفيزاً لبذل الجهد اللازم للتطوير، ولكن المهمة ليست سهلة فليس من السهل تغيير ثقافة تنظيمية تكونت خلال سنوات طويلة، وببساطة بدأ مديرو المنظمات الرياضية اليوم بتغيير المعنى والجوهر الحقيقي لوسائل العمل في المنظمات الرياضية المعاصرة، وأنه إذا تبنت المنظمات الرياضية ثقافة تنظيمية ناجحة ومتميزة حيث تخدم كل جوانب المنظمة من موارد بشرية والقادة والمسؤولين واستعمال التقنيات الحديثة والمتطورة أدى ذلك إلى الوصول للتميز وتحقيق الإبداع الإداري لمنظماتهم الرياضية.

٢. مشكلة البحث: Problem of Research

تسع المنظمات بمختلف مسمياتها الى تكوين ثقافة خاصة بها، والثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور والعمل بالجودة الشاملة التي تسعى اليها المنظمات. حيث باءت معظم عمليات التحول والتطور التي قامت بها المنظمات خلال مرحلة من المراحل بالفشل الذريع، كون إدارات المنظمات لم تعي وتدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، وأيضاً لم تعمل على إيجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها. ومن أهم المشكلات المواجهة للمنظمات التي تسعى لتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة Total Quality Programs، ومن بينها المنظمات الرياضية sport Organizations هي الحاجز

الثقافي Cultural Barrier. لهذا قامت الكثير من المنظمات الرياضية بعمل متميز في تنفيذ برامج الجودة الشاملة سواء من خلال التزامها بمتطلبات البرنامج، أو من خلال مشاركة عمالها في الجوانب المتعددة لتخطيط وتنفيذ عملياتها الإدارية، أو من خلال توفير التدريب المطلوب لهم لضمان إكسابهم المهارات المطلوبة بغية المحافظة على مستوى جودة خدماتها الرياضية والتحسين والتطوير المستمر في هذا المستوى، وبالرغم من ذلك فإن جهود الكثير من هذه المنظمات قد باءت بالفشل ومن جني النتائج في كثير من الحالات هو الجمود التنظيمي Organizational Inertia. كل ذلك كان مرده لعدم وجود ثقافة جودة قوية في المنظمات الرياضية، وعلى الرغم من أنها سعت لتطبيق الجودة الشاملة فيها، إلا أنها لم تسعَ بالقدر الكافي لتغيير ثقافتها التنظيمية Organizational Culture، التي تعد ثقافة الجودة ثقافة فرعية منها بشكل يتناسب مع الأسلوب الإداري الجديد. ومن هذا يتضح أن الثقافة التنظيمية تشكل تحدياً لأي منظمة نظراً لما لها من أثر في تكوين سلوك المدراء والقادة والعاملين الذين يعملون من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بشكل عام.

ولثبت أن الثقافة التنظيمية هي الدافع الرئيسي تدفع بالفرد والمنظمة لتحقيق التميز والإبداع، وإننا في هذا البحث نركز على الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمات الرياضية أن تبني ثقافة جودة فيها تكون قوية ومتميزة من خلال اقتراح نموذج لبناء هذه الثقافة يركز على التساؤلات التالية:

أ. ما هي الخصائص الأساسية لثقافة الجودة المتميزة في المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية)؟.

ب. ما هي المظاهر الأساسية لثقافة الجودة المتميزة في المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية)؟.

ج. ما هي استراتيجيات تدعيم ثقافة الجودة في المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية)؟.

د. مامدى اقتناع القيادات العليا في المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية) لفلسفة إدارة الجودة الشاملة؟.

٣. أهمية البحث: Importance of Research

توضح النقاط التالية أهمية إجراء مثل هذا البحث:

أ. الاتجاه العالمي المتزايد نحو فلسفة الجودة الشاملة وممارساتها في المنظمات الصناعية والخدمية على حدٍ سواء، الأمر الذي يستوجب تكوين ثقافة خاصة بها.

ب. قلة الدراسات والبحوث التي تناولت ثقافة الجودة في المنظمات، لاسيما الرياضية منها.

ج. محاولة المساهمة في تكوين نموذج يكون بمثابة القاعدة الأساسية لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الخدمية بشكل عام، والمنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية) بشكل خاص.

د. دراسة العلاقة بين كل من ثقافة المجتمع والثقافة التنظيمية وثقافة الجودة، ومدى تأثير كل منهم على الآخر.

٤. أهداف البحث: Objectives of Research

تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية:

د. عرض وتقديم الإطار الفكري والفلسفي للثقافة والثقافة التنظيمية وثقافة الجودة وخصائصها، ومظاهرها واستراتيجيات تدعيمها في المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية).

هـ. التعرف على العناصر الأساسية للنموذج المقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية).

و. تحليل نتائج دراسات الثقافة وثقافة الجودة في مجال دراسات الإدارة والأعمال.

ز. اقتراح مجموعة من التوصيات التي تؤكد مدى أهمية تطبيق النموذج المقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الرياضية (الأندية الرياضية، الاتحادات الرياضية).

صعوبات الدراسة:

تتمثل أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها في إعداد هذه الدراسة في تشعب الموضوع وتعدد أبعاده وحداثته إلا أن الثقافة تشمل العديد من المجالات المختلفة للمنظمة، وقلة المراجع العلمية التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل.

٥. منهج البحث:

اعتمدنا في إجراء هذا البحث على الأسلوب المكتبي في جمع البيانات عن الثقافة والثقافة التنظيمية وثقافة الجودة مستفيدين في ذلك من نتائج البحوث والدراسات السابقة التي أجريت عليها، حيث سنقوم بتحليل أفكار هذه الدراسات واستخلاص أهم النتائج منها، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات تفيد في دراسة إمكانية تطبيق النموذج المقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الرياضية.

٦. الكلمات الدالة:

الثقافة: إن الثقافة طريقة حياة وعالم يتم التفكير من خلاله، وهي تلعب دوراً مزدوجاً، فمن جهة تؤثر في السلوك التنظيمي Organizational Behavior من خلال ما تحتوي من تصورات ومعايير ورموز ومعاني وقيم ومفاهيم ودلالات تساهم في تشغيل أنماط التفكير الموجهة للسلوك في المنظمات الرياضية، ومن ناحية أخرى تمثل المرجعية

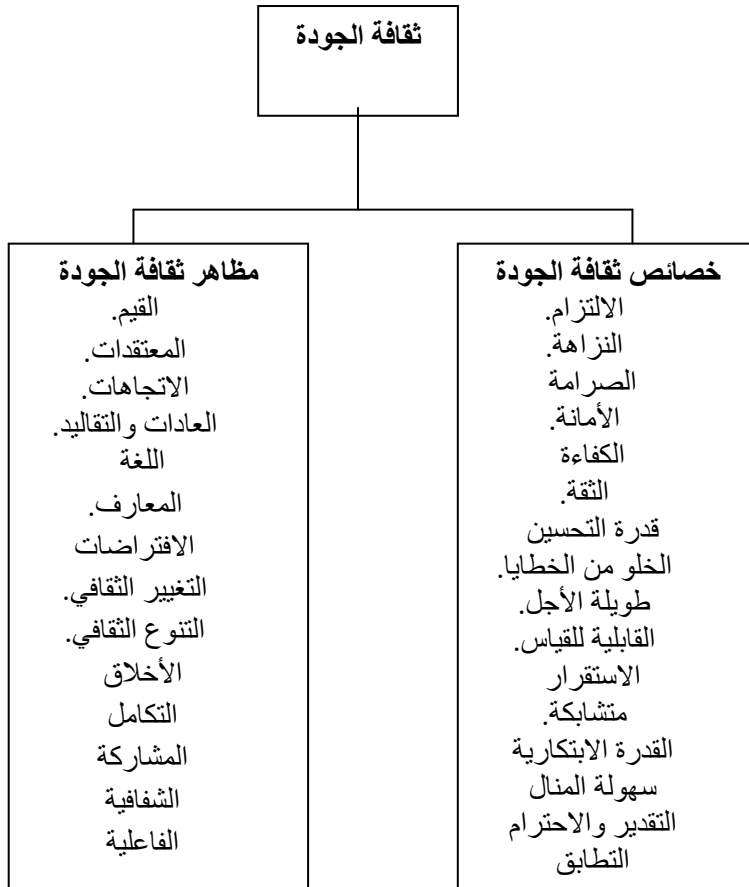
المفسرة للبرامج والقواعد والسياسات والتعليمات والأدوات والطقوس والاعتبارات المقيدة لسلوك الأفراد في المنظمات الرياضية (٣٦:١٢).

الثقافة التنظيمية: "أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بالتجربة، والتي طوّرت خلال دورة حياة المنظمة وتاريخها، حيث تظهر في ترتيبات موادها، وفي سلوكيات أعضائها" (٦٩:٥٢).

ثقافة الجودة Quality Culture: نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة (١٥٨:٤١).

المنظمة الرياضية: وهي عبارة عن هيئات غير حكومية محلية ودولية تدير واحدة أو أكثر من الرياضات على المستوى المحلي والعالمي (١٢:٦).

عناصر النموذج المقترح : Elements of the Suggested Model



يوضح الشكل رقم (١) العناصر الأساسية للنموذج المقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الرياضية.

٧. شرح المفاهيم الأساسية للنموذج :

١-٧. مفهوم الثقافة والتنظيمية :

مفهوم الثقافة: The Concept of Culture

يقال بأن كلمة ثقافة Culture مشتقة من الفعل اللاتيني Colere التي تعني يتعهد أو يشجع Cultive . وتشير هذه الكلمة أيضاً إلى عملية التهذيب Refinement والتربية Breeding وترويض النفس ضمن مجموعات خاصة، أي أنها مجموعة من المفاهيم الهامة "غالباً غير محددة" يشترك فيها أعضاء المجتمع (٣٥١:٤٥). Rue, Leslie . W. & Lloyd

عرف كيرت لوين ثقافة المنظمة : بأنها مجموعة من الافتراضات و الإعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها افراد المنظمة

- و في تعريف اخر: مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها افراد منظمة او وحدة معينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكياتهم و حل مشكلاتهم(٢٦٢:٧).

وقد عرّف Hitt, Black & Porter:2005 الثقافة بأنها: " مجموعة متعلمة من الافتراضات والقيم والسلوكيات المقبولة من قبل أعضاء المجتمع ". ويعطي هذا التعريف صورة واضحة عن ماهية الثقافة وكيفية تشكلها. ويقترح أيضاً بأن الثقافة تبدأ عندما يواجه مجموعة من الأفراد مجموعة من التحديات. وفي المنظمة الرياضية يمكن أن تبدأ الثقافة عندما يواجه الأعضاء الأوائل تحديات أولية للبدء بإنشاء المنظمة الرياضية وخلق خدماتها وتوزيعها للزبائن وغير ذلك(١١٦:٣٨)..

وفي تعريف آخر أورده Omachonu & Ross:2004 أوضحاً فيه أن الثقافة هي: " نموذجاً للمعتقدات والقيم المشتركة التي تزود الأعضاء في المنظمة بقواعد السلوك، والأعراف المقبولة لتنفيذ عملياتها. وهي مجموعة فلسفات وإيديولوجيات وقيم وافتراضات ومعتقدات وتوقعات واتجاهات وأعراف تربط أجزاء المنظمة مع بعضها البعض، وتكون مشتركة بين العمال"(٣٠:٤٩).

وينظر Daft:2008 إلى الثقافة باعتبارها نموذجاً من القيم المشتركة والافتراضات حول كيفية تنفيذ الأشياء ضمن المنظمة، ويتم تعلم هذا النموذج من قبل الأعضاء الذين يعملون معاً لحل المشكلات الداخلية والخارجية وينقلون ذلك للأعضاء الجدد لتصحيح تفكيرهم أيضاً.

وإن الثقافة الداخلية Internal Culture يجب أن تلائم احتياجات البيئة الخارجية وإستراتيجية المنظمة أيضاً. وعندما يظهر هذا التوافق يتحقق الأداء العالي في المنظمة نتيجة وجود العمال الموالين، وبما أن الثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم

والأعراف التي يشترك بها أعضاء المنظمة، فإن مفهوم الثقافة يساعد المديرين في فهم الجوانب الخفية والمعددة للحياة التنظيمية (٨٥:٣٢).

كما يعرفها (Park et al, 2004) على أنها "تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي".

ويتعلق التكيف الخارجي بإمكانية المنظمة الاستجابة للتغيرات البيئية والإيفاء بمتطلباتها، أما التكامل الداخلي فيشير إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمة. وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة لضبط العاملين الجدد وتعليمهم على كيفية حل مشكلاته (٣٦ : ١١٦-١١٧).

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية: هي مجموعة المعتقدات والمبادئ والقيم التي تميز أفعال وأقوال ومشاعر شريحة ما في المنظمات الرياضية عن غيرها من خلال سيطرتها على تصرفاتهم في موقف ما.

ولكي تعمل المنظمات الرياضية، فإن مجموعة السمات والخصائص المؤكدة، أو نماذج الشخصيات المرنة يجب أن تؤلف مجموعة من العناصر المشتركة.

وإنطلاقاً من هذه الفكرة، يمكن أن توصف المنظمات الرياضية بتعابير مشابهة، فقد تكون مؤذية أو عدوانية أو صديقة أو مفتوحة أو ابتكارية أو محافظة أو غير ذلك .

مفهوم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بثقافة الجودة: The Concept of Organizationa Culture

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات الرئيسية المشتركة بين الأعضاء التنظيميين" (٥٠:٥٤).

وتشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعمق، الذي يكتسب أصوله من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة. واستناداً إلى التعاريف الواردة في الدراسات السابقة للثقافة التنظيمية فيعرفها (Chuang et al., 2004) على أنها "نموذج للقيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على الاتجاهات والسلوك، والتأسيس لما هو مهم لأفراد المنظمة". فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى (٥٥ : ٢٦-٣٤).

وتتلخص وظائف ثقافة المنظمة في:

أ. إعطاء الأفراد هوية تنظيمية، حيث أن مشاركة العاملين بنفس القيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

ب. تسهيل الالتزام الجماعي نتيجة الشعور بوجود هدف مشترك تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

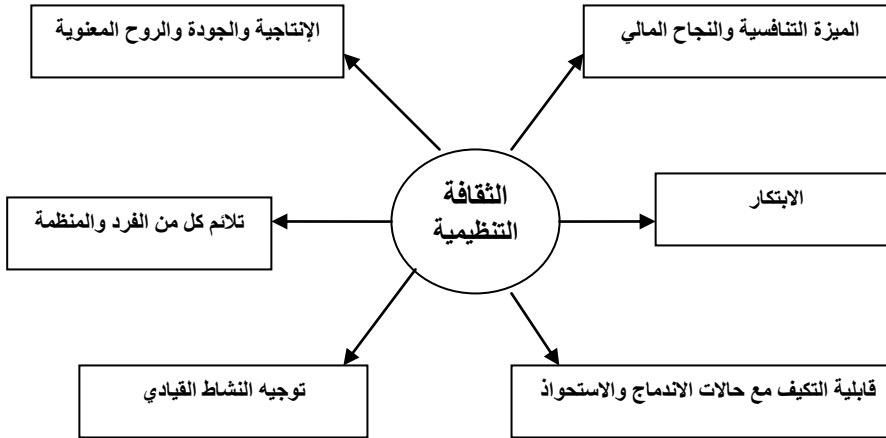
ج. تعزيز استقرار النظام من خلال التعاون والتنسيق الدائم بين أعضاء المنظمة.

د. تشكيل السلوكيات من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

وتتأثر الثقافة التنظيمية بالأبعاد الستة التالية بشكل عام (٢٧٦:٣٣):

" القيم Values، التنوع النسبي Relative Diversity، المكافآت وتخصيص الموارد Resources Allocation & Rewards، درجة التغيير Degree of Change، معنى الملكية A Sense of Ownership، قوة الثقافة " Strength of the Culture.

وتمثل هذه الأبعاد أسلوباً منظماً ورسمياً لفهم الثقافة التنظيمية. ويستخدم الأفراد في الممارسة العملية تعابير كثيرة في وصف الثقافة. ويعترف DuBrin, Andrew J. ٢٠٠٩ بأن مفهوم الثقافة التنظيمية سهل، ولكنه يحمل نتائج شاقة جداً.



شكل رقم (٢) مضامين الثقافة التنظيمية

تؤثر الثقافة التنظيمية على تعزيز إدارة الجودة الشاملة. لذا يجب على إدارة المنظمة الرياضية أن تسعى لتعزيز الثقافة المناسبة التي تنسجم مع فلسفة الجودة الشاملة. وهنا يبرز دور الإدارة في إعادة بناء ثقافة المنظمة الرياضية بما يتلاءم مع ثقافة الجودة الشاملة من خلال قيمها ومعتقداتها التي تحول دور العمال من أداء وظيفة ضيقة موجهة نحو المهمة إلى وظائف متعددة الأبعاد (٥٦). ويوضح Woods:1996

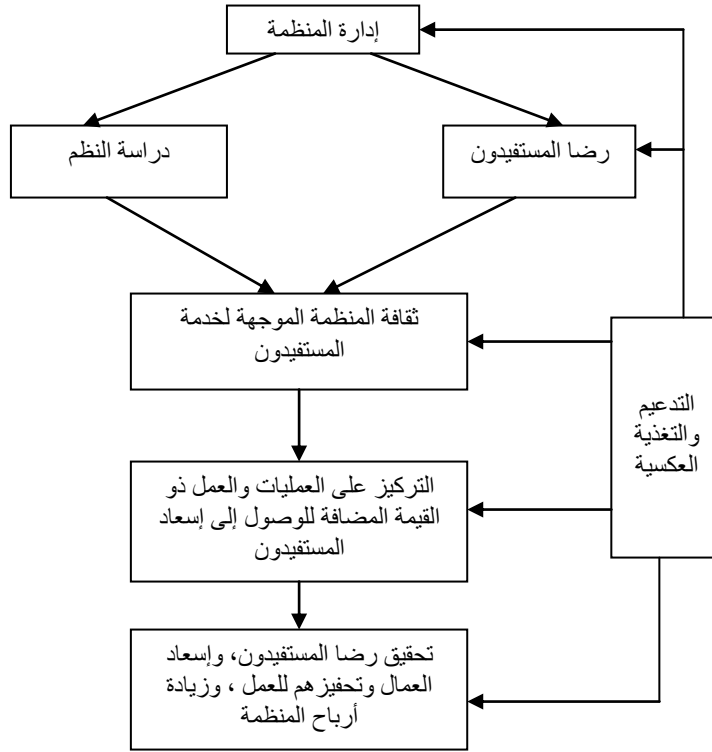
وبوضح المرسى: ٢٠٠٧ محددات الثقافة التنظيمية في: التاريخ والملكية History&Ownership، الحجم Size، التقانة Technology، الغايات والأهداف Goals&Objectives، البيئة Environment، الأفراد People (٢٩:٥).

وينادي 2000: Bubshait بأن الثقافة التنظيمية نشأت من علم الأجناس Anthropology وعلم الاجتماع Sociology من أجل السعي لفهم هذه الثقافة في المنظمات الرياضية، ومنها تمثل ثقافة الجودة جزءاً محدداً من مفهوم القيمة الذي يحافظ على الجودة ضمن معتقدات الثقافة التنظيمية وعناصرها التي تتكون من العناصر الخمسة التالية:

" اللغة Language، الرموز والأشياء المادية والملموسة Artifacts & Symbols، نمط السلوك Pattern of Behavior، الافتراضات الأساسية Basic Assumptions، الثقافات الفرعية Subcultures" (١٩:٣١).

وهذا يعكس الإجماع العام بالنسبة للباحثين بخصوص الثقافة التنظيمية، والذين يتفقون على أن مفهوم الثقافة التنظيمية يتصف بالغمى والفعالية والتعقيد (٣٨٨:٣٤).

تتطور الثقافة التنظيمية وتظهر للوجود بشكل مختلف في المنظمات المختلفة، ولا يمكن لأحد القول بأن أحد هذه الثقافات هو الأفضل من الأنواع الأخرى، وذلك لأن لكل ثقافة سماتها التي تميزها عن الثقافات الأخرى. ويعني ذلك عدم وجود ثقافة مثالية ولكن يمكن القول بأن هناك ثقافة جيدة. كما يعني عدم وجود وصفة عامة لإدارة الثقافة لأي منظمة رغم وجود مداخل محددة. وتشير إدارة الثقافة إلى تعزيز ثقافة المنظمة أو تغيير الثقافة المنتهي مفعولها. ويستنتج من ذلك أن إدارة الثقافة عبارة عن مسالة تحليل وتشخيص يتم متابعتها من قبل المديرين عن طريق سلسلة من التدخلات المناسبة. ويتم تطوير الثقافة التنظيمية بمرور الوقت وعادة ما تكون جذورها عميقة، كما توصف بصعوبة تغييرها. وعندما يكون هناك ضعف في المنظمة أو أن دعم الثقافة يكون ضعيفاً يمثل ذلك فرصة لإمكانية تغييرها، إذ ليس من السهل تغيير اتجاهات الأفراد وما يحملوه من أفكار لفترات طويلة، ولهذا فإن للثقافة التنظيمية تاريخها وهيكلها وقدرتها على البقاء دون تغيير لأطول وقت رغم مجيء وذهاب العاملين (٤٦: ٧٤٧-٧٥٢).



شكل رقم (٣) ثقافة الجودة ودور المدير في تعزيز ونشر الثقافة (٥٣).

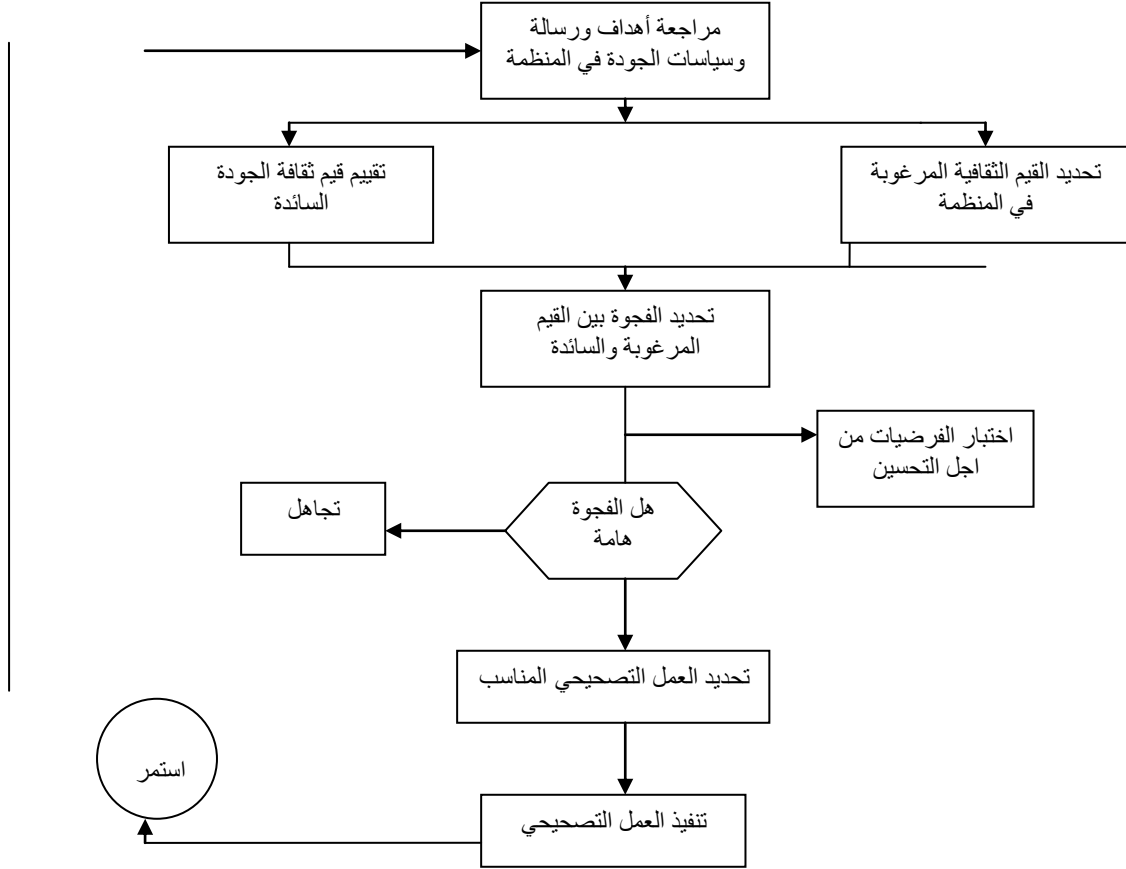
إن التحول الناجح إلى إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية متغيرة، وتكون مهمة تغيير الثقافة التنظيمية أكثر تعقيداً في حالة جهود تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ولكي نغير الثقافة التنظيمية، فإن الخطوة الأولى هي تقييم الثقافة التنظيمية الحالية باستخدام أداة مناسبة، وعندئذ يمكن مقارنة المعلومات التي تم الحصول عليها مع نموذج إدارة الجودة الشاملة لتحديد الفجوات Gaps التي يجب إغلاقها (٢٠:٣١).

جدول رقم (١) Bubshait (٣١)

يوضح بعض قيم الثقافة التنظيمية ضمن المدخل التقليدي وضمن مدخل ثقافة الجودة الشاملة.

المدخل التقليدي للثقافة	مدخل ثقافة الجودة الشاملة
١. فكر قصير الأجل	١. التخطيط طويل الأجل
٢. موجّه بالسلعة (النتيجة النهائية)	٢. موجّه بالعملية
٣. موجّه بالكمية	٣. موجّه بالجودة
٤. موجّه بالحرفة	٤. موجّه بالنظام
٥. يركز على المشرف	٥. يركز على الزبون
٦. معايير أو مواصفات	٦. التحسين المستمر
٧. اتصال في اتجاه واحد	٧. الاتصال في اتجاهين
٨. العمل الفردي	٨. العمل الجماعي
٩. غالباً يكون التدريب غير منتج	٩. التعليم والتدريب
١٠. المسؤولية الخطأ عن الاتجاه	١٠. حل المشكلة
١١. الاتجاه التصحيحي	١٢. الاتجاه الوقائي
١٣. الأقسام تعمل بشكل منفصل	١٤. لا يوجد حواجز بين الأقسام
١٥. تخفيض التكلفة	١٦. حصة سوقية أكبر
١٧. التوجه بالمهارة	١٨. التوجه التقني
١٩. هيكل هرمي	٢٠. هيكل مسطح
٢١. الرقابة الخارجية	٢٢. الرقابة الداخلية على الأفراد

ويقترح Bubshait:2000 إطاراً لتقييم وتطوير ثقافة الجودة كما هو موضح في الشكل رقم (٤).



يتضح لنا من الشكل السابق أن المنظمة تقيم ثقافتها الأساسية بشكل دوري، وتتابع تطور الاتجاهات وفقاً لمقياس الرتب، وللبداء بالقيم المرغوبة لثقافة الجودة، يجب أن نقوم أولاً بمراجعة رسالة المنظمة ومتطلبات المنافسة السوقية، وأكثر خطوة حاسمة في هذه العملية هي تحديد العمل المناسب لإغلاق الفجوات الثقافية. لذا يجب أن تحدد الأعمال التصحيحية بعناية ودقة، ويمكن أن تتضمن هذه الأعمال :

١. تقديم التدريب المناسب للعمال.
٢. تطوير نظام مناسب للحوافز.
٣. تطوير سياسة التقدير والمكافآت.
٤. الاستقطاب المناسب.

٥. تطوير أو تغيير سياسة الجودة وأهدافها ورسالتها (٢١:٣١).

٧-٢. مفهوم ثقافة الجودة وأبعادها:

يعد انتشار الوعي بالعناصر الأساسية للجودة الشاملة بين جميع العاملين هو الركيزة الأساسية لثقافة الجودة الشاملة، فلا نفع لشعارات الجودة ما لم تتحول هذه العناصر إلى قناعة حقيقية وممارسة يومية يقوم بها العاملون في كافة مواقع العمل دون رقابة أو تدقيق.

إن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة لا يختلف عما ورد سابقاً فهي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال إذ يؤكد فيليب اكنسون أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة فعلينا العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل (١٦:١٠٤).

وفي تعريف آخر تم النظر إلى ثقافة الجودة باعتبارها نظاماً للقيم التنظيمية Organizational Values التي تنتج عن تلك البيئة المواتية لتأسيس الجودة، وتحقيق التحسين المستمر لها، وتتألف من القيم Values والتقاليد Traditions والإجراءات Procedures والتوقعات Expectations التي تعزز الجودة في المفاهيم التنظيمية (122:44).

وبذلك يرى الباحث إن ثقافة الخدمة الرياضية تشير إلى أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بالتجربة، والتي طورت خلال دورة حياة هذه الخدمة وتاريخها، حيث تظهر في ترتيبات موادها وفي سلوكيات موظفي المؤسسات الرياضية.

ومن هنا يجب أن يكون البحث في القيم التنظيمية الحقيقية التي تظهر في سلوكيات موظفي المنظمات الرياضية، بحيث لا تكون مجرد كلام يُقال، أو إعلان يُنصب، وإذا كانت ثقافة المنظمة الرياضية هي نظام قيمها، فكيف يتجلى ذلك في سلوكها التنظيمي، والمهم هنا أن تعترف المنظمة الرياضية بثقافة جودة خدماتها. ومن السهولة بمكان التعرف عليها من خلال العناصر الأساسية التي يتضمنها التعريف السابق لثقافة الجودة، فالمنظمات الرياضية التي لديها ثقافة جودة متميزة لديها مجموعة من الخصائص المشتركة التي تميزها عن غيرها من المنظمات الرياضية التي ليس لها ثقافة جودة بغض النظر عن أنواع الخدمات الرياضية التي تقدمها.

ويحدد Rampersad:2001 المكونات العشر لثقافة الجودة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ برامج الجودة الشاملة في المنظمات الرياضية وهي: القواعد والسياسات، الأهداف والمقاييس، الأعراف والعادات، التدريب، الأحداث والمراسم،

السلوكيات الإدارية، التقدير والمكافأة، الاتصالات، بيئة المنظمة الرياضية، الهيكل التنظيمي (143:50).

لقد حدد جودة: ٢٠٠٤ جوانب ثقافة الجودة في المنظمة وهي: التركيز على الزبون، أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، التفاني في العمل، احترام الآخرين، الصدق في التعامل مع الآخرين، الخطأ هو فرصة التطور، عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية، إتباع التمييز في نهجنا (٤٨:٢١). ولتعزيز هذه الجوانب لا بد من التركيز على غرس ثقافة الجودة، وهذا يعد من أهم الأشياء التي تقع على عاتق الإدارة العليا، وتحديد التزامها بالجودة، والتأكيد على عملية التعلم Learning بغية الوصول إلى السلوكيات والأنشطة المرغوبة الممكن تعلمها عن طريق التجارب والرموز والسلوكيات الواضحة. وتقدم مكونات نظام الجودة الشاملة إمكانيات التغيير التي تعد بمثابة آليات التغيير الثقافي كما هي موضحة في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) مقارنة لبعض البنود في ثقافة المؤسسة قبل وبعد التحول إلى فلسفة الجودة الشاملة

إلى	من	مجال المقارنة
ثقافة الجودة الشاملة	ثقافة المؤسسة التقليدية	
يشترك فيها الجميع	مسئولية الإدارة العليا	الرؤية والقيم
موارد بشرية	قوى عاملة	نظرة الإدارة للعاملين
الإدارة بالمشاركة	الإدارة بالرقابة	أسلوب الإدارة
تدفق أفقي	تدفق رأسي	تدفق العمل
الاهتمام بترشيد الجهود	الجهد مقابل الأجر يومي	الاهتمام بالجهود
تكاملية: عملاء/موردون داخليون	أحزاب متضاربة	العلاقة بين الأقسام
عملية متكاملة	نطاق ضيق	نطاق التطبيق
مسئولية فرق العمل	المسئولية الفردية	المحاسبة
تعزيز إيجابي (ثواب للتحسين)	تعزيز سلبي (عقاب للخطأ)	تعزيز الأداء
متبادل	من أعلى إلى أسفل	الاتصال
التشاور قبل إصدار القرار	أوامر إلزامية	القرارات
نوعية متعددة	تخصصية ضيقة	مهارات الأفراد
مسئولية الجميع	مسئولية الرؤساء	تطوير العمل
تشريف (لجميع العاملين)	تكليف (للرؤساء فقط)	إسناد المسؤولية
حق تطويري	واجب تطويري	التدريب للأفراد

جدول رقم (٣) مقارنة بين الوضع التقليدي ووضع الجودة الشاملة (٢)

التركيز	من الوضع التقليدي	إلى وضع الجودة الشاملة
التخطيط	الموازنات قصيرة الأجل	القضايا الإستراتيجية المستقبلية
التنظيم	سلسلة الأوامر	المشاركة والتمكين
الرقابة	إعداد تقارير التغير	مقاييس الجودة ومعلومات من أجل الرقابة الذاتية
الاتصال	من الأعلى إلى الأدنى	من الأعلى إلى الأدنى ، ومن الأدنى إلى الأعلى.
القرارات	يومية وإدارة للأزمات	تغيير مخطط
الإدارة الوظيفية	ضيقة ومتنافسة	متكاملة وذات وظائف تقاطعية
إدارة الجودة	ثابتة ومقتصرة على التصنيع	وقائية مستمرة في جميع الوظائف والعمليات

إن تأسيس وبناء ثقافة الجودة يشبه إلى حد ما بناء المنازل، ففي البداية يجب أن توضع القواعد الأساسية التي تبدأ بتطوير عملية فهم قوانين التغيير التنظيمي Organizational Change وفق الخطوات الأربعة التالية (٤: ١٢٥):

أ. فهم التاريخ الواقع خلف الثقافة الحالية : فالثقافات التنظيمية لا تحدث فقط، فالبعض يقول إن السياسة الحالية تخلق التنافسية، والبعض الآخر يقول إن التقليد هو بمثابة حاجز، فأوقات وظروف التغيير لا تمر بدون انتقاد وتكون السياسات والتقاليد والجوانب الأخرى في الثقافة الحالية قابلة للمساءلة. وفي ظروف مختلفة لا بد من تعلم التاريخ الواقع خلف الثقافة الحالية قبل محاولة تغييرها.

ب. تحسين الأنظمة بدلاً من العبث بها: إن العبث بالأنظمة لا يعني تحسينها، فالعبث يظهر عندما تنفذ التغييرات بدون فهم لكيفية عمل النظام ولاحتياجات التغيير ولماذا يتم ذلك ؟ ولكي نحسنها لابد أولاً أن نفهم ما هو الشيء الخاطئ، ولماذا نقوم بالتغيير للوصول إلى الأفضل، وكيف يتم ذلك؟.

ج. الاستعداد للإصغاء والملاحظة: فالأفراد هم الممثلون الرئيسة للتغيير في أية منظمة، ومن السهولة بمكان أن يحبطوا ويتبنوا أي اتجاه، والمشكلة في ذلك أن الأفراد

في مثل هذا الاتجاه هم أنفسهم الأفراد العاملون في المنظمة، ولهذا السبب لا بد من لفت الأنظار إلى عمل الأفراد في المنظمة بحيث يكونوا مستعدين للاستماع والملاحظة "حاول أن تسمع ما يُقال، وتلاحظ ما لا يُقال". فالعمال يجب أن يكونوا مستمعين جيدين وذلك لتفعيل مشاركتهم في التغيير.

د. إشراك كل فرد يؤثر على التغيير : فالأفراد سيقاومون التغيير، وهذا هو سلوك الفرد الطبيعي كونهم لا يحبون التغيير. وقد يكون أثر التغيير مستحيلاً عندما يشعر الناس أن التغيير قد فُرض عليهم، لهذا يكون الأسلوب الأكثر فعالية لضمان أن العمال يقبلون التغيير هو إشراكهم في تخطيط وتنفيذ التغييرات، وإعطاءهم فرصة للتعبير عن قلقهم ومخاوفهم. وهذا ما يتيح لهم التغلب على مشكلات التغيير والتعاون معها بحذر، حيث أن تجاهل هذه المشكلات قد يخلق مشكلات أخرى كبيرة.

وينادي Goetsch & Davis:1994 بضرورة التعلم من خلال النظر إلى ثقافة الجودة، لأن جزءاً كبيراً من أسس ثقافة الجودة تبدو من خلال النظر إليها، حيث أنها تشترك بالخصائص التالية(١٢٦:٤٤):

أ. فلسفة الإدارة.

ب. التأكيد على أهمية الموارد البشرية في المنظمة الرياضية.

ج. مراسم الاحتفال بالأحداث التنظيمية.

د. التقدير والمكافآت للعمال الناجحين.

هـ. الشبكة الداخلية الفعالة لإيصال الثقافة.

و. القواعد غير الرسمية للسلوك.

ز. نظام القيم.

ح. معايير الأداء.

ط. الشخصية التنظيمية القوية.

ي. معرفة قوانين التغيير التنظيمي، وفهم خصائص المنظمات.

ومن هنا فإن تبني المنظمات الرياضية لثقافة الجودة يلزمها بتغيير ثقافتها التنظيمية.

وأن ثورة الجودة الشاملة تقوم على فكرة التحسين المستمر، وتحقيق رضا المستفيد، وهذا يشير إلى أن الزبون هو أحد أطراف المنظمة، فهو لا يتلقى مخرجاتها فقط، وإنما يشاركها في عملية التصميم والإنتاج والخدمة والتعاون والتشارك مع عمال المنظمة الذين هم الزبائن الداخليين Internal Customers مما يدل على أن للثقافة تأثيراً كبيراً في سلوكيات الأفراد، مما يتطلب في البداية توكيد التزام الإدارة العليا بهذه الفلسفة

وتأصيل ثقافتها في مواجهة تحديات تطبيق هذه الفلسفة الجديدة، لذا لا بد من إعادة النظر في ثقافة الجودة السائدة في المنظمة، والتأكيد على أهمية التغيير الثقافي، ومن هنا فإن تبني المنظمات الرياضية لثقافة الجودة يلزمها بتغيير ثقافتها التنظيمية (٢٩:٢١٥).

ويقود السلوك الأفراد للتفكير بأسلوب صحيح فيما يخص تطوير ثقافة الجودة في المنظمة الذي يعتمد برأي Evans & Lindsay:2008 على: القيادة ذات الرؤيا، التوجه بالزبون، التعلم التنظيمي والشخصي، تثمين جهود العمال والشركاء، سرعة التحرك، التركيز على المستقبل، الإدارة من أجل الابتكار، الإدارة بالحقائق، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، التركيز على النتائج وخلق القيمة، إتباع منظور النظم (٣٥:١٢٤).

٣-٧. شرح العناصر الأساسية للنموذج المقترح:

٣-٧-١. خصائص ثقافة الجودة :

الالتزام: Commitment

يظهر الالتزام في جميع الإدارات والدوائر واللجان المنبثقة منها المنظمة الرياضية، وفي جميع مقالات ومحاضرات الجودة فيها، وهو لا يظهر في المستوى الأعلى فقط، لكن أيضاً من قبل العاملين بحيث يعكس تحقيق الدرجة المناسبة من التغيير. ويتطلب الانجاز طويل الأجل توفر عنصر الالتزام الذي يتوجب تأكيده في خطط الجودة اليومية بهدف ضمان أن جميع إدارات وأقسام المنظمة الرياضية تعمل لتحقيق الأهداف الموضوعة للجودة ضمن رؤيتها ورسالتها (٣٠:٢٧).

النزاهة: Integrity

وهي صفة شخصية تجمع بين الشرف والمسؤولية ويجب توفرها عند الفرد أو المنظمة . ويجب على مديري المنظمة الرياضية الذين يسعون لتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة أن يفهموا بأن النزاهة ليست مجرد الشرف، فالأفراد الذين يتمتعون بالنزاهة هم أولئك الذين يمكن الاعتماد عليهم في إنجاز الأعمال المطلوبة من المرة الأولى وفي الوقت المناسب (٢٦:٣٩٩).

صارمة: Relentless

إن تطبيق مفاهيم الجودة في المنظمات الرياضية صارمة بالفعل، وذلك بسبب كون التحسينات في العمليات والإجراءات وخدمة الزبائن غير منتهية، ويجب استمرارها في أي منظمة رياضية ترغب بتحقيق الإنجاز طويل الأجل والبقاء في ميدان الأعمال ، وهنا يتحرك المنافسون بسرعة لسد أي فجوة في حالة عدم تحقيق رضا المستفيدين، لذلك على كل فرد في المنظمة الرياضية أن يتمتع بالشدة، لا سيما في حالة وجود جودة منخفضة، وفي قيادة مسألة التحسين المستمر (٥٢:٢٨٨).

الأمانة والصدق والإخلاص: Honesty

لكي تكون عمليات الجودة في المنظمة الرياضية فعّالة يجب أن تكون شريفة ومخلصة تخبر الحقائق المدركة فعلاً في عيون الزبائن مقارنة بالمنافسين، وهي ليست مجالاً للتفاؤل والأمال غير المجدية. فرجل البيع يجب أن يؤمن بسلعته التي يبيعها، ومدير العمليات يجب أن يعتقد بعملياته التي ينفذها، ومدير الجودة يجب أن يعتقد بأن أي شيء يمكن تحسينه، وهذا يدل على درجة الأمانة والصدق والإخلاص في تنفيذ أي عمل. هذا ويقترح Johnson & Philips:2003 القوانين الست للأمانة وهي (٥١:٤١) :

إخبار الحقيقة Tell the Truth.

معالجة المشكلة والسيطرة عليها Tackle the Problem.

عدم الموافقة والتعهد بالحل Disagree and Commit.

الترحيب بالحقيقة Welcome the Truth.

مكافأة الساعي Reward the Messenger.

بناء برنامج النزاهة Build a platform of Integrity.

الكفاءة: EFFICIENCY

أداء الأعمال بطريقة صحيحة. To Do Things Right وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد و النتائج. وترتبط بمسألة ماهو مقدار المدخلات من المواد الخام و الأموال و الناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود. وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، و أن تكون المنظمة كفؤ يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه (٧٩:٩).

الثقة: Trust

إن الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي يولد الثقة في عمل الأفراد داخل المنظمة الرياضية. وإن وجود مثل هذه الثقة في أي منظمة تسعى لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة تكون أقر من غيرها على الانسجام مع معايير وممارسات الجودة الشاملة، إذ يتم في نهاية المطاف نقل هذه الثقة إلى العلاقة بين المنظمة وزبائنها، ومن ناحية أخرى، فإن وجود الثقة بين الأفراد يسهل عملية الاتصال فيما بينهم وسير العمل بغض النظر عن طبيعة الظروف التي يعملون فيها، مما يؤدي إلى تخفيض النزاعات التنظيمية، وتدعيم سياسة جودة الخدمة الرياضية (١٣٨:٢٨).

فلسفة التحسين المستمر

تحتل عملية التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة فهي الدم الذي يجري في عروق إدارة الجودة الشاملة، فمنهجيتها تقوم على " إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية فالتحسين المستمر مطلب ضروري لنجاح إدارة

الجودة، فهي تهدف للوصول إلى " الاتفاق الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة " في حين نجد أن عملية التحسين المستمر لإدارة الجودة هي " أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار، فالبقاء على القديم يعنى الزوال" وتتجلى أهمية عملية التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق عملي يحقق باستمرار رضا تام للمستفيدين" (٥٧)

الخلو من الخطايا والمعاصي : Guiltless

من المعروف أن مديري الجودة لا يعملون في مجال الجودة فقط، ولكنهم يعملون أيضاً في حل مشكلات الأعمال، والتوبيخ قد يكون وقد لا يكون كذلك، وهو ما يعد من وظيفة الإدارة التنفيذية Executive Management، هناك يجد مدير الجودة طرائق إيجاد أسباب المشكلات وحلها، حيث يتعلق هذا الأمر إما بالمورد وإما بالزبون أو بالعمال الذين ينفذون العمليات الرياضية.

إن الرغبة في ممارسة التوبيخ يعود إلى فكر الإدارة وأسلوبها، فالكثير من الأفراد ينتج عن أعمالهم جودة رديئة، وأي خطأ قد ينتج قد يكون مرده إلى الإجراءات الخاطئة والضعيفة وعدم كفاية التجهيزات، أو غياب التدريب، وليس مرده الأخطاء المقصودة، والشئ الوحيد الذي يمكن أن يوبخ حينئذ هو النظام إذا لم يتغير (٢٧:٣٠).

الإنجاز طويل الأجل: Long- Term Achievement

تتعلق الجودة بالإنجاز طويل الأجل وليس قصير الأجل. والمدى الزمني لأي مدير جودة يجب أن يكون على الأقل لثلاث سنوات ضمن الإستراتيجية الشاملة الموضوعة لمدة خمس أو عشر سنوات. كما تعد سمعة المنظمة الرياضية تجاه الجودة بمثابة مورد ثمين، ولكنها تحتاج إلى زمن طويل جداً لتحقيقها وليس من السهولة بمكان تحقيق ذلك (٢٧:٣٠).

القابلية للقياس: Measurable

إن الحل الرئيسي لتجنب الجودة عن طريق الشعارات والملصقات هو ضمان قياس الإنجاز، ولا بد من أن ترتبط هذه القياسات بمتطلبات الزبون بدقة، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار التحسين المستمر بهدف مقابلة التغيرات في احتياجات ومتطلبات الزبائن. ويجب مراجعة هذه القياسات باستمرار، فعند الوصول إلى مستوى معين يتم الانتقال إلى مستوى آخر، وهكذا تستطيع إدارة المنظمة الرياضية حل المشكلات طالما أنها قادرة على قياس التغير.

الاستقرار

الاستقرار الوظيفي يعني قدراً جيداً من (توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات، والأمان). للمؤسسة وللعاملين بها بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة.

خاصة في ظل العالم الجديد دائم التغير والتحديث والذي يتطلب قدراً كبيراً من الانفتاح والتواصل والمرونة لتقبل واستيعاب كل جديد في مجال التخصص الذي تعمل به المؤسسة في (متغيرات البيئة الخارجية والمنافسين وحركة الابتكارات المستمرة والتحديات والمشاكل المتعاقبة) (٥٩).

يُمثل الاستقرار في العمل حالةً من التأقلم والانسجام في الوظيفة التي يعمل فيها الشخص من كافة الجوانب، من حيث القيام بالمهام المطلوبة على أكمل وجه، وطبيعة العلاقات مع الزملاء. يعتبر عنصر الاستقرار ضرورةً حتميةً وركيزةً أساسيةً لا بدّ من وجودها لضمان تحقيق النجاح المهنيّ والوصول إلى الغايات المطلوبة. سنذكر فيما يأتي أهمّ متطلبات الاستقرار في العمل، إضافةً إلى ذكر أبرز سبل تحقيق هذه الغاية (٥٨).

متشابهة: Involved

وهذا لا يعني مشاركة العمال فقط بالرغم من أهمية ذلك، وإنما أيضاً مشاركة المستفيدين والداعمين في فهم ماهية المشكلات المحتمل ظهورها، وكيفية العمل على حلها، وهذا ما يعزز الوضع التنافسي للمنظمة الرياضية. وترتبط هذه الخاصية بصفة التماسك والتعاقد Coherence التي تدل على التلاؤم ما بين ثقافة الجودة ورسالة المنظمة الرياضية وعناصرها التنظيمية المختلفة (٥٢: ٢٨٨).

القدرة الابتكارية:

" تعنى مجموعة من القدرات التي يتمتع بها الفرد والتي تتمثل في طلاقة الفكرية أي قدرته على تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار، والمرونة التلقائية، وهي قدرته أو استعداده وميله إلى التحرر من القصور وأيضاً أصالته، والتي تتمثل في قدرته على إنتاج أفكار جديدة غير مألوفة تنسم بالجدية، وأخيراً قدرته على الإحساس بالمشكلات، والتي تسبب له نوعاً من الاختلال في توازنه الذي قد يدفعه إلى إيجاد حلول وإصراره على تنفيذ هذه الحلول وتوصيلها إلى أرض الواقع (٤: ٢٢).

المنظمة المبتكرة " هي المنظمة التي تضع استراتيجية تهدف إلى اختيار الأعضاء الجدد المنضمين لها على أساس قدراتهم على التفكير الابتكاري، كما تهدف للكشف عن الموهوبين من العاملين بها وتدريبهم وتأهيلهم لتوفير الكوادر القيادية على جميع المستويات، بالإضافة إلى قدرتها على استثمار خبراتها العقلية التي تتجسد في المبتكرين والمبدعين من أفرادها (٢٥: ٢٠).

٢-٣-٧. مظاهر ثقافة الجودة :

القيم: Values

عبارة عن شيء يحرص الفرد على اكتسابه والحفاظ عليه، ويعتبره أحد أسباب سعادته الحياتية، كما ينظر للقيم على أنها تجمع لنواحي الكره والحب، عدم التفضيل والتفضيل، ووجهات النظر والتحيزات، والنزعات الداخلية والحكم الرشيد والغير رشيد التي ترسم للفرد صورة العالم من حوله. كيف تتكون القيم ؟ تكتسب القيم من المجتمع الذي نعيش فيه، ذلك من خلال: التعليم، الملاحظة، الاقتداء، الاتجاهات، الخبرات العلمية (١٠: ٣٣٠-٣٣١).

تعرف القيم بأنها: " مبدأ عام أو تجريدي يتعلق بأنماط السلوك ضمن ثقافة معينة أو مجتمع معين يكتسبه أفراد هذا المجتمع عبر التنشئة الاجتماعية ويوليه أولئك الأفراد اعتباراً عالياً، وهي تشكل مبادئ مركزية تتكامل فيها الأهداف الفردية والاجتماعية، ومن أمثلة ذلك الحرية والعدل (١٢: ٢٠).

هي جزء هام في الثقافة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذا المنظمات بشكل عام، أما مفهوم القيم في منظمات الأعمال هي عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها (١: ٤٦).

وهناك صياغتان للقيم في المنظمة الرياضية، الأولى تتعلق بصياغة قيم المنظمة وتعرض خارج المنظمة وتوجه للمجتمع والموردين والزبائن، وتتعلق الثانية بصياغة قيم المنظمة وتعرض داخل المنظمة، وتتعلق بإدارة العاملين بالمنظمة، وهذه القيم الداخلية تكون مفهومة ضمناً في تعزيز جودة الخدمة الرياضية (٣: ٩٤).

المعتقدات: Beliefs

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (٢٣: ٣١٢).

الاتجاهات: Attitudes

تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والميول السلوكية. ويقول Greenberg & Baron: 2004 إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست عملية سهلة، والملاحظة قد لا تظهر شيئاً، وسؤال الأفراد بشكل مباشر قد لا يعطي نتائج مفيدة، حتى ولو رغب الأفراد في الإفصاح عن ذلك. في حين أن الاتجاه نحو العمل Word- Related Attitude هو المجموعة المستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات

والنزاع السلوكي تجاه العمل نفسه، والظروف التي يؤدي فيها، والأفراد الذين يتعامل معهم (٢٠:١٦٨).

العادات والتقاليد:

وهي مجموعة من القواعد والتعليمات غير المكتوبة، والتي تحدد ما يجب على الأفراد والجماعات داخل المنظمة الرياضية إتباعه في المواقف المختلفة، وهي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة والملزمة لكل فرد، ويعد الخروج عليها خروج عن المألوف، وخروج على إرادة الجماعة، غير أنها قابلة للتغيير والتعديل بمرور الوقت والأوضاع التقنية والاقتصادية، وبما يتماشى مع القيم الأصلية السائدة في المجتمع (٢٢:٤٢).

اللغة: Language

وهي أداة اتصال وجزء لا يتجزأ من الصفات المنسوبة إلى شعب ما، أو مجموعة من السكان، ومن خلال اللغة تعبر ثقافة الجودة في المنظمة الرياضية عن نفسها، ويتصل أفراد هذه الثقافة مع بعضهم بعضاً من خلالها، أي أنها تعد بمثابة المفتاح الذي يستخدمه من الخارج للولوج إلى ثقافة ما والتعرف عليها وفهمها، ولا يقصد في هذا الصدد اللغة المكتوبة أو المنطوقة (اللفظية) فقط، بل أيضاً اللغة غير اللفظية والمتمثلة في الإيماءات، والإشارات وتعبيرات الوجه ونظرات العين ونبرة الصوت وحركة اليدين..... الخ (٢٠:١٦٨).

المعارف: Knowledge's عرّف 2003: Hodgetts & Luthans الثقافة بأنها:

"معارف مكتسبة يستعملها الناس لتفسير التجارب وتوليد السلوك الاجتماعي.

وهذه المعارف تشكل القيم وتخلق الاتجاهات Attitudes وتؤثر على السلوك (٣٩:١٠٨).

وبسبب الثقافات المختلفة الموجودة في المنظمات الرياضية العالمية، فإن فهم أثر الثقافة على السلوكيات يعد أساسياً لدراسة ثقافة الجودة في المنظمات الرياضية.

فإذا لم يتعلم مديرو المنظمات الرياضية ثقافات البلدان التي يشاركونها البطولات واللقاءات القارية والدولية، فإن النتائج تكون غير منطقية في التعامل معهم. وتعد المعارف الخاصة بثقافة جودة الخدمات المنظمات الرياضية أساساً للمنافسة العالمية، خصوصاً بعد التطورات التي لحقت بثقافات ووسائل الاتصالات والمعلومات. وإن النقل الفعّال لهذه المعارف سيصبح أمراً حاسماً في المنظمات الرياضية متعددة الثقافات لأن المعارف الجديدة المرتبطة بثقافة جودة الخدمة التي يمكن اكتسابها من ثقافة الجودة.

والجديد في إدارة المعارف اليوم هو استعمال التقنيات المعاصرة للمعلومات كالإنترنت Internet والإنترانيت Intranets ومستودعات (مخازن) البيانات Data

warehouses ووكلاء البرمجيات Software Agents لتنظيم وتسهيل وتعجيل إدارة المعرفة على مستوى المنظمات الرياضية.

الافتراضات الشائعة: Common Assumptions

وتتناول الحقائق المُسلّم بها، يشترك فيها أعضاء المنظمة الرياضية كنتيجة لتجربتهم المشتركة، وتساعد في توضيح لماذا تغزو ثقافة الجودة كل جانب من جوانب الحياة التنظيمية Organizational Life. وهذه الادعاءات والافتراضات تترك آثاراً هامة أثناء وقوع الأزمات. وتؤثر الافتراضات الشائعة على ثقافة الجودة في المنظمات الرياضية من خلال عوامل متعددة أهمها: العلاقة بالبيئة، وطبيعة الحقائق والوقت والفراغ، وطبيعة النفس البشرية، وطبيعة النشاط الإنساني، وطبيعة العلاقات الإنسانية (٣٨:٤٠).

غالباً ما يشارك مديرو الإدارة العليا في الافتراضات الشائعة Common Assumptions كقولهم "نحن مديرون جيدين" أو "نحن مديرون تامون" أو "نحن مبتكرون عمليون". وتحدد هذه الافتراضات الشائعة من قبل الإدارة العليا في العديد من المنظمات الرياضية، وبذلك يمكن أن تطور المنظمة الرياضية الفلسفة الإدارية بشكل جيد بما يتلاءم مع فكر وثقافة الجودة الشاملة.

التغيير الثقافي: Cultural change تظهر أهمية التغيير الثقافي باعتبار أن الاتحادات الرياضية تتعامل مع بيانات عالمية مختلفة، ويقول Oackland:1995 لخلق التغيير الثقافي لا بد من الانتباه إلى العوامل الخمسة التالية (٢٢٤:٤٨):
أ. السلوكيات المبنية على تفاعلات الأفراد. ب. الأعراف الناتجة عن مجموعات العمل.

- ج. القيم التنظيمية. د. قواعد العمل. هـ. المناخ التنظيمي.
- ومن هنا لا بد من إدراك حقيقة أن ثقافة جودة خدمة المنظمات الرياضية القوية يمكن أن تساعد في نجاح المنظمة الرياضية. أما الثقافة الضعيفة فإنها تمنع هذا النجاح.
- وتتضمن الطرائق المتاحة للتغيير الثقافي النقاط التالية (٧١٧:١٨):
- أ. تغيير الأفراد: التوظيف والاختيار والعمالة الزائدة.
- ب. تغيير الأدوار: تعديل المهام ومواقع جديدة.
- ج. تغيير اعتقادات واتجاهات وسلوك الأفراد: المجموعات والفرق الحيوية ونماذج الأدوار وتعلم روح المنظمة.
- د. تغيير الهياكل والنظم والتقانة: إعادة الهيكلة ونظم التقييم والتشجيع ونظم المراقبة والفحص ونظم الموازنة ونظم الرقابة.
- هـ. من خلال صورة المنظمة: العلاقات العامة والإعلان.

التنوع الثقافي: Cultural Diversity

يعرّف التنوع الثقافي بأنه " قدرة المنظمة على احتضان التعدد واحترام التنوع في الموارد البشرية" (١١:١٣٤). وترتبط مسألة التنوع الثقافي في المنظمات الرياضية بالموارد البشرية العاملة فيها. وينظر Moran, Robert T.& others: 1990 إلى التنوع الثقافي باعتباره: "طريقة واسلوباً إدارياً وليس مفهوماً إدارياً. فهو ظاهرة ناتجة عن تمازج الأفراد من ثقافات متباينة ومختلفة. ويتمثل في عالم الأعمال بالشركات المتعددة الجنسية من خلال تواجد الموظفين والعمال والمديرين المغتربين فيها (٤٧:٣).

وتستورد المنظمات الرياضية، لا سيما العالمية منها ثقافات فرعية هامة. وبشكل خاص، عندما تستقطب موظفيها من خارج بلدها الأم.

وتسعى المنظمات الرياضية لإدارة التنوع الثقافي إيماناً منها بأهمية دورها في تحقيق جودة الخدمات الرياضية، وإيجاد قيمة اقتصادية أكبر للمؤسسات الرياضية، ويتم ذلك من خلال تطوير خدمات رياضية جديدة، وجذب مشاهدين للرياضة جدد، وتحسين رضا المشاهدين الرياضيين، وزيادة حجم الأعمال الرياضية، وتخفيض التكاليف. وإن الأنشطة المطلوبة للتغيير في الرياضة من قيم التجانس الثقافي Cultural Homogeneity إلى قيم التنوع الثقافي وهي (٣٧:٤٢٩):

- أ. فهم أهداف المنظمة الرياضية الواجب تحقيقها .
- ب. فهم الوضع الحالي للمنظمة الرياضية وتاريخها.
- ج. تصميم خطة إستراتيجية لإيجاد التغيير.
- د. تفعيل الجهود المبذولة لإحداث التغيير المطلوب.
- هـ. متابعة جهود التغيير لإيصالها إلى مستوى جودة خدمة المنظمات الرياضية .

الأخلاق: Ethics

يمكن تعريف الأخلاق من خلال ما تحتويه من قيم وسلوك تظهر من الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ.

ومفهوم الأخلاق يرتبط بالضوابط السلوكية للإنسان حيث تحدد له جوانب الخير والشر. وهي تعبر عن مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة أو منظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم (٢٢:٨٨).

التكاملية:

تتسم المكونات الثقافية بالاتحاد و الالتحام مشكلة نسقا متوازنا و متكاملًا، مع السمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات. (٣٢٦:١٩).

المشاركة:

المشاركة مسؤولية وهي الأرضية الأساسية لحياة اجتماعية مشرقة مستقرة. تُظهر المشاركة قدر الفرد وقدرته على القيام بواجباته وتحمل مسؤولياته بضمير حي وروحية صافية، وإرادة ثابتة، والمقصود هنا مشاركة الفرد في أعمال تساعد في تحقيق الهدف الاجتماعي حين يكون مؤهلاً اجتماعياً لذلك. وتلعب الثقافة دوراً في مجال المشاركة الاجتماعية، فالثقافة هي همزة الوصل بين الفرد والواقع الاجتماعي، فمنها نتعلم أصول العلاقات الإنسانية ونستدل على سبل التعايش الإنساني والاجتماعي السليم (٨: ١١-١٢).

الشفافية:

أن تفصح المنظمة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياستها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المنظمة (٢٧: ٦-٧).

الفاعلية:

مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم الإدارة، ذلك أن العلاقة بينهما وبين الإدارة علاقة وطيدة، فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو، والفاعلية في أصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الإيجابي المنتظر، أي صفة ما يحقق الهدف المرسوم فإذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها فإن الفاعلية هي صفة ما يحقق هذه الأهداف.

الفاعلية الظاهرة: وهي الفاعلية الإدارية التي تهتم بالسلوك الإداري من خلال اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وسيادة العلاقات الإنسانية داخل النظام، وإنهاء المهام والمشاريع في مواعيد المحددة.

الفاعلية الشخصية: فهي مرتبطة بالأفراد العاملين في النظام وإحساسهم بدرجة من القناعة والقبول، إذا كانت للإدارة أهداف تصبو إلى تحقيقها، فللعاملين حاجات يسعون إلى بلوغها (٤٩: ١٤).

وتعني الفاعلية عمل الشيء الصحيح، أي تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي فالمدبر الناجح هو ذلك المدير الكفء الذي يؤدي إلى زيادة المخرجات وتخفيض المدخلات، والفعال التي تحقق أهداف المؤسسة كما رسمت أو لدرجة قريبة منها (٢٨: ١٥).

٨. النتائج والتوصيات:

بعد العرض السابق توصلنا إلى النتائج التالية :

إن نشر ثقافة الجودة هي إحدى المتطلبات الأساسية لتطبيق نظم إدارة الجودة وتحقيق التميز وتحسين الأداء، وهي فلسفة مشتركة تشكل جزءاً جوهرياً من قيم وثقافة المنظمة، وتساعد في تفسير سبب وجود المنظمة وماذا تفعل وكيف تفعل ذلك، وهو ما يتطلب من منظماتنا الرياضية التركيز عليها بشكل أعمق.

أ. تعد ثقافة الجودة ثقافة فرعية من الثقافة التنظيمية في المنظمات الرياضية.

ب. ضرورة التأكيد على خصائص وسمات ثقافة الجودة في المنظمات الرياضية.

ج. توضيح ودراسة وتعريف الموارد البشرية في المنظمات الرياضية بالمظاهر المختلفة لثقافة الجودة فيها كما ذكرناها سابقاً.

د. التأكيد على أهمية التغيير الثقافي، وتوضيح الأسباب الجوهرية لتبريره، ودوره في إنجاح ثقافة الجودة في المنظمات الرياضية.

هـ. فهم مسألة التنوع الثقافي كون المنظمات الرياضية تتعامل مع بيئات وثقافات متنوعة.

و. التأكيد على عملية التدريب الثقافي التقاطعي لأنه يزود الموارد البشرية في المنظمات الرياضية بالمهارات والمعارف المطلوبة لثقافة الجودة فيها.

ز. دراسة العوامل المتعلقة بالبيئة الرياضية ومدى أهمية فهمها.

ح. أخيراً، فإن الرياضة فن تربوي، وهي جسر محبة بين شعوب العالم، بها تسقط أوراق الخلافات، وبها تتقارب القلوب متى ما تمتع من يمارسها ويشرف عليها بقدر من تلك الثقافة الرياضية.

من الضروري جداً تركيز اهتمام إدارات المنظمات الرياضية لدراسة عناصر ثقافة الجودة، وما تتطلبه من بيئة ملائمة، وهو ما يعكس أهمية تحقيق برامج إدارة الجودة الشاملة بما يعزز موقف المنظمات الرياضية التنافسي.

المراجع العربية

- ١- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، ٢٠٠٠م.
- ٢- أشرف فضيل جمعة : بناء ثقافة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر، المؤتمر الوطني الثاني للجودة، الدمام، ٢٠٠٧ م.
- ٣- إصدارات بميك الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- ٤- بلال سيد هاشم: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالقدرات الابتكارية لدى بعض الاتحادات الرياضية المصرية، رسالة ماجستير ،كلية التربية الرياضية ،جامعة أسيوط القاهرة، ٢٠١٠م
- ٥- جمال الدين المرسي : الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧م.
- ٦- حسن عبد الحميد: برنامج دورة التخطيط والإدارة اللجنة الاولمبية اليمنية، الحركة الاولمبية، ٢٠٠٤.
- ٧- حسين حريم ،إدارة المنظمات -منظور كلي ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، ٢٠٠٣م.
- ٨- خالد بن يوسف برقاي، آراء الشباب الجامعي حول المسؤولية الاجتماعية دراسة استطلاعية لآراء طلاب وطالبات جامعة أم القرى بمكة المكرمة، الملتقى السنوي لمراكز الأحياء بمكة المكرمة، مكة المكرمة: السعودية، ١٤٢٩هـ.
- ٩- رشيدة أخوا، عالية بنت خلف، المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار مكتبة الحامد، عمان، ٢٠٠٦م.
- ١٠- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، ط٢، مركز زايد سيرقين للإستثمارات والتطوير الإداري، ١٩٩٨م.
- ١١- صالح العامري، طاهر الغالبي الإدارة والأعمال ، ط٢ ، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٨م.

- ١٢- صلاح الدين الهيتي: تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين : دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية ، المجلد (١) ، العدد (١) ، تموز ٢٠٠٥م.
- ١٣- عادل محمود الرشيد: الإدارة والثقافة: الموازنة بين البراداييم والسياق، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، ١٣ - ١٦ تشرين أول، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، وهيئة تخطيط الدولة، دمشق، ٢٠٠٣م.
- ١٤- عبدالمؤمن يعقوب، التدبير الإداري التربوي ومشروع المؤسسة. وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م.
- ١٥- فايز الزعبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة. عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م.
- ١٦- فيليب اتكنسون. إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي: الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، تعريب عبدالفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ١٩٩٦م.
- ١٧- قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٦م.
- ١٨- مات سيفر: المرجع العالمي لإدارة الجودة ، مهارات الإدارة للمحترفين ، دار الفاروق، القاهرة ، ٢٠٠٧م.
- ١٩- ماجدة العطية: سلوك المنظمة ،سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٣م.
- ٢٠- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٠م.
- ٢١- محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط١، عمان، ٢٠٠٤م.
- ٢٢- محمود عريض: تأثير القيم الثقافية على إدراك نزلاء الفنادق لجودة الخدمة: دراسة ميدانية على القطاع الفندقية بسورية، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠٠٨م.

- ٢٣- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري ٢٠٠٣م.
- ٢٤- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤م.
- ٢٥- منى عبد المنعم عبد المعبود ابراهيم: القدرات الابتكارية لدى مدربي تنس الطاولة بجمهورية مصر العربية، مجلة الرياضة وعلوم التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة اسيوط ، القاهرة ، ٢٠٠٧م.
- ٢٦- مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي: إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي، ط١، مؤسسة الوراق، عمان ، ٢٠٠٤م.
- ٢٧- مولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايح، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية، غرداية: الجزائر، ٢٣-٢٤ فيفري ٢٠١١م.
- ٢٨- هيثم عبدالله أبو خديجة (٢٠٠٧): المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، ٢٠٠٧م.
- ٢٩- يوسف حجيم الطائي، وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٩م.

المراجع الإنجليزية

- ٣٠- Ansell, Tony: Managing for Quality in the Financial Services Industry, Chapman & Hall, London, 1993.
- ٣١- Bubshait , Khaled A.: Developing Quality Culture for a Successful Quality improvement program , First Gulf international Quality Conference, exhibitions & workshops (2000): Quality Beyond 2000: challenges and opportunities 2000, the Bahrain Society of engineers and the Saudi Arabian Quality Council ,2000.
- ٣٢- Daft, Richard L: New Era of Management, (2nd ed.), Thomson: South – Western, Australia , 2008.
- ٣٣- DuBrin, Andrew J: Essentials of Management, (8th ed.), South – Western Cengage Learning, Australia ,2009.

- E. Ogbonna, and L. Harris, “Developing internet operations and subcultural dynamics An exploratory study”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, No. 3, 2007. -٣٤
- Evans, James R. & William M. Lind say : the management and control of Quality, (7th ed.), Thomson: south – western, Australia , 2008. -٣٥
- H. Park, V. Ribiere, and W. Schulte, “Critical Attributes of Organizational Culture that Promote Knowledge Management Implementation Success”, Journal of Knowledge Management, Vol. 8 No. 3, 2004. -٣٦
- Hellreigel, Don & others: Management, (8th ed.), south – western collage publishing, Cincinnati, Ohio, 1999. -٣٧
- Hitt, Michael A. J. Stewart Black & Lyman W. Porter: Management, Pearson education, Inc., N. J. ,2005. -٣٨
- Hodgetts, Richard M. & Fred Luthans: international Management, (3rd ed.), the McG raw – Hill companies, Inc; Singapore, 2003. -٣٩
- Ivancevich, John M. & others: Organizational Behavior and Management, (8th ed.), Mc Graw –Hill, Inc., New York ,2008. -٤٠
- Johnson, Larry & Bob Philips: Absolute Honesty: Building a corporate culture that values straight talk and rewards integrity, AMACOM, New York,2003. -٤١
- Juran, J. M. & Frank M. Gryna: Quality planning and analysis: from product development through use, (3rd ed.), Mc G raw – Hill, Inc., New York, 1993. -٤٢
- Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition , dallaz, paris, 1998. -٤٣
- Goetsch, David L. & Stanley Davis: Introduction to total Quality: Quality, productivity, competitiveness, Macmillan collage publishing co., Inc., New York ,1994. -٤٤
- Lloyd L. Byars : Management: Skills &Applications, (11th ed.), McGraw-Hill, New York ,2005. -٤٥

- M. Grigoruta, "Change in Romanian Organizations: A Management Culture Approach", Journal of Organizational Change Management, Vol. 19, No. 6, 2006, -٤٦
- Moran, Robert T. & Others: Global Business Management in the 1990s, Walton Beacham, New York, January, 1990. -٤٧
- Oakland, John S.: Total Quality Management: text with Cases, (2nd ed.), Butterworth – Heinemann, Oxford, 2000. -٤٨
- Omachonu, Vincent K., & Joel E. Ross: principles of total Quality, (3rd ed.), CRC press, Boca Raton, Florida, 2004. -٤٩
- Rampersad, Hubert K.: Total Quality Management: an executive guide to continuous improvement, Springer – Verlag, Berlin, 2001. -٥٠
- Schermerhorn, John R, JR. & Others: Managing Organizational Behavior, (5th ed.), John Wiley & Sons, Inc., New York, 1994. -٥١
- Plunkett, Warren R. & others: Management: meeting and exceeding customer expectations, (9th ed.), Thomson: South – Western, Australia, 2008. -٥٢
- Mike Millmore & Mark Saunders: 'Phil Lewis 'Thorn Hill, Adrian Managing Change: human Resource Strategy Approach, Pearson Education LTD., Harlow, 2000. -٥٣
- Williams, Chuck: Effective Management, (3rd ed.), Thomson: South – Western, Australia, 2008. -٥٤
- Y. Chuang, R. Church, and J. Zikic, "Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict", Team Performance Management, Vol. 10, No. 1/2, 2004. -٥٥

شبكة الانترنت

- Woods John A. 1996 , The Six Values Of A :Source Quality Culture , jwoods@execpc.com -٥٦
- [/http://www.al-malekh.com/vb/f451/10135](http://www.al-malekh.com/vb/f451/10135) -٥٧

http://mawdoo3.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84 بواسطة: رزان صلاح - آخر تحديث: ٣٢:٢٠، ٣ أكتوبر ٢٠١٦م.

٥٨- موقع الجمعية اللبنانية لرعاية الشباب المغترب ٢٠١٢ www.layic.net
٥٩- <http://balagh.com/pages/tex.php?tid=8811> ٢٣/٠٢/٢٠١٥ | الكاتب: إبراهيم رمضان الديب.