

ملخص:

يعتبر مصطلح الأداء المتميز من المصطلحات الجذابة التي تحمل في طياتها ديناميكية العمل، حيث يفصل به العمل الجيد عن السيئ، وبذلك أصبح التميز في الأداء من المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المؤسسات، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار سلبية بأهداف المؤسسة وقد تكون الأساس في بقائها ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية.

إلا أن هناك العديد من الآليات التي تسعى من خلالها المؤسسات للوصول إلى التميز في أدائها ومن بين هذه الآليات مدخل إدارة الجودة الشاملة، هذا المدخل الذي عرف مؤخراً اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال الإدارة ورجال الأعمال الراغبين في التميز في أدائهم المهني والمؤسسي، يقيناً منهم أن قمة الأداء تتمثل في تحقيق الإنجازات العظيمة والنتائج الإيجابية التي تعتمد التطوير المستمر للأداء والقدرة على التعامل مع المتغيرات المتواصلة. الكلمات المفتاحية: الأداء المتميز، الكفاءة، الفعالية، إدارة الجودة الشاملة.

Abstract:

through this research, we have touched upon a Considered outstanding performance of terminology attractive that Carries with it a dynamic work, Where separates the good work from bad, thus Became the excellence in the performance of the basic concepts for managers at all organizational levels and in all types of institutions, Because Outcomes this performance may be negative effects to the objectives of the institution and may be the basis for the survival and growth and enhance their competitiveness.

Except that there are several mechanisms seeking through which institutions to reach excellence in performance Among these mechanisms entrance total quality management, This entrance which recently known much attention by researchers in the field of management and business people who are interested in excellence in professional and institutional performance, Convinced that Peak Performance Represented achieve the great achievements and Positive Results that depend continuous development of performance and the ability to deal with continuous variables

key words: Outstanding Performance, Efficiency, Effectiveness, total quality management

التميز في الأداء من خلال**مدخل إدارة الجودة الشاملة**

*Excellence in performance
through entrance the
Total Quality management*

د. لخضر مداح

جامعة الجلفة

د. أحمد زيطوط

جامعة الجلفة

يعد موضوع التميز في الأداء أو بما يعرف الأداء المتميز من الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال الإدارة ومن قبل أصحاب المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها صناعية كانت أم خدمية أم إنتاجية وبغض النظر عن طبيعتها القانونية عامة كانت أم خاصة، كونه يتيح للمؤسسة القدرة على تنسيق عناصرها وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، للوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات وتوقعات العملاء وهذا ما نجد جل المؤسسات تصبوا إليه، وفي هذا الإطار اتخذنا بحثنا هذا للوقوف على معالجة الإشكالية التالية:

● ما هو الدور الأساسي الذي يلعبه مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز في الأداء لدى المؤسسات؟

وعليه سنحاول في هذه الورقة البحثية معالجة الإشكالية من خلال التطرق إلى المحاور التالية:

- تعريف الأداء وتوضيح الفرق بينه وبين مصطلحي الكفاءة والفعالية؛
- تعريف التميز في الأداء؛
- تعريف مدخل إدارة الجودة الشاملة؛
- المتطلبات المدعومة لتحقيق التميز في الأداء؛
- إدارة الجودة الشاملة كآلية تحقيق للأداء المتميز.

1. أهداف الدراسة:

- توضيح مصطلح الأداء ومحاولة توضيحه عن باقي المصطلحات المشابهة؛
- التنويه بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز في الأداء؛
- الإطلاع على مختلف المتطلبات الواجب توافرها لدى المؤسسات المتطلعة لتحقيق التميز في الأداء؛

2. منهجية البحث:

استخدمنا المنهج الوصفي في معالجة إشكالية بحثنا، بقصد المعالجة النظرية الاستنتاجية المتعلقة حول توليفة المتغيرين المتطرق إليهما والمتمثلين في الأداء المتميز ومدخل إدارة الجودة الشاملة.

3. تعريف الأداء والفرق بين الكفاءة والفعالية:

تتداخل الكثير من العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة فيما يتعلق بمفهوم الأداء، نظراً للأهمية التي يكتسبها المفهوم سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة، إلا أنه لا يزال يفتقد للإجماع وذلك لوجود اختلاف وجهات النظر وتعدد الآراء، فقد يرتبط مفهوم الأداء بمفاهيم أخرى قد تظهر لدى البعض مرادفة له، وهذا ما سنحاول توضيحه في النقاط التالية:

إنَّ أصل مصطلح الأداء لاتيني "performance" ولكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد "perform to" بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة¹. كما يعرف الأداء لغة واصطلاحاً بما يلي²:

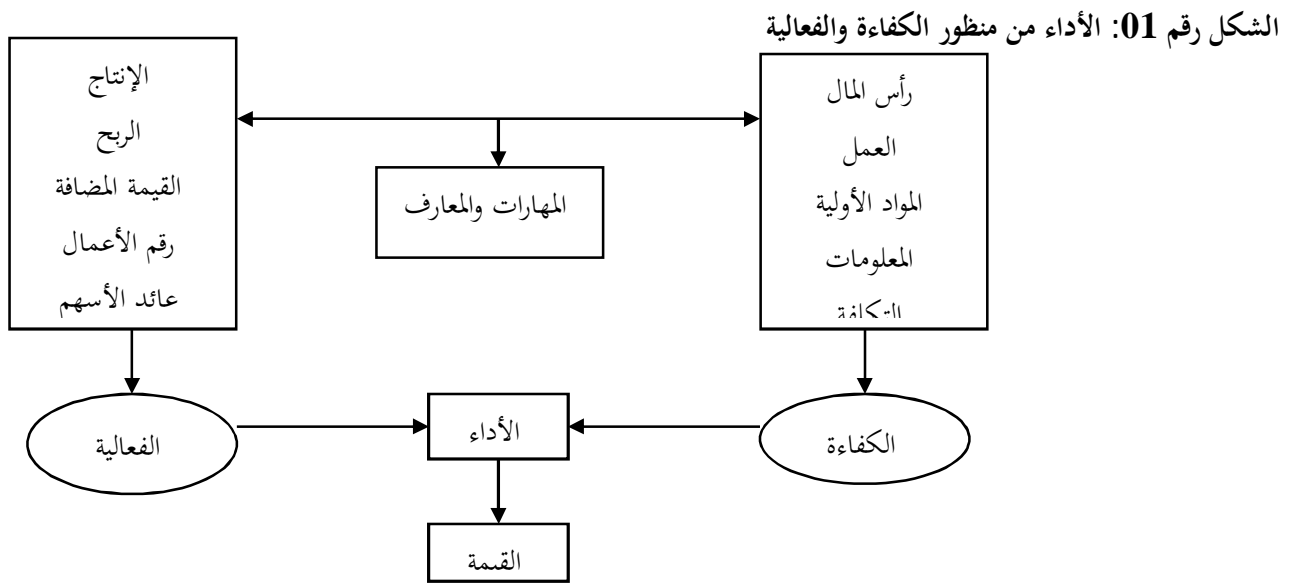
- لغة: الإيصال والقضاء؛
 - اصطلاحاً: إيقاع الفعل في الوقت المحدد له. فالأداء هو نتيجة جهد معين قام به فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل محدد.
- أما الأداء على مستوى المؤسسة فيمكن تعريفه على أنه العمل المنجز بهدف ترقية فعالية المؤسسة على المدى القصير والطويل³. كما يعرف أداء المؤسسة أيضاً بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمالها في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية⁴:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية؛

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛

- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

كما يُعرّف الأداء على أنه عملية يُعتمد عليها لتقويم نشاط المؤسسة من جهة التكاليف والتي تعبر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة، ومن جهة أخرى القيمة المضافة والتي تعبر عن الفعالية وذلك وفق درجة تحقيق النتائج المتوقعة⁵. ومن الباحثين من يرى أنّ الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفاءة وفعالة⁶. من خلال هذا التعريف يظهر أنّ مفهوم الأداء واسع، ويشتمل في طياته العديد من المفاهيم ومن أهمها الكفاءة والفعالية كون الأداء يرتبط بمما ارتباطاً وثيقاً، فالمؤسسة التي بلغت أهدافها لا يحكم عليها بارتفاع وتحسن أدائها إذا كانت قد كلفتها الكثير من الموارد بشكل يفوق مثيلاتها، ولا على المؤسسات التي تمكنت من توظيف مواردها دون بلوغ الأهداف المتوخاة أو الاقتراب منها بنسبة مرضية، ويمكن تلخيص هذا المفهوم في الشكل التالي:



المصدر: عبد الملوك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، بسكرة: جامعة محمد خيضر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، سنة 2001، ص88.

من خلال ما سبق يمكن تعريف أداء المؤسسة على أنه مدى قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها (الفعالية) الناتجة عن الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة (الكفاءة) في ظل ظروف بيئتها الخارجية، حيث تشمل الموارد كلاً من الأموال، الأفراد، العقارات، المعدات وحتى الوقت.

1-4: الفرق بين مصطلحي الكفاءة والفعالية:

إنّ مفهوم الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة والفعالية، لذلك نجد أنّ هناك خلط بين مصطلحي الكفاءة والفعالية حيث يتم استخدامهما كبديلين يؤديان نفس المعنى والغرض، إلا أنّ هناك اختلافاً واضحاً بينهما وهذا ما سنحاول إيضاحه:

✓ **الكفاءة (Efficiency):** تعرّف بأنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما أنّ الكفاءة تشير إلى حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها مما يعني الحصول على الكثير نضير ما هو قليل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا، والأرباح في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة.

وبالتالي يتضح أن الكفاءة تمثل إلى حد بعيد بنسبة المخرجات للمدخلات. وقد عبر على ذلك الدكتور علي عبد الله في أطروحته بالمعادلة التالية⁷:

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

من خلال ما سبق تأكد لنا أن مبدأ الكفاءة ينصب على زيادة المخرجات عن المدخلات في العملية الإنتاجية، كان هذا المبدأ هو المعيار المسيطر لقياس الإنتاجية والحكم على مدى نجاح المؤسسة في ظل الإدارة العلمية التي قادها فريدريك تايلور (فريدريك ونسلو تايلور Frederik Winslow Taylor) (20 مارس 1856 - 21 مارس 1915) مهندس أمريكي أطلق عليه لقب أبو الإدارة العلمية من خلال دراسته للوقت والحركة) في الولايات المتحدة الأمريكية، غير أن هناك انتقادات حادة للطرق التي صاحبت تطبيق مبدأ كفاءة الأداء في الإدارة العلمية الإنتاجية، لذا بدأ التفكير في إيجاد مبدأ أشمل يؤدي دور كفاءة الأداء ويتجنب عيوب الإجراءات التي صاحبت، هذا التوجه قاد إلى ظهور مبدأ "فعالية الأداء" في الفكر الإداري.

✓ **الفعالية (Efficacité):** يركز مفهومها على ضمان استمرارية الإنتاجية إلى جانب إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين من خدمات المؤسسات العامة والخاصة في ظل مبدأ المصلحة العامة لمقدم المنتج والعملاء.⁸

كما عرفها أحمد ماهر ببساطة على أنها القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة لذلك.⁹ هذا يبين لنا أن الفعالية هي مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها، فالمهم في الفعالية هو النتائج وليس النشاطات أو الجهود المبذولة، لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعية وليس الموارد المستخدمة. وتعرف الفعالية كميًا بأنها النسبة بين النتائج المحققة أو الفعلية والأهداف المسطرة أو المحددة مسبقاً، ولهذا فكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المؤسسة فعالة.

$$\frac{\text{النتائج}}{\text{الأهداف}} = \text{الفعالية}$$

إن الفرق الجوهرية الذي يميز مبدأ الكفاءة عن مبدأ الفعالية، هو إمكانية كون المؤسسة ذات كفاءة إذا أنتجت أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام أقل قدر ممكن من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي سطرها مسبقاً والتي قد يكون من بينها مثلاً ترشيد استخدام الموارد (الكفاءة)، وهو ما يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة، لأنه من غير المعقول أن تتصور مؤسسة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء (الفعالية) إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (بدون كفاءة)، لذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية، وهو ما جعل الكثير من الدراسات تنظر إلى الفعالية كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة منها استخدام أقل الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة أي الكفاءة، والجدول التالي يعطي مقارنة أكثر تفصيلاً بين الكفاءة والفعالية¹⁰:

الجدول رقم 01: مقارنة بين الكفاءة والفعالية

مقاس	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بواسطة	الموارد	المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المواد الأولية، المعدات... الخ
الفعالية	بهدف	النتائج	المخرجات مثل: المنتج، الربح، رقم الأعمال، القيمة المضافة... الخ

المصدر: الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2006، ص 130.

من الجدول السابق نستنتج أنّ الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما أنّ الكفاءة ليست شرطاً كافياً للفعالية ولكنها متطلباً ضرورياً لها، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلاً بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أنّ دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف) يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية استخدام الموارد)، وإذا كان تحديد مستوى الكفاءة يعتمد على المدخلات كمعايير لقياسها، فإنّ تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النتائج أو المخرجات كمعايير لقياسها، مع العلم أنّ المدخلات هي مكون هام في المخرجات.

وبالتالي لن يكون الأداء فعالاً حتى يكون كفتاً، لكن يمكن أن يكون الأداء كفتاً وليس فعالاً وذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلالاً جيداً لكن في غير الغرض أو المجال المفيد¹¹، لذا يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد الأعمال والأنشطة المطلوبة، وأن تقوم بأداء هذه الأعمال بدقة وبصورة صحيحة بما يضمن تحسين الأداء وصولاً إلى الأداء المتميز بغية تحقيق الأهداف المسطرة والحفاظ على الاستمرارية في التميز¹².

4. تعريف التميز في الأداء:

كلمة التميز Excellence أصلها الكلمة اللاتينية Excellentia من Excellere ومعناها أن تكون المتفوق والأول Le Premier¹³. إنّ التميز ليس نظرية في علم التسيير، بل هو مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزؤ، بمعنى أنه لا يتصور أن تكون مؤسسة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في مجالات أخرى، كما يعتبر التميز محصلة لمجموعة من الأعمال والقيم تتبناها المؤسسة لتحقيق من خلالها الرضا لمختلف الأطراف داخلياً وخارجياً بالنسبة للمؤسسة، والأفضلية في تخصيص الموارد، والتميز أيضاً ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق الرضا، ابتداء من رضا الله عزّ وجلّ، إلى رضا أصحاب المؤسسة، ثم إلى رضا العملاء ورضا المجتمع ككل¹⁴. ظهر مفهوم التميز على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة، كمفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية التي تصبوا إليها إدارة المؤسسات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمّة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، من هذا المنطلق فإنّ التميز يشير إلى بعدين أساسيين في الإدارة الحديثة هما¹⁵:

- البعد الأول: إنّ غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم؛
- البعد الثاني: إنّ كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الشاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

ويعتبر الأستاذ **علي السلمي** أنّ هذان البعدان متكاملان وهما بمثابة وجهان لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أنّ بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي باعتبار "التميز" مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة¹⁶.

كما أظهرت بعض الدراسات أنّ هناك خصائص عدّة يجب أن تتوافر للمؤسسة لتكون في مصاف المؤسسات العالمية، في قمة التميز في الأداء وهي¹⁷:

- إدارة ناجحة وقيادة قوية؛
- أعلى مستوى من التقدير لإرضاء العميل؛
- أفراد تتوافر لديهم دوافع النجاح والتميز؛
- التواجد الدائم والقوي والمتنامي بسرعة في السوق؛
- انتزاع إعجاب المؤسسات المماثلة والمجتمع بصورة أوسع؛

- تحقيق الإنجازات التي تضع المؤسسة في مصاف المؤسسات ذات الأسهم العالية القيمة.

ولقد عرفت المؤسسات ذات الأداء المتميز طريقها نحو التقدم والرقي المستمر كجزء أساسي لا يتجزأ من سياستها وإستراتيجيتها للوصول إلى التميز والريادة في أداء العمل، فلقد تبنت هذه المؤسسات منهجاً شاملاً يعتمد على إرضاء العميل واستغلال مهارات ومواهب أفراد المؤسسة بطريقة إبداعية تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها.

كما تعرّف هيئة الإمارات للمواصفات والمقاييس التميز في الأداء على أنه¹⁸:

- درجة عالية من الجودة؛

- التفرد والتفوق على المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه من سلع أو خدمات؛

- مرحلة متقدمة من الأداء الكفاء والفعال، والذي يتم التوصل إليه نتيجة لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.

وعليه نستطيع القول بأنّ الأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط ولكن أيضاً الجودة التي يؤدي بها عمله (مدى التزامه بالمواصفات التي يجب أن يقابلها المنتج ومدى رضا العميل عن المنتج كسلعة أو خدمة)، وكذلك السلوك الاجتماعي الذي أطلق عليه **دنييس مورجان** في بداية الثمانينات من القرن الماضي سلوك المواطنة التنظيمية¹⁹. والمقصود بسلوك المواطنة التنظيمية السلوك السائد للأهداف الاجتماعية والسيكولوجية للمؤسسة، ومن هذه السلوكيات قيام العامل بأداء مهام إضافية يرى أنه لا بد من إنجازها بدون أن يطلب منه ذلك أو تطوعه لمساعدة زملائه ومساندته النشيطة لقرارات وقواعد عمل المؤسسة والإدارة المتابعة لها.

كما أنّ هناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع سوياً حتى يمكن وصف الأداء بالتميز، فالمؤسسات ذات التميز في الأداء يدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية ولديها التزام على جميع مستويات القيادة للتطوير والتحسين المستمرين وتوفير الوسائل التي تمكنها من العمل بشكل مرضٍ لكلٍ من العملاء الداخليين والخارجيين بما يحقق طريقة فضلى للاستجابة للتأثير وتفسير المعاني والمفاهيم المختلفة، ذلك لأن الغموض في المفاهيم يعد من أهم معوقات النظام في إدارة الجودة الشاملة.

وعليه كذلك نستطيع القول بأنّ الأداء المتميز لا يقصد به تميز المنتج (السلعة أو الخدمة) الذي تقدمه المؤسسة فحسب، لكنه مفهوم أكبر يتضمن كل الجوانب التنظيمية التي يجب الحفاظ عليها لكونها مصادر أساسية للتميز والتي تكمن في: القيادة التنظيمية، القوى البشرية، الثقافة التنظيمية وكذا الهيكل التنظيمي²⁰.

تعريف مدخل إدارة الجودة الشاملة:

الجودة لا تحدث من تلقاء ذاتها بل تحتاج إلى تخطيط، ولا بد أن تكون الجودة أساساً لسياسة وإستراتيجية المؤسسة، وعملية تخطيط وجودة سياسة المؤسسة تكون متعلقة ومسايرة لنظرة اقتصادية وتجارية، مع وجود أدوات لهذه الجودة بسيطة وسهلة التطبيق مع تحديد الوظائف والأهداف وحصص فرص العمل، وترجم هذه العوامل في إطار قابل للتطبيق²¹.

وقبل الانتقال إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) والمعروف اختصارها (T.Q.M)، ارتأينا أنّه لا بد أولاً التعرف إلى معنى مفرداتها، والمتمثلة في "إدارة"، "الجودة"، "الشاملة" ومن ثم نقوم بتعريف مصطلح إدارة الجودة الشاملة كالتالي²²:

✓ تعريف الإدارة: هي الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية والمالية لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة، وأقصر وقت، وأدنى جهد، وأفضل جودة.

✓ تعريف الجودة: معنى الجودة في اللغة الإنجليزية لا يختلف اختلافاً كبيراً عن معناها في اللغة العربية، حيث يعرفها ويبستر (Webster) في قاموسه الجديد على أنّها "صفة أو درجة تفوق يمتلكها شيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج تلي متطلبات العميل وتوقعاته"²³. وتضم الجودة جودة السلعة (Commodity)، جودة الخدمة

(Service)، جودة المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) وجودة السعر (Price)، وهي بإيجاز كما سبق الذكر تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

✓ تعريف الشاملة: تعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات العميل وانتهاء بتقويم رضاه عن المنتج المقدم إليه، ويشتمل هذا البحث جميع عناصر وأجزاء المؤسسة، ويشترك فيه جميع العاملين.

أما بخصوص مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فقد اختلف الكثير من الكتاب والباحثين حول إعطاء تعريف محدد لها، ومن الطبيعي أن نركز على التعريفات المقدمة من قبل أبرز روادها كل من وجهة نظره كالأتي:

عرّفها وليام إدوارد ديمينج (w. Edward Deming) بأنها "طريقة الإدارة المنظمة، التي تهدف إلى تحقيق التعاون المشترك والمستمر من قبل العاملين بالمؤسسة من أجل تحسين المنتج (سلعة أو خدمة) والأنشطة التي تحقق رضا العملاء الخارجيين (العاملين) وسعادة العملاء الداخليين ومتطلبات المجتمع"²⁴.

أما جوزيف جوران (Joseph Juran) فقد عرّفها بأنها "عملية إدارية تقوم بها المؤسسة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل ظواهر الهدر في المؤسسة".

أما جوزيف جابلونسكي (Joseph Jablonski) فقد عرّفها بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، وذلك بهدف زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة في المؤسسة بصفة مستمرة من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها وهي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر في العمليات، فرق العمل"²⁵.

كما أكد فيليب كروسي (Philip Crosby) على أن إدارة الجودة الشاملة "تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية"²⁶.

أما ريتشارد ويليامز (Ratchard welyamze) فيراها على أنها "أسلوباً قيادياً ينشئ فلسفة تنظيمية تندمج ببنية المؤسسة لتحقيق أعلى درجة ممكنة من المنتج الجيد، ويعتمد نجاح هذه الفلسفة على قناعة أفراد المؤسسة بمبادئها التي تضيف قيمة وجودة للمؤسسة، وتسعى إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريبات"²⁷.

أما جيمس ربالدي (James Rialdy) فقد عرّفها على أنها "الطريقة التي تدار بها المؤسسة والتي تتضمن تركيز طاقاتها على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف من أجل تحقيق حاجات العميل"²⁸.

ويعرّف تونكس (Tonkse) إدارة الجودة الشاملة بأنها "اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته، أي أنها تضم: مشاركة الإدارة والموظفين وهي ليست مجرد برنامج فهي طريقة لتأدية العمل، وأخيراً اعتبار العميل وتوقعاته هدف تحسين الجودة"²⁹.

معهد المقاييس البريطاني (British Standards Institute) بأنها "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة بأفضل الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"³⁰.

من خلال التعريف السابقة نستنتج الفرق بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة، كون الجودة عملية مؤقتة في الغالب تتعلق بالمنتج النهائي من وجهة المسؤولية الملقاة على عاتق مرحلة الإنتاج، بينما إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة وطريقة أداء تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين العمل والمنتج معاً، من خلال أفضل الطرق لتوظيف مواردها مع التأكيد على الاستمرارية في التحسين فهي بذلك

تتعدى إلى المسؤولية المشتركة حول كل ما يتعلق بإنتاج المنتج من مرحلة تصميمه إلى غاية مرحلة ما بعد بيعه إذ تعتبر عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة بل تأخذ البعد الإستراتيجي الذي توجّه من خلاله كافة الخطط الإنتاجية، التسويقية، المالية، الإدارية والبشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية في ظل الإمكانيات والظروف البيئية، وذلك ما يعكس اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة المؤسسة.

5. المتطلبات الداعمة لتحقيق التميز في الأداء:

إن تحقيق التميز في الأداء يتطلب توافر مجموعة من المقومات أهمها³¹:

- أ. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم العناصر التالية:
- رسالة المؤسسة Mission والتي تمثل المبرر من وجودها، أي الغرض الرئيسي الذي يعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها اتجاه العملاء الداخليين والخارجيين واتجاه المجتمع ككل؛
- الرؤية المستقبلية للمؤسسة Vision وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي ومركزها التنافسي وطبيعة السلع والخدمات التي تبرع في توفيرها وتميز بها عن المنافسين؛
- الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها؛
- آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس نتائجها وتقييم الإنجازات المتحققة عنها.
- ب. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وتوجه القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات؛
- ج. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات التحليل للعمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومدخل تصحيح انحرافات الجودة؛
- د. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار؛
- هـ. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء؛
- و. هياكل تنظيمية مرنة ومناسبة مع متطلبات الأداء قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويتخذ "الأداء المتميز" التنظيم على أساس العمليات Process-based، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية، وتتصف هياكل المؤسسات ذات الأداء المتميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتحويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات؛
- ز. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيهه ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات بالموازاة مع وجود نظام متكامل لتقويم الأداء الفردي ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة؛
- ح. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج بشكل يؤكد فرص المؤسسة في تحقيق الأداء المتميز.

انطلاقاً من هذه المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز نجد أن إدارة الجودة الشاملة مزوجة ببعض المبادئ الناجحة التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج جيدة بالنسبة للأداء في العمل من خلال وضع برامج إدارة الجودة الشاملة في نشاط المؤسسة للاستفادة من كل ما تقدمه هذه البرامج من جودة وقيمة تهدف للارتقاء بأنشطة المؤسسة وتنمية المهارات.

6. إدارة الجودة الشاملة كآلية تحقيق للأداء المتميز:

يعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة، وهذا ما توصل إليه الخبراء في الجودة وعلى رأسهم Arthur D. Little وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 مؤسسة أمريكية، كون أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم، كما اعتبروا أن هذه الفلسفة هي التزام بكل من رضا العملاء والتحسين المستمر في الجودة، وهي التزام للامتياز في الجودة، والمحافظة على الأفضل في الأداء في جميع وظائف المؤسسة.

نظراً لأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إجمالاً إلى خفض التكاليف وتحسين الجودة فإن استخدامها كبرنامج لتنفيذ إستراتيجية التميز في الأداء من أفضل البرامج. حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن هناك حوالي 92% من المؤسسات الصناعية الأمريكية، وحوالي 69% من مؤسسات الخدمات قامت بتطبيق بشكل أو بآخر إدارة الجودة الشاملة³².

ومن بين المؤسسات التي طبقت برامج إدارة الجودة الشاملة (Rank Xerox) بغرض مواجهة المنافسة، وذلك ليس لزيادة قدرتها على البقاء في السوق، وإنما أيضاً لتعظيم حصصها السوقية، وذلك ما يبين بأن التميز في الأداء لا يتحقق إلا إذا عمّ الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات، العمليات والمخرجات³³.

إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس والقدرة على الالتزام في جميع مجالات العمل³⁴.

وتتحقق إدارة الجودة الشاملة من خلال التطوير والتحسين المستمر للمنتج الذي تقدمه المؤسسة، مع السعي الدائم إلى تحقيق رغبات واحتياجات كافة المتعاملين معها، وتركز إدارة الجودة الشاملة على العميل ورغباته بوجه الخصوص وذلك بمحاولة تحقيق الجودة من وجهة نظره³⁵.

من بين المزايا التي تمنح للمؤسسة بتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة³⁶:

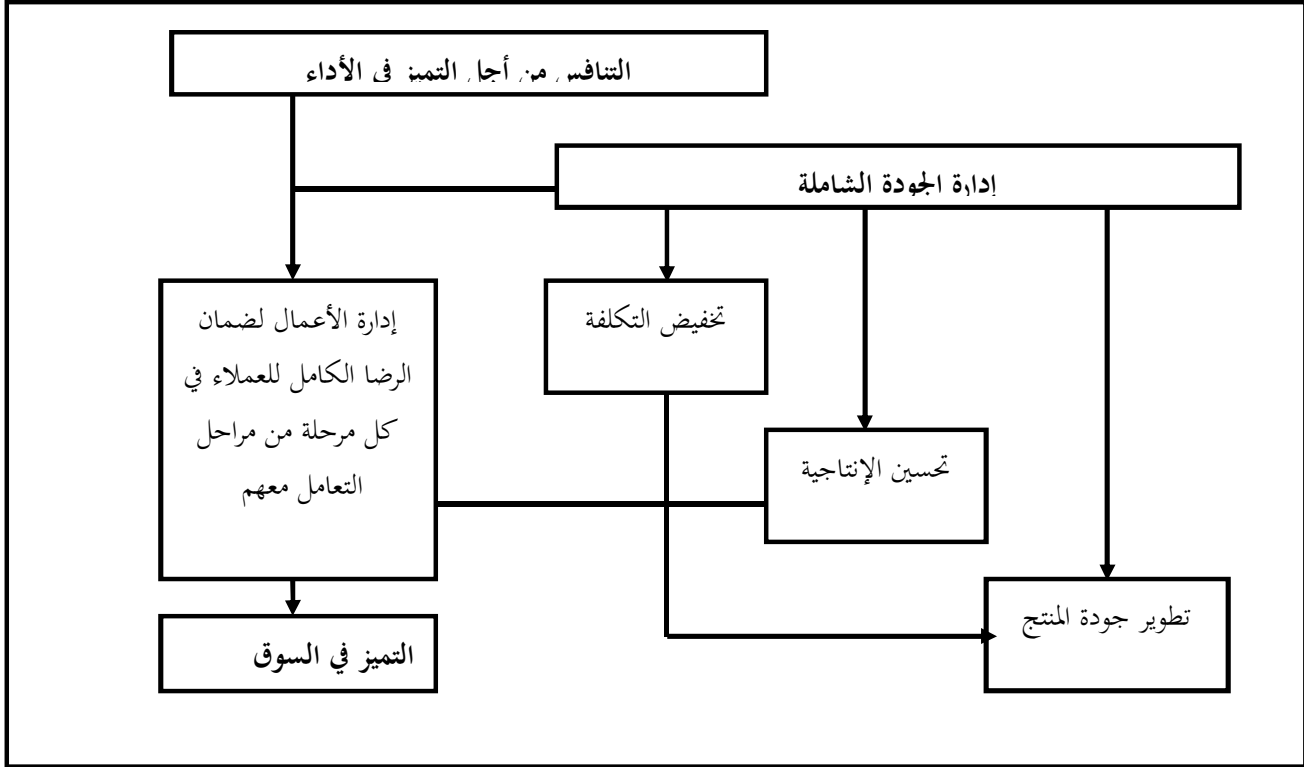
- زيادة التماثل بين المنتجات؛
- التقليل من إهلاك المواد الأولية وأوقات التشغيل؛
- عدم وجود منتج معيب أو إجراء عمليات للإصلاح؛
- زيادة الإنتاجية وبالمقابل تخفيض تكلفتها مع زيادة الأرباح؛
- الحصول على سمعة ممتازة في الأسواق؛
- التفوق على المنافسين وفتح الفرصة أمامها لغزو الأسواق الدولية.

وإذا نظرنا إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تطبيقها لمنظومة الجودة الشاملة نجد أن معظمها يصب في دائرة بناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسة لتفعيل قدراتها التنافسية لمواجهة تطورات السوق المحلية والدولية، ومن بين هذه الأهداف³⁷:

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة؛
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة؛

- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل؛
 - زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين؛
 - ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة؛
 - زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات البيئية لها (الفرص والمخاطر).
- ولتوضيح كيفية التميز في الأداء من خلال تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة نستعين بالشكل الموالي³⁸:

الشكل رقم 02: إدارة الجودة الشاملة طريق المؤسسة إلى التميز في الأداء



المصدر: سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، سنة 2002، ص 29.

يتضح من خلال الشكل السابق أنّ إدارة الجودة الشاملة تساهم في تخفيض تكاليف المنتج الذي تقدمه المؤسسة لعملائها، كما تساعد أيضاً على تطوير مستوى الجودة وتحسين إنتاجية المؤسسة، كل هذا من شأنه أن يحقق الرضا الكامل لعملائها وأن يضمن ولائهم، وبالتالي زيادة تميز هذه المؤسسة في السوق.

وقد أدى إدراك أهمية الجودة كآلية إستراتيجية للحصول على مزايا تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على مجموعة من الأفكار الخاصة، وذلك بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج عمليات المؤسسة ووظائفها للوصول إلى مستوى متميز من الأداء³⁹.

وفي خضم دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز نجد من أهم المتطلبات الواجب احترامها من قبل المؤسسة لتحقيق التميز بواسطة إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- دعم وتأييد الإدارة العليا بصفة مستمرة ودائمة لبرنامج الجودة الشاملة؛
- تهيئة وإعداد كافة أفراد المؤسسة نفسياً لهم وتقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لضمان ولائهم ودعمهم؛
- التوجه بالعميل وتعميق فكرة "العميل يدير المؤسسة"، والعمل على تحقيق رضاه؛
- توفير نظام دقيق للقياس يستخدم الأساليب الإحصائية اللازمة لتحديد فرق الأداء؛

- الإدارة الجيدة والتدريب الفعال للموارد البشرية باعتبارها القوة الدافعة لنجاح إدارة الجودة الشاملة؛
- التأكيد على المشاركة الكاملة لجميع أفراد المؤسسة وعلى عمل الفريق الواحد؛
- إنشاء نظام معلومات مترابط وشامل لإدارة الجودة الشاملة.

. خاتمة البحث

في ختام هذا البحث نستخلص أنّ التميز في الأداء لم يعد أمراً اختيارياً بل أصبح شرطاً جوهرياً لإمكانية البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار، فمع تزايد حدة المنافسة وجب التركيز على الرفع من مستوى الأداء والحرص على تقويمه باستمرار، ولقد أدركت معظم المؤسسات بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها نشاطها أهمية إدارة الجودة الشاملة في تنمية الأداء العام لها بغية التميز فيه، وذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع الأطراف الفاعلين بالمؤسسة .

وعليه نستطيع الإجابة على إشكالتنا على أنّ إدارة الجودة الشاملة تعد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق التميز في أدائها بشكل يضمن استمرارية تحسين مستوى جودة منتجها ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية وكذلك تحقيق مركز تنافسي أفضل في الأسواق بما يضمن لها اكتساب رضا العميل وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لها وزيادة حصتها السوقية والذي يعكس في الأخير المستوى العالي والتميز لأدائها.

قائمة المراجع:

- 1 - علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 1999، ص 5.
- 2 - أحمد المبلغى، دراسة مقارنة في المصطلحات، دون بلد نشر، المجمع العلمي للتقريب بين المذاهب الإسلامية، مطبوعات رسالة التقريب، العدد 13، سنة 2007، ص 1.
- 3 - Alian Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, France, paris : édition organisation, Année 2000, p 40.
- 4 - وزارة التخطيط السعودية، أسباب ومبررات قياس الأداء الحكومي، متاح على <http://www.planning.gov.sa/planning/all20%papers>، ص 1.
- 5 - عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2004، ص 31.
- 6 - سليمان بلعور، مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة: مدخل للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر، جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 8-9 مارس 2005، ص 47.
- 7 - علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر، مرجع سابق الذكر، ص 6.
- 8 - عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة حول الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي محور الشراكة بين القطاعين الحكومي والأهلي، المملكة العربية السعودية، الرياض: وزارة التخطيط، سنة 2001، متاح على <http://www.planning.gov.sa/planning/all20%papers>، ص 50.
- 9 - أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، دون طبعة، سنة 2004، ص 23.
- 10 - الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2006، ص 130.
- 11 - أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، مرجع سابق الذكر، ص 24.
- 12 - محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، دون طبعة، سنة 2002، ص 117.
- 13 - Michel Périgord, Réussir la qualité totale, , France, Paris :Les éditions d'organisation, Année 1987, p 30.

- 14 - عيسى خليفى، كمال منصورى، مقومات التميز في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الجزائر، الشلف: جامعة حسنية بن بوعلى، في 17-18 أبريل 2006، ص 821.
- 15 - علي السلمي، إدارة الأداء المتميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مصر، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، دون طبعة، سنة 2002، ص 12.
- 16 - نفس المرجع السابق، ص 12.
- 17 - دافيد لاسكال روي يوكوك، قمة الأداء. ترجمة عبد الرحمان توفيق، مصر، القاهرة: دار الطباعة المتميزة، دون طبعة، سنة 1998، ص 21.
- 18 - هيئة الإمارات للمواصفات والمقاييس، الجودة والتميز في الخدمات، متاح على <http://www.esma.ae/arabic/tblArticleslist.aspx>، ص 3.
- 19 - علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الجزائر، جامعة ورقلة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 8-9 مارس 2005، ص 231.
- 20 - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، مصر، القاهرة: منشورة المنظمة العربية للتنمية، دون طبعة، سنة 2003، ص 11.
- 21 - مها جولي، المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، مصر، الإسكندرية: دار الوفا لدينا للطباعة والنشر، سنة 2002، ص 41.
- 22 - علاء حاكم محسن الناصر، إدارة الجودة الشاملة: أمودج في الإدارة الجامعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثمانون، سنة 2010، ص 54.
- 23 - Verginias .T, Alexander .M, new Webster dictionary of the English language, Chicago: g & c. Merriam, year 1971, p .
- 24 - مدحت مجد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مصر، القاهرة: مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، سنة 2008، ص 75.
- 25 - جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، الجزء الثاني، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مصر، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، سنة 1996، ص 26.
- 26 - خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، سنة 2005، ص 75.
- 27 - ريتشارد وليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الكريم العقيل، السعودية، الرياض: الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، سنة 1999، ص 14.
- 28 - مأمون الدراكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2002، ص 18.
- 29 - خالد بن سعيد، عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، سنة 1997، ص 71.
- 30 - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الأردن، عمان: دار الوائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2004، ص 22.
- 31 - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مصر، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، سنة 2002، ص 24-25.
- 32 - ثابت عبد الرحمان الإدريسي، جمال الدين مجد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، مصر، القاهرة: الدار الجامعية للنشر، دون طبعة، سنة 2003، ص 411.
- 33 - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سابق الذكر، ص 22.
- 34 - توفيق عبد الرحمان، قمة الأداء: كيف تجعل 1% من التغيير في القرار يصل بك إلى قمة الأداء، مصر، القاهرة: بميك للنشر والتوزيع، دون طبعة، سنة 2003، ص 17.
- 35 - أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، دون طبعة، سنة 2004، ص 643.
- 36 - مجد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، مصر، القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، دون طبعة، سنة 2000، ص 48.
- 37 - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، مصر، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، سنة 1995، ص 40.
- 38 - سونيا مجد البكري، إدارة الجودة الكلية، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، سنة 2002، ص 29.
- 39 - نفس المرجع السابق، ص 30.