



المنظور الاستراتيجي لجودة الخدمة في ظل معايير ومواصفات الأيزو 9000

Strategic perspective of service quality under ISO 9000 Standards and specifications

أ.د. محمد عبد الهادي

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله (الجزائر)

mohamed.abdelhadi@univ-alger2.dz

أ. بلحاج الزين فتحية

مخبر عصرنة أنظمة المعلومات الوثائقية الجزائرية

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله (الجزائر)

Fathia.belhadjezzine@univ-alger2.dz

المعلومات المقال	الملخص:
تاريخ الارسال: 2024/02/19	تحاول هذه الدراسة إبراز البعد الاستراتيجي لجودة الخدمات ، والتي تسعى إليه المؤسسات بتبنيها لمواصفات الأيزو 9000 رغبة منها في زيادة حصتها السوقية محليا ودوليا وتطوير خدماتها وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، فهي تستمد بعدها الاستراتيجي من خلال تطبيق ماجات به المعايير العالمية عند تقديم الخدمة والتي تستوجب التميز لتحقيق حاجيات العميل وتوقعاته... واستكمالا لتطوير جودة الخدمات فالمؤسسة تسعى لتوثيق تأهيلها من طرف المنظمات العالمية والحصول على شهادة التأهيل وفق المواصفات العالمية ، فالهدف الرئيسي من دراستنا هاته هو ادراك مدى إلزامية تبني المؤسسات لمعايير إدارة الجودة الشاملة في ظل المواصفات العالمية الأيزو فمن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج كالوقوف على الأبعاد الاستراتيجية لجودة الخدمات التي تتصف بالكفاءة والتميز والتي يراعي فيها أعلى معايير تقديم الخدمة والمتطلبات الواجب التركيز عليها خلال تقديم الخدمة وكذا استراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية للحصول على شهادة التأهيل العالمية .
تاريخ القبول: 2024/03/25	
الكلمات المفتاحية:	
✓ جودة الخدمة	
✓ البعد الاستراتيجي	
✓ لجودة الخدمة .	
✓ معايير الأيزو 9000 .	
Article info	Abstract :
Received 19/02/2024	This study attempts to highlight the strategic dimension of the quality of services, which institutions seek by adopting the ISO 9000 specifications in order to increase their market share locally and internationally and develop their services in accordance with the principles of comprehensive quality management. It derives its strategic dimension through the application; and to complement the development of the quality of services. The institution seeks to document its qualification by the international organizations and obtain the certificate of qualification in accordance with international standards The main objective of this study is to recognize the compulsory adoption by institutions of comprehensive quality management standards.
Accepted 25/03/2024	
Keywords:	
✓ Quality of Service	
✓ Strategic dimension of service quality.	
✓ ISO 9000 standards.	

1. مقدمة:

تعتبر حلقة الجودة محور الاستراتيجيات التي تتم صياغتها وتنفيذها لإنجاح ثقافة الجودة بالمنظمة ، فيمكن النظر إلى الجودة الشاملة على أنها استراتيجية تتبناها منظمات الأعمال لترقية وتطوير ركائزها التنافسية في ظل بيئة الأعمال المتغيرة ، وهذا ما يفسر لنا البعد الاستراتيجي للجودة والتي سنبرزها في دراستنا هاته بالتطرق إلى المقاييس العملية والثقافة التنظيمية وكذا معايير إدارة الجودة الشاملة في ظل مواصفات الأيزو.

فأصبحت الجودة عاملا مهما لتطوير المنتج أو الخدمة وفق الخصائص التي يرغب المستهلك ووجوب تطابقها مع المواصفات الدولية العالمية، فإن الإعداد والتدريب الجيد على أدوات وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو أساس العمليات التنظيمية والتنفيذية وكذا الرقابية للمنظمة والتي تعتبر هذه الأخيرة بمثابة الوسائل التقنية يمكن تصنيفها ضمن مجموعتين رئيسيتين الأولى كمية والثانية نوعية والتي سنستدرجها في دراستنا هاته .

فقد شهد ولازال يشهد قطاع الخدمات تأخرا كبيرا وملحوظا عن قطاع الصناعة من حيث التحسين الجودة وضمان التطور المستمر والسبب الأول والأخير يعود ذلك للتركيز على القطاع الصناعي أكثر من القطاع الخدماتي ... إلا أن الاهتمام زاد شيئا فشيئا خاصة خلال السنوات الأخيرة من القرن الماضي وهذا حسب ما صرح به الخبير في مجال التسويق الخدماتي **Gummesson Evert** سنة 1989 ، فمن هذا المنطلق سنتطرق إلى المنظور الاستراتيجي للجودة الخدمة في ظل مواصفات الإيزو 9000 ..فتمثلت إشكالية دراستنا هاته في :

كيف يمكن إدماج مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة لتنظيم وهيكلية الجودة داخل المؤسسات، وفق المتطلبات الواجب التركيز عليها في أنظمة الجودة في ظل المعايير والمواصفات العالمية الأيزو 9000 ؟.

2. المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة :

ترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العديد من المفاهيم التي تشكل إطارها ومفهومها وفلسفتها ، وأهم تلك المفاهيم نستعرضها بإيجاز فيمايلي:

- **الجودة من أجل الربحية والتميز**، فزاد الاهتمام الكبير للمؤسسات الصناعية وكذا الخدمية لتحسين موقف الربحية من خلال تحسينات جودة المنتجات والخدمات .
- **أداء العمل بطريقة صحيحة من أول الأمر** ، ويمثل هذا المفهوم المرتكز الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة ، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أدنى حد ممكن من العيوب ومن ثم الوصول إلى هدف العيوب الصفرية .
- **تكلفة الجودة Costs of Quality** ، وفقا لمنطق إدارة الجودة الشاملة فإن تكلفة الجودة هي بشكل مختصر جميع تكاليف الأعمال المتعلقة بتحقيق جودة المنتج أو الخدمة ومعنى ذلك أنها تتضمن تكاليف الوقاية ، تكاليف التقييم ، تكاليف الفشل الداخلي ، تكاليف الفشل الخارجي ، تكلفة الزيادة عن احتياجات المستهلك وكذا تكلفة الفرص الضائعة .
- **التميز التنافسي Compétitive Benchmark ING** : ونعني بهذا المفهوم المحاولات المستمرة للإدارة على تقوية مركزها التنافسي وأن تركز على نظام المعلومات الفعال في تصميم خطة عملية لتحقيق شهرة واسعة في السوق ، ولا يأتي ذلك إلا من خلال الأفكار الجديدة التي تضيف إلى منتجاتها تميزا وإبحارا .

- مشاركة جميع الأفراد Everyone is involved : فكل فرد له حق المشاركة في توليد وإرساء مبادئ جودة الخدمة أو المنتج ولهذا فإن مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤكد على ضرورة مشاركة الجميع بدأ من المديرين ومرورا برؤساء الأقسام ووصولاً إلى العاملين وكذا العاملين على تقديم الخدمات ، فمشاركة الجميع تعني بدرجة الأولى التعاون في فريق العمل ، فاليابانيون يؤمنون إيماناً راسخاً بمعنى التعاون فليس هناك اختلاف في الوضع بين المهندسين ذوي المعرفة و ذوي المعرفة التطبيقية ، فكلا النوعين من المعرفة أساسية للتقدم والتطوير ، ولذلك يتعين أن يدرك العاملون من كل فئة معرفية أنهم يعتمدون على بعضهم البعض لفاعلية الإدارة .
- كما عرف عن إدارة الجودة الشاملة على أنها الإدارة الذاتية والتي يقصد بها " أنه من غير الممكن لمعظم الأفراد أن تكون لهم ملكية تجارية في المنظمة التي يعملون فيها ، ولا يمكنهم على الأقل أن يتمتعوا بالمشاركة الفعالة في العمل ، وبرامج الجودة الشاملة لحل المشاكل في بيئة العمل والسعي لإنماء الإدارة الذاتية " .(ابو النصر مدحت، 2008، ص.43)

2. مواصفات القياس الدولية ISO وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة:

1.2 تعريف المواصفة القياسية:

يعرف دليل الأيزو واللجنة الكهرو تقنية الدولية ISO/IEC رقم 2 لعام 1996 المواصفة القياسية بأنها "وثيقة أعدت على أسس من الاتفاق، تم اعتمادها بواسطة منظمة معترف بها لتقدم قواعد وإرشادات أو خواص متعلقة بأنشطة أو بنتائجها بهدف تحقيق الدرجة المثلى للنظام في إطار معين". (المنسي حسين، 2010، ص7)

فجاءت المواصفات كميّار للتفاهم ولغة مشتركة، يتم الاحتكام إليها؛ وتعد وسيلة لضمان النوعية الجيدة و الارتقاء بالتصنيع.

فقد أشار العلاق بشير عباس في كتابه حول التسويق الحديث على ان المواصفات الدولية عبارة عن اتفاقيات موثقة لضبط الشروط الواجب توافرها واستخدامها بدقة كقواعد وإرشادات ومفاهيم للخصائص الواجب تحقيقها من مواد خام، منتجات، عمليات، خدمات ، فهي وثائق مرجعية معترف بها وطنياً وإقليمياً ودولياً.

2.2 الخلفية التاريخية لمفهوم الأيزو :

الأيزو هي كلمة مشتقة من الكلمة الإغريقية "ISOS" والتي تعني التعادل و التساوي، وليست اختصاراً لتسمية International Standarization Organisation وهي المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، التي تعتبر الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات، فهي منظمة غير حكومية تعمل على رفع المستويات القياسية، ووضع المعايير و الأسس والاختبارات، ومنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي وفي شتى المجالات، فقد تأسست سنة 1946 لتتخذ من جنيف مقراً لها. (دودين أحمد، 2013، ص.257)

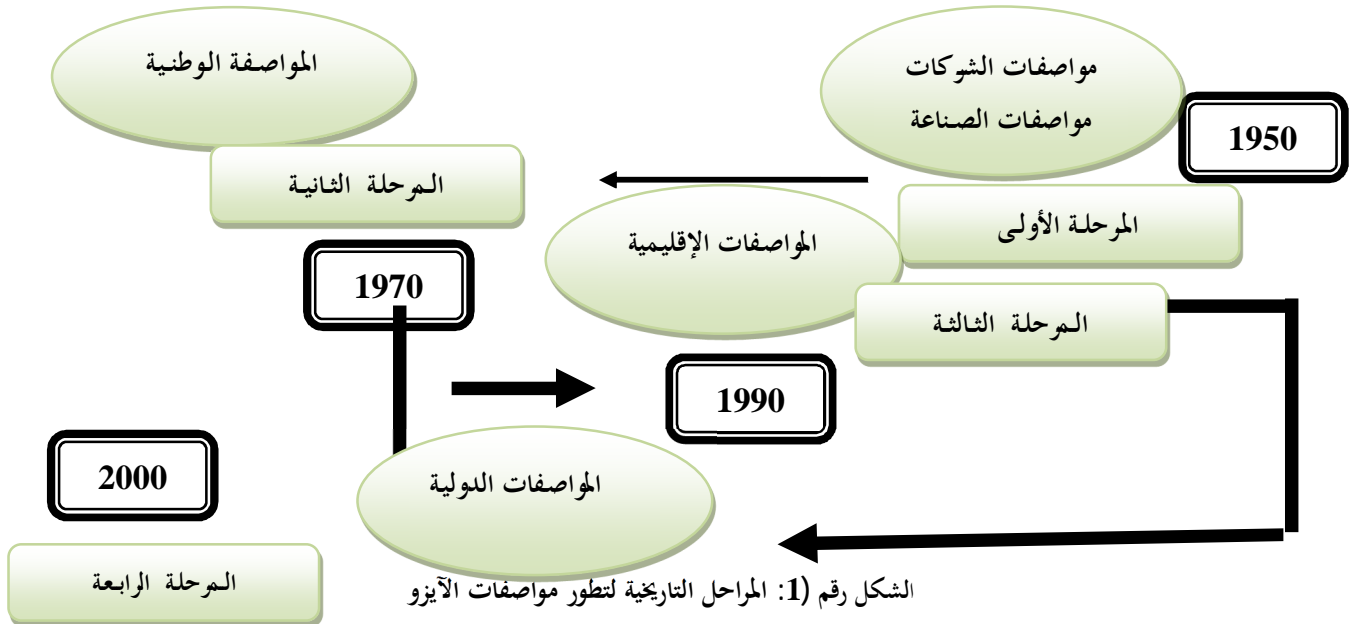
3.2 نشأة وتطور مواصفة ISO :

في أعقاب الحرب العالمية الثانية ومع تطور الصناعات العسكرية والذرية والإلكترونية، حيث كان يتم تصنيع الأدوات الحربية في عدد من المصانع الإنتاجية، وعشرات المراكز التصميمية مع إلزامية ضمان جودة هذه المنتجات و ضمان عدم وجود عيوب فيها، والذي يؤدي إلى حتمية الكوارث والخسائر الكبيرة، فمن هذا المنطق نستدرج أهم أحداث نشوء وتطور مواصفات الجودة.

المنظور الاستراتيجي لجودة الخدمة في ظل معايير ومواصفات الآيزو 9000

- ✓ 1959 ← ظهرت المواصفة العسكرية الأمريكية MIL.Q 9858 حول برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ 1968 ← صدور منشورات حلف NATO لضمان الجودة Alleid Quality Assurance Publication
- ✓ 1970 ← أصدرت وزارة الدفاع البريطانية المواصفة العسكرية STAN.05DEF-08.
- ✓ 1972 ← تم تطوير هذه المواصفة من قبل معهد التقييس البريطاني BSI لتصبح صالحة للتطبيق والتنفيذ في الجوانب العسكرية والمدنية على حد سواء.
- ✓ 1979 ← أصدر المعهد البريطاني للتقييس المواصفة رقم BS5750، والتي تضمنت شروط تسجيل الشركات طبقاً للمواصفة، وتطوير نظام لاعتماد الجهات المانحة لشهادات التسجيل.
- ومع توسع في حركة التجارة وابتكار المنتجات الجيدة ولضمان حقوق المتعاقدين سعت منظمة الآيزو إلى إيجاد مواصفات دولية تتعلق بالجودة للشركات والمنظمات والهيئات الإنتاجية والخدمية.
- ✓ ففي 1984 و بدعم من المعهد البريطاني للتقييس "BSI" قامت منظمة الآيزو بتشكيل اللجنة الفنية ISO/TC/176 بعضوية 26 دولة، مهمتها إصدار مواصفة خاصة بالجودة.
- ✓ في 1987 تم إصدار سلسلة المواصفات ISO 9000 تضم إدارة وتأكيد الجودة كمواصفة دولية، والتي حملت بصمات المواصفة العسكرية الأمريكية والمواصفة البريطانية BS5750، كما تم تطوير المواصفة Iso 8402 في نفس السنة من طرف اللجنة التقنية TC176 وذلك بصدور أول إصدار لسلسلة المواصفات Iso 9000 تحت شعار " ترشيد العلاقة بين العميل والمورد في النشاط الصناعي " .
- وتلته بعد ذلك عدة تعديلات على فترات مختلفة، حيث صدر الجيل الثاني من المواصفات سنة 1994، أما الإصدار الثالث فكان سنة 2000 ثم الإصدار الرابع سنة 2008. (الحداد ابراهيم، 2009، ص52)

3. المراحل التاريخية لتطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة وصولاً إلى ISO 9000



المصدر: الحداد ، عواطف إبراهيم . إدارة الجودة الشاملة نقلا عن :

Marquard, Donaldw. Background and Development of the ISO 9000, April, 1997.p.10

4. المبادئ الأساسية لأنظمة جودة الآيزو :

تقوم أنظمة الجودة المبنية على أساس مواصفات ضمان الجودة الآيزو 9000 على سبعة مبادئ أساسية وهي :

1.4 التنظيم : ومعناه إدراج وتحديد مسؤوليات كل شخص وصلاحياته والتدخلات التنظيمية بينه وبين الآخرين ضمانا لإتمام الأعمال بشكلها الجيد .

2.4 توثيق نظام الجودة : ويشمل إعداد دليل الجودة والإجراءات ، والتعليمات وهو طريقة لتوثيق كيفية القيام بجميع أنشطة العمل التي تؤثر على الجودة في المؤسسة .

3.4 ضبط وثائق نظام الجودة: ويشمل ذلك ضبط تطوير هذه الوثائق ومراجعتها والمصادقة عليها وإصدارها وتعديلها، تجنبا للقيام بالأنشطة أو الأعمال بطرق مخالفة لما هو معتمد.

4.4 الاحتفاظ بسجلات الجودة : وتظهر أهمية الاحتفاظ بسجلات الجودة عند ظهور أي مشكلة تستدعي الهيئات المانحة لشهادات المطابقة أو المدققين الداخليين بإعادة المراجعة العملية .

5.4 التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة / التدقيق الدوري: ويشمل التحقق من التصميم والمصادقة عليها، وفحص المنتج أثناء عمليات التصنيع للتأكد من مطابقته للمواصفات وكذا تدقيق نظام الجودة للتأكد من العمل الصحيح ومراجعة الإدارة لهذا النظام والتأكد من فاعليته.

6.4 تحديد حالات عدم المطابقة ، واتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة : أي انه عند ظهور أي حالة عدم مطابقة ذات علاقة بالمنتج أو بنظام الجودة ، فإنه يتم تحديد أسباب ظهورها ، واتخاذ القرارات والأعمال التصحيحية المناسبة لمنع حدوث ذلك مرة أخرى .

7.4 تحسين التواصل والتفاهم والتعاون: وهذا ينطبق على المعاملة بين الأقسام وعلى العلاقات ضمن القسم الواحد، ويهدف إلى منع حدوث الأخطاء عن طريق تحديد كل ما هو مطلوب من الفرد الواحد.(مسلم عبد الله، 2013، ص.164)

5. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000

فقد أكد كل من الباحثين ديمنج وروبيرت انه يمكن لأي مؤسسة أن تتبنى نظام الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الآيزو 9000 وفق معايير خاصة بها كما يمكن للمؤسسة الحصول على شهادة الآيزو 9000 دون أن تكون متبينة لنظام إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر هاته الشهادة كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ؛ فمواصفة الجودة الآيزو تمثل نظاما لإدارة الجودة ويتم التركيز فيها على الإجراءات والطرق الرسمية التي ترشد العاملين في الأداء ، وفي المقابل فإن نظام إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى أنه نظام فني فإنه نظام اجتماعي يحتوي على أفراد يميزهم الطموح والدوافع والسلوكيات والتفاعل في مواقع العمل ، ويكون محل اهتمام فإن نظام إدارة الجودة الشاملة يقوم على أساس تحقيق التكامل من خلال نظام إداري يركز على الوفاء باحتياجات كل من العملاء والعاملين ...

6. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000 :

فقد سعى الكثيرون من الباحثين في مجال الجودة ومبادئها وعلى رأسهم الدكتور الطائي حول إدارة الجودة الشاملة والرؤية الاقتصادية الإدارية على توضيح أهم الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة ، ومواصفات الآيزو 9000 في الجدول التالي :

الجدول رقم (01): الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000

إدارة الجودة الشاملة	الآيزو 9000
التركيز المطلق على المستهلك	ليس من الضروري التركيز على المستهلك
ترتبط باستراتيجية المؤسسة	لا ترتبط باستراتيجية المؤسسة
تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم والأدوات والأساليب	تهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظم الإجراءات
التأكد من مشاركة وحماس العاملين	مشاركة العاملين ليس ضروريا
تحسين مستمر، وتعميق لمفهوم الجودة الشاملة وعملية لا تنتهي	عدم إلزامية التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار
تهتم بالمؤسسة ككل: بجميع إدارتها ووظائفها	يمكن أن يكون التركيز جزئيا
كل فرد مسؤول عن الجودة	قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة
تتضمن وتشمل تغيرات في الثقافة والعمليات	الاحتفاظ بالأوضاع على ماهي عليه

المصدر (عبد العزيز سمير، 1999، ص118)

فإننا نستنتج من هذا الجدول، بأن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000 هي علاقة تكامل:

- ❖ حيث يمكن الحصول على الآيزو 9000 بدون إدارة الجودة الشاملة.
 - ❖ ويمكن تبني إدارة الجودة الشاملة ، دون الحصول على الآيزو 9000.
 - ❖ كما يمكن تطبيق نظام الجودة والآيزو 9000 كبداية الطريق للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة
 - ❖ كما ينصب اهتمام إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر؛ في حين يهتم نظام الآيزو بالمراجعة الدورية والتحديث المستمر.
 - ❖ يدخل في مضمون إدارة الجودة الشاملة العنصر الإنساني والاجتماعي داخل المنظمة، في حين يرتكز نظام الآيزو على البعد التقني فقط.
 - ❖ يشمل عمل إدارة الجودة الشاملة جميع إدارات المنظمة في حين ليس من الضروري أن يشمل نظام الآيزو جميع إدارات المنظمة.
7. التحولات الأساسية نحو نظام إدارة الجودة الشاملة:
- كما أكد الدكتور دودين أحمد يوسف على إدراك مجالات المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة وقد ابرزت في الجدول التالي :

الجدول رقم (02): مجالات المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	مجالات المقارنة	
أفقي	هرمي	الهيكل التنظيمي	01
غير مركزي / مؤسسي / مبني على معلومات وبيانات علمية وتشاركية في الصنع .	غير مؤسسي / مركزي / مبني على معرفة وتجربة الأشخاص في قمة الهرم.	اتخاذ القرارات	02
البحث عن المشكلات الوهمية وترقيتها عن طريق أسلوب الفعل للكشف عنها ومنعها قبل حدوثها .	تجنب المشكلات وتفاديها ، وعدم إصلاح الخلل ما لم يحدث وإتباع أسلوب رد الفعل والتفتيش .	حل المشاكل	03
العمليات والتنظيم	العاملون أنفسهم	مصدر المشاكل	04
محددة ، واضحة ، مفهومة .	لا تتسم بالوضوح التام	متطلبات العمل	05
إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	مجالات المقارنة	06
جماعي (فرق العمل)	فردى	أسلوب العمل	07
طويل المدى	قصير المدى	التخطيط	08
تحسين مستمر	عندما تنشأ مشكلة أو حاجة للتحسين	جهود التحسين	09
مرنة	جامدة	السياسات والإجراءات	10
تركيز على العمليات والأنظمة التي تقود إلى النتائج	تركيز على النتائج	طبيعة العمل	11
مسؤولية الجميع	محصورة في جهة محددة	مسؤولية الجودة	12
العاملون الذين يؤيدون العمل يعرفونه أكثر فهم يشاركون في تحسين العمليات .	المديرون يعرفون أكثر، والعاملون ينقدون التعليمات	المديرون والعاملون	13
تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقها في آن واحد	الإنتاجية والجودة	14
يستخدم في عمل التحسينات والتطوير	يستخدم للحكم على النتائج	أسلوب القياس والتقييم	15

المصدر (دودين احمد ، 2013، ص42)

8. مراحل تطور إدارة الجودة وفق استراتيجيات الآيزو :

إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

- ✓ شمولية كافة العمليات
- ✓ استراتيجية الجودة
- ✓ التأكيد على فريق العمل .
- ✓ التأكيد على المشاكة لكل من الزبائن و العاملين.



تأكيد الجودة: Quality Assurance

- ✓ بيان أنشطة الجودة
- ✓ تحديد تكاليف الجودة
- ✓ حل المشاكل وفق أسس علمية
- ✓ تخطيط الجودة



مراقبة الجودة: Quality Control

- ✓ اعتماد الطرق الإحصائية.
- ✓ مراقبة وتقييم أداء العمليات
- ✓ الاعتماد على مقاييس الجودة



فحص الجودة وفق المعايير والمواصفات العالمية :

- ✓ تحديد تكاليف الجودة
- ✓ حل المشاكل وفق أسس علمية
- ✓ تخطيط الجودة



الشكل رقم (2) : مراحل تطور إدارة الجودة وفق استراتيجيات الآيزو

المصدر : (زكي محمد ، 2013، ص75)

فمن خلال هذا الشكل ، يمكن تشخيص المراحل الأكثر تميزا لتطور إدارة الجودة الشاملة وفق استراتيجيات الآيزو :
مرحلة إدارة الجودة الشاملة: فقد صنفت تعريفات إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث مجموعات... المجموعة الأولى وترتكز على فلسفة ومجموعة من المبادئ الرشيدة التي تعد أساسا للتحسين المستمر للمؤسسة والتي تسعى بدورها إلى تهيئة وخلق مناخ مناسب لبيئة العمل ضمانا لتحسين قدرة العاملين فإدارة الجودة الشاملة تعمل على تحقيق تكامل الأساليب الإدارية والأدوات الفنية من أجل التركيز على التحسين المستمر .

أما عن المجموعة الثانية : فتركز على كيفية أداء إدارة الجودة الشاملة بعد أن قسمت هاته الأخيرة إلى ثلاث مصطلحات الإدارة التي تعني فلسفة قوامها التركيز على الزبون وذلك عن طريق التنظيم لا الإشراف ، كما يعني مصطلح الإدارة أيضا تغيير الثقافة وإزالة العقبات والتأكد من ملائمة الأدوات والأساليب لأداء الوظيفة المتاحة .

9. أهمية تطبيق سلسلة المواصفات ISO 9000:

اتجهت الأسواق العالمية مؤخرا إلى اعتبار الحصول على شهادة ISO 9000 ميزة تنافسية، فإن تطبيق نظام الجودة يعطي ضمانا وإثباتا بأن لديها نظم إداري متين يتطابق مع فلسفة ومبادئ الإدارة بالجودة الشاملة؛ فمن أهم فوائد تطبيقها:

- زيادة الثقة بمنتجات المنظمة يؤدي حتما إلى زيادة رضا العملاء وتقليل الشكاوي المتعلقة بالجودة .
- إعطاء إشارة واضحة للعملاء، بأن المنظمة تتبع الخطوات الإيجابية لتحسين الجودة.
- توفير النظام ميزة تنافسية للمنظمات الحاصلة على الشهادة .
- تحسين صورة المنظمة .
- دخول أسواق عالمية جديدة.
- إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير .
- زيادة الحصة السوقية.
- زيادة الكفاءة الداخلية للمنظمة من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع.
- تقليل التكاليف من خلال تقليل نسبة الفاقد والتالف ورفع مستوى أداء العاملين بسبب التدريب المستمر والمكثف.
- تحسين عمليات الاتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية ، وعدم اللجوء إلى القرارات الفردية والارتجالية .
- إعطاء العاملين الثقة ، ورفع من الروح المعنوية لضمان حتمية التحفيز الوظيفي .
- بناء هيكل أولي لنظام معلوماتي شامل بغرض الاستخدام الكفء للبيانات.(النعيمي محمد ،2008،ص46)

10. الهدف من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

فقد أكدت الدكتورة حروش رفيقة في كتابها حول " اقتصاد تسيير المؤسسة" أن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة جودة الشاملة في المؤسسات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم وذلك من خلال :

- ✓ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .
- ✓ إشراك جميع العاملين في التطوير والتنمية.
- ✓ متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- ✓ تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات من المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء .
- ✓ إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .
- ✓ تحسين نوعية المخرجات.
- ✓ زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- ✓ تحسين الربحية والإنتاجية.
- ✓ تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى مشاكل أصغر حتى يمكن السيطرة عليها
- ✓ تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.

- ✓ تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- ✓ زيادة القدرة على جذب العملاء وتقليل شكاويهم .
- ✓ تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- ✓ زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة .

11..محتويات المواصفة الدولية للجودة:

تحتوي المواصفة الدولية على العديد من العناصر المعيارية، ونظرا لاختلاف هدف التطبيق والتوظيف لكل مواصفة، فإن العناصر التي تحويها كل مواصفة تختلف عن بعضها البعض:
الجدول رقم (3): محتويات المواصفة الدولية للجودة

العناصر الرئيسية لنظام الجودة	الأيزو 9001	الأيزو 9002	الأيزو 9003
1 نطاق مسؤولية الإدارة	/	/	/
2 نظام الجودة	/	/	/
3 مراجعة العقود والاتفاقيات	/	/	x
4 ضبط عملية التصميم	/	x	x
5 ضبط الوثائق والبيانات	/	/	/
6 المشتريات والتزويد	/	/	x
7 المنتج المورد من قبل المستفيد (العميل)	/	/	x
8 تحديد المنتج ومتابعته	/	/	/
9 ضبط عمليات الإنتاج	/	/	x
10 التفتيش والاختبار	/	/	/
11 أدوات التفتيش والاختبار والقياس	/	/	/
12 موقف التفتيش والاختبار	/	/	/
13 ضبط حالات عدم التطابق	/	/	/
14 الإجراءات التصحيحية	/	/	x
15 المناولة والتخزين والتغليف ، الحفظ والنقل .	/	/	/
16 سجلات الجودة	/	/	/
17 المراجعة الداخلية للجودة	/	/	x
18 التدريب	/	/	/
19 متابعة الخدمة	/	x	x
20 الأساليب الإحصائية	/	/	/
مجموع العناصر لكل مواصفة	20	18	12

تشير علامة (/) إلى اشتراط توفر العنصر في المواصفة، وعلامة (x) إلى عدم اشتراط ذلك.

المصدر: (كورتل فريد، 2006، ص-ص 205-207)

12..سلسلة مواصفات الإيزو ومجالات تطبيقها : (16)

1.12 الآيزو في مجال الصناعة :

إن الآيزو 9000 هو نظام لإدارة الجودة الشاملة ، وتأكيد مواصفاتها في المجال الصناعي ، حيث تتيح هذه المواصفة المعلومة اللازمة لتحويل سياسة تأكيد الجودة إلى الواقع الإنتاجي ، وبالتالي فإن المنتج سيتوافق مع الخصائص التي يتوقعها العميل اعتمادا على التحسينات في المجالات الإنتاج والإنتاجية ، وتحسين العلاقات بين العاملين وكذا بين العميل والمورد .

2.12 الآيزو في مجال الخدمات :

أصدرت مواصفة الآيزو الخاصة بالخدمات ، وهي 9004 ، وعرفت على أنها "عناصر جودة الإدارة ونظام جودة إرشادات للخدمات " فهي تمثل تحولا رئيسيا في الاتجاهات العالمية نحو قياس الجودة في المؤسسة الخدمية لذلك فإن إصدار هذه المواصفة سعيا لتشجيع مديري المؤسسات في القطاع الخدمي لتبني إجراءات رسمية للجودة على كل عملية خدمية :

✓ .الاتصالات، الصحة .الصيانة .المرافق .التجارة العامة .العمليات العامة .العمليات المالية.

✓ العمليات المهنية: الفنية والقانونية، الهندسية، الأمنية والإدارية في مجال إدارة الجودة.

✓ الاستشارات الإدارية والفنية.

✓ الشراء

✓ البحوث والتطوير.

✓ إدارة الموارد البشرية والحسابات والخدمات المكتبية.

← الآيزو 9001 :

فهو نظام الجودة الخاص بالتصميم ، التطوير ، الإنتاج وكذا التركيب وتقديم الخدمات ، فهي أكثر المعايير شمولا أي ما يقارب 20 عنصرا لنظام جودة فعال يضمن الاحتياجات منذ تسليم التعاقد وخلال عمليات ومراحل التصميم والتطوير حتى مرحلة النهاية لتقدم الخدمات اللازمة بعد التسليم .

← الآيزو 9002 :

فهو نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب ، وتعالج عمليات الوقاية ، اكتشاف المشاكل ومعالجتها الإنتاج والتركيب ، حيث تتضمن هذه السلسلة 18 عنصرا .

← الآيزو 9003 :

وهو نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات، وهي السلسلة الأقل شمولا، وتغطي 12 عنصرا فقط تتضمن المتطلبات لعملية اكتشاف المشاكل والرقابة عليها، والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش، غير أنها لا تعتبر نظاما للرقابة على الجودة.

← الآيزو 9004 :

تقدم هذه السلسلة توجيهات وإرشادات للموردين يتم استخدامها في تطوير عناصر نظم الجودة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر نظم الجودة، وهي مفيدة لأغراض المراجعة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر نظم الجودة، وكذا المراجعة الداخلية.....

وستعرض ذلك في الجدول التالي بشكل أكثر وضوحاً:

الجدول رقم (04): المواصفات ومجالات تطبيقها

المواصفة	عنوانها	مجالات تطبيقها
الآيزو 9000	إرشادات للاختيار والاستخدام	لجميع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات
الآيزو 9001	نموذج لتوكيد الجودة في التصميم، التطوير والتجهيز والخدمة.	الشركات الهندسية ، والإنشائية والخدمية التي تتضمن عملية التصميم والتطوير والإنتاج والتجهيز وخدمة ما بعد البيع .
الآيزو 9002	نموذج لتوكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز	الشركات ذات الإنتاج المتكرر التي قوامها الإنتاج والتجهيز ولا يدخل التصميم في عملها مثل الصناعات الكيماوية
الآيزو 9003	نموذج لتوكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائيين	تناسب الورش الصغيرة أو الموزعة للأجهزة عند فحصها النهائي
الآيزو 9004	عناصر نظام الجودة وإرشادات عامة	لكل الصناعات والخدمات

المصدر : (BRILMAN ,2001,p.54)

13.. أساليب ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لتنظيم وهيكلية الجودة داخل المؤسسات :

لقد أكد مؤسسو علم الجودة " ديمغ وكروسي " في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة كشرط مسبقاً لا بد منه كي تنجح المؤسسات لتحسين جودتها وذلك وفق أساليب ومبادئ مضبوطة لتنظيم وهيكلية الجودة داخل المؤسسات والتي تكمن فيما يلي :

1.13 نظام ضبط الجودة:

- الوصول بسلعة أو خدمة معينة إلى مستوى متميز وتقليل احتمالية الخطأ.
- تميز مؤسسة ما بسمعة ومستوى عال من الأداء.
- التأكد من أن منتجاً أو خدمة ما يجب له ميزة التميز من المرة الأولى.
- التأكد من أن نظام التوثيق يمكن مراقبته والتحقق منه ، بحيث يمكن المؤسسة من التطور .
- استمرارية التقويم للخدمة أو المنتج داخليا وخارجيا مما يمكن من تطوير النظام ضمن المستوى المطلوب .
- تقليل التكاليف والجهود المبذولة في العمل .
- تفعيل نظام العمل في المؤسسة مما يخدم تحسين خدمات منتجات المؤسسة .
- فكل ما تم ذكره يؤدي على فتح أسواق خدمية وإنتاجية جديدة .

2.13 متطلبات نظام ضبط الجودة في التقييم :

- الالتزام الإداري.
- مشاركة الجميع .
- اعتماد المنحى التنظيمي.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .
- قياس المعايير بما يطابق المستويات الموصوفة .
- التعليم والتدريب .

3.13 تصميم نظام ضبط الجودة في التقييم: يهدف تصميم نظام لضبط جودة التقييم إلى :

- تحديد معايير التقييم .
- تحديد أدوات التقييم .
- تعريف المعنيين في نظام ضبط الجودة .
- الحصول على التغذية العكسية أو الراجعة لتطوير نظام ضبط الجودة .

4.13 التحكيم في نظام لضبط جودة التقييم :

التحكيم مطلوب في معظم أنواع أنظمة التقييم بحيث يوجد أكثر من شخص معني في وضع الاستبانات وتصميمها ، والتحكيم هو إجراء للتأكد من أن التقييم يتناسب مع المعايير ويتم تطبيقه انطلاقاً من استشارة خبراء في أنظمة التقييم .

5.13 تطوير الجودة في التقييم :

فمتطلبات الأنظمة لا تبقى ثابتة ، وإنما يكون السعي دائماً لتطوير الخدمات مع المتطلبات وتغيراتها باستمرار فالقدرة على تلبية حاجات الزبائن المتغيرة أمر حيوي لهذه الخدمة .

14. الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في ظل مواصفات الآيزو : (مسلم عبد الله ، 2013، ص.96)

لقد أكد ديفيد جاريفين على أن هناك ثمانية أبعاد للجودة والمتمثلة في : الأداء - سهولة الاستخدام - الاعتمادية [الاعتماد على المنتج] - خلو المنتج من العيوب - المتانة - المنفعة - الجانب الجمالي - الجودة والتميز.

تعد الجودة مدخلا أساسيا لاستمرارية التحسين والمعبر عنها وفق النموذج الرياض المبسط :

جودة الخدمة = الخدمة كما قدمت فعلا - توقعات المستهلك.

فانطلاقاً من هاته المعادلة ... لنا بالتركيز على الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في ظل ما نادى به المنظمة الدولية للمواصفات الآيزو والتي نذكر منها الأهم :

✚ الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الإدارة والإنتاجية .

✚ اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو الوطنية أو القياسية العالمية (ISO) كمعايير في قياس كفاءة الأداء

وفاعليته.

✚ التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة وتصعيد دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين والمرتقبين.

✚ إدارة الجودة الشاملة المفتاح الأساس في التصدي للمنافسة الدولية وتحقيق المكانة السوقية الملائمة خاصة في ظل المنافسة الشديدة وبروز العولمة في المجتمع الإنساني .

✚ المساهمة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي:

- تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع.

- نمو التجارة التصديرية في ظل العولمة .

- تطوير الميادين الاستثمارية والتوسع في إنجازها.

- زيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها.

✚ التركيز على الدور الرئيسي الذي يلعبه دور الوقاية بدلا من العلاج .

✚ تحقيق كفاءة الأداء في المجالات الإنتاجية والخدمية باستخدام الوسائل الإحصائية خاصة خرائط المراقبة ، ومخططات السبب والنتيجة وغيرها من الأساليب الإحصائية .

✚ الاستخدام الهادف لأبعاد التدريب والتطوير .

✚ زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في جودة المنتجات، والخدمات والأفراد والعمليات والتفاعل مع البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق رغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.

15. المتطلبات الواجب التركيز عليها جودة الخدمة في ظل المعايير والمواصفات العالمية:

فقد ابرز الدكتور الحداد عواطف أن مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحكم اعتباره منهج إداري حديث، إنما يتوقف على مدى مشاركة ومساهمة جميع أفراد المنظمة في تفعيل الجهود لقيادة المؤسسة ، فتمثل متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المؤسسات سواءا صناعية أو خدمية فيمايلي :

1.15 **تأييد الإدارة العليا ودعمها لبرامج إدارة الجودة الشاملة :** والذي يمثل قناعة الهيئة الوصية بأساسيات الإدارة وجودتها الشاملة ضمانا للتحسين والتطوير المستمر والشامل.

2.15 **تهيئة مناخ العمل والبيئة المناسبة للمؤسسة :** وتمثل هذه التهيئة في إعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة وتدريبهم على أساليب إدارة الجودة الشاملة وضمان إشراكهم ومدى استيعابهم لثقافة ضمان أعلى مستويات الجودة .

3.15 **العمل على إرضاء العميل والسعي لتحقيق رضاه وولائه :** ويشمل ذلك العملاء الخارجين أو بالأحرى المستهدفين وكذا الداخلين أي عمال المؤسسة فالعميل هو نقطة ارتكاز واهتمام منهج الجودة الشاملة .

4.15 **القيادة الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة :** وهي أساس تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر حلقة التنسيق بين الوظائف والعمليات وتجنب ما قد يقع من انحرافات في الأداء .

5.15 **تشكيل فريق عمل الجودة على جميع مستويات المؤسسة:** وهو ضمان أداء الفعاليات والأنشطة للوصول على أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية وكذا الجمع بين الخدمة والتميز والجودة.

6.15 قياس الأداء وجودة الخدمة : والتي تسعى للتحقق من ان المنتجات أو الخدمات تنتج بالمواصفات والمقاييس والمعايير المطلوبة تكون الانطلاقة من مراقبة الجودة مع بداية الإنتاج إلى غاية وصول المنتج أو الخدمة للمستهلك .

7.15 الإدارة الفعالة للموارد البشرية : إن للمواد البشرية الأهمية للقوى في تفعيل إدارة الجودة الشاملة ، إذ يدعو « Deming » إلى إقامة نظام يرتكز على فكرة العمل الجماعي والتدريب المستمر وربط المكافأة بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا الزبون .

8.17 إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة : يعتبر نظام المعلومات من الركائز المهمة والأساسية التي تفتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، إذ أن تدفق المعلومات ووصولها لمختلف فعاليات المؤسسة .

16. استراتيجية التاهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية (قاسم نايف، 2005، ص.84)

إن تحولات المنافسة العالمية جعلت من المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها تسعى إلى تبني استراتيجية لضمان الجودة بهدف حصولها على شهادة ISO 9000 كدليل عالمي على فعالية نظامها المتطابق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

1.16 مستويات المواصفة ISO 9000 :

تعتبر مواصفة ISO 9000 من سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات والتي تنقسم إلى مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها وأهم تلك المواصفات ما يلي :

ISO 9001 : التي تطبق على المؤسسات التي تقوم بالإنتاج الصناعي والخدمية والتركيب والتصميم وهي أكثر المواصفات شمولية

ISO 9002 : التي تطبق على المؤسسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابق ذكرها في ISO 9001 فيما عدا نشاط التصميم .

ISO 9003 : تطبق على المؤسسات التي تقوم بالأنشطة المتعلقة بمنظومة الجودة في مجال التفتيش والاختبارات النهائية.

ISO 9004 : فهي تختص بضمان الجودة في الإنتاج.

ISO 9000 في الخدمات :

تعد مواصفة الإيزو ISO 9004 الجزء 2 ، منها الخاصة بالخدمات ، والتي تحدد عناصر جودة الإدارة ونظام الجودة وكذا الإرشادات الخدمية ، تحولا رئيسيا في الاتجاهات العالمية تجاه قياس الجودة في المؤسسات الخدمية والتي تستوجب وجود الخصائص التالية :

- الطاقة الإنتاجية (عدد العاملين، والمستلزمات المستخدمة في أداة الخدمة)

- وقت انتظار العميل ، ووقت عملية الخدمة وإجراءات تسليمه للخدمة .

كما لهاته المواصفة خصائص نوعية أخرى هي : أسلوب الاستجابة لطلب العميل ، سهولة نيل العميل للخدمة ، الود والاحترام ، البشاشة والراحة والاعتبارات الجمالية في مكان تقديم الخدمة والتمكن وكذا الحرص على ثبات النواحي الفنية في أداء الخدمة والمصدقية والاتصال الفعال والحفاظ على صحة وسلامة العملاء .

17. خطوات الحصول على شهادة ISO 9004 المتعلقة بجودة الخدمة : (عبد الرحمان توفيق، 2004، ص.178)

يعد الحصول على شهادة ISO 9004 لجودة الخدمات مؤشر على أن المؤسسة الخدمية تمتلك نظاما متكاملًا للجودة أساسه إرضاء العملاء (الداخليين والخارجيين) عن طرق التحسين المستمر وضمان التميز في ظل التنافسية .

إن استراتيجية التوافق مع ISO 9004 المتعلقة بجودة الخدمات تتطلب إتباع الخطوات التالية :

1.17 مرحلة التخطيط : فخلال هاته المرحلة يتم ما يلي :

- إقناع الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام للجودة يتطابق مع المواصفة ISO 9004 لجودة الخدمات .
- تحديد جهة الاعتماد المانحة للشهادة .

- تعيين مسؤول الإدارة لقيادة عملية التأهيل للحصول على شهادة ISO 9004 جزء 2 المتعلقة بجودة الخدمات .

2.17 مرحلة التطابق: ويتم من خلالها ما يلي :

- تقييم نظام الجودة القائم في المؤسسة مع معاينة وفحص وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة للتعرف على انحرافات الأداء .
- تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الجودة .

- التطبيق الفعلي لمبادئ الجودة الشاملة والذي يتفق مع مواصفة ISO 9004 في جزئها الثاني ، والمتعلق بجودة الخدمات .

3.17 مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة:

- يتم في هذه المرحلة مراجعة نظام الجودة مع استكمال شروط التسجيل .
- وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة .
- التنسيق مع فريق المراجعة التابع لجهة التسجيل .

4.17 مرحلة المتابعة :

بعد منح شهادة ISO 9004 الجزء الثاني والمتعلقة بجودة الخدمة، يتم مراجعة نظام الجودة على فترات دورية (كل ستة أشهر عادة) للتأكد من فعالية تطبيق نظام الجودة.

18. خاتمة

فقد أظهرت دراستنا هاته عدة ركائز تبين من خلالها الاهتمام بتحسين وتطوير أداء المؤسسات وفق متطلبات ومواصفات الأيزو 9000، فالمؤسسات وبعد تبنيها لثقافة الجودة التي أضحت مطلبًا جوهريًا يقاس عليه نجاح آدائها ، تكون قد سيطرت على جودة الخدمة التي تعتبر إحدى المرتكزات الداعمة لتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتمكين المؤسسات من تقديم الخدمة او المنتج بالشكل المتميز الذي يحقق من خلاله متطلبات العملاء ، فمزايا تطبيق معايير الأيزو تكمن في تطوير العمليات الإنتاجية وتحسين جودة التصميم وتطبيق معايير الجودة الشاملة في بيئة العمل لأن الحصول على شهادة الأيزو تمنح على مستويات عدة أهمها هو التركيز على جودة العمليات ، لذا فإن معايير الأيزو جزء منها هو نفسه معايير الجودة الشاملة والجزء الآخر للتأكد والحرص على تطبيق بعض تلك المعايير الهامة لإدارة الجودة الشاملة ، والحصول على شهادة التأهيل وفق المعايير والمواصفات العالمية، فكنظرة استشرافية لمستقبل المؤسسات لنا بإدراك ضرورة الارتكاز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر كفيلا بتطوير مستوى المؤسسات الحالي ، وتحقيق آدائها الفعال والتميز وفق مؤشرات الجودة .

19. قائمة المراجع:

- ابو النصر، مدحت، (2008)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الحداد، عواطف إبراهيم، (2009)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الفكر.
- حروش، رفيقة، (2013)، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر: شركة دار الأمة.
- حمود، خيضر كاظم، (2016)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة.
- دودين، احمد يوسف، (2013)، إدارة الجودة الشاملة = Total Quality Management، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- دودين، أحمد يوسف، (2014)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- زكي محمد، سالي، (2013)، معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط.1، القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبد العزيز، سمير محمد، (1999)، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000: رؤية اقتصادية إدارية، القاهرة: مكتبة الإشعاع.
- عبد الرحمان، توفيق، (2004)، منهج الجودة الشاملة، ط.3، القاهرة: مركز الخبرات المهنية.
- كورتل فريد بلخير؛ كحيلية آمال، (2006)، الجودة وأنظمة الآيزو، عمان: دار كنوز المعرفة.
- مسلم، عبد الله الحسن، (2013)، إدارة الجودة الشاملة (معايير الآيزو)، عمان: دار المعتز.
- المنسي، حسين، (2010)، البداية إلى عالم المواصفات، مجلة عالم الجودة، ع.1.