

## علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة

**The relationship of quality seminars to total quality management**د. حامدي محمد<sup>1</sup><sup>1</sup> جامعة الحاج لخضر - باتنة 1، Hamdi.pmetic@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/07/20

تاريخ القبول: 2019/06/24

تاريخ الاستلام: 2019/05/03

**ملخص:**

هدفت الدراسة لتفرقة بين حلقات الجودة وإدارة الجودة الشاملة حيث تعتبر هذه الحلقات من الأدوات المساعدة على نشر فلسفة الجودة ومعالجة مشاكل العمل ورغم أنها مبنية على عدة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك فرق كبير بينهما لأن مفهوم حلقات الجودة هو تحسين مستويات الأداء بهدف الوصول إلى منتج خال من العيوب وتعتبر أيضا الخطوة الأولى للوصول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة.

**Abstract:**

We must as researchers to distinguish between Quality Circles and TQM which are considered episodes of utilities to publish quality philosophy and solving Operational problems, and even though it is based on several principles of TQM, however, there is a big difference between them because The concept of Quality Circles is to improve the performance levels in order to reach impeccable product and It is also the first step to get to the application of TQM in the enterprise.

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

1- المؤلف المرسل: د. حامدي محمد ، الإيميل: [Hamdi.pmetic@yahoo.fr](mailto:Hamdi.pmetic@yahoo.fr)

## 1. مقدمة

شهد أواخر القرن العشرين تغيرات اجتماعية واقتصادية، وتقنية تمثلت بظهور التكتلات الاقتصادية، بالإضافة للتقدم التكنولوجي السريع وزيادة المنافسة وإلغاء الحواجز الجمركية إلى غير ذلك من التحولات.

وقد أدت هذه التحولات إلى زيادة اهتمام المؤسسات بحاجات العملاء، وجمع المعلومات عن خصائصهم والعمل على تلبية حاجياتهم التي أصبحت من الأولويات، فرغم أن العميل الحالي مازال يولي اهتماما بسعر المنتج كما في الماضي، إلا أنه أصبح الآن يعطي اهتمام أكبر للجودة مقارنة مع السعر ويشترط مستوى عالي للجودة في المنتجات والخدمات التي يقتنيها مع سعر يناسب إمكانياته المالية، حيث تزايد تركيز العملاء على الجودة والقدرة على تحقيقها بشكل كبير نظرا لتوفر المعلومات الخاصة بالسلع والخدمات على الانترنت.

أمام كل هذه التحديات التي تواجه المؤسسة الحالية أصبحت المداخل السابقة للجودة لا تفي بالغرض المطلوب لمواجهة هذه الصعوبات، فلقد اقتنع المسيررون بضرورة انتهاز مدخل جديد للجودة أشمل وأوسع من المداخل السابقة يساعد على تحسين تنافسية مؤسساتهم من جهة وكسب رضي عملائهم من جهة أخرى، فظهر إثر ذلك مدخل إدارة الجودة الشاملة. إدارة الجودة الشاملة مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل. وبالنسبة لحلقات الجودة فهي أداة محددة لحل مشاكل الجودة، ولتفادي الخلط بين المفهومين يجدر بنا الإجابة على السؤال التالي:

ما هي أهم الفروقات بين حلقات الجودة وإدارة الجودة الشاملة؟

للإجابة على هذا السؤال وجب علينا التطرق للنقاط التالية:

1- مفهوم حلقات الجودة؛

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛

3- علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة.

ومن أجل الإجابة على تساؤل البحث وجب علينا وضع الفرضيات التالية :

- تختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة عن حلقات الجودة؛
- تعتبر حلقات الجودة الخطوة الأولى لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

وتكمن أهمية البحث في رفع الغموض عن مفهومين جد متقاربين في مجال تسيير الجودة الا وهما إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة و حلقات الجودة كأداة لتطبيق هذه الفلسفة داخل المؤسسة ، ومن جهة اخرى يجب توضيح أوجه الاختلاف و التكامل بين المفهومين .  
وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا اختبار صحة فرضياتها يتم إتباع المنهج الوصفي، من اجل توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة.

## 2. مفهوم حلقات الجودة

يعد كارو إشيكاوا أول من إبتكار منهج حلقات الجودة في اليابان ، وتشكلت أول حلقة للجودة سنة 1962 وبلغ عدد حلقات الجودة في العالم سنة 1978 مليون حلقة ضمت 10 ملايين عامل، أما اليوم في اليابان وحدها يوجد أكثر من 2 مليون حلقة تضم أكثر من 20 مليون عامل(عبد الله، عيسى، 2008، ص 60).

وحلقات الجودة هي أحد أدوات نظام تويوتا، وهي من طرق اليابانية التي أشتهر إستعمالها في المؤسسات لتحسين الجودة، وهي وسيلة سهلة وفعالة في حل المشكلات حيث لا تحتاج لإستثمارات كبيرة ولا تتطلب مجهودات جبارة. وقد تم تسجيل أول حلقة للجودة في شركة هاتف و التلغراف باليابان في ماي 1962، وعقد أول مؤتمر لتشجيع إستخدام حلقات الجودة في ماي 1963 بمدينة سنديا باليابان ، وحضرته أكثر من 149 مؤسسة وتم عرض أكثر من 22 مداخلة حول الموضوع. وكان ذلك من تنظيم إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، والذي أصدر بدوره مجلة متخصصة بعنوان "ضبط الجودة لرؤساء المؤسسات"، بهدف توعية المشرفين بأهمية ضبط جودة وقد خصص أول عدد لها لموضوع حلقات الجودة(محمود، منير، 2011، ص165).

وإنتقلت حلقات الجودة سنة 1970 إلى الولايات المتحدة الأمريكية ، وهي وسيلة لإلتقاء مجموعة من الموظفين والمشرفين من 8-10 أعضاء يشكلون فريق لحل مشكلات العمل التي تواجه المؤسسة(محمد، جليل، 2008، ص80).

وتعرف حلقات الجودة على أنها مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون دراسة تعاونية مشتركة تهدف للكشف عن المشكلات التي تواجه المؤسسة ، وتقترح حلول لها(مصطفى، 2013، ص 236).

وتعرف أيضا على أنها مجموعة من العاملين تشكل نفسها بناء على موافقة الإدارة ، ويكون العمل بها تطوعيا وتجتمع بشكل دوري لمناقشة مشكلات العمل ، وإقتراح حلول لها(محمود، منير ، 2011، ص165) .

وقد ساهمت هذه الممارسة في تحويل ثقافة التعارض بين العمال والإدارة (ثقافة ربح / خاسر) إلى ثقافة تشارك وتعاون (ربح / ربح).

والنتائج المحققة لحلقات الجودة تكشف دورها المهم كمصدر للأفكار الجديدة الإبداعية لحل المشكلات لجميع جوانب العمل وليس فقط من أجل تحسين الجودة.

ففي شركة تويوتا كل سنة تقدم حلقات الجودة 1.9 مليون فكرة أي بمتوسط 32 فكرة سنوية للعامل الواحد، والإدارة تستطيع أن تنفذ 5 آلاف فكرة، والجدول الموالي يوضح مقارنة بين المؤسسات اليابانية والأمريكية في عدد الأفكار المقترحة التي قدمتها حلقات الجودة(نجم، 2010، ص581).

الجدول رقم 1: مقارنة في عدد الأفكار المقترحة بين المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية

الاقتراحات لكل عامل	عدد العاملين	عدد الاقتراحات	المؤسسة
79.6	81000	6446935	ماتسويشي
63.4	57051	3615014	هيتاشي
126.5	23927	3025853	مازدا
47.6	55578	2648710	تويوتا
38.5	48849	1880686	نيسان
41.6	33192	1393745	نبتون دنيسو
78.1	13788	1076536	كانون
99.6	10226	1022340	فوجي إلكترك
833.2	881	734044	توهوكو أوكي
48.6	15000	728529	جي في سي
2.3	9000	21000	الشركات الأمريكية القائدة

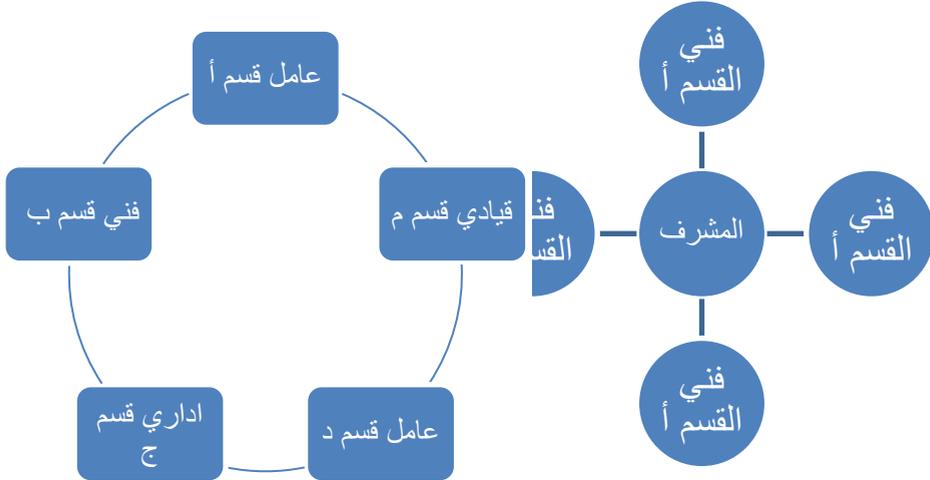
المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار صفاء، الأردن، 2010، ص582.

يتضح من الجدول السابق تفوق المؤسسات اليابانية على الأمريكية في توليد أفكار تحسين الجودة والتي ستترجم فيما بعد لتحسينات في المنتجات اليابانية وتتحول لمزايا تنافسية لإستجابتها لحاجات العميل.

وأيضاً نلاحظ أن تطبيق حلقات الجودة في اليابان يختلف عنه في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أن تطبيقها في هذه الأخيرة يكون عن طريق تدريب ومشاركة الفنيين فقط ، إعتقاداً أنهم الأقدر على حل المشاكل، أما من وجهة النظر اليابانية فالتدريب والمشاركة في حلقات الجودة يحتوي على الطبقة العليا والفنيين والعمال معناه مشاركة جميع أفراد المؤسسة، مما يساهم في تحسين عملية الإتصال داخل المؤسسة والتقليل من مقاومة العاملين للتغيير(مصطفى، 2013، ص 238).

ولابد من إشارة للفرق بين فرق التحسين لحلقات الجودة وفرق العمل التقليدية ، حيث أن فرق العمل التقليدية حسب النظرة الغربية تتشكل من فنيين من نفس القسم ويقودها مشرف مما يبقي صفة الإدارية والهرمية، أما فرق تحسين الجودة حسب منظور حلقات الجودة فهي عبارة عن المشاركة الطوعية لعدد من العمال من مختلف الأقسام لحل مشاكل المؤسسة(نجم، 2010، ص 581) ، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 1 : المقارنة بين فرق العمل التقليدية و فرق حلقات الجودة



فرق حلقات الجودة

فرق العمل التقليدية

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دارصفاء، الأردن، 2010، ص 583.

### 3. مبادئ وأهداف حلقات الجودة

هناك العديد من المبادئ يجب إحترامها ضمن فلسفة حلقات الجودة وهي (حسن ، 2011، ص 10) :

- (أ) المشاركة الطوعية : يعتبر من أهم مبادئ حلقات الجودة فلا يمكن في أي حال من الأحوال إجبار العمال على المشاركة فيها بناء على أوامر وتعليمات، بل من الأفضل ترك الحرية للعامل ليستطيع إبداع أفكار تساعد المؤسسة على تطوير أداءها؛
- (ب) الإستمرارية: أن يكون نشاط حلقات الجودة مستمر لأنه يختص بالتطوير والتغلب على المشكلات التي تظهر دوما مع الممارسات اليومية للعمال؛
- (ت) تقدير العامل: يجب أن تحترم هذه الحلقات إنسانية العامل وتحقق له مناخ العمل الجيد وتعطي له مجال الحرية في التفكير والإبداع وإقتراح الحلول اللازمة لحل مشاكل العمل؛
- (ث) فلسفة الحلقات : تتمثل فلسفة حلقات الجودة في مبدأ التنافس الجماعي التعاوني بين أفراد الحلقة لتوليد أحسن الأفكار المساهمة في إنجاح المؤسسة .

### 4. مكونات برنامج حلقة الجودة

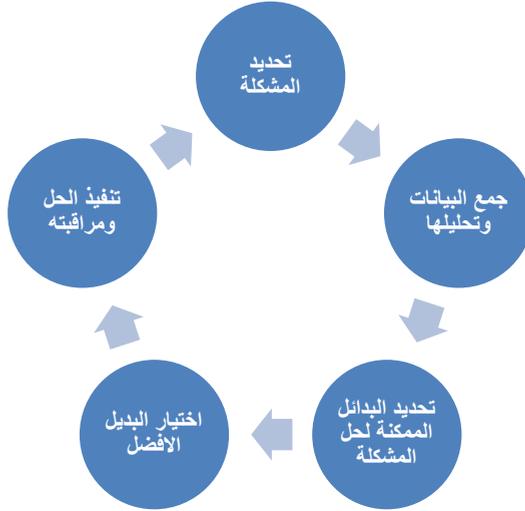
- يختلف الهيكل التنظيمي لبرنامج حلقة الجودة من مؤسسة لأخرى لكننا نوضح الهيكل التنظيمي الأمثل لتسييرها كتالي(مصطفى، 2013، ص 240) :
- (أ) أعضاء الحلقة : يتراوح عددهم بين 2 إلى 12 عضويتهم إختيارهم طوعية ويتقابلون لمدة ساعة كل أسبوع أو أكثر لحل مشكلات المؤسسة ؛
  - (ب) قائد الحلقة : مهمته تدريب أعضاء الحلقة وتدوين المشاكل المعالجة والحلول المقترحة ويعمل بتوجيه مسهل الحلقات؛
  - (ت) المسهل : يقوم بتدريب القادة الجدد وعقد ندوات عن طريقة عمل حلقات الجودة ، وأحيانا يحضر إجتماعات حلقات الجودة لمعرفة والتأكد من أن القادة يعملون بالطريقة الصحيحة؛
  - (ث) لجنة التوجيه : تشمل أفراد من جميع مستويات الإدارية بالمؤسسة ، وتعتبر المنظم لبرنامج حلقات الجودة حيث تقوم بوضع السياسات والخطط لتطوير البرنامج ، وأيضا تقوم بتحديد وتطوير الطرق التدريبية لكل أعضاء حلقات الجودة في المؤسسة .

## 5. آلية عمل حلقات الجودة

تتبع فرق حلقات الجودة في عملية حل المشكلات الخطوات التالية (إيمان، السعد، 2005، ص 09):

- أ) تحديد المشكلة: يجب على فريق حلقة الجودة تعريف المشكلة وتشخيصها ومعرفة معلومات حول موقعها في المؤسسة، أسباب حدوثها، تحديد حجم تأثيرها على الأداء، ...إلخ؛
- ب) جمع البيانات وتحليلها: على الفريق القيام بتحديد العملية التي تكون بحاجة إلى تحسين وتطوير، ومن ثم جمع وتصنيف البيانات وتحليلها، وإقتراح الحلول لمعالجة المشكلة بإستخدام مجموعة من الوسائل التي تم التطرق لها سابقا مثل : مخطط باريتو، مخطط السبب والأثر، ...إلخ؛
- ت) تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة: وتعني تحديد الحلول أو مسارات العمل التي تؤدي إلى معالجة المشكلة وضمان عدم تكرارها؛
- ث) إختيار البديل الأفضل: وهذا يعني إختيار الحل الأمثل للمشكلة عن طريق تقديم المقترحات من أعضاء الفريق، والمفاضلة بين هذه الإقتراحات لتحديد الحل الأنسب لمعالجة المشكلة، عن طريق المشاركة والمناقشة بين جميع أفراد الحلقة؛
- ج) تنفيذ الحل ومراقبته: بعد تحديد الحل للمشكلة تبدأ عملية تنفيذه ومراقبة نتائج تطبيقه ومدى قدرته على حل المشكلة محل المعالجة ، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها لمعرفة مدى تطابق تلك النتائج الفعلية مع الأهداف المطلوب تحقيقها، وفي حالة عدم تحقيق الحل للنتائج المرجوة يجب على فريق حلقة الجودة إعادة تقييم البدائل مرة أخرى لإقتراح حل جديد للمشكلة والشكل الموالي يوضح آلية عمل حلقات الجودة .

الشكل 2: آلية عمل حلقات الجودة



المصدر: أيمن عسكر حاوي، مسلم علاوي السعد، بناء فريق حلقة الجودة وعلاقته بتحسين الجودة دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الورقية البصرة. مجلة التقني، العدد 18، العراق، 2005، ص 9. نقلا عن:

(15/07/2014) <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=41871>

6. مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة ، إلا أننا لا نجد هناك تعريفا عالميا موحد لها حتى الآن ، ومنه تعددت التعريفات التي وضعت للجودة الشاملة وكل منها يتناول سمة معينة أو خاصية معينة لها .

ولكن قبل الوصول إلى التعريفات نقدم مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي هو ترجمة لمفهوم "Gestion de la Qualité totale" الفرنسي الذي يقابلها مفهوم الأمريكي " Total quality management" النابع أصلا من مفهوم " Company Wide quality control " الذي يعني بدوره التحكم في الجودة عبر كل الوظائف داخل المؤسسة حسب المنهج الياباني.

و من بين التعاريف التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

يعرف "Figenbaum" إدارة الجودة الشاملة على أنها عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العمال والإدارة والأدوات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة (محمد، 2006، ص 20).

عرف "Edward Deming" إدارة الجودة على أنها إشتراك والتزام الإدارة العليا والعمال في ترشيد العمل من أجل تحقيق ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته(خالد ، سعيد ، 1998 ، ص 73).

ويعبر تعريف "Ishikawa Kaoro" عن النظرة اليابانية للجودة الشاملة فهو يرى أنها نظام يشمل كل نشاطات المؤسسة وحتى شبكة الموزعين والموردين وكل المتعاملين يعملون معا من أجل تحسين الجودة على كل مستويات وهي(Ishikawa ,1991 ,p21) :

- إعداد وتصميم المنتج، مسارات إنتاجه، طرق التموين والمواصفات المحددة لذلك؛
- جودة علاقات العمل داخل المؤسسة، ومدى تقبلها من طرف العمال.

ويهدف توجه الجودة الشاملة لتحقيق أعلى رضا ممكن لدى العملاء وذلك بأقل التكاليف ممكنة.

ويعرف "PhilipCrosby" إدارة الجودة الشاملة بأنها الطريقة المنهجية للمؤسسة من أجل ضمان سير النشاطات المخطط لها، كما أنها الأسلوب الأفضل الذي يساعد على حل المشكلات وذلك من خلال الإستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوثها وتجعل منعها أمرا ممكنا(Allotey 2013, p05).

عرف "juran" إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من العمليات والنشاطات الإدارية التي تهدف لتحقيق رضى العملاء من خلال تمكين العمال من المساهمة في عملية إتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى رفع من إيرادات المؤسسة وتقليل من تكاليفها(TQM , 2012).

ويعرفها "john S. Oakland" بالمنهج المتكامل لتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، بإستخدام التنظيم والتخطيط وإشراك جميع العاملين(عبد الله، عيسى، 2008، ص 72).

عرفتها منظمة التقيس العالمية ISO أنها فلسفة تسييرية شاملة مدعومة من القيادة العليا للمؤسسة من أجل تحسين الأداء الكلي ، بالتركيز على تحقيق رضى العملاء(علي ، خالد ، 2015، ص 11).

كما عرفتها منظمة الجودة البريطانية BQA\* على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تستطيع من خلالها تحقيق كل من رضى العملاء وكذلك تحقيق أهداف للمؤسسة من ربحية وإنتاجية عالية...إلخ (محمد ، 2010 ، ص 29).

وترى الجمعية الفرنسية لحلقات الجودة AFCERQ\*\* أن لجودة الشاملة نتيجة تكاتف كل المصالح داخل المؤسسة، وهي تتجسد في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية كل حاجات العميل الحالية أو المتوقعة، وهذا سواء كان العميل نهائي أي خارج المؤسسة، أو وسيطا داخلها بإعتباره مستقبلا للمواد والخدمات ومحولا لها ويتعلق الأمر هنا بالعمل.

أما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فقد عرفها على أنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث تتشارك كل من الإدارة العليا و العمال في إستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و خدمات المؤسسة(علاء ، 2010، ص 54).

وهناك من عرف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها مصطلح إدارة الجودة لشاملة كما يلي(خالد ، 2010، ص 118):

(أ) إدارة: هي فلسفة تسييرية تضمن تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنه من توفير الجودة المطلوبة للعميل، والعمل على تطوير إمكانية المؤسسة وذلك من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر؛

(ب) الجودة: هي الوفاء بمتطلبات العميل؛

(ت) الشاملة: هي تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدأ من التعرف على إحتياجات العميل وإنهاء بتقييم رضاه، لا سيما أنها تشمل جميع الأفراد والأقسام في المؤسسة، ونعني بالشاملة هنا أنها تؤثر على كل شيء في المؤسسة وعلى كل فرد فيها، وتتطلب إلزاما شاملا من الجميع.

إن الجودة الشاملة لا تشمل فقط جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل بل تأخذ أبعاد أخرى لتشمل جودة الإجراءات وجودة عمليات التخطيط والمتابعة وجودة أداء الأفراد بالإضافة إلى كسب رضا العملاء من خلال تقديم خدمة أو منتج يرقى لمستوى تطلعاتهم(نجاح ، 2010، ص 10).

و يجب التفريق بين مصطلح الجودة الشاملة والجودة التامة فتكون هذه الأخيرة تعني الكمال التام الذي لا يمكن أن نجد بعده أي مجال للتحسين، بينما الجودة الشاملة هي عملية التحسين المستمر والدائم لجودة المنتجات.

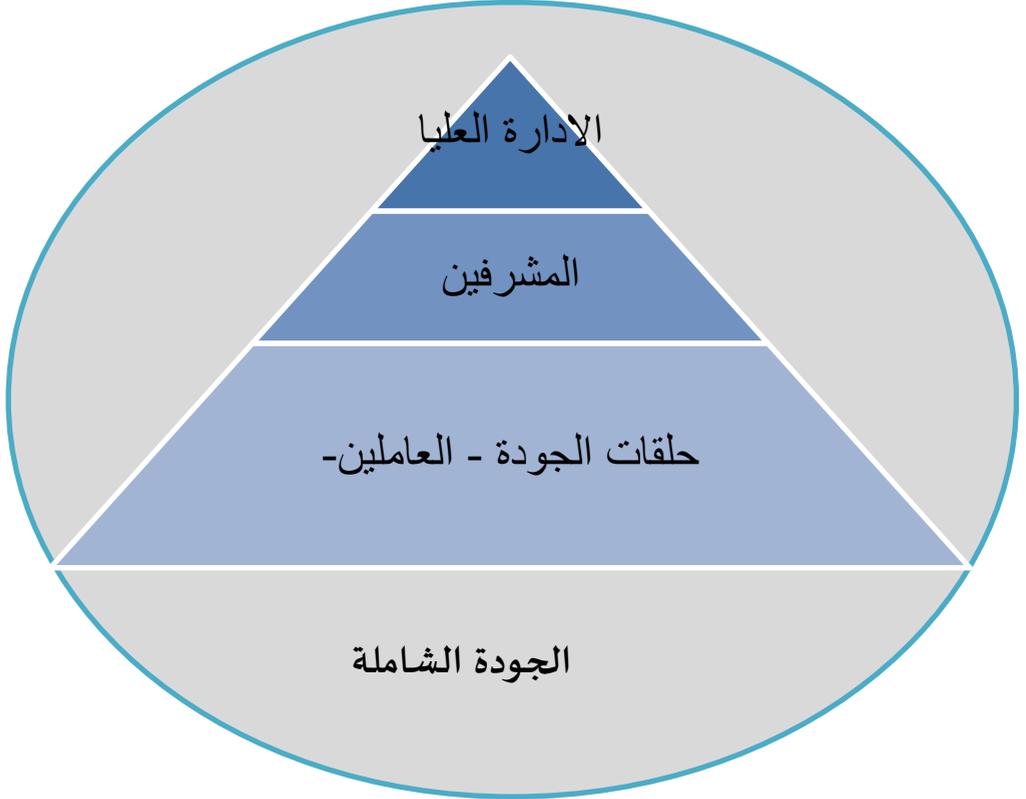
ويتضح من التعريفات السابقة على الرغم من عدم إتفاقها جميعا في منظور واحد، إلا أنها ركزت على أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة تحسين المستمر للمنتج من أجل الوصول لرضى العميل عن طريق مشاركة جميع العمال و الدعم الكامل للإدارة .

#### 7. علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة

عند المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة نلاحظ أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تسهل على تبني منهج حلقات الجودة، في الماضي كانت المؤسسات تبدأ بتطبيق الجودة الشاملة ثم تنتقل بعدها لأنشطة حلقات الجودة، أما في السنوات الأخيرة فنلاحظ العكس حيث تبدأ المؤسسات بتطبيق أنشطة حلقات الجودة أولا، كونها أسهل من الإنطلاق مباشرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وما تتطلبه من إجراءات وإمكانيات وتكوين، حيث تعتبر المؤسسات حلقات الجودة مرحلة تمهيدية لتبني الجودة الشاملة .

بينما المؤسسات الكبيرة ترى أن حلقات الجودة ما هي إلا أداة أو طريقة من طرق الجودة الشاملة ، ولا يمكن في أي حال من الأحوال فصل حلقات الجودة على الجودة الشاملة .  
و الشكل الموالي يوضح علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة:

الشكل 3 : علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة



Source: Handbook for TQM and QC Circles sur:

<https://www.slideserve.co.uk/handbook-for-tqm-and-qc-circles> (05/02/2014)

والملاحظ من الشكل السابق ان إدارة الجودة الشاملة نظام وفلسفة تسييرية شاملة لجميع مستويات التسيير في المؤسسة وان حلقات الجودة خاصة فقط بحل مشاكل الجودة على المستوى التشغيلي ، أي أن حلقات الجودة أداة مساعدة على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

مما سبق نلاحظ أن مفهوم الجودة الشاملة يحتوي على حلقات تحسين الجودة التي تعتبر بدورها نشاط جزئي يمكن المؤسسة من معالجة مشاكلها، معناه أن استخدام هذه الحلقات يجب أن يتم ضمن إطار تنظيمي متناسق وهو إدارة الجودة الشاملة(مصطفى، 2013، ص 246).

## 8. الخاتمة:

من خلال ما تم سابقاقد أوضحنا الإطار الفكري عن أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة كنظام لتأكيد وحل مشاكل الجودة، ويمكننا أن نورد أوجه الاختلاف بينهما في العناصر الآتية:

✓ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً لحلقات الجودة فهي عبارة عن فلسفة وتوجه فكري، وثقافة تنظيمية جديدة، وتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة، تسعى إلى تحقيق إستراتيجيتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات العملاء وتحقيق أعلى درجات الرضا لديهم من خلال التحسين المستمر.

✓ تعتبر حلقات الجودة أداة تطبيقية تتضمن مجموعة من الاجراءات التي تم وضعها، وتركز على تكوين فرق لتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسات والمنع من حدوث الأخطاء.

✓ يعتبر العملاء في ظل إدارة الجودة الشاملة هم مفتاح نجاح أي مؤسسة، وبالتالي فهي تهدف إلى التعامل المباشر معهم من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على تلبيةها، في حين تهدف المؤسسات التي تطبق حلقات الجودة إلى التعامل المباشر مع مشاكل العمل.

✓ يمكن اعتبار حلقات الجودة هي الأرضية التي يمكن أن تستند إليها لبدء بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، حيث أدرك المدراء أن الخطوة المنطقية التالية بعد تطبيق حلقات الجودة هو البدء ببرامج إدارة الجودة الشاملة.

## الإحالات:

\* BQA: British Quality Association

\*\*l'association française des cercles de qualité

## 9. قائمة المراجع:

### باللغة العربية:

- إيمان عسكر حاوي، مسلم علاوي السعد. (2005). بناء فريق حلقة الجودة وعلاقته بتحسين الجودة دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الورقية البصرة. مجلة التقني ، العدد 18 ، العراق ، نقلا عن: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=41871> (30/07/2014)
- حسن جبر علوان. (2011). دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي دراسة تطبيقية في معمل إسمنت السدة. مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، العدد 4، العراق، نقلا عن: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=51884> (21/07/2014)

- خالد سعد عبد العزيز بن سعيد.(1998). إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، بدون دار نشر، المملكة العربية السعودية.
- خضير كاظم محمود ، روان منير الشيخ.(2011). إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن .
- خطيب خالد.(2010).مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في قطاع التأمين دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية ، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة .
- رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدادة .(2008). إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري، الأردن.
- عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان .(2015).إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري، الأردن.
- علاء حاكم محسن الناصر.(2010).إدارة الجودة الشاملة : نموذج في الإدارة الجامعية،مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80، العراق.
- محمد عبد العال النعيمي ، الراتب جليل صويص.(2008). SIX SIGMA تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم وتطبيقات، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- محمد عبد الوهاب العزاوي.(2010). ادارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- محمد علي القضاة.(2006). أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي: دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه جامعة عمان ،الأردن.
- مصطفى كمال سيد الطايل .(2013). معايير إدارة الجودة الشاملة، دار أسامة ، الأردن.
- نجاح الرشيدى، ادارة الجودة الشاملة:  
[http://uqu.edu.sa/files2/tiny\\_mce/plugins/filemanager/files/4340392/total\\_quality.ppt](http://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4340392/total_quality.ppt)
- نجم عبود نجم.(2010). إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت، دار صفاء، الاردن.

باللغة الفرنسية:

- A. Allotey.(2013). **Implementing Total Quality Management (TQM)** , The Issue of National Culture , Germany.
- K. Ishikawa.(1991).**le TQC ou la gestion de la qualité à la japonaise**, AFNOR gestion ,France.
- **TQM, p1 sur :**  
[http://www.ceecis.org/iodine/08\\_production/TQM/TQM%20foof%20presentat ion.pdf\(02/05/2012\).](http://www.ceecis.org/iodine/08_production/TQM/TQM%20foof%20presentat ion.pdf(02/05/2012))