

تطبيقات نظام الأيزو 9000 والإدارة بالجودة الشاملة: (بين التكامل والاختلاف)

سعدي نوال (باحثة)

المركز الوطني للبحث في الأنثروبولوجيا
الاجتماعية والثقافية - وهران

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة أنظمة الجودة التي أصبحت محل اهتمام أغلب المؤسسات، صناعية كانت أم خدمية. إذ اعتبرت الجودة لغة العصر وهدفا استراتيجيا يستند إلى قواعد ومعايير موثوقة ومحددة - وفق مواصفات دولية عالمية وهي مواصفة الأيزو 9000- يُعتمد لتحقيق نمط إداري حديث - الإدارة بالجودة الشاملة- قائم على تميز في الأداء من خلال المسؤولية المشتركة والتحسين المستمر في العمليات. في ضوء هذه الغايات ومن خلال هذا العمل المنجز نصبو إلى توضيح الغموض الذي قد يواجهنا حول درجة التكامل والاختلاف بين نظام الجودة والإدارة بالجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، المؤسسة، الجودة، نظام إدارة الجودة، الجودة الشاملة

مقدمة:

مع حركية الاقتصاد العالمي والمنافسة الحادة بين المنظمات أصبح مفهوم التطوير التنظيمي يفرض تغييرات مصيرية على المؤسسات العمومية والخاصة، هذه التغييرات انطلقت من درجة إدراك واهتمام المؤسسات بفكرة الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية لتحقيق ما تصبو إليه وهو مبدأ تحقيق جودة الخدمة أو المنتج وفق مقاييس ومواصفات عالمية.

ونظرا لتحديات الأسواق العالمية التي تفرضه الدول المنافسة لجودة السعر والتنوعية في المنتجات أصبح لزاما عليها التفكير في التوجه إلى أنظمة إدارة الجودة باعتبارها آلية تمكن المؤسسات من الاستجابة لتلك المتطلبات وعبور حلبة الأسواق والمنافسة حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرار ضمن محيط تسوده تحديات تنافسية وضوابط محددة دوليا لنوعية المنتجات.

أصبحت هذه الأنظمة التسييرية هي المحرك الأساسي لتحقيق الفعالية التنظيمية والبشرية من خلال التركيز على الإجراءات المعيارية التي تحدد أولويتها كل مؤسسة حسب النشاط الذي تزاوله. ساهمت هذه المفاهيم الجديدة على المستوى التطويري إلى توسيع مجال الفكر الإداري وهذا حسب توجهات الباحثين والدارسين لعلم الإدارة والاجتماع وعلم النفس لقيمة الجودة، ان تطبيقات أنظمة إدارة الجودة طرحت ضوابط إجرائية بمفهوم "العملية" من خلال التركيز على مجموعة من المواصفات المحددة والمنظمة وهي مواصفات الأيزو 9000 التي تسعى على المراجعة الاستقصائية -التقييم الداخلي- لتقييم حالة العمل وطريقة تطبيق نظام الجودة، حيث توضح الأخطاء وتتابع تصحيحاتها وفق إجراءات وقائية ومتابعة.(فصل الحطة، 1999:73)، توسعت هذه النظرة القياسية إلى مفهوم أشمل وأعمق يهدف إلى توسيع فكرة الجودة على مستوى الإدارات والمنظمات وتكثيف الجهود المادية والبشرية. وهذا من خلال التركيز على برامج الإدارة بالجودة الشاملة وهي الفلسفة والقيمة الإدارية التي أصبحت تساهم أغلب المؤسسات صناعية وحتى منظمات الرعاية والصحة والمعاهد والمؤسسات التعليمية والمنظمات غير الهادفة للربحية، لقد أدركت المنظمات أهمية هذا النمط التسييري الذي يركز بالدرجة الأولى على تشكيل ثقافة تنظيمية مبدأها الاساسي هو تحسين العملية التسييرية والاهتمام بالعامل الإنساني عند التطبيق لهذا النظام، طرحت هذه الفكرة الأخيرة مجموعة من التوضيحات بموجب التأكيد على فكرة العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء المنظمي من خلال مبدأ إشراك العاملين في اتخاذ القرار والتوفيق بين بيئة العمل ومتطلبات العامل تفويض السلطات ورفع معنويات العاملين وفق اساليب قيادية ديمقراطية، لقد استحوذ المورد البشري دورا حساسا ومهما في تطبيقات الإدارة بالجودة الشاملة، فالجودة تبدأ وتنتهي بالإفراد فهم الذين يديرون العملية وينسقون عمل المنظمات. وهي بذات الوقت تعبر عن التفوق الإنساني، وبالتالي فإن جهود تحسينها ينبغي ان تركز

أكثر على الأفراد بدلا من الأساليب والآلات، فالأفراد هم المفتاح لنجاح تطبيقات الإدارة بالجودة الشاملة (صفوان المبيضين: 2011).

من منطلق هذا الاهتمام والأهمية لهذه الأنظمة التسييرية كمنط وآلية لضبط الإجراءات والعمليات داخل المؤسسات ندرج تساؤلنا الجوهرى المدرج كما يلي: ما هي أوجه التكامل والاختلاف في التطبيق بين أنظمة إدارة الجودة الإيزو والإدارة بالجودة الشاملة ؟

أهداف الدراسة:

في إطار الشراكة العلمية بين المركز الوطنى للبحث في الأنتروبولوجيا الاجتماعية والثقافية CRASC ومعهد البحوث المغاربية المعاصرة بتونس IRMC ثم الاستفادة من تكوين قصير المدى المتمثل في الورشة العلمية المنهجية المنعقدة في الفترة الممتدة ما بين 02 نوفمبر 2015 إلى 07 نوفمبر 2015 بدولة تونس - بفندق لايكو LICO بالحمامات الياسمين-، وكان الهدف من هذا التوجه العلمى توضيح الصورة العلمية للباحثين الشباب من منطلق التقدّمات المرحلية لرسائل الدكتوراه -الصعوبات والفوارق المنهجية - وكانت أغلب النشاطات العلمية تدور حول المحاضرات التي زدنا بها أساتذة بمختلف التخصصات إلى جانب ورشات كتابية ولقاءات مع باحثين من المركز وخارجه وفي إطار المناقشة التي تمت مع المشاركين بخصوص أوجه الاختلاف والتكامل بين أنظمة إدارة الجودة، جرى التفكير في كتابة هذا المقال وذلك بهدف توضيح المفاهيم والمبادئ نظريا الخاصة بأنظمة إدارة الجودة.

وعليه نحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على مفهوم أنظمة إدارة الجودة عرضا وتحليلا ومناقشة، باعتبارهم أحد أهم مفاهيم الفكر الإداري الحديث وذلك للفت الانتباه إليه والمساهمة في إثراء البحث في هذا المجال خاصة في البيئة العربية التي مازالت فيها هذه الدراسات قليلة مقارنة بالبيئة الأجنبية.

1- ماهية الجودة:

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية

والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحينئذٍ تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة، ويمكن تعريف الجودة بأنها "عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم". (مناطه بركات، 2007:22) أما J.M.Juran الجودة في عام 1964 عرف أنها "المناسبة للاستعمال، إن تطور مؤخرًا إلى المطابقة للمواصفات" وقد عرف Philip Grosby أيضًا بقوله "إن الجودة هي المطابقة للمتطلبات، وذلك لأن المواصفات يجب أن تعكس حاجات الزبون بشكل صحيح." وفي عام 1983 عرفت الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة (ASQC) American Society of Quality Control. الجودة بأنها "السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية. وفي عام 1986 حدد Deming W.E. لنا الجودة بأنها " يجب أن تلتقي حاجات الزبون الحالية والمستقبلية، وإن الجودة هي درجة تطابق خصائص وسمات السلطة أو الخدمة معا لمتطلبات الموضوع لتلك السلطة أو الخدمة، بما فيها قابلية الاعتماد (الموثوقية) أو قابلية الصيانة والإصلاح والأمان. أما تعريف "Seddiki Abdellah (2004: 23) الجودة هي مراقبة مدى مطابقة المنتج مع محدداته". كما أشار (Jean-François Pillou 2004:01) في التعريف الذي حدد من طرف معيار (ISO 2000: 9000) على أن الجودة هي " استعداد مجموعة من الخصائص الجوهرية لإرضاء المتطلبات (المواصفات) (رعد حسن الصرن، 2001: 16)، أما تعريف المواصفة الدولية 9000:2005: هي درجة تلبية مجموعة من الخصائص الكامنة في المنتج لمتطلبات العميل (عبد العزيز عبد العال، 2010:07) كما عرفها "Evans أنها تلبية توقعات الزبائن أو ما يتفوق عليها." بينما عرفها Hill بأنها " المقدرة على تلبية متطلبات الزبائن، وتحقيق توقعاتهم وتجاوزها باتجاه الأفضل" (يوسف حجم الطائي وآخرون، 2008:56) أما فريد النجار (2007: 247) على أنها "عبارة عن مجموعة من المقاييس المعيارية (المواصفات) ومجموعة من السلوكيات الفعالة المحققة لرضاء المتعاملين والعاملين والوسطاء والموردين وغيرهم.

من خلال استعراض التعاريف السابقة أو الكثير منها، نلاحظ أن هناك اختلافا واضحا وكبيراً في تعريف الجودة، ولذلك نجد أن أحد الكتاب وهو David Garvin يرى أن تعريفات الجودة يمكن حصرها جميعاً وتقسيمها إلى مجموعة من الأنواع منها:

1- **وجهة النظر التسويقية:** ترى أن الجودة هي الأداء الأفضل للسلعة ولذلك فهي تعتمد في تعريفها على أساس مستعمل السلعة (الزبون).

2- **وجهة النظر الإنتاجية:** ترى أن الجودة تقوم على أساساً لتصنيع، حيث تعني المطابقة للمعايير والمواصفات، وأن يتم إنتاج السلعة بطريقة صحيحة من المرة الأولى.

1- **وجهة نظر السلعة:** حيث تنظر إلى الجودة على أنها التغير الخاضع للقياس الدقيق وبالنظر إلى هذه الاختلافات، فإنه يتعين على المنظمات أن تضع أهدافها المتعلقة بتصميم الجودة وتكاليف الحصول على مستوى معين لهذه الجودة (رعد حسن الصرن، 2001: 17).

2- نظام إدارة الجودة ISO:9000 :

نظام الجودة هو إطار يضم الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات المتخذة والعمليات الممارسة والموارد اللازمة لإدارة الجودة، أي أنه يضم مجموعة أنشطة للتأكد من أن عملياتها لإنتاجية - أي كانت طبيعتها أو كان حجمها - تقدم للعملاء ما يحتاجونه أو يرغبونه بشكل مستمر، ولقد أصدرت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO مواصفة عالمية برقم 2000: ISO 9001 لنظم إدارة الجودة Quality Management Systems لتغطي مرتكزات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال بنود محددة، واعتبارها شروط ومتطلبات لمطابقة هذه المواصفة. وقامت آلاف المنظمات Organizations على مستوى العالم بتطبيق المواصفة مثل: الشركات الصناعية والتجارية، الجامعات والمدارس، المستشفيات والفنادق.... الخ.

2-1 المواصفات الدولية الأيزو:

ان هذه المواصفة تعد بحق إضافة لعلم الإدارة، شريطة أن تنفذها المنظمات بدقة وفاعلية، وليست مجرد الحصول على شهادة كما يحدث حالياً في أغلبية منظمات الدول النامية. (محمد جمال الكفافي، 2007: 10، 09).

الأيزو 9000* عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987 وتعد الأيزو حجر الزاوية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، إذ أصبحت شهادة الأيزو جواز السفر الذي يسمح للمنتج الانتقال من المجال المحلي أو الوطني إلى عالم الشهرة والأسواق العالمية والذي لا يمكن أن تستغني عنه أي منظمة صناعية ترغب في السير نحو طريق العالمية والاستحواذ على الأسواق كما تفعل المنظمات الصناعية اليابانية، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها (سلعاً وخدمات) تتوافق مع أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء (أحمد سيد، 1997: 11).

تعتبر الشهادات التي تصدرها الأيزو ISO إحدى التحديات التي تواجه العالم الثالث، لاسيما بعد أن أضحت علامة من علامات النضج والجودة في إنتاج السلع والخدمات وكذلك غدت الأيزو بمثابة الوثيقة التي تصرح للمنتجات والخدمات بالدخول إلى الأسواق العالمية ولذلك تشجع الحكومات في العالم الثالث منظماتها الإنتاجية والخدمية إلى السعي للحصول على الأيزو حتى يتسنى لها الدخول إلى حلبة المنافسة (أمين ساعتي، 1998: 63، 54).

من خلال الحصول على شهادة المطابقة يجب أن تكون جهة معتمدة ومستقلة لزيارة المؤسسة لتقييم المتطلبات وترجع الحاجة إلى عملية تقييم المطابقة إلى عدة أسباب وهي:

* الأيزو كلمة إغريقية (ISOS) تعني التساوي، وقد استقت من الحروف الثلاثة الأول الاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International Standardisation Organisation وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات التي تأسست عام 1946 وتقع إدارتها بسويسرا (يوسف حجم الطائي وآخرون، 2008: 310).

- أداة للتحسين، مطلب اساسي للعمل، تعتبر المفتاح الرئيسي للدخول إلى الاسواق الدولية، وسيلة للدعاية والتسويق ورفي المنظمة. (عبد العزيز عبد العال، 2010: 24، 23).

وتبعت تلك المواصفة عدة إصدارات وهي على النحو التالي:

- ايزو 1987:9001 وهي نموذج توكيد الجودة للمنشآت القائمة بالتصميم والتطوير والإنتاج والتنفيذ والخدمات.

- ايزو 1987:9002 وهي نموذج توكيد الجودة للمنشآت القائمة بالإنتاج والتنفيذ والخدمات.

- ايزو 1987:9003 وهي نموذج توكيد الجودة للمنشآت القائمة بالتفتيش النهائي.

كانت كل منظمة تستخدم النموذج الذي يتلاءم مع طبيعة نشاطها. وتبع ذلك إصدار مواصفة ايزو 9004 والتي كانت عبارة عن دليل إرشادي لنظم الجودة وتعتبر هذه هي بداية الرحلة الطويلة لعائلة الايزو 9000 والتي أصبحت الآن أكثر المواصفات شهرة على مستوى العالم.

إصدار 1994: في هذا العام تم إصدار نسخة جديدة من عائلة الايزو 9000 وفيها زاد التركيز على دور توكيد الجودة والأفعال الوقائية بدلا من الاعتماد على الفحص والتفتيش ومن عيوب هذا الإصدار من المواصفة كثرة الوثائق الورقية وهذا العيب يعتبر من أهم عيوب إصدار عام 1994.

إصدار 2000: أخذت لجنة 176 جميع العيوب الملحوظة في إصدار 1994 وقامت بمعالجتها جميعا وكان من التغييرات الأساسية إعادة تسمية المواصفة إلى (متطلبات نظم الجودة) عوضا عن تأكيد الجودة وتم كذلك التركيز على رضا العملاء كعامل أساسي لنجاح المنشأة.

وفي بداية سنة 2000 قامت منظمة الايزو بإصدار مراجعة جديدة لعائلة ايزو 9000 وتم في هذا الإصدار إلغاء المواصفات (9002 و9003) وإعادة إنشاء المواصفة 9001 التي أطلق عليها مواصفة ايزو 2000: 9001 التي تحتوي على متطلبات إنشاء نظام غدارة الجودة وتم إصدار مواصفة ايزو 2000:9000 التي تحتوي على التعريفات المستخدمة في نظم إدارة الجودة وإصدار مواصفة ايزو 2000: 9004 الخاصة بإرشادات تحسين الأداء.

إصدار 2008: بعد عدة سنوات من تطبيق المواصفة ظهرت الحاجة لتوضيح بعد المتطلبات. لذا تم عمل بعض التعديلات وتم بالفعل إصدارها في نوفمبر 2008 وكانت تلك التغييرات تشمل توضيح المتطلبات عن طريق التبسيط وإعادة التنسيق والتوضيح لبعض المتطلبات مثل 8.2.1 قياس رضا العملاء حيث توضيح الطرق المختلفة التي يمكن قياس رضا العملاء. (عبد العزيز عبد العال، 2010:20، 21)

3- نظام الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر مفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الأخصائيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في متلف المنظمات الإنسانية، وقد لعبت لإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار بالاعتماد على حلقات سيطرة النوعية باستخدام أسلوب إدارة النوعية الشاملة، كما عرفها يعرفها عقلي بأنها: "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات لتنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات لمنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها" سلع أو خدمات " (مناطه بركات، 2007: 25).

وأشار أحمد عقاد جاويش (2000:17): "إنها القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة تحسن الأداء". ومنه الجودة الشاملة هي طريقة تفكير جديد للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد إنها نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء. إنها نظام متكامل موجهة نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل وتعتمد على:

1- التعاون في مختلف المجالات ومن قبل الجميع، والمشاركة الفعالة للجميع وعلى

مختلف مستويات الإدارة. Wide Participation.

- 2- إدارة التغيير والتأكيد على أن التغيير يبدأ في الإدارة العليا ورؤيتها Vision ، ويعزز بالرغبة الصادقة لتنفيذها، وإعلانها الالتزام التام ببرنامج الجودة الشاملة.
- 3- إدراك أن العملاء هم الذين يحددون الجودة ويعرفونها، وبالتالي لابد من أن يتم تصميم المنتج أو الخدمة وفق طلبات وحاجات العملاء فالعميل هو رأس المال الحقيقي للمنظمة، وبالتالي لابد من التعامل معه باحترام وإشباع حاجاته وتوقعاته، فتكلفة إبقاء العميل الراهن أقل بكثير من تكلفة استقطاب عميل جديد.
- 4- التعامل الإنساني مع العاملين بما يحقق رضاهم، وبالتالي رضا العملاء. وهذا يفرض اعتماد مبدأ تفويض السلطة الذي يمكنهم من اتخاذ قرارات من غير تعقيدات. كذلك التدريب المستمر والتحفيز المناسب والمشاركة الواسعة في مختلف المراحل الإدارية.
- 5- إدراك أن معظم مشكلات المنظمة تكمن في العمليات والتنظيم لا في الأفراد وبالتالي لابد من وجود برنامج متكامل لتحسين الجودة.
- 6- فهم القواعد الأساسية للجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط للجودة والرقابة والفحص وتحسين الجودة. إن مختصر "TQM" مكون من ثلاثة أحرف هي:
"T" ويعني تحسين العمليات بالاعتماد على جميع العاملين في المنظمة، ويشير حرف "Q" إلى الجودة المتوقعة حسب تصورات العملاء المبنية على المقارنة مع ما يقدمه المنافسون. ويعني حرف "M" إدارة المواد والأجهزة والمعدات والبشر والوقت والمعلومات بطريقة عملية.
- 7- التزام الإدارة العليا: ويتمثل هذا الالتزام في تعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين وتطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.
- 8- القرارات المستندة إلى الحقائق، مما يفرض توفير نظام معلومات فعال.
- 9- إيجاد معايير ومقاييس موضوعية تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع هذه المعايير.
- 10- توفير المناخ التنظيمي ملائم للجودة الشاملة.

3-1 مؤشرات الجودة الشاملة:

تتمثل هذه المؤشرات كالاتي:

- العمل المتواصل على إرضاء العملاء، والمرونة لعالية فيت لبية طلبات السوق، والالتزام بجد وتسليم السلع والخدمات للعملاء.
- التحسين المستمر للعملية الإنتاجية، والتحسين المستمر للسلع والخدمات المقدمة.
- الاستخدام الأفضل للعاملين في المنظمة.
- قصر مراحل العمليات باستخدام تكنولوجيات مناسبة ووسائل إدارية حديثة، وقصر فترات تطوير المنتجات الجديدة.
- تبني عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- الحدود الدنيا من السلع التالفة وغير المطابقة للمعايير (ريحي الجدلي، 2004)

3-2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

التخطيط الاستراتيجي:

إنّ فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة النابض لبقائها في عالم الأعمال، إن يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة اتجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك، فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجيا يكون مشتقا من تخطيط استراتيجية الأعمال بوصفها عملية مهيكلة أساسا لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف والخطة الاستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن (يوسف الطائي وآخرون، 2008: 198).

وجود قيادة لديها رؤية قادرة علي إحداث التغيير:

ويقصد بذلك قدرة الإدارة على وضع رؤية طويلة الأجل فيما يتعلق بجودة منتجاتها وعملياتها وأن تكون قادرة على تغيير ثقافة المنظمة نحو تحسين الجودة اعتمادا على قناعة تامة من جانبها مهارات متميزة في إقناع الآخرين بتبني نفس الفلسفة والعمل على تحقيقها.

وقد اعتبرت كل من جائزة الجودة الأمريكية Baldridge Award والجائزة الأوروبية للجودة أن القيادة ذات الرؤية والتي لديها التزام والقناعة بأهمية الجودة للمنظمة هي المحرك الرئيسي الدافع لكافة عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة وقد أثبتت الدراسة الميدانية التي قام بها Ander-son et al,1995 صحة هذا الافتراض (محمد توفيق ماضي، 2006: 35).

التركيز على الزبون في الداخل والخارج:

وهذا هو الحل المطلوب للوصول إلى برنامج إدارة الجودة الشاملة، والذي يتحقق عن طريق إرضاء الزبائن وتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، حيث أنه من الواجب لأن تصغي لصوت الزبون وتؤكد جودة التصميم وتخفيض الأعطال، والعمل بشكل صحيح في كل زمان مكان لأن إرضاء الزبون يأتي في المقام الأول (رعد حسن الصرن، 2001: 41).

ولقد أكدت الدراسات والأبحاث العلمية أن الاهتمام بالمستهلك (الزبون) وكيفية جعله يعطي ولائه للعلامة والمنتج في السبعينات نتيجة انتشار المفهوم التسويقي الحديث الذي يعتبر أن الزبون هو سر نجاح أو فشل أي مشروع تقوم به المؤسسة (كربالي بغداد، 2005: 182، 183، 184). إن تبني استراتيجية تسير علاقة الزبون بالمؤسسة يوقف على عدة مبادئ يمكن أن نبينها في النقاط التالية:

* المستهلك مركز كل التصورات والقرارات التي تتخذها المؤسسة.

* إبرام علاقات وتقويتها بين المؤسسة والزبون.

* تحديد حاجات الزبون.

* الاستمرارية في تحسين كفاءة لأداء والتقييم.

* وجود نظام تسويقي للمعلومات فعال.

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة النابض لبقائها في عالم الأعمال، إن يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة اتجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك، فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجيا يكون مشتقا من تخطيط استراتيجية الأعمال بوصفها عملية مهيكلة أساسا لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وتحديد

الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف والخطة الاستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن (يوسف الطائي وآخرون، 2008: 198).

1- التحسين المستمر:

إنّ أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب على حمل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة، وفي ضمن نطاق الوجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، يجب أن يكون هناك كفاح مستمر لتحسين كل الأعمال والعمليات الإنتاجية حيث استخدم الأمريكيون أسلوب Zero defects six Sigma لتحقيق التحسينات المستمرة لجودة الأداء (فريد النجار، 2007: 226) أما اليابانيون استخدموا منهج kaizen الذي يعني التحسين المستمر والذي اتمم بالصفات التالية:

التحسين المستمر وفقا لهذا المنهج هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضا.

Kaizen هي تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، الإدارية... إلخ. فالتحسين لا يشتمل على مجال معين، وإنما يشمل كل مجالات العمل في المنظمة. التحسين المستمر يركز على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج، فهو يراجع العمليات ويطورها ويحسن فيها وصلا إلى النتائج الأفضل.

تعتمد فلسفة Kaizen على التسليم بأهمية العمل وضرورة إرضائه، فالمستهدف في النهاية هو العميل. (علي السلمي، 1995: 81).

2- التعليم والتكوين المستمر:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، فإنه يجب تكوين وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو دون فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التكوين الفعالة وهذا ما نلمسه من دراسة (Shoji Shibi 2003: 12) الذي قام

بإعداد محاضرات وتكوينات قصيرة المدى كإعداد مبدئي وتجريبي في مركز تسيير الجودة CMQ لإعطاء رؤية عامة على التسيير بالجودة الشاملة والتعريف بالاستراتيجية الضرورية للتطبيق الفعال، فخرج مبدئياً بنتائج إيجابية نسبة إلى التكوينات المستمرة للمسيرين والمنفذين (مسؤولي وموظفي الإنتاج).

وانطلاقاً من هذه النتائج تزايد عدد المحاضرات والبرامج التكوينية في مجال التسيير بالجودة الشاملة، أما دراسة شركة nims التي ركزت من خلال دراسات أقامها Kyoshi Ushimaru ومساعديه وخرجوا بنتيجة أن تكوين الإطارات في ظل التسيير بالجودة الشاملة يرتكز على ثلاثة مراحل أساسية: (حامد عبد الله السقاف).

التوجيه: (معرفة احتياجات التسيير بالجودة الشاملة وتعلم المبادئ الأساسية له).

التوافق (بين تعلم طرق التسيير بالجودة الشاملة وتطوير طرق العمل في مجال التطبيق).

التغذية الرجعية (التوافق بين ممارسات المؤسسة على الأهداف الصناعية في مجال التسيير في الجودة الصناعية)

3- المشاركة وتفويض الصلاحية:

يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة. أما تفويض الصلاحية، فهي لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة.

4- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة، حيث تشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فتوافرها للإدارات العليا مختلف أنواعها سيعكس مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للمنظمة، كالمعلومات المالية التي توضح للإدارات العليا الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة فيما إذا طبقت إدارة الجودة الشاملة وما هي الاستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الإدارات العليا نحو اتخاذ قرارا لتطبيق لهذه الفلسفة (منال طه بركات، 2007:42)

استنتاج عام:

في ضوء التوضيحات التي استندنا عليها لتفسير طبيعة الانظمة التسييرية الجديدة التي أصبحت حديث الساعة من منظور جميع المؤسسات والتي تهدف للوصول إلى تأكيد الجودة العالمية وتحسين منتجاتها وفق مبدأ التميز والبقاء للأفضل. نستخلص أهم نقاط التكامل والإختلاف كما يلي:

طابع التكامل:

من منظور مبادئ الجودة يمكن القول أن نظام إدارة الجودة الأيزو هو حلقة وجواز سفر للوصول إلى نسق الإدارة بالجودة الشاملة، أن الإيزو 9000 هي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة ومن أي منظور/ تركز على علاقة المورد- المشتري- بحيث تكون علاقة منهجية، نظامية معززة بالوثائق والمراجعات، ومكملة لتوجه الإدارة والعاملين بإدارة الجودة الشاملة (سيد أحمد، 1997: 62) وحسب التوقعات التي تتبناها كل مؤسسة وهذا حسب استراتيجيتها التنظيمية في العمل، باعتبار الأيزو هي المحطة الأولية فطابع

التكامل والتوافق يتلخص انهم يحققان شعار واحد هو " الجودة هدفا أساسيا في منظمة " ركيزة لتقييم الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسات، مسعى لتحقيق جو تنافسي فعال في حلبة التميز والمنافسة والتحديات العالمية حيث يكون. وهكذا فإن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة العمليات الإنتاجية للمنظمة بشكل شامل ومتكامل وباتجاه المستهلك لإشباع رغباته يجعلها مدخل لتكامل معا لمواصفة وبذلك تكون إدارة الجودة مكمل للأيزو ولكنها ليست بديل عنه. ولو تم تدقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لوجدنا بين طياته مواصفات الأيزو، فالشركة يمكن لها الحصول على شهادة الأيزو بدون استكمالها متطلبات الجودة الشاملة . ولذلك يمكن القول بأن شهادات الأيزو تمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهي خطوة نحو الجودة الشاملة (مناطه بركات، 2007).

طابع الاختلاف:

هذه الاستراتيجية في التفكير الاقتصادي طرحت نمطا تنظيميا وتطبيقيا على أرض الواقع من خلال مساهمة المؤسسات الدولية والوطنية في التفكير والاستعداد إلى تجويد منتجاتها الخدمية وبالأخص الإنتاجية منها وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسات استنادا للمعطيات التي تتميز بها المنشأة المطبقة بفرض مواصفات عالمية لتقييس المنتجات وفق المنظور العالمي. أصبح الحصول على الشهادة "الإشهاد"- حسب طبيعة الإصدار- وسيلة دعم ومساندة لسمعة وصورة المؤسسات المطبقة وفق الثقافة التنظيمية السائدة التي تعمل على التركيز على مبدأ الزبون، ففي دراسة تطبيقية لعبد العزيز عبد، العال(2010:24) وضح لنا أن الشركات التي حصلت على شهادة الأيزو 9001 تمثل نسبة 85 بالمئة منها اتجهت للحصول على الشهادة بسبب طلب عملائها، ويعتبر إرضاء العميل هو أهم متطلبات الأيزو 9001 والحصول عليها تعطي الثقة للعميل. ان العمليات التي تتم داخل المنظمة سوف تحقق متطلباته إن هذا المسعى جاء ليوضح طابع الاختلاف من منطلق نظام إدارة الجودة تركز على ثقة العميل الخارجي بينما الإدارة بالجودة الشاملة تهتم بالتركيز على تطوير السلوكيات والاحتياجات بطابع مشترك للزبون الداخلي- العامل- وتلبية متطلبات الزبون الخارجي، وهو من متطلبات الادارة بالجودة الشاملة باعتبار العميل هو الركيزة الاولية

لدفع المؤسسة نحو تحقيق الفعالية التنظيمية الشاملة بالدرجة الأولى، طبيعة هذا المطالب الجوهرية بني على أسس منهجية تخص تطبيق العمليات وتحفيزية تخص الأفراد فحسب النظرة الحديثة لمبدأ الجودة يمكن القول أن التخطيط للجودة وتحسين العمليات الإدارية والتقنية يكون بهدف تحقيق احتياجات الأفراد وفق قيم تنظيمية مشتركة، إن نظام الجودة - الإيزو- ليس بالضرورة أن تكون جزءا من استراتيجية المؤسسة بل نظام يركز بالضرورة على الإجراءات التشغيلية التقنية لخلق منتج يطابق المواصفات العالمية - La conformité-، تحسين العمليات وفق إجراءات وقائية وتصحيحية تحدها الإدارة المختصة -قسم الجودة- أما نظام الإدارة بالجودة الشاملة فهي فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير أداء المنظمات الحالية لتحقيق الربح والتمركز في وضع تنافسي أفضل وفق استراتيجية محورية وشاملة من خلال التزام الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة في ذهنية كل عامل بالمؤسسة كمشروع يحقق الالتزام والمسؤولية المشتركة بين كل العاملين بالمنظمة، الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية للتحسين المستمر للعمليات والتطبيقات الإدارية والإنتاجية للأداء الشامل.

وكمثال على تطبيقات هذه الأنظمة في الدول النامية التي عرفت توسعات على الصناعات العالمية والمحلية وذلك بالتركيز على الربح القصير الأجل والتأكيد على الفعالية بمعايير الجودة وأهمية تطبيقاتها في الحقل العملي كانت الجزائر محل اهتمام دراستنا كدولة تسعى إلى تبني مبادئ الجودة وتحقيق التميز في الأداء.

إن حداثة الموضوع بالجزائر، لم تمنع الباحثين من القيام بدراسات لتقييم نتائج تطبيق اثر إسهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية نذكر من بين هذه الدراسات (2000) ISO 9001 "دراسة قامت بها وزارة الصناعة سنة 2003، شملت 47 مؤسسة، كان موضوعها تقييم نتائج تطبيق أداء المؤسسات الصناعية، توصلت فيها النتائج على أن الأداء التجاري الأيزو(9001:2000) التمويهي، التقني والإداري للمؤسسات المشهود عليها قد سجل تحسنا ملحوظا. إلى جانب دراسة عبد الفتاح بوخمخم وفهيمه بديسي (2007) بعنوان "دراسة استقصائية حول درجة إلمام الإطار العليا في المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة ومعوقات العمل بها"، شملت 15 مؤسسة، خمسة منها مؤسسات مشهود عليها، أظهرت أن مستوى إلمام الإطارات العليا للمؤسسات المشهود عليها بمبادئ الجودة أكبر من مستوى إلمام الإطارات العليا للمؤسسات غير المشهود عليها (منصف ملوك، 2010).

يعتبر تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة من بين المسائل الحديثة في مجال تسيير المؤسسات الجزائرية، هذه الأخيرة لم تعرف التسيير وفق قواعد السوق وتحقيق الفعالية الاقتصادية إلا مع مطلع التسعينات من القرن الماضي، ومما زاد ويزيد من التوجه نحو تطبيق هذه المواصفات والذي بدأ سنة 1998 انتهاج نظام اقتصاد السوق، الأمر الذي يفرض الخضوع لقواعد السوق (العرض والطلب) (بوكميش العلي، 2007). اعتبر هذا النظام من بين أهم التحديات التي فرضت على مراحل تطور السياسة التنموية الجزائرية خاصة وأنها مع بداية الطريق لتحقيق فعالية تطبيق هذه المواصفات الدولية وعلى رأسها مواصفة الأيزو ISO 9000. حيث سجلت بعض الإحصائيات الصادرة عن منظمة الإيزو لعدد الشركات الحاصلة على الشهادة على مستوى العالم في 2003 (479,919 شهادة محصل عليها) يليها سنة 2007 سجلت عدد الشهادات (951,486) أما على مستوى السعودية لنفس السنة منحت 645 شهادة، بالنسبة للجزائر سجلت عدد الشهادات بمختلف الإصدارات 163 وهذا حسب "دليل الإحصائيات مكتب التقييس ISO 9000 لسنة 2005**".

طبيعة الجهود والتشجيعات التي طبقتها الدول عموما والدولة الجزائرية بالخصوص في مجال سياسة الجودة جاءت من أجل رفع أداء المستوى الاقتصادي وتحقيق الكفاية الإنتاجية والتسييرية، إضافة إلى "استخدام استثمارات أجنبية الأمر الذي يفرض على المؤسسات الوطنية ضرورة تحسين طرق تنظيم إدارتها وتحسين منتجاتها وخدماتها" (بوكميش العلي، 2007) خاصة في ظل سعي الجزائر الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة. انطلاقا من هذه الأهداف نحو تحسين استراتيجية الاقتصاد الوطني، ركزت المؤسسات اهتمامها بدرجة كبيرة على فكرة الجودة بمعناها الواسع كمحدد

** Ministère de l'industrie, Direction Générale de la Régulation et de la Normalisation, Annuaire Des Entreprises certifiées ISO 9000.

استراتيجي، المبني على محصلة كل الموارد المالية والبشرية من منطلق جميع مستويات أطراف المؤسسة ومنه جاء مفهوم الإدارة بالجودة الشاملة كنظام يحقق هذا التوجه ويجب على توقعات العملاء (الزبائن) الحالية والمستقبلية بالدرجة الأولى. أصبح هذا النظام المنهج الإداري الجديد وفلسفة العصر في تحقيق النوعية والتميز باعتباره قيمة وعملية تستند إلى مقومات ومبادئ مبنية على الالتزام للإدارة العليا لنشر مبادئ الجودة وإرساء قواعد تسييره وتنظيمية وفق ثقافة المؤسسة المعمول بها، حيث أوضحت لنا بعض الدراسات المحلية المطبقة على بعض المؤسسات الوطنية الصناعية من أرض الواقع كدراسة **معروف الهواري** بمؤسسة السباكة بوهران ألفو - ALFON (2009) بعنوان "التكوين والتحفيز وعلاقته بتبني الإدارة بالجودة الشاملة" ودراسة **سعدي نوال** (2010) بالمؤسسة الوطنية للحديد والصلب وحدة TRIFILOR "واقع التكوين بالمؤسسة وعلاقته بتبني نسق التسيير بالجودة الشاملة" أنه من بين أهم مقومات تبني المؤسسات لنسق الإدارة بالجودة الشاملة هو الحصول على نظام إدارة الجودة الإيزو 9001 وأثر الإشهاد وفق المواصفات الدولية المعمول بها بالمؤسسة" من جهة ولكن التحية الجوهرية التي نعمم بها هذا الطرح على مستوى بعض الدراسات الوطنية، ان تطبيقات الجودة لم تتعدى المفاهيم الأولية لنظام إدارة الجودة عند العاملين أين أصبحت المؤسسات الصناعية تركز بالدرجة الأولى على الإدارة بالجودة التقنية فقط " وفي الأخير يمكن القول بان الجودة بجميع تطبيقاتها تعتبر مدخل استراتيجي لكل مؤسسة لديها الرغبة في التطوير التنظيمي حسب التصنيفات العالية ومسايرة التحديات والمنافسة الحادة العالمية والوطنية وركيزة أساسية لتفعيل التنظيم وفق معايير محددة ونظرة شمولية من حيث تشجيع العمال على التطوير والتكوين والتحفيز لبلوغ دور الريادة في تحسين الجودة، حيث توصلت دراسة **إلهام يحيوي (2005)**، رسالة دكتوراه علوم بعنوان "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية" أن اعتماد الجودة كأسلوب إداري يؤدي إلى تحسين الأداء البشري والمالي، التموييني، الإنتاجي والتسويقي للمؤسسة الجزائرية. (**منصف ملوك، 2010**). وعليه يمكن التنبيه لكل مؤسسة تريد تبني نظام إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تأخذ على عاتقها مجموعة من المتطلبات كركيزة أساسية لإنجاح التغيير والتطبيق والمرجة كالاتي: (**مناطه بركات، 2007:33**)

1. اقتناع ودعم وتأيد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة ومعرفتها التامة بمفهومه وعناصره وفوائد تطبيقه.
2. ضرورة أن تكون المنظمة ملتزمة بتطبيق إحدى منظومات توكيد الجودة ومنها الأيزو 9000 الذي يعتبر الأساس والخطوة الأولى لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
3. تهيئة مناخ العمل وإيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق:
 - التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين على مبادئ وعناصر ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تنمية وعي جميع العاملين بأهمية التحسين المستمر للجودة وشرح الفوائد التي ستعود عليهم من جراء ذلك.
 - مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة وتطويرها.
 - حث العاملين على تنمية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر وتقديم كافة أنواع الدعم المادي والمعنوي لهم.
 - الاهتمام ببناء فرق العمل لمواجهة مشاكل العمل وتنمية الوعي بالعمل الجماعي لدى جميع العاملين.
4. وجود هياكل تنظيمية ملائمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
5. تنمية المهارات القيادية وتوفير أنماط القيادة والإشراف الإداري المناسب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
6. إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع:

1. احمد سيد مصطفى، (2007)، دليل المدير العربي إلى سلسلة ايزوا 9000، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر.
2. أمين ساعاتي، (1998)، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر.

3. علي السلمي،(1995)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزوا 9000، دار غريب للطباعة والنشر، مصر.
4. فريد النجار، (2007)، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
5. فهيمة بديسي،(2004)، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية العدد 21، الجزائر.
6. كربالي بغداد،(2005)، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، مخبر الاقتصاد والتسيير ومخبر الدراسات الاقتصادية، الجزائر.
7. محمد توفيق ماضي، (2006)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
8. محمد جمال الكفافي، (2007)، الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية للنشر، الطبعة الأولى، مصر.
9. يوسف حجم الطائي وآخرون، (2008)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن
10. سعدي نوال (2010) واقع التكوين بالمؤسسة وعلاقته بتبني نسق التسيير بالجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، وهران الجزائر.
11. معروف الهواري (2009) التكوين والتحفيز وعلاقته بالإدارة بالجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، وهران الجزائر.
12. صفوان محمد المبيضين وآخرون (2012) التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. منال طه بركات (2007)، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية في - البنوك العاملة في قطاع غزة-، جامعة العلوم الإسلامية، كلية العلوم

التجارية، قسم إدارة أعمال، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، فلسطين. library.iugaza.edu.ps/thesis/76704.pdf.

14. منصف ملوك (2010) أثر إسهاد الجودة على المؤسسات التجارية-حالة المواصفة (2000) ISO 9001 - دراسة إحصائية بالمؤسسة الوطنية للقياس والمراقبة، جامعة فرحات عباس سطيف، قسم علوم التسيير، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. الجزائر. houssamking.yolasite.com/resources/147.pdf اعتمدت يوم 19-04-2015
15. بوكميش العالي (2007) فعالية تطبيق المواصفات العالمية إيزو دراسة ميدانية للمؤسسات الحاصلة على شهادة 9000 الإيزو، استرجع من موقع الجامعة جامعة الحاج لخضر، باتنة قسم علم اجتماع وديمقراطية، الجزائر www.univbatna.dz يوم 01-06-2015
16. عبد العزيز عبد العال زكي عيد العال (2010) إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات الجامعة الإقتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، السعودية www.abahe.co.uk اعتمدت 01-06-2015
17. ربحي الجدلي (2004) الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية- www.ao academy.org/docs/aljawdah27072010.doc اعتمد يوم 05/06/2013
18. حامد عبد الله السقاف، مدخل شامل للإدارة، موقع المدينة للعلم والهندسة <http://www.mmsec.com/m3-files/JWDA1.htm> اعتمد يوم 24 افريل 2008
19. أحمد عقاد جاويش (2000) إدارة الجودة الشاملة والتدريب ، دار المنظومة في قواعد المعلومات العربية، إدارة الأعمال، العدد 89 ص 16-19 مصر. www.sndl.arn.dz Sends.mandumah.com يوم الإعتقاد 07/06/2015
20. فيصل النحلة (1999) نظام إدارة الجودة iso 9000، نشرة رسالة للتأمين، الأردن، العدد(2)، ص 27-28. www.sndl.arn.dz Sends.mandumah.com يوم الإعتقاد 07/06/2015
21. Shojishiba, (2003), TQM: 4Evolution du management, édition Dunord, France19
22. Jean-François PILLOU, Management par la qualité total, Article rédigé le 16 décembre 200420-
23. <http://www.commentcamarche.net/qualité/qualité-introduction.php3>
24. Seddiki Abdallah, (2004), Management de la qualité, l'office des publications universitaires, Alger ..