

## مدخل ( مفاهيمي - معرفي ) لإدارة الجودة الشاملة

كح ط.د نورة البركنو  
كح أ.د. لعللى بوكميش  
مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم  
الإنسانية والعلوم الاجتماعية.  
جامعة أدرار

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في الإدارة، والهدف منها هو تحسين الأداء وتطويره بصورة دائمة من خلال استجابة المنظمة لمتطلبات العميل، وتتضمن الجودة الخامة الأصلية أو النوعية الجيدة، وتركز على الكيف؛ أي كيفية صنع المنتج، وليس على الكم الذي يعني عدد القطع المنتجة خلال مدة معينة. ويمكن الاستنتاج مما سبق أن الجودة متعلقة بتوقعات العميل ومنظوره عن المنتج، وذلك من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي للمنتجات (السلع أو الخدمات) والتوقعات المرجوة من المنتج، فإذا كانت المواصفات النهائية للمنتج مطابقة لتوقعات العملاء نستطيع القول بأن المنتج قد حقق هدف الجودة.

**الكلمات المفتاحية:** الجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة الشاملة.

### **Abstract:**

The concept of TQM is one of the modern concepts in management. Its aim is to improve performance and develop it continuously through the organization's response to the client's requirements. It includes the quality of the raw material or the good quality, and focuses on the quality; Number of pieces produced during a certain period. It can be concluded from the above that the quality is related to the expectations of the client and his perspective on the

product, by comparing the actual performance of products (goods or services) and expectations of the product, if the final specifications of the product is consistent with the expectations of customers can say that the product has achieved the quality goal.

**Keywords:** Quality, Total Quality, Total Quality Management.

## مقدمة

إزداد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إذ سعت العديد من المؤسسات والشركات في العالم لترسيخ الجودة في عملياتها التصنيعية والخدماتية والإنتاجية حتى تستطيع مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى الدولي والمحلي.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين مكانتها في السوق، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات نظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وبالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا بالمؤسسات المتميزة بالجودة في منتجاتها وخدماتها.

من خلال هذا المقال نقدم المفاهيم الأساسية في الجودة الشاملة من خلال التطرق إلى مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها، ثم عرض التطور التاريخي لها، بعد ذلك نتعرف عن أهم رواد إدارة الجودة الشاملة والمبادئ التي تسيروا وفقها، وأخيراً المراحل التي من خلالها يتم تطبيقها.

**الإشكالية:** في ظل التطور والانتعاش الحاصل على مستوى العالم، بات العالم قرية صغيرة، وباتت المعلومة، والمعرفة سلعا تشتري، وتباع، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى تقديمها بسرعة كبيرة، وبشكل تنافسي؛ بهدف إرضاء العملاء؛ فظهرت الحاجة إلى تطوير الأنظمة، والآليات، والعاملين، بالإضافة إلى الاهتمام برفع مستوى الكفاءة،

وبالتالي الحاجة إلى ما يسمى بـ (إدارة الجودة الشاملة)؛ ومن هنا تندرج الإشكالية التالية والمتمثلة في: ما هي إدارة الجودة الشاملة؟ وما أهميتها وأهدافها؟ وفيما تتمثل مبادئها؟ ومن هم روادها ومراحل تطبيقها؟

**أولاً: مفهوم وأهمية الجودة:** نحاول في هذا العنصر التطرق للتعريف اللغوي والاصطلاحي للجودة وكذا إبراز أهميتها بالنسبة للمؤسسة والزيون والمجتمع.

**-تعريف الجودة:**

**لغةً:** مشتقة من جَادَ جَوْدَةً وجُودَةً أي بمعنى صار جيداً، فعل الجيد، وهي تعني كذلك صفة الجيد أو الصواب أو الحصافة، الحسن، الفاخر، الممتاز<sup>1</sup>.

ويرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualities والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء، ودرجة صلاحه، وقديماً كانت تحدد الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية في تماثيل و قلاع وقصور لغرض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور المؤسسات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومشبعة.

-إصطلاحاً: يعرفها "كروسي" بأنها: "التوافق مع المتطلبات وليس مدى كون الشيء جيداً"<sup>2</sup>.

ويعرفها أيضاً "منير عبوي" بأنها: " عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين العملاء سواء

<sup>1</sup> إبن منظور، جمال الدين، لسان العرب، ط3، دار صادر، بيروت، 1994م، ص 245.

<sup>2</sup> فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، ط 1، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008م، ص 29.

من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء، في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم"<sup>1</sup>.

2- أهمية الجودة: تتمثل أهمية الجودة في النقاط التالية:2

\* بالنسبة للمؤسسة: [تحقيق الأرباح، زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف أداء العمليات، تحسين الجودة النهائية للمنتج، تحقيق التجانس في الإنتاج، تحديد الإستراتيجية التسويقية التنافسية، زيادة إقبال المستهلك على منتجات المشروع كنتيجة لجودتها وانخفاض سعرها، رفع الروح المعنوية للعاملين، بناء انطباع جيد عن إدارة المشروع، إتاحة فرص أكبر للتصدير للخارج، زيادة الحصة السوقية، تحقيق النمو في الأجل الطويل، تحقيق الزيادة في السوق، تخفيض معدل المنتج المعيب والتخلص من العيوب، زيادة رضا العمال، تخفيض نسبة دوران العمل].

\* بالنسبة للزبائن: [إشباع حاجات ورغبات الزبائن والاستجابة لتوقعاتهم، تحقيق رضا الزبائن وزيادة درجة هذا الرضا].

\* بالنسبة للمجتمع: [التخفيض من الآثار السلبية التي تسببها المنتجات للمجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها].

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة. سوف نتطرق في هذا العنصر إلى ماهية إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال التطرق إلى مختلف التعريفات لها وكذا تطورها التاريخي بالإضافة للتعرض إلى روادها.

1-تعريف الجودة الشاملة: لقد انتقل اهتمام الباحثين ومنهم الاقتصاديون، خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة وللتوضيح يمكن إدراج

<sup>1</sup> فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، المرجع السابق، ص 35.

<sup>2</sup> لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، ط1، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2011م، ص 56.

بعض التعاريف، ولكن قبل التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تجدر الإشارة إلى تحليل هذا المفاهيم التالية:<sup>1</sup>

- **الإدارة:** تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

- **الجودة:** يقصد بها تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم بما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، بل تصل أيضاً إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

- **الشاملة:** يقصد بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة أو خدماتها والعمل على بذل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات.

وتعرف الجودة الشاملة بأنها: "التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة"، وتعرف كذلك بأنها: "تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية"<sup>2</sup>.

**2 - تعريف إدارة الجودة لشاملة:** يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات"<sup>3</sup>، وهذا يعني إشراك ومساهمة العاملين كافة وبصورة فاعلة في العمليات الإنتاجية والخدمية مع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى المستهلكين، ويعرف "بريتيش ريل وايس بورد" إدارة الجودة

<sup>1</sup> الطائي يوسف جحيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان، 2003م، ص 194.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م، ص75.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 76.

الشاملة بأنها: " العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجين وكذلك الداخلين بالإضافة إلى المورد<sup>1</sup>، ويعرفها " روبرت بنهدر": بأنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتظافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحلها الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت"<sup>2</sup>، أما "جون أوكلاند" عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"<sup>3</sup>.

**ثالثاً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:** مرت إدارة الجودة الشاملة بمراحل متعددة منذ العصور القديمة وحتى في الحاضر، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أربع مراحل أساسية يمكن إدراجها ضمن مدخلين يضم الأول المرحلة الأولى، الثانية والثالثة تحت عنوان المدخل التقليدي، أما المدخل الثاني فيضم المرحلة الرابعة من خلال المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة.

**1- المدخل التقليدي لإدارة الجودة الشاملة:** يضم المدخل التقليدي ثلاث مراحل أساسية وهي:<sup>4</sup>

**أ- مرحلة الفحص والتفتيش (1920-1930):** تميزت هذه المرحلة من التطور بغزارة الإنتاج مما أدى إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش، وانصببت وظيفة الفحص على مراقبة مستوى جودة المنتج المعين الذي تم إنتاجه فعلاً ومن ثم

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 77.

<sup>2</sup>محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م، ص 315.

<sup>3</sup>Phillipe Detrie, « **conduir une démarche qualité** », édition Eyrolles, paris, 1996.p20.

<sup>4</sup>عمار طهرات، "أساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، العدد 8، 2015م، ص 66.

تؤدي عملية الفحص إلى عدم وصول الوحدات المعيبة التي لا تلبي رغبات الزبائن وبالتالي التقليل من عدد الشكاوي، ولكن هذا لا يمنع من وقوع الخطأ وما على الفحص والتفتيش إلا اكتشافه واستبعاده مع تحمل المؤسسة لتكاليف معتبرة الأمر الذي أدى إلى السعي لاكتشاف العيوب في المنتجات مبكراً مما يتيح إيقاف المادة المعيبة قبل أن تتابع المراحل التالية في الإنتاج تصبح منتجاً جاهزاً.

**ب- مرحلة مراقبة الجودة (1931-1970):** أطلق عليها أيضاً مرحلة ضبط الجودة، تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مطابقة مواصفات السلعة، وبدأت هذه المرحلة بنشر كتاب "الرقابة على جودة المنتجات" لصاحبه "رانفورد"، الأمر الذي شجع على ظهور قسم الرقابة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة في الرقابة على الجودة، وقد كانت حينها شركة الهواتف الأمريكية "Bell telephone" من الشركات الرائدة التي عملت على تطبيق أساليب متميزة في الرقابة على الجودة إذ تم إنشاء قسم مخصص للفحص لأول مرة<sup>1</sup>.

**ج- مرحلة تأكيد الجودة (1970-1986):** لقد عرفت هذه المرحلة إهتماماً متزايداً باحتياجات الزبون وأولوياته وهناك ثلاثة عوامل رئيسية شجعت على ظهور مفهوم تأكيد الجودة وهي:

- تطبيق المبادئ والطرق الإحصائية في العمليات الصناعية.
- ضرورة تقديم ضمانات للمستعملين وأدلة موضوعية لدرجة جودة المنتجات المقدمة من أجل كسب ثقتهم.
- ضرورة التقليل من تكاليف الإصلاحات وأعمال الصيانة والمراقبة.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 - دليل عصري للجودة والشفافية، النشر خاص بالكاتب، القاهرة، 2005م، ص 25.

فمرحلة تأكيد الجودة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكنة تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة، "كما أن مسؤولية الجودة لم تعد من مهام القسم الواحد المسؤول عن الجودة، ولكن أصبحت المسؤولية من مهام المنظمة ككل، فهي جزء لا يتجزأ من خطط الشركة"<sup>1</sup>.

## 2- المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة:

شهد عام 1980م تحولاً ملموساً في مجال إدارة الجودة من التركيز على الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المؤسسة، وقد كان لليابانيين الدور الأكبر في صياغة هذه الفلسفة. ويضم المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة المراحل التالية:<sup>2</sup>

### أ- مرحلة الجودة الإستراتيجية:

ظهر هذا المفهوم بين الفترة 1970م و1980م وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين المؤسسات لكسب أكبر حصص في السوق، خاصة من قبل الشركات اليابانية، وكانت شركة "IBM" الأمريكية أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية، حيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده وما يتوقعه.
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء، في الأنظمة، الثقافة والهيكلة التنظيمي.

<sup>1</sup>قويدر عياش، "إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والتنافس على المستقبل"، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد 11، مارس 2008م، ص 254.

<sup>2</sup>مأمون سليمان الداركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006م، ص 16.



## ب- مرحلة الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة ( 1980م – 2000م ):

شهد العالم في أواخر القرن العشرين تحولات إجتماعية، إقتصادية وتقنية تجلت في ظهور التكتلات الإقتصادية، التقدم التكنولوجي، إلغاء الحواجز الجمركية مما أدى إلى تزايد إهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين، وأمام كل هذه التحديات أصبحت المدخل السابقة للجودة لا تفي بالغرض الأمر الذي أدى بالمسيرين إلى انتهاج مدخل جديد للجودة أشمل وأوسع من المدخل السابقة، ويتضمن هذا المدخل جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم؛ وقد عرفت هذه المرحلة اشتداد المنافسة العالمية والتفوق الباهر الذي حققته اليابان في جميع المجالات، ما جعل الخبراء في علم الإدارة والتسيير يعترفون بأن التسيير الشامل للجودة الذي طبق في اليابان هو أحد عوامل نجاحها<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص أهم ما حدث في هذه المرحلة فيما يلي :

**العام 1981م** : شهد قيام مؤسسة فورد للسيارات بدعوة المفكر "ديمنغ" لإلقاء محاضرات في الإدارة التنفيذية العليا بشأن الجودة، وفي عام 1982م قام "ديمنغ" بنشر كتابه "النوعية، الإنتاجي والمركز التنافسي"<sup>2</sup>.

**العام 1984م** : قام المفكر "فليب كروسي" بنشر كتابه "الجودة بلا معاناة" وقام "ديمنغ" ببلورة مفهوم المراقبة الشاملة للجودة محددًا دورًا هامًا للإدارة العليا في غرس أهمية الجودة وسبل تعزيزها، وأن الجودة مسؤولية كل فرد في المؤسسة.

**العام 1988م**: قام سكرتير الدفاع الأمريكي "فرانك كارلوكي" بتبني إدارة الجودة الشاملة في وزارة الدفاع الأمريكية لأول مرة.

<sup>1</sup> Ben dicte et Jean muller, « **La qualité totale, guide pratique pour les technicien** », entreprise moderne d'édition, paris, 1988 .p 24.

<sup>2</sup> حضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 40.

**العام 1993م** : شهد هذا العام وبشكل كبير قيام الولايات المتحدة الأمريكية بتدريس موضوع إدارة الجودة الشاملة في الكليات والجامعات وبصورة واسعة النطاق، وفي هذا العام اتجهت دول الإتحاد الأوروبي نحو تطبيق مواصفات ومعايير الجودة على المنتجات المصنوعة بها أو المستوردة ومن ثم تزايد الاهتمام بنظام الجودة العالمي الإيزو والسعي للحصول على شهادته.

**ج- مرحلة القرن الحادي والعشرين:** هي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالزبون من خلال تقديم وإنتاج كل ما يرغب فيه من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أفكار وإسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة:

إن التطورات التاريخية التي شهدتها إدارة الجودة الشاملة لم تكن لتحصل إلا بالجهود الفكرية والأبعاد التطويرية التي أسهم فيها الرواد الحقيقيين لحركة التطوير والتحسين الهادف الذي شهدته المراحل التاريخية منذ مرحلة الخمسينيات من القرن العشرين وأن هؤلاء الرواد والأوائل الذين أسهموا بذلك هم:<sup>2</sup>

**- إدوارد ديمينغ:** هو مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء ويلقب بأبي ثورة الجودة الشاملة، ويعمل "ديمنج" مهندس تصنيع، ويعتبره معظم الناس الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة، حيث أدرك أن الموظفين هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج.

ويمكن تناول النقاط الأربعة عشر التي اقترحها "ديمنج" لتنفيذ برنامج لتحسين إدارة الجودة وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 20.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 20.

<sup>3</sup> الطائي يوسف جحيم، المرجع السابق، ص 220.

- 1-خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة التي يراد تقديمها وتحميل مسؤوليتها للإدارة.
  - 2-تبني الإدارة العليا فلسفة جديدة.
  - 3-التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل للسيطرة على الجودة وبناء الجودة الجيدة للمنتج منذ البداية.
  - 4-التوقف عن اختيار المجهزين على أساس السعر الأقل بل اعتماد الجودة العالية.
  - 5-تقليل الكلف من خلال التحسين المستمر لنظام الإنتاج وذلك لأجل تحسين الجودة والإنتاجية.
  - 6-إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة وبرامج التدريب على العمل.
  - 7-تحسين القدرة القيادية للمشرفين.
  - 8-إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائماً للعمل بكفاءة.
  - 9-رفع الحواجز بين أقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز الجودة الملائمة والإنتاجية العالية.
  - 10-التوقف عن الشعارات والتحذيرات والأهداف الرقمية غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساس لقياس الإنتاجية.
  - 11-استبعاد معايير العمل يتم بموجبها تحديد أرقام معينة للإنتاج بغض النظر عن الجودة والتركيز على الدعم والمساعدة والتحسين.
  - 12-إزالة الحواجز التي تقف حجرة أمام العاملين فيما يتعلق بحقوقهم بالاعتزاز بالنفس والكبرياء.
  - 13-تطوير برنامج فاعل للتعليم والتدريب على إجراء التحسينات.
  - 14-وضع كل شخص في المنظمة بمكان العمل المناسب له لإجراء عملية التحويل.
- جوزيف جوران: لقد قدم "جوزيف جوران" مساهمات مثيرة في إدارة الجودة الشاملة خلال الحرب العالمية الثانية، وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك وساماً تقديراً

لمساهمته الفاعلة وقد ركز "جوران" على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي ( العمليات ) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النقائص<sup>1</sup> ولذا فإن "جوران" يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي كما يلي:<sup>2</sup>

أ- التعرف على العملاء ( الخارجيين والداخليين ) .

ب- تحديد الاحتياجات الحالية والمتوقعة للعملاء .

ج- تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات العملاء .

د- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة .

هـ- نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية .

أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية فإن "جوران" يرى أن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية، وكذلك الحد من العيوب وكذلك المشاكل الأخرى التي يتم الرقابة منها وتجنبها قبل حدوثها.

-فيليب كروسبي: نادى "كروسبي" من بداية الستينيات بالعمل على أساس مبدأ "العيوب الصفرية" الذي يهدف إلى جعل الإدارة تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة،

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص. 94.

<sup>2</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007م، 119.

- وتلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف المنظمة كافة، ومن إسهاماته ما يلي:<sup>1</sup>
- 1- التزام الإدارة بجمع المعلومات الخاصة بمتطلبات الجودة من خلال الاتصالات الواضحة التي تمكن المنظمة من تلبية متطلبات الزبائن، ويجب على المنظمة توثيق سياساتها وإعلانها لكل فرد بالمنظمة.
  - 2- تشكيل فرق للجودة تضم أفراداً يعملون بأقسام المنظمة كلها.
  - 3- صياغة مقياس للجودة يتلائم مع نشاطات المنظمة كافة، لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
  - 4- تحديد تكلفة الجودة للتعرف على المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الربحية، وهي أداة مهمة بيد الإدارة.
  - 5- زيادة الوعي للعاملين جميعهم في المنظمة حول أهمية الجودة والنتائج المترتبة على رداءتها.
  - 6- اعتماد إجراءات التصحيح آنياً وتحديثها باستمرار، فالغرض هو منع حدوث الأخطاء.
  - 7- إنشاء "برنامج المعيب الصفرى" والالتزام بتنفيذه بما يتلائم مع إمكانيات المنظمة.
  - 8- تدريب المشرفين على كيفية تنفيذ واجباتهم في برنامج تحسين الجودة.
  - 9- تحديد يوم العيوب الصفرية للاحتفال به في المنظمة يكافأ فيه العاملين المبدعين الذين أعلى مستويات الجودة.
  - 10- يجب أن يشارك العاملون بوضع أهداف التحسين لضما تنفيذها بنجاح.

<sup>1</sup>صلاح الدين حسن السيسى، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات - مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011م، 119.

- 11- تشجيع العاملين على إيصال المعلومات إلى الإدارة عن المشاكل التي تحدث في أثناء العمل لضمان تحقيق أهداف الجودة.
- 12- دعم العاملين المتميزين المشاركين.
- 13- تأسيس مجال للجودة من رؤساء الفرق وخبراء الجودة لتعزيز الاتصالات المستمرة.
- 14- التشديد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة وغير منتهية.

#### خامساً: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

أ- أهمية إدارة الجودة الشاملة: يمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الحقائق التالية:<sup>1</sup>

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.
- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.
- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.
- تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

<sup>1</sup>درو سكوت، تحقيق رضا العملاء، ط 1، ترجمة: عادل منصور، دار المعرفة للتنمية البشرية، السعودية، 2002م، ص52.

ب- أهداف إدارة الجودة الشاملة: وتتمثل في أهداف داخلية وأخرى خارجية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

**1- الأهداف الخارجية:** تتمثل الأهداف الخارجية لإدارة الجودة الشاملة في :  
-تحقيق إرضاء الزبون: أصبح الزبون أكثر إلحاحاً من ذي قبل، وساعد انتشار ثورة المعلومات في تغيير التوقعات لدى الزبائن، وأصبحت الشكاوى ينظر إليها على أنها فرصة للتحسين، وأصبحت القيمة اعتباراً متزايد الأهمية بينما يحاول الزبائن جاهدين موازنة السعر النسبي ومستوى الجودة التي تقدمها لهم المؤسسات المختلفة.  
وفي هذا الصدد فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تلبية حاجيات الزبائن من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات، وتطورها حسب حاجاتهم ورغباتهم، كما تهدف إلى توقع حاجات الزبائن المستقبلية والعمل على تلبيتها لجلب المزيد منهم والمحافظة على الحاليين.

-تحقيق القدرة على المنافسة: تصاعدت حدة المنافسة ولا سيما بعد تنفيذ اتفاقيات التجارة العالمية تحت مظلة المنظمة العالمية للتجارة، والتي تقضي بتحرير التجارة العالمية من ناحية السلع والخدمات وغيرها من القيود.

ولذلك أصبحت المنافسة شديدة بين المؤسسات وأصبح التنافس ينصب على الجودة والسعر والخدمة، لذا تكمن الأهمية هنا من كون الجودة الشاملة هي نظام فكري ومنهج عمل للحصول على منتج على قدر عال من القدرة على المنافسة عالمياً.<sup>2</sup>

ب- الأهداف الداخلية: يمكن حصر الأهداف الداخلية لإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001م، ص 41.

<sup>2</sup> إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، ط 1، دار المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م، ص 172.

\***تحسين الأرباح:** إن التحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى دون إغضاب الزبون، ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد الأرباح والقدرة على التنافس.<sup>1</sup>

إن شعار إدارة الجودة الشاملة "افعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة"، والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المؤسسة، يؤدي هذا بالتأكيد إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية.<sup>2</sup>

\***زيادة الفعالية التنظيمية:** إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحقق تحسناً في الاتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة.<sup>3</sup>

"كما تمنح إدارة الجودة الشاملة حق اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة لتحسين مجالات العمل المشترك".<sup>4</sup>

\***السعي للحصول على شهادات الجودة:** سعت المؤسسات لدعم قدراتها التنافسية من خلال الحصول على شهادات الجودة العالمية وخاصة شهادة الإيزو، وذلك كجواز مرور للأسواق العالمية، وعليه فتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو السبيل للحصول على هذه الشهادة.<sup>5</sup>

**سادساً: قيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:** كشفت العديد من الدراسات والبحوث والكتابات العلمية عن بعض السمات والخصائص الأساسية التي لا بد من

<sup>1</sup> راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة - مؤسسات التعليم العالي في بعض جامعا الشرق الجزائري، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2014م، ص 25.

<sup>2</sup> عادل الشيراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، مصر، 2000م، ص 8.

<sup>3</sup> فرانسيس ماهوني، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ط 1، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000م، ص 27.

<sup>4</sup> عادل الشيراوي، المرجع نفسه، ص 10.

<sup>5</sup> أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 63.



توفرها حتى يمكن تحقيق كل من الكفاءة والفعالية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة المعاصرة وقد أصبحت هذه السمات والخصائص بمثابة مبادئ أساسية تبني عليها لإدارة الجودة الشاملة ويمكن إلقاء الضوء على أهم المبادئ وهي:

**1-إلتزام الإدارة العليا:** إن من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة، فالجودة تبدأ من هذا الإلتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة.

**2- التركيز على المستهلك:** تضع إدارة الجودة الشاملة للمستهلك في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف بحاجات ورغبات المستهلك ومن ثم ترجمتها في عملية تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع.

ويقصد بالمستهلك ليس هو المستهلك الخارجي للشركة وإنما يشمل المستهلكين الداخليين وهم جميع الأقسام والإدارات الفرعية والعاملين داخل الشركة.<sup>1</sup>

**3- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات:** يعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق وتبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين ويشترك في التنفيذ جميع العاملين من مديرين وقوى عاملة وعملاء وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ عن أساسها القرارات وهذا يعتمد بدوره على جهاز كفى للمعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م، ص 94.

<sup>2</sup>صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002م، ص53.

4- **مشاركة الموردين:** تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات، ولذلك فإن فلسفة إدارة الجودة تعتبر المورد هو شريك في العملية الإنتاجية وليس خصماً تحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الاطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصراً فعالاً في بناء الجودة وتطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءاً كبيراً من طاقته الإنتاجية إلى الشركة والارتباط معها بعقود طويلة الأجل<sup>1</sup>.

5- **منع الأخطاء قبل حدوثها:** إن المؤسسات تركز على منع الأخطاء قبل حدوثها ووقوعها ولتحقيق ذلك فإنه يجب عليها أن تقوم بوضع واستخدام المعايير المناسبة لقياس الجودة المنتجات من السلع والخدمات قبل وأثناء وبعد الإنتاج، وبالتالي تمتنع عن استخدام المعايير التي تنتظر حتى تقع الأخطاء لتعالجها حيث يترتب على استخدام تلك المعايير تبديد الموارد المستخدمة في الإنتاج<sup>2</sup>.

6- **مسؤولية الجودة:** رفع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في الشركة وليس فقط مسؤولية موظفي قسم ضبط الجودة، بل الجميع هم مسؤولون عن بناء جودة مطابقة للمواصفات المطلوبة. ولذلك ساهم هذا المبدأ في الوقاية من حدوث العيوب ومن رفع شعار الجودة عند المصدر.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، المرجع نفسه، ص 95.

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، الناشر المكتبة العصرية المنصورة، 2003م، ص 330.

7- النظرية التكاملية للشركة: إن هذا المبدأ يؤكد على التكامل الشامل بين أنشطة الشركة مع بعضها البعض بما يؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالجودة المطلوبة<sup>1</sup>.

8- تدعيم تدريب العاملين: تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين، إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير.

لقد أوضحت الدراسات بأن العاملين يحبون الثناء والامتنان مقابل جهودهم ورعايتهم وهذا ما تحرص عليه إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتمائهم للشركة<sup>2</sup>.

9- معلومات التغذية العكسية: يتيح مبدأ التغذية العكسية أو المرتدة لجميع المبادئ السابقة أن تؤدي ثمارها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخاصة في ضل نظام اتصال فعال، لذا فإن أكبر المستويات التي يتحملها المشرفون ليست فقط إدارة الإنتاج ومتابعة الجداول الزمنية للتنمية بل إن إدارة الأفراد تعد التحدي الأكبر للنجاح فتوفير المعلومات الوافية للعاملين من المشرفين على مستوى أدائهم سوف يساعدهم على الجودة والإبداع، إن توفر المؤسسة على نظام معلومات قوية وتغذية عكسية فعالة من الركائز المهمة التي يقتضيها منهج إدارة الجودة الشاملة حيث أن هذا المبدأ يسمح بتحقيق النتائج المطلوبة عن طريق الحصول على البيانات والمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، كما أن تدفق المعلومات وأنظمة الاسترجاع الفعالة يسهل عملية التحسين المستمرة داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM)- الأسس النظرية التطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، مصر، 2007م، ص 137.

<sup>2</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، المرجع السابق، ص 140.

<sup>3</sup> أحمد بن عيشاوي، المرجع نفسه، ص 154.

وخلاصة القول أن إدارة الجودة الشاملة هي تجميع لكل الجهود الفردية في المؤسسة، مع التركيز على تحقيق الجودة في كل مراحل تقديم السلع والخدمات في المؤسسة وليس التركيز فقط على عملية الإنتاج وكثير من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست جديدة ولكنها موجودة وتستهمل منذ عقود وبعضها منذ قرون، ولكن ما هو مختلف بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة هو الطريقة التي تبلورت فيها كل المبادئ والأساليب الإدارية معا لتكون إطار عمل مشجع ثم تجميعه بناء على بعض المعتقدات الأساسية المتفق عليها"<sup>1</sup>

### سابعاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل وهي كالاتي:<sup>2</sup>

- **مرحلة الإعداد:** يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المنظمة، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:
  - أ- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر، وذلك من خلال التشخيص العملي لمشاكل المنظمة، وبيان التحديات التي تواجهها.
  - ب- تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم، واعتبارها أساساً مهماً من أسس صياغة أهداف المنظمة.
  - ج- تعريف قيادات المنظمة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.
  - د- التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة، فضلاً عن مساندتها لتطوير أداء العاملين.

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوري، المرجع السابق، ص 36.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص 193.

- **مرحلة التخطيط:** تهدف هذه المرحلة إلى إبراز الرغبة الصادقة لإدارة المنظمة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة الشاملة، والتزامها بنشر ودعم ثقافة الجودة الشاملة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:
- أ- تعريف العاملين في المنظمة بالجودة الشاملة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري للجودة.
- ب- تشكيل مجلس للجودة الشاملة من ذوي الرأي والمعرفة بالوضع الراهن للمنظمة، على أن يختص هذا المجلس بإدارة وتوجيه ودعم العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- ج- تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمنظمة، ممن تتوفر لديهم مهارات متميزة و قيادية.
- د- إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بمشاركة جميع العاملين للاستفادة من تنوع آرائهم وضمن التزامهم، وكسب رضائهم.
- هـ- وضع خطة لتطوير نظم المعلومات على مستوى المنظمة، بما يمكنها من مواكبة التكنولوجيا المستخدمة في معالجة البيانات.
- **مرحلة التقويم:** تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأولويات تطويرها، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:
- أ- تشجيع الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها.
- ب- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة، وهذه يمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطة تناسبها مع بيئة عمل المنظمة.
- د- **مرحلة التطوير:** تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، ومعالجة المشاكل وتتضمن هذه المرحلة على ما يلي:

أ- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.

ب- تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير.

ج- المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في

التطبيق والمشاكل التي تواجهه وما يمكن الاستفادة من التجارب المماثلة.

➤ **مرحلة التحسين المستمر:** تستهدف هذه المرحلة التعرف على أفضل الممارسات وأفضل أداء من أجل استثمارها مرة أخرى في عمليات التطوير المستمر وتتضمنه كالاتي:<sup>1</sup>

أ- الاستعانة بخبراء الخبرة الشاملة في تقويم برنامج التطبيق.

ب- إجراء مقارنة مرجعية للأداء لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع منظمات خدمة مماثلة.

ج- دعوة جميع الأطراف المعنية بتطوير عمل المنظمة للمشاركة في عملة التطبيق.

د- تزويد جميع العاملين في المنظمة بالتغذية العكسية عن نتائج التقويم، ثم العودة مرة

أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة الشاملة.

**ثامناً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** اعتماداً على ما أورده الباحثون يمكن

تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها كما يأتي:<sup>2</sup>

**1- بناء إستراتيجية** تعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة وتضم العناصر التالية:

أ- تصورات مستقبلية للإدارة العليا للمنظمة، ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل

من حيث مركزها التنافسي، نوع الخدمات التي ستقدمها.

ب- **الرسالة:** وهي تتضمن الاتجاهات الواسعة للمنظمة، من حيث مبررات وجوده

والخدمات التي ستقدمها.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص 194.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، المرجع السابق، ص 196.

- ج-الأهداف:** وهي تمثل الأهداف التي تسعى المنظمة، إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، والتي على ضوءها يتم تهيئة الموارد اللازمة لإنجازها.
- د-الإجراءات:** وهي تمثل النظم التي تتبعها المنظمة لقياس الأداء والإجراءات التي تتخذها في عملية التطوير والتحسين.
- 2-هياكل تنظيمية مرنة وملائمة لمتطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، والتركيز على العمليات كأساس لنمط التنظيم الجديد، مع درجة أعلى من اللامركزية في إنجاز الأعمال.**
- 3-نظام متطور لتوكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات، وأسس تحديد المواصفات وشروط تحقق الجودة، وآليات ضبط الجودة، وأسلوب تحديد الانحراف وكيفية معالجته.**
- 4-تنمية اتجاهات إيجابية لدى جميع العاملين بأهمية التطور والتحسين المستمرين لجودة الخدمة المقدمة للزبون لكسب رضاه و ولاءه، واعتماد نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة في الخدمة.**
- 6-التعليم والتدريب المستمران لجميع الموارد البشرية العاملة في المنظمة، إضافة إلى قيادة فاعلة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتؤكد فرص نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.**
- 8-نظام لإدارة الأداء، يتضمن قواعد وآليات تنفيذ الأعمال والوظائف وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته تقويم النتائج والإنجازات بالإضافة إلى التوجيه باحتياجات الزبون الداخلي والخارجي للمنظمة.**
- 10-تهيئة مناخ تنظيمي وثقافة للمنظمة تكون ملائمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر للجودة.**

**خاتمة:** من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بسير جودة عمليات المؤسسة ككل وإشراك جميع العاملين فيها، وإدماج ثقافة الجودة في كافة أرجاء المؤسسة، حتى يتمكن العامل من أداء عمله بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة دون ارتكاب أخطاء وتحمل تكاليف.

كما يعتمد هذا الأسلوب الإداري على التزام الإدارة العليا به، ودعمها له، والعمل على التحسين المستمر والمراجعة في أداء العمليات.

فنجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يمكنها من تسهيل نشاط عملياتها، والتنسيق بين مختلف وظائفها الإدارية، وهذا ما يؤدي حتما إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية تتناسب مع حاجات ورغبات زبائنهم من جهة وتكسب المؤسسة ميزة تنافسية من جهة أخرى.

### قائمة الكتب والمراجع

#### أولاً: الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM)-الأسس النظرية التطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، مصر، 2007م.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 - دليل عصري للجودة والتنافسية، النشر خاص بالكاتب، القاهرة، 2005م.
3. أحمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006م.
4. أحمد فريد الصحن وإسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000م.



5. أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، الناشر المكتبة العصرية المنصورة، 2003م.
6. أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007م.
7. الطائي يوسف جحيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان، 2003م.
8. ابن منظور، جمال الدين، لسان العرب، ط3، دار صادر، بيروت، 1994م.
9. إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، ط1، دار المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
10. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م.
11. درو اسكوت، تحقيق رضا العملاء، ط1، ترجمة: عادل منصور، دار المعرفة للتنمية البشرية، السعودية، 2002م.
12. راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة - مؤسسات التعليم العالي في بعض جامعا الشرق الجزائري، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2014م.
13. صلاح الدين حسن السيسي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الشركات - مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011م.
14. صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002م.
15. عادل الشبراوي، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، مصر، 2000م.

16. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
17. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001م.
18. فرانسيس ماهوني، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ط 1، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000م.
19. فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية، ط 1، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008م.
20. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م.
21. مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006م.
22. محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006م.
23. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، ط 1، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2011م.
24. يوسف حجيم الطائي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
- المجلات والمنشورات العلمية:

1.عمار طهرات، "أساليب تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الإتصالات"،  
مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، العدد 8،  
2015م.

2.قويدر عياش، "إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والتنافس على  
المستقبل"، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد 11، مارس 2008م.  
الكتب باللغة الأجنبية:

1.Ben dicte et Jean muller, « **La qualité totale, guide pratique pour les technicien** », entreprise moderne d'édition, paris, 1988

2.PhillipeDetrie, « **conduir une démarche qualité** », édition Eyrolles, paris, 1996.