

فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الفكر الحديث

أ.د. محمد عبد الهادي

أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر 2

m_hadi83@yahoo.com

أ. فتحية بلحاج الزين

باحثة، دكتوراه تخصص إدارة أنظمة المعلومات، جامعة الجزائر 2

fatiha.belhadjezzine@univ-alger2.dz

المخلص

عالج مقالنا إحدى المرتكزات الأساسية لمبادئ الإدارة في الوقت الراهن، وهي ما عرفت بإدارة الجودة الشاملة بعدما تعاضم الوعي بحتمية ضمان أعلى معدلات الجودة خاصة في مجال الخدمات، فأصبحت هاته الأخيرة نقطة ارتكاز رئيسية للإدارة الحديثة، وتظهر أهمية موضوعنا هذا في تحديد الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة انطلاقا من تطورها التاريخي، وذلك بالموازاة مع تطور الفكر الإداري والاتجاهات الإدارية وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة بمعناها الحديث في الفكر الاقتصادي، وتبني روادها لهاته الفلسفة الإدارية الجديدة والتي ارتبطت بمستويات عالية من التمييز والإبداع في مجالات عدة وعلى رأسها المجال الاقتصادي والتنظيمي وكذا الخدماتي...، ليصبح بذلك علم قائم بذاته له مبادئه ومتطلباته.

الكلمات المفتاحية

الإدارة، ثقافة الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة، التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

Abstract

Our article addressed one of the key pillars of management principles at the moment, which is known as comprehensive quality management after increased awareness of the imperative

of ensuring the highest quality rates, especially in the field of services, after the latter became a major focal point for modern management. The importance of our research paper is reflected in the definition of the conceptual framework for comprehensive quality management based on its historical development, in parallel with the development of administrative thought and administrative trends and its early pioneers by adopting this new philosophy and the factors that pave the way for it to become a stand-alone science with its principles and requirements.

Keywords

Management, Quality Culture, Total Quality Management, New Philosophy of Quality Management, The Historical Development of Total Quality Management.

تمهيد

تَطَوَّرَ وتَوَسَّعَ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعدما تتابعت وتطورت النظريات والممارسات الإدارية، فأصبح التركيز على عنصر الجودة هو المحور الرئيسي والمحرك الفعلي للإدارة في الوقت الراهن، وقد أحدثت التطورات باختلاف مجالاتها مناهج واستراتيجيات في ظل الفكر الإداري الحديث.

فأصبحت إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية التي تركز على مبادئ الكفاءة والفعالية بغية تطوير المنظمات على اختلاف مجالات اهتماماتها والسعي لتحقيق أهدافها.

ففي ظل الاهتمام العالمي المتزايد بالجودة والتميز لإنجاح المؤسسات على اختلاف أنماطها (الخدماتية، الإنتاجية...) وتوجهاتها التنموية، فقد انتشر مفهوم الجودة الشاملة وعرفت تطورات تاريخية بحكم الإسهامات العظمى لروادها بعدما امتد تأثير أنظمة الجودة والقناعة بحتمية تبينها كفلسفة للفكر الحديث.

منهجية الدراسة

1. إشكالية الدراسة

في ظل تباين وإختلاف آراء الباحثين والخبراء في مجال الجودة، وإنطلاقاً من هذه المساعي لنا بطرح إشكالية دراستنا هاته والتي تمثلت في سؤالنا الرئيسي وهو: كيف ساهمت المفاهيم والرؤى المتكاملة وكذا التوجهات الفكرية والتطورات الاقتصادية... وغيرها في تطوير ثقافة الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري حديث له مبادئه وأساليبه؟

2. أهداف الدراسة

تهدف دراستنا هاته إلى تسليط الضوء على المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة بعد أن تزايد الاهتمام بالجودة وتعاضم دورها وكيف أصبحت لدى المنظمات رؤية موضوعية بشأن تطبيقها ومحاولة توضيح أثر تبني المنظمات لهذا الأسلوب الإداري الحديث وتطوير مبادئه وفق المتغيرات والتطورات ليمثل بذلك فلسفة جديدة في الفكر الحديث.

3. منهج الدراسة

لقد اعتمدت الدراسة على المنهج النظري التحليلي في معالجة إشكالية موضوع بحثنا من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

- الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة؛
- الخلفية التاريخية لتطور إدارة الجودة الشاملة؛
- التطور التاريخي لحلقات الجودة في الفكر الاقتصادي؛
- الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة وأهم إسهاماتهم في مجال الفكر الاقتصادي؛
- المقارنة بين مبادئ العمل في ظل الأنظمة التقليدية وفي ظل نظام الجودة الشاملة؛
- معايير ومؤشرات لبناء ثقافة الجودة الشاملة؛

- عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة ؛

- إدارة الجودة الشاملة (عناصرها - مبادئها - ومتطلباتها).

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

1. تعريف الجودة

الشيء **جودة** أو **جودة** "أي صار جيدا، ويقال هذا الشيء **جيد** بين **الجودة** **والجودة**، وقد **جاد** **جودة** وأ**جاد**: أتى بالجيد من القول أو الفعل¹.

فالجودة وفقا للمفاهيم اللغوية، تعبر عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد، وتعني الجودة بعض المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء، أو فهم بنيته وهناك الكثير من المصطلحات التي تترادف أو تتداخل مع مصطلح الجودة، مع وجود فروق لغوية دقيقة بين هذه المصطلحات فيتضمن المصطلح عادة رتبة عالية من التميز، والتفوق والإبداع... فهي نتيجة الاهتمام أساسا بالكيف لا بالكم²

اصطلاحا: فيرجع مفهوم الجودة **Quality** إلى الكلمة اللاتينية **Qualitas**، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة.

وقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة "ASQ" **American Society for Quality** الجودة بأنها: "السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب منها، وبالحاجات الضمنية"، فالجودة هي درجة تلبية مجموعة من الخصائص للمتطلبات **ISO 9000: 2000** وقد تكون المتطلبات مذكورة صراحة أو ضمنا، كما قد تكون اختيارية أو إلزامية³.

كما عرفتها هيئة المواصفات البريطانية **BST** على أنها "مجموعة الصفات وملامح وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية"؛ وعرفتها المنظمة العالمية للتقنين الأيزو بأنها: "الدرجة التي

1- إبن منظور، جمال الدين. *لسان العرب*. لبنان: دار الكتب العلمية، 2005، ص.532.

2- مسلم، عبد الله حسن. *إدارة الجودة الشاملة: معايير الأيزو*. عمان: دار المعترز، 2014، ص. 23.

3- الشعيان محمد جاسم؛ الأبيج محمد صالح. *إدارة الموارد البشرية: في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة الهندرة*. عمان: دار الرضوان، 2014، ص. 144

تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً⁴

"إن مشكل التعدد والتباين في التعريفات التي أوردها الباحثين والمهتمين بمجال الجودة، جعلها تأخذ أبعاداً مختلفة تشتمل على مفاهيم اجتماعية وإدارية وسلوكية، استناداً للموضوع الذي ذكرت فيه" ولكلمة الجودة معنيين مترابطين، هما المعنى الواقعي والمعنى الحسي. فالجودة بمعناها الأول هو التزام المؤسسة بتطبيق مؤشرات واقعية وحقيقية اعتماداً على معايير ومقاييس محددة، أما بمعناها الحسي فهي مراعاة أحاسيس ومشاعر متلقي الخدمة ومدى الرضا والقناعة بمستوى الكفاءة الخدمية⁵

فترى الباحثة من خلال التعاريف المدرجة، أن الجودة هي شرط أساسي وسياسة حتمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فيجب التنويه إلى أهمية الجودة والقيمة التي يكتسبها هذا المفهوم سواء بالنسبة للمنظمة أو العملاء لضمان قيادة فعالة تتمتع برؤى موضوعية.

2. المنظور الإسلامي للجودة

ثمة علاقة بين مفهوم ومبادئ الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة، ومفهوم الإدارة في المنظور الإسلامي لذا سنستدرج بعض المفاهيم:

• **القدوة:** فالقدوة في المفهوم الإسلامي هي النموذج الذي يقتدى به من أقوال وأفعال، فهي أساس للتغيير الإيجابي، والذي يتمشى ومتطلبات القيادة المناسبة التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة في تطبيق مفاهيمها.

• **الإحسان:** فنجد أن كلمة الإحسان مشتقة من الفعل أحسن، والإحسان هو الحسن من قول وعمل يقوم به المسلم؛ لقوله تعالى: (الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً) [سورة الملك 2]، وهذا ما يفسر لنا مفهوم التحسين المستمر الذي تتبناه إدارة الجودة الشاملة، وعلى نحو آخر فإن مفهوم الإحسان

4- الغزاوي، محمد عبد الوهاب. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار الجازوري، 2005، ص. 15

5- موسى، محمود عبد اللطيف. التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة. في التدريب الإداري في ضوء خبرات الغرب. [دم.ج]: دار السعادة، 2016، ص. 19

كما ورد في حديث رسول الله (صل الله عليه وسلم) مع جبريل (عليه السلام) في حديث **لعمري (رضي الله عنه)** قال: عندما سأل رجل الرسول عن الإسلام فأجابه ثم سأله عن الإيمان فأجابه، ليسأله بعدها عن الإحسان فقال رسول الله: "الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك"، لندرك معنى الرقابة الداخلية، فالإسلام ينمي في الفرد المسلم نظام الرقابة الذاتية، وهذا ما يفسر معايير الجودة في مفهومها المعاصر.

• **مفهوم العمل الجماعي:** فإسلامنا حثنا على التعاون والأداء الجماعي لتوطيد العلاقات بين أفراد المجتمع الواحد لقوله تعالى (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان) [المائدة: 3]

مما لا شك فيه هو تماشي هذا المبدأ مع مبدأ مشاركة العاملين في إدارة الجودة الشاملة، وضرورة العمل بروح الفريق.

• **الشورى:** لقوله تعالى: (وأمرهم شورى بينهم) [الشورى: 38]

لقد دعا الدين الإسلامي إلى التزام المجتمع المسلم بمبدأ الشورى في جميع قراراته، فإن فضل القرارات الجماعية كما أكدتها النظم الإدارية الحديثة كنظام الإدارة بالأهداف، والإدارة بالمشاركة فمبدأ الشورى في الإسلام يتناسب مع مبدأ التشاور المتمثل في جلسات العصف الذهني فهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وغير ذلك من مفاهيم الفكر الإسلامي من الإتقان، المطابقة، الوقت والتي تتوافق مع مبادئ الجودة⁶.

3. تعريف إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة من خلال المفردات الثلاث وهي:

أ. الإدارة: ويقصد بها المحتوى الإداري لهذه الإدارة من تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة كافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة؛

6. الصديق، الحاج عبد المتولي. رؤية تأصيلية لمفهوم الجودة في الإسلام، مجلة عالم الجودة. ع.1، أوت 2010، ص. 21.

ب. الجودة: وتعني تلبية كافة متطلبات العميل وتوقعاته بحيث يكون المنتج النهائي أو الخدمة (المخرجات) في تصميمه ملائماً للاستعمال والاستخدام؛

ت. الشاملة: وتعني مشاركة واندماج جميع العاملين في المنظمة أو الشركة (فريق العمل)، ويتبع ذلك إجراء التنسيق الفعال بين هؤلاء العاملين لحل المشكلات التي تعترض تحقيق الجودة لإجراء التحسينات المستمرة.⁷

حيث تعد إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية المبنية على أساس رضى المستفيد فهي منظومة فكرية جديدة تتبناها الإدارات والمؤسسات، إذ تهتم بتحسين المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتواصل التحسين لتشمل جودة الخدمات وجودة الفعاليات وجودة التوثيق، وجودة التسويق وجودة الدعاية والإعلان وقلّة التكاليف.. إلخ.

فقد عرفها "وليم إدوارد ديمينج" **W.Edward Deming** بأنها: "طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة، والأنشطة التي تُحقق رضى العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع".⁸

كما عرفها "جوزيف كابلونسك" على أنها هي شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فروق العمل".

وقد عرفها "ستيفنكوهن ورونالد براند" (1993) على النحو التالي:

أ. الإدارة: وتعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر؛

ب. الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد؛

7- السيد طایل، مصطفى كمال. معايير الجودة الشاملة: الإدارة الإحصاء الاقتصاد. عمان: دار أسامة، 2013، ص. 72.

8. أبو النصر، مدحت. أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM. القاهرة: دار الفجر، 2008، ص. 64.

ت. الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً بالتعرف على احتياجات المستفيد وإنهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات المقدمة له.

كما عرف معهد الجودة الفيديري إدارة الجودة الشاملة على أنها: منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.⁹

فكقيمة مضافة إلى ماتم التطرق إليه من تعاريف، ترى الباحثة أن الجودة هي عملية إستراتيجية إدارية، تركز على خلق ثقافة تنظيمية لدى العاملين، وكذا أداء العمل بكل كفاءة وفعالية لتحقيق متطلبات العميل الحالية وفق الرؤى المستقبلية.

أما تعريف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO لإدارة الجودة الشاملة على أنها: "منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين، بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الجماعي للفريق، وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل".¹⁰

كما عرفتها في تعريف آخر على أنها: "مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع"¹¹

فمن خلال ماتم التطرق إليه من تعاريف، ندرك بأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تركز على مبدأ تطوير مستوى الجودة وبالشكل المستمر مع ضمان التنسيق بين مختلف الوسائل الإدارية والجهود في ظل الإبداع والابتكار الوظيفي من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمر، فقد أصبحت الجودة إحدى سبل تحقيق الميزة التنافسية في عصر تطور الفكر الاقتصادي.

9- الطائي، حميد عبد النبي آخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO. عمان: مؤسسة الوراق، 2014.

10- أبو النصر، منحت. المرجع نفسه، ص. 66

11- ISO . 9004 2000: *Quality Management Systems –guide lines for performance improvements*, p.17

فجميع هذه التعاريف، وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها وكذا مصادرها، فهي تحمل مفهوما واحدا وهو كسب رضى العملاء فهي تشترك في النقاط التالية:

- التحسين المستمر في التطوير لنتائج طويلة المدى ؛
- العمل الجماعي مع ضمان مبدأ التنسيق والتعاون ؛
- الإلتزام بالاستجابة لمتطلبات العملاء.

4. التعريف بثقافة الجودة

لقد أكد مؤسسو علم الجودة في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة كشرط مسبق لا بد منه لنجاح المؤسسات في مساعيها لتحسين خدماتها، فثقافة الجودة هي: "مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية، فلا بد من التمييز بين الثقافة العامة في المجتمع وبين الثقافة داخل المؤسسة، فمن الأمثلة عن القيم العامة للجودة ما يلي:

• قيم الإدارة :

- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة ؛
- اعتبار الجودة عاملا استراتيجيا لأعمال الإدارة ؛
- الاهتمام بسعادة العاملين في المؤسسة وتحفيزهم، لأن إرضاء الزبون هو نتيجة إرضاء العاملين فيها.

• قيم العاملين :

- كل عامل مسؤول عن جودة ما ينتجه ؛
- ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى ؛
- مشاركة العامل تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة ؛

- هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب.¹²

5. التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

لقد ارتبط مفهوم الجودة ارتباطاً وثيقاً بالحضارات القديمة، وفي مقدمتها الحضارة البابلية إبان حكم أول ملوكها "حمورابي" الذي وضع قانون ينص على أقصى العقوبات على الذين يقدمون منتجاً لا يتوفر على الجودة المطلوبة، هذا ما دفع بجميع مقدمي السلع والخدمات إلى إتقانها. كما أشارت الوقائع التاريخية في القرن 15 ق م، بأن الحضارة الفرعونية نصت على إجراءات وقواعد عمل يجب الالتزام بها، وخاصة فيما يتعلق ببناء الأهرامات، وتحنيط الموتى والتي اتسمت بالجودة وخير دليل على ذلك هو بقائها وصمودها إلى وقتنا الحالي، ومع ظهور فجر الحضارة الإسلامية، ونزول الدستور الإلهي قرآننا الكريم فقد زاد التأكيد على الجودة في قوله (صل الله عليه وسلم): "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

لتكون نقطة التحول الأولى بظهور الثورة الصناعية وبداية ظهور النشاط الفكري، الاقتصادي، وبروز الإدارة المهنية التي ساعدت على ظهور الجودة التي تزامنت مع ظهور الدراسات الإنتاجية المتعلقة بالكفاءة والفاعلية على يد "فريدريك تايلور" "F. Taylor" رائد المدرسة العلمية وقد تلاه مجموعة من المفكرين والباحثين الذين اهتموا بالجودة فلقد صنف "FEIGENBAUM" مراحل تطور إدارة الجودة إلى خمسة مراحل:

1.5 مرحلة مسؤولية الحرفي عن ضبط الجودة (ما قبل القرن العشرين)

وتحديداً في القرون الوسطى وحتى القرن التاسع عشر، كان

12- التزويري، محمد عوض. إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار حامد، 2008،

الإعتماد على فرد واحد أو مجموعة من الحرفيين لأجل الإنتاج ومسؤولية ضبط الجودة.

2.5 مسؤولية رئيس العمل على ضبط الجودة (1918-1900)

لقد جاءت الثورة الصناعية بمفهوم الإنتاج الواسع، وأدخلت مفاهيم جديدة مثل التخصص في العمل وتقسيم العمل، وأصبح العاملون يخضعون لإشراف رئيس العمال أو المشرف الذي أصبح مسؤولاً عن الجودة فاعتبر مسؤولية الجودة مسؤولية جماعية ومشتركة، فهي مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدة الهرم التنظيمي (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية).

كما أشار "إدوارد ديمينج" إلى أن نجاح الجودة الشاملة يحتاج من كل شخص في التنظيم من أدنى مستوى حتى الرئيس التنفيذي للمنظمة، أن يكون لديه التزام تام بتطوير ما يراه ضرورياً لتحسين المستوى كما أن الجودة هي مسؤولية الموردين ومسؤولية العملاء والمجتمع ككل.

3.5 ضبط الجودة عن طريق الفحص (1945-1919)

شهدت هاته الفترة تطورا كبيرا في مجال ضبط الجودة في ظل ازدياد المنتجات والعمليات وعدد العاملين مما عقد الأمور وأصبح من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز، لذا استخدمت وظيفة المفتش الذي تكمن مهمته في فحص جودة المنتجات بعد انتهاء من عمليات الإنتاج وعزل المنتجات غير المطابقة للمعايير وهذا ما استوجب إنشاء أقسام خاصة بالفحص في الشركات.

4.5 الضبط الإحصائي للجودة (1946-1960)

فقد تميزت هذه الفترة بالاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية كمخطط "باريتو" PARETO ومخطط السبب والنتيجة (Cause/ Affect) التي أثبتت كفايتها في تشخيص المشاكل وعلاجها وكذا تحقيق مستوى عال من الجودة.

5.5. مرحلة ضمان الجودة (1961-1984)

يشير مفهوم ضمان الجودة إلى جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة المنتجة والعملية المؤداة أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة ففي هذه المرحلة أصبحت الجودة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين، حيث تتطلب الاهتمام بكل ما من شأنه أن يمكن المنظمة من إحراز التقدم وتحقيق التميز في بيئة التنافسية.

6.5. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985-2010)

شهدت هذه المرحلة تطورات للمواصفات العالمية الموحدة لضمان الجودة أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9000، والتي اعتمدت كأساس في عملية التبادل التجاري الدولي وضرورة من ضروريات إبرام العقود التجارية بين المنظمات في كافة دول العالم، حيث أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية الإستراتيجية.

7.5. مرحلة رفاهية الزبون من 2010 إلى وقتنا الحالي

فبالنظر للتطورات التي شهدتها العقد الحالي تطورت أساليب ضبط الجودة من طرف المنظمات لتحقيق مستوى الجودة المطلوب والتركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة¹³.

تشير مختلف المراحل التي تم التطرق إليها على أن التطور الفكري للجودة جاء نتيجة جهود مترابطة ومستمرة والتي أعطت دافعية جديدة لإدارة الجودة الشاملة في الفكر الاقتصادي بعدما دخلت التجارة العالمية في منافسة شديدة، وأصبح التركيز على رفاهية الزبون وإرضائه هو الأساس الذي تقوم عليه إستراتيجيات المؤسسات العالمية، ضف إلى ذلك تعزيز الأساليب والإجراءات العملية والتنسيق بين الثقافة التنظيمية والأنظمة والهياكل التنظيمية لتجعل الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى القاعدة.

13- الحداد، عواطف إبراهيم. إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار الفكر، 2009، ص. 55- 56 (بتصرف)

6. التطور التاريخي لحلقات الجودة في الفكر الاقتصادي

يوضح الجدول التالي الخط الزمني لأهم أحداث تطور الجودة الشاملة بدءاً من أيام "تايلور" المعروف باسم مؤسس الإدارة العلمية وصولاً لصياغة الأيزو 9000:14

السنة	الحدث
1911	قام Frederick Taylor بنشر كتابه "مبادئ الإدارة العلمية".
1931	قدم Walter Shewhart بعض التقنيات الإحصائية في الرقابة على الجودة.
1940	قام Edward Deming بتطبيق تقنيات تحديد العينات الإحصائية بالنسبة للسكان
1941	انضم Deming لوزارة الدفاع الأمريكية ليعلم تقنيات الرقابة على الجودة.
1950	توجه Deming نحو الشركات اليابانية والعلماء والمهندسين اليابانيين فيما يخص موضوع الجودة
1951	نشر Joseph Juran كتابه بعنوان "الرقابة على الجودة".
1970	قام Philip Crosby بطرح مفهوم الخلو من العيوب.
1979	نشر Philip Crosby كتابه بعنوان "الجودة مجانية"
1982	نشر Edward Deming كتابه بعنوان "الجودة الإنتاجية، والوضع التنافسي"
1987	قامت شركة Motorola بابتكار وتطبيق مفهوم Six Sigma .
1993	بدأ تدريس مفهوم الجودة الشاملة بشكل واسع وكبير في الكليات والجامعات.
2000	تم إعادة صياغة ISO 9000 لتشمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
2010	تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية

14- Goetsch David ;Stanley B . Davis. *Introduction To Total Quality Management for Production Processing and Services*. [S.L.]: Prentice Hall, 1997,p.9.

شكلت حلقات تحسين الجودة في الفكر الاقتصادي ثقافة تنظيمية هادفة، لما لها من دور أساسي في تطوير المنظمات الصناعية، ذات الطابع الإستثماري، حيث بادرت معظم الدول وعلى رأسها الدول المتقدمة بالتركيز على حلقات السيطرة النوعية على الجودة **Quality Control Circle**، فأضحت المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة على إختلاف أنماطها إلى الإقرار بحتمية الإعتماد على الأساليب الحديثة كوسائل هادفة لتحقيق طموحاتها المؤسساتية والإنتاجية في ظل عولمة الأسواق وظهور المنافسة لتوجه بعد ذلك تركيزها على آليات ضبط الجودة، بناء على تقويم مستوى الجودة بإعتمادها على المعايير والمؤشرات الدولية والعالمية، وعلى رأسها الأيزو 9000 بعد تم ضبطها وفق أربع مجالات رئيسية وهي قيادة الأفراد والإدارة، وإدارة العمليات، وإدارة جودة النظام وإدارة عمليات الدعم والتطوير¹⁵.

7. أهم رواد إدارة الجودة وإسهاماتهم في المجال الاقتصادي

أدى علماء الجودة دورا كبيرا في ترسيخ المبادئ الأساسية التي قامت عليها الجودة الشاملة، فهذه المبادئ لم تكن نتيجة شخص واحد، ولكنها جاءت نتيجة دراسات قام بها عدد كبير من علماء الإدارة في مجال بحث وتطوير العمل والأداء، فلنتعرف على أهم علماء الجودة وما قدموه في مجال الجودة:

1.7 جوزيف جوران Joseph Juran

يعد **جوران** من الأوائل الذين عملوا في مجال الجودة، وقد ألف العديد من الكتب والمقالات العلمية في مجال الجودة، كما أسس معهدا يحمل اسمه "**معهد جوران**" وهو معهد متخصص في إدارة الجودة وكان ذلك سنة 1979، حيث اشتهر بثلاثية الجودة **Quality Trilogy** وهي تركز على ثلاث عمليات:

15- الزبون عطا الله علي ؛ بني حمدان خالد. إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار البازوري العلمية، 2015.ص.175

- **التخطيط للجودة:** وهي عملية تصميم العمليات التي تحقق الأهداف الموضوعية للتنفيذ الفعلي ؛
- **ضبط الجودة:** ويتم فيها تحديد المقاييس التي يتم من خلالها قياس نتائج التنفيذ ؛
- **تحسين الجودة:** وهي الإجراءات التي يمكن إتباعها لتحقيق التغيرات الجوهرية في الأداء بهدف تحسين الجودة. ومن الناحية العلمية فقد ركز "جوران" على فكرتين أساسيتين في إدارة الجودة هما: فكرة التخلص من العيوب، وفكرة الاهتمام بجودة المنتج أو السلعة.

2.7 فليب كروسبي Philip Crosby

- وهو أحد عمالقة إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أكد على عدد من الأركان الأساسية التي يشكل مجموعها رؤية واضحة وهي:
- **تحديد مستوى الجودة المطلوب:** ويتم من خلال معرفة احتياجات العميل ؛
- **معيار عدم وجود أخطاء:** وهو معيار أساسي لمنع وقوع الأخطاء؛
- **مسؤولية تحقيق الجودة:** وهي مسؤولية الجميع.
- **التكاليف:** وقد صنفها إلى فئتين **التكاليف غير المقبولة**، وهي التي أنفقت على سلعة أو خدمة ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب، و**التكاليف المقبولة** وهي التي ساهمت في تحقيق الجودة ورضى العميل ؛
- **الأنظمة:** وهي ضرورة وجود نظام خاص بكل عملية أو نشاط بشرط التكامل الذي يسهم في تحقيق الجودة ؛
- **الاتصال بالعملاء:** وهذا مهم جدا لمعرفة وتحديد احتياجاتهم من خلال ردود الفعل ؛
- **الخط التنفيذي الأول:** ويقصد به العاملون الذين يجب الاتصال بهم بشكل مستمر لأنهم يعرفون ما تحتاج إليه عملية تحقيق الجودة، وبالتالي الاستفادة منهم في المعلومات ؛

- **التحسين:** ويقصد به التحسين المستمر للجودة ؛
- **الموردون:** وجب إقامة علاقات طيبة وحسنة معهم باعتبارهم دعم للإمكانات في تحسين جودة المنظمة ؛
- **السياسات:** وهي مدى أهمية وجود سياسة واضحة ومستمرة في المنظمة لإتباعها في تنفيذ الأعمال ؛
- **الإدارة العليا:** نظرا لأهمية وضرورة إظهار الإدارة العليا لدعمها واهتمامها بالجودة¹⁶

3.7 إدوارد ديمينج Edward Deming

- في أعقاب الحرب العالمية الثانية قام المهندس إدوارد ديمينج بوضع سلسلة من الأفكار التي تدور كلها حول فكرة التكامل بين أنشطة المنشأة، وقد لقب بالأب الروحي للجودة بعدما أشتهر كعالم في الإحصاء في هذا المجال، فتلخصت أفكاره الأساسية فيما يلي:
- خلق نوع من التجانس والتواصل في الأهداف المحددة للمنظمة، وهذا ما يؤدي حتما إلى تطوير مستمر في المنتجات والخدمات ؛
 - الجودة بهذا المفهوم يجب أن تكون قابلة للقياس ؛
 - التدريب لرفع مهارات العاملين هو من أكثر ضروريات التطوير المستمر ؛
 - القيادة الفعالة تلعب دورا خطيرا في إقناع العاملين بهذه المفاهيم الجديدة وتساعدهم على التحول نحو روح الفريق تدفع العاملين إلى المزيد من الفهم وبذل الجهد ؛
 - تشجيع التطوير والتعليم الذاتي الذي يقوم به الأفراد من تلقاء أنفسهم.

16- مجيد سوسن شاكر؛ الزيادات محمد عواد. إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم. عمان: دارصفاء، 2015، ص. 64 67 (بتصرف)

وقد حملت المبادئ الأربعة عشر لنظرية ديمينج ملامح العمل المتكامل ليتم الرفع من كفاءة وضمنان جودة المنتج أو الخدمة، وهذا ما يطلق عليه بإدارة الجودة الشاملة¹⁷.

فقد قام "ديمنج" بوضع أساس دائرة تحسين الجودة المعروفة بأربع خطوات:

PLAN → DO → CHECK → ACT

PDCA

التحسين والتطوير → التقييم → نفذ → خطط

- **التخطيط للجودة Plan** : ويكون الارتكاز على رسم الملامح الأساسية لنظام الجودة من خلال تحديد المواصفات والمقاييس التي تكون عليها السلعة أو الخدمة في ضوء متطلبات ورغبات وتوقعات العملاء في السوق وما تقتضيه ظروف المنافسة مع المنافسين الآخرين ؛

- **التنفيذ DO**: لسير العمليات التنفيذية وفق المخطط له ؛

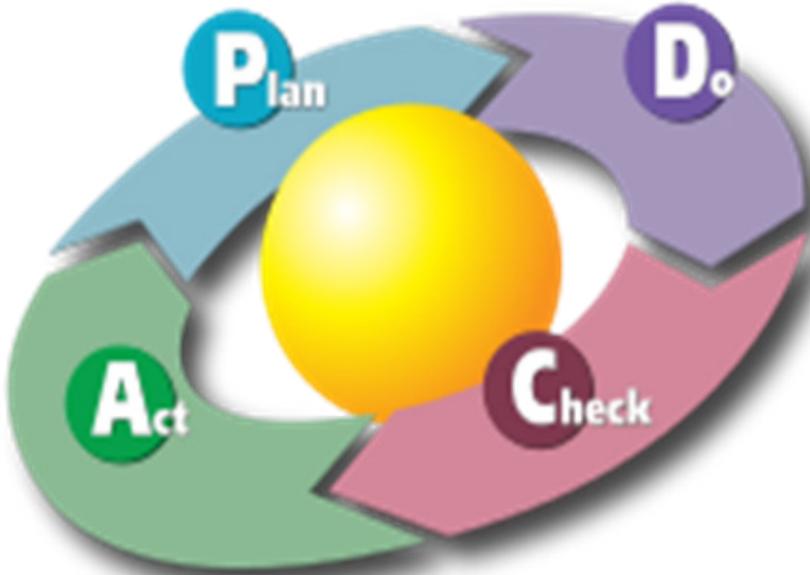
- **التقييم Check**: ويتعلق بتقييم السلع والخدمات المنتجة من خلال مقارنتها بمعايير ومواصفات الجودة الموضوعية في النقطة الأولى (التخطيط).

- **التحسين والتطوير Action**: ويتم هنا تحسين السلع والخدمات المقدمة للجمهور من خلال تقييمها وذلك بالحصول على ردود الفعل **Feed-back** من العملاء والسوق على مستوى جودة هذه الخدمات والسلع.¹⁸

17- نصر الله، نظمي، أبيزو 9000: بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية. القاهرة: الشركة العربية 1995. ص. 18

18- الصالح، شاكر بن أحمد. الصالح شاكر بن أحمد؛ الصر يمي خالد بن محمد/الجودة الشاملة: نشأتها تطورها أساليبها.

عمان: دار الفكر، 2015. ص. 57-59. (بتصرف)



كما اعتمد "ديمنج" في فلسفته الخاصة بمجال إدارة الجودة على أربعة عشر مبدأ¹⁹ فرغم التشابه الكبير في الأسس والمبادئ العامة التي تجمع بين كل من "جوران، كروسبي وديمنج" باعتبارهم قمم في هذا المجال، فإن كلا منهم قد تميز بطريقة ورؤية خاصة تجعله متفردا في بعض الجوانب والنواحي المختلفة؛ فقد وضعوا الأساس لإدارة الجودة الشاملة وقد ظهر في اليابان خبراء واستشاريين في مجال إدارة الجودة الشاملة مثل "إيشيكاوا وتاجوشي" و"أرماند فيغنبوم"²⁰، والخبير الياباني "تاييشي أوهونو" Taiichi Ohno وما عرف عنه بإستراتيجية "كايزن" وهو مصطلح مكون من كلمتين يابانيتين: كاي kai وتعني التغيير / زن Zen وتعني للأفضل وهو منهج علمي في إدارة الجودة الشاملة يشير إلى التحسين المستمر ويرتكز على مجموعة من القيم والمعتقدات التنظيمية²¹.

19- دوبينز لويد؛ كراو فورد ماسون كلير. إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج. القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، 1997. ص. 123.

20- الخطيب، أحمد. الإدارة الجامعية: دراسات حديثة. الأردن: عالم الكتب الحديثة، 2006. ص. 267

21- أبو النصر، مدحت محمد. إدارة الجودة الشاملة: استراتيجيات كايزن اليابانية في تطوير المنظمات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015. ص. 46

فيمكن لنا إختصار أهم إسهامات الرواد الأوائل في تطوير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجدول التالي: ²²

علماء الجودة	أبرز إسهاماتهم
جوزيف جوران	- تطوير مفهوم تكاليف الجودة - تعريفه السهل للجودة على أنها القابلية للاستخدام.
فيليب كروسبي	- تنبيهه لفكرة العيوب الصفرية. - إيمانه بأن الجودة الشاملة مجانية التكلفة.
إدوارد ديمنج	- التشديد على أن مسؤولية تطبيق الجودة تعد عملية إدارية بحتة. - إرشاده لتطوير الجودة في الشركات من خلال نقاطه الأربع عشرة.
كاوروا إيشيكاوا	- تطوير مخططات السبب والنتيجة. - تبنيه فكرة أهمية العميل الداخلي. - تكوين فرق الجودة الطوعية.
والتر شيوهارت	- المساهمة في ربط عملية التغيير بالجودة الشاملة. - تطوير مفهوم الرقابة الإحصائية في الجودة من خلال الرسوم البيانية.
أرماندو فيغنيوم	- أهمية مراقبة الجودة الشاملة. - تقديم مفهوم التكاليف المستترة والظاهرة للجودة.
تايشي أوهونو	- منهج التكلفة المنخفضة في الإدارة - قيادة الإدارة الرشيدة - التحسين المستمر [نسبة الخطأ ونسبة العيوب في السلعة أو الخدمة = صفر]

22- الصالح شاكور بن أحمد؛ الصر يمي خالد بن محمد/المرجع نفسه، ص. 50

8. القاسم المشترك لأفكار علماء الجودة

نجد أن هناك قاسم مشترك والذي يمكن تحديده فيما يلي:

1.8 التخطيط

وهي عملية أساسية للتخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية.

2.8 العملاء

هم المحور الأساسي والرئيسي في المؤسسة والذي يتم التركيز عليه.

3.8 ترشيد استخدام التكاليف

وجب التركيز على إدارة التكاليف.

4.8 التحسين والتطوير المستمر

وهذا هو محور فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

5.8 العمل الجماعي

من الأدوات التي تستخدم في الجودة كالعصف الذهني وتحليل المشكلات وغيرها التي تعتمد بشكل رئيسي على العمل الجماعي.

6.8 عدم قبول الخطأ²³

9. الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

ترتكز الإدارة التقليدية على الهياكل التنظيمية والبيروقراطية، والرقابة على الموظفين، في ظل المتغيرات العالمية والإقليمية وما نحن فيه من عصر العولمة والإنفجار المعلوماتي والتقدم التكنولوجي ضف إلى عصر الإدارة عن بعد...

23- نصر الله، نظمي. المرجع نفسه، ص. 20.

جعل مرتكزات إدارة الجودة الشاملة على العمليات، والمقصود بها خطوات العمل أو الأنشطة الداخلية التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمستفيدين وذلك بدراسة المتغيرات الإدارية دراسة علمية موضوعية والسعي إلى التميز باستثمار كل الطاقات وكذا العمل على تحقيق النمو المستمر فنلاحظ في الجدول الموالي أهم الفوارق في منهجية التفكير لدى المدير الذي يطبق إدارة الجودة الشاملة ومدير مُسَيَّر في إدارة تقليدية: 24

مدير إدارة الجودة الشاملة	مدير الإدارة التقليدية
المشكلة تكمن في العمليات.	المشكلة تكمن في الموظفين.
أُتعرَّف على الأسباب التي أدت إلى الأخطاء.	أصلح الأخطاء.
أُتعاون في إنهاء الأعمال مع كافة الإدارات المعنية.	أركز على طبيعة عملي.
أُتعرَّف على أثر عملي على مجموع العمليات	أُتعرَّف على طبيعة عملي.
أُقيِّم العمليات	أُقيِّم الفرد.
أُغيِّر العمليات لتحسين العمل.	أُغيِّر الأشخاص لتحسين العمل.
أزِيل العقبات والعراقيل أمام الموظفين.	أُحفِّز الموظفين لإنجاز العمل.
أطور وأحفز الموظفين.	أُرَاقِب وأضبط الموظفين.
أركز على إرضاء العملاء.	أركز على إنجاز الأعمال.

10. تحديات الإدارة في ظل البيئة العالمية

- الإبداع والابتكار والاختراع ؛
- التنافس الإقليمي والعالمي ؛
- الشركات المتعددة الجنسيات ؛
- المسؤولية الاجتماعية تجاه خدمة المجتمع ؛
- التقدم التكنولوجي.

24- إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم الأساسية عن إدارة الجودة الشاملة، [12 سبتمبر 2022]. متاح على الرابط:

<https://drive.google.com/file/d/0BxkYDn0AAh50U3lfYk1iSWpBRTA/preview>

11. المقارنة بين مبادئ العمل في ظل الأنظمة التقليدية وفي ظل نظام الجودة الشاملة²⁵

مبادئ العمل في ظل الجودة الشاملة	مبادئ العمل التقليدية
- العمل الجماعي وروح الفريق. - التركيز على المنتج والعمليات - إدماج الموظفين - التحسين المستمر. - مرونة السياسات والإجراءات. - التركيز على رضا العملاء - العميل الخارجي والداخلي - الخبرة واسعة بفضل فرق العمل	- العمل الفردي - التركيز على المنتج - مشاركة الموظفين - التحسين وقت الحاجة - جمود السياسات والإجراءات - التركيز على الربح - العميل الخارجي - الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد.

12. معايير ومؤشرات لبناء ثقافة الجودة الشاملة

1.12 الإنتاجية = الكفاءة + الفعالية

$$\text{Productivity} = \text{Efficiency} + \text{Effectiveness}$$

- الكفاءة = عمل الأشياء بشكل صحيح.

- الفعالية = عمل الأشياء الصحيحة.

- الإنتاجية = عمل الأشياء بشكل صحيح + عمل الأشياء الصحيحة.

فالكفاءة: هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها والمنسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة؛

أما الفعالية: فهي درجة تحقيق الأهداف.

25- إسماعيل، محمد صادق. إدارة الجودة في التعليم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2004، ص.42

2.12 مراقبة التشغيل

والمقصود بها التأكد من أن القوى العاملة داخل المشروع تبذل أقصى أداء لها في بيئة العمل، فغالبا ما يتم تقييم أداء العمال داخل النشاط الإنتاجي من خلال المعايير التالية:

- **تحديد الوقت الضائع:** وهنا يكمن وجوب التعادل بين عدد ساعات العمل الفعلية المدفوعة مع عدد الساعات المخططة، فإذا أظهرت النتائج وجود أي وقت ضائع فلا بد أن تحدد الإدارة الأسباب الرئيسية ومن ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتصحيحها.

- **تحديد إنتاجية العمل:** وهنا يتم حساب الإنتاجية التي يحققها العامل خلال فترة زمنية معينة أي مقارنة الإنتاجية الفعلية بالمستهدفة.

$$\text{الإنتاجية الفعلية} = \frac{\text{كمية الإنتاج الفعلية}}{\text{عدد ساعات العمل المدفوعة}}$$

نسبة غياب العامل: وهو التغيب عن العمل بدون عذر أو لأسباب مفتعلة

$$\text{نسبة التغيب} = \frac{\text{عدد أيام التغيب لأسباب غير مشروعة} \times 100}{\text{صافي أيام العمل المتاحة}}$$

وللحد من الظاهرة يجب على الإدارة اتخاذ القرار المناسب الذي يؤدي إلى استقرار ومواظبة العمال على العمل مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.

- **تحليل نوعيات العاملين في المراكز الإنتاجية والخدمية:** ويتم ذلك باستخدام عدة مؤشرات كنسبة عمال الإنتاج + نسبة عمال الصيانة + مؤشر الأجور الإضافية.

- **معدل دوران العمل:** وذلك باحتساب معدل العمال الجدد والعمال المنفصلين لفترات معينة.

3.12 مراقبة المخزون

فالمخزون يتضمن المواد الخام والمنتجات التامة الصنع، ورقابة المخزون تكون وفق أساليب المحافظة ومدى الإسراف في استخدام الخامات.

4.12 مراقبة جودة الإنتاج

تعني مراقبة الجودة مدى التزام المنتج بالموصفات والرسومات والتصميمات، فكلما كان تطابق بين هاتيه الأخيرة وخصائص الإنتاج الفعلي كلما كانت درجة الجودة عالية، والعكس فكلما انحرفت خصائص المنتجات عن المواصفات المعيارية كلما انخفض مستوى الجودة²⁶

13. أبعاد الجودة: Quality Dimensions

بسبب اختلاف خصائص المنتج عن خصائص الخدمة، يمكن تقسيم أبعاد الجودة إلى:

1.13 أبعاد جودة الخدمة

يمكن وضع عشرة أبعاد تقاس من خلالها جودة الخدمة وهي:

- **المعولية:** وتعني أن المؤسسة تقدم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى، وبهذا تفي الشركة بوعودها ؛

- **الاستجابة:** وهي رغبة واستعداد العاملين لتقديم الخدمة ؛

- **الكفاية أو المقدرة:** وتعني امتلاك المهارات المطلوبة والمعرفة اللازمة لتقديم الخدمة ؛

- **إمكانية الوصول للخدمة:** وتتضمن سهولة الوصول وسهولة الاتصال ؛

- **التعامل:** ويتضمن اللياقة والاحترام والتقدير وحسن المعاملة كمجال الاستقبال..... ؛

26- رضوان ، محمود عبد الفتاح. إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق TQM. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص.65-72 (بتصرف)

- **الاتصال:** ويعني إعلام الزبائن بالمعلومات التي يبحثون عنها باللغة التي يفهمونها، والإصغاء لطلباتهم ؛
- **الموثوقية:** أو المصداقية معناه تمتع المنظمة بالصدق والأمانة مما يجعلها جديرة بالثقة ؛
- **الأمان:** ومعناه تفادي الخطأ أو الشك ؛
- **معرفة الزبون:** التعرف على احتياجات الزبون المدركة والتنسيؤ باحتياجاته المتوقعة ؛
- **الملموسية:** وهي الجوانب المادية للخدمة.

2.13 أبعاد جودة السلعة

- يمكن قياس جودة المنتجات بسهولة نظرا للطبيعة أو الخصائص المادية، ويمكن تصنيفها إلى ثمانية أبعاد:
- **الأداء Performance ؛**
- **المظهر Features ؛**
- **المعولية Reliability (احتمال نجاح التشغيل خلال فترة زمنية محددة دون حدوث عطل) ؛**
- **المطابقة Conformance :** مطابقة للمعايير المتفق عليها مسبقا ؛
- **الديمومة أو المتانة Durability:** طول مدة الاستخدام اقتصاديا وتكنولوجيا ؛
- **القابلية للخدمة Service Ability:** السرعة، التعامل، الكفاءة، وسهولة التصليح ؛
- **الجمالية Aeasthetic ؛**
- **الجودة المدركة Perceived Quality** وهي التقييم غير المباشر للجودة (السمعة).

فيغض النظر عن الفروقات الواضحة بين أبعاد جودة السلعة والخدمة إلا أنهما يشتركان في عنصرين: أنهما يعكسان الكيفية التي يفكر بها الزبون بما يتعلق بالجودة، والحرص على تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة²⁷.

14. عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة

- الالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا، يجعل الجودة من أولى اهتماماتها وخلق علاقات بناءة بين أفراد المنظمة وذلك لدعم ثقافة الجودة التي تهدف إلى التحسين المستمر ؛

- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة يجب أن تستمر من أجل تحسين العمليات التي يؤدي من خلالها العمل²⁸ ؛

- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المنظمة مع التأكيد على استخدام فرق العمل²⁹ ؛

- إشراك جميع العاملين في جهود تحسين الجودة من خلال إشراكهم في العمل والمسؤولية ومنحهم سلطات وصلاحيات أكبر خصوصا في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم، حيث يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أساس أن كل شخص في المنظمة هو جزء من فريق خدمة العميل ؛

- الاقتداء بالنماذج أي المنشآت المتميزة، وذلك من خلال ممارسات المنافسين وغير المنافسين مع مقارنة أداء المتميزين من المنظمات في أي مجال وفي أي مكان في العالم³⁰ ؛

- التعاون بين الأفراد والمنظمة وهو أساس تحقيق نجاحهم والذي لا يتعارض مع نجاح المنظمة ؛

27- إبراهيم الحداد، عواطف. المرجع نفسه ص.25-22.

28- الترتوري محمد عوض ؛ جويحان أغادير عرفات. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. عمان: دار السيرة، 2006 ، ص. 29

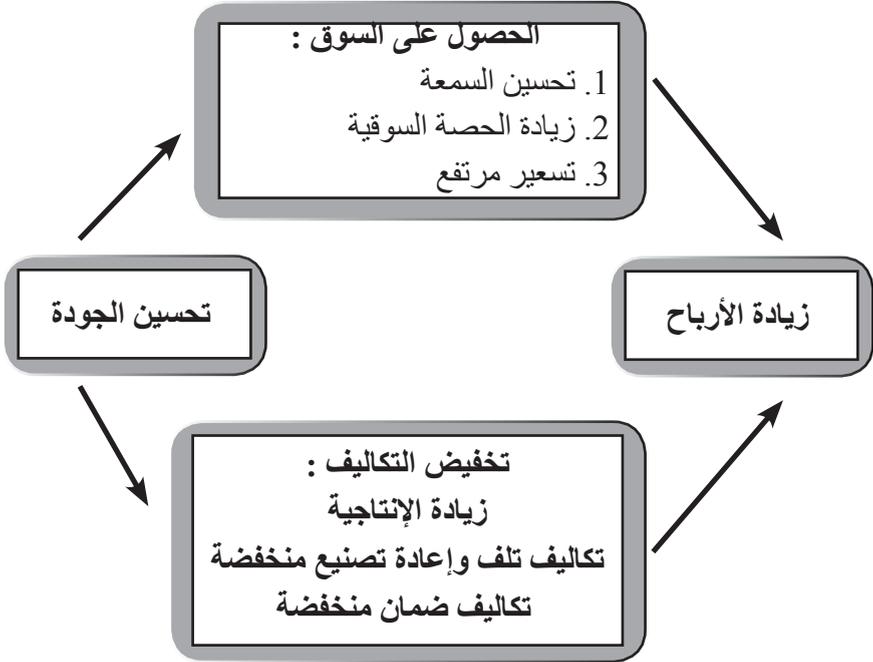
29- الموسوي، رضا علي وسنان. مفاهيم إدارية معاصرة : نظرة عامة. عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص.24

30- محمود عبد الفتاح، رضوان. إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012. ص. 26

- تقدير الجهود لتطوير وتحسين جودة العمل في المنظمة، كما أن التقدير يضمن المزيد من العطاء والإبداع من قبل الأفراد العاملين في المنظمة ؛
- وجود قيادة فعالة والتمتع برؤية موضوعية طويلة المدى والاهتمام بالإنجازات العملية أكثر من الشعارات والخطابات³¹.

15. فوائد تحسين الجودة

إن لعملية تحسين الجودة استراتيجية طويلة الأمد، تؤثر على الأداء المالي الإيجابي، وتشمل تركيزا كبيرا من المؤسسة على إرضاء الزبون.³²



31- حمدي عبد العظيم المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة. القاهرة: الدار الجامعية، 2008، ص. 28-29

32- المسعودي ، حيدر علي إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا . عمان : دار البيازوري ، 2008، ص. 32

16. الفرق بين ضبط الجودة وضمان الجودة وإدارة الجودة وتأكيد الجودة وإدارة الجودة الشاملة

ضبط الجودة: هو الأنشطة المستخدمة أثناء عملية الإنتاج للتأكد من سلامة المنتجات والتنبؤ بمشاكل الإنتاج قبل استفحالها وخرجها كمنتجات معيبة ؛

أما ضمان الجودة: فيشمل بالإضافة إلى ضبط الجودة الإجراءات الإضافية التي تؤدي إلى تقديم نفس الجودة بصورة مستمرة مثل: توثيق عمليات الجودة بصورة معيارية ؛

بينما **إدارة الجودة** فتشمل كل ذلك بالإضافة إلى العناية بتحديد متطلبات العملاء والتحسين المستمر للجودة لإرضائهم ؛

تأكيد الجودة ويقصد بها تصميم وتنفيذ نظام سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة، ليس فقط على نطاق ومراحل عملية الإنتاج فقط، بل على نطاق أشمل يضم مراقبة الجودة على مستوى وظائف المنظمة ككل؛ وترتكز أنشطة **تأكيد الجودة** على منع الانحرافات، بينما تركز **مراقبة الجودة** غالباً على كشفها أو اكتشافها بعد حدوثها.

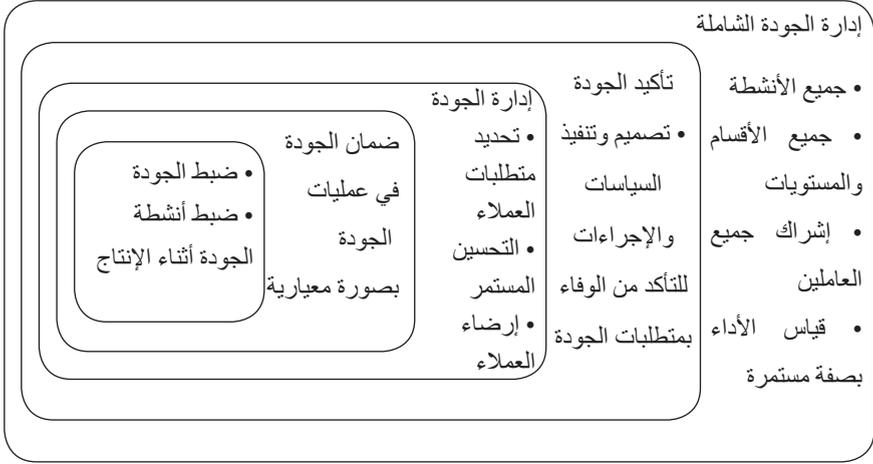
قبل **تأكيد الجودة** يجب **قياس الأداء** إزاء المعايير الموضوعية، وذلك قبل الإنتاج وخلالها وبعده³³.

فإدارة الجودة الشاملة تعتبر منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضى العملاء وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين وإشراك العملاء وفق روح الفريق، كما تعتبر منهجية شاملة لتحسين أداء وفعالية المنشأة بصفة مستمرة وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كل الأنشطة وعبر إشراك كل العاملين في كافة المستويات الإدارية لتحقيق الجودة مع ربط كل عمليات التحسين بمتطلبات واحتياجات العملاء، والحرص على إرضائهم بل وتجاوز توقعاتهم وقياس ذلك باستمرار، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي³⁴:

33- مصطفى ، أحمد سيد . إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 : دليل عملي .[د.م.]:[د.ن.]، 2001، ص. 69 - 70.

34- إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم الأساسية عن إدارة الجودة الشاملة، [12 سبتمبر 2017] . متاح على الرابط:

<https://drive.google.com/file/d/0BxkYDn0AAh50U3lfYk1iSWpBRTA/preview>



17. سياسة الجودة الشاملة

عرف "كوستين" **Costin** سياسة الجودة الشاملة بأنها: "النظام الذي يجمع بين نظرية ضبط الجودة والأدوات والنماذج التنظيمية المطورة خلال الأربعين سنة الماضية في كل من الولايات المتحدة واليابان"، وتتكون هذه السياسة من ثلاثة عناصر: وهي التخطيط، الإدارة اليومية، وسياسة التفاعل الوظيفي، فهذا النظام يساعد المؤسسة على الإصغاء للزبون والتعرف على احتياجاته³⁵.

فينبغي أن تغطي سياسة الجودة الشاملة النقاط التالية:

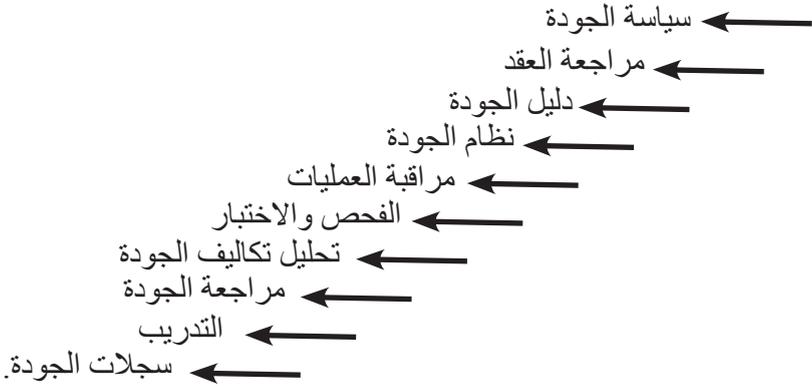
- من هو الشخص المسؤول عن إقامة نظام الجودة وإدارته؟
- الكيفية التي يتم بها مراقبة ومراجعة النظام من جانب الإدارة ؛
- الأعباء/ المهام التي يتم صياغة إجراءات محددة لها ؛
- كيفية مراقبة تنفيذ تلك الإجراءات ؛
- كيفية تصحيح الإخفاق في الالتزام بالإجراءات³⁶.

35- الترتوري، محمد عوض. المرجع نفسه، ص45

36- فرمان ريتشارد. توكيد الجودة في التدريب والتعليم: طريقة تطبيق معايير (iso 9000)BS 5750 . الرياض: دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام، 1993، ص26.

18. أسس وركائز الجودة الشاملة

لقد اختلف آراء الباحثين والخبراء في مجال الجودة وإدارتها، فبرغم الاختلاف هناك تداخل بين مختلف العناصر فبعض الكتب تؤكد على بعض الجوانب العملية لتحسين وتطوير الجودة مثل مبادئ **دايمينج الأربعة عشر** الموجهة للإدارة العليا في المنظمات³⁷ والبعض الآخر يؤكد على بعض المبادئ الأخرى مثل مبادئ جوران ونقاط كروسبي وبتحليل تلك المبادئ والمداخل التي قدمها الرواد الأوائل للجودة، نجد أن العناصر المشتركة الآتية هي أساس الجودة الشاملة³⁸:



1.18 سياسة الجودة

وتعني وجود سياسة ثابتة للجودة كشرط أساسي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فوجب على الإدارة العليا تحديد سياستها وأهدافها بالنسبة للجودة في شكل رسمي ومكتوب وأن تكون هذه السياسة منشورة ومعلنة لجميع العاملين بالمنظمة ومن ثما التأكد من أن الجودة أصبحت محل اهتمام كل فرد وكل قسم وكل إدارة داخل المنظمة³⁹.

37- Machia. P.Total Quality Education : Development Educational Technology,1992, p.18.

38- أحمد محمد الشامي. إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والتطبيق. مسقط:مجلة الإداري. ع.76. مارس 1999، ص.47-76.

39- علميات ، صالح ناصر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية . عمان: دار الشروق ، 2004، ص.22-18

2.18 مراجعة العقد

يعتبر جزءا هاما في إدارة الجودة الشاملة وعنصرا أساسيا وكل هذا قبل العمل والتنفيذ من أجل ضمان وتأكيد الجودة لتسهيل عملية مراجعة الجودة مع العميل.

3.18 دليل الجودة

وهو من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة فوجوده أمر ضروري فمن خلاله تستطيع المنظمات متابعة أداء الأنظمة المختلفة وتحديد الإجراءات والمستندات التي يجب أن توثق ونوع الرقابة التي يجب أن تطبق ومن فوائد وجود دليل الجودة في المنظمة الواحدة هو التعريف بفوائد نظام الجودة لكل من العاملين والمتعاملين وسهولة التنسيق بين الإدارات في المستويات الإدارية وكذا التزام المتعاملين بالجودة المناسبة لإنتاجهم مع المساهمة في تكوين سمعة جيدة للمنظمة.

4.18 أنظمة الجودة

وهي العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها وتحديد المسؤوليات والسلطات والإجراءات والعمليات والأفراد لتطبيق إدارة الجودة ويهدف هذا النظام إلى سهولة التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة والتأكد من أن جميع أنشطة المنظمة الفنية والإدارية والإنسانية المؤثرة على جودة الإنتاج تحت السيطرة.

5.18 مراقبة العمليات

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة يتطلب توفر نظام فعال يتم من خلاله مراقبة جميع العمليات بالمنظمة.

6.18 الفحص والاختبار

ل للوصول إلى نظام جودة فعال يتطلب القيام بعملية الفحص والاختبار سواء للمواد المشتراة من الموردين أو المواد أثناء التشغيل وتتم عملية الفحص والاختبار بواسطة الاستخدام المناسب للوسائل المناسبة.

7.18 تحليل تكاليف الجودة

ترتبط بتحسين الجودة وتطويرها مجموعة من بنود التكلفة والتي تشمل تكاليف منع الأخطاء (تكاليف الوقاية) وتكاليف الفحص والتقييم وتكليف الفشل الداخلية والخارجية، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ينطوي تحت حتمية فحص التكاليف وبالتالي إلى تحقيق الأرباح.

8.18 المراجعة الداخلية للجودة

وهي وجوب قيام إدارة المنظمة بتأسيس نظام المراجعة للجودة للتأكد من أن أنشطة الجودة تتطابق تماما مع المتطلبات المقررة واتخاذ الإجراءات الضرورية لمعالجة الانحرافات إن وجدت.

9.18 التدريب

فلابد من تحديد الاحتياجات التدريبية لكل الأفراد المساهمين في تطوير وتحسين الجودة بالإضافة إلى إعداد برامج تدريبية وتنفيذها وتقييمها للوقوف على نتائجها الإيجابية والسلبية ومن ثم التخطيط العملي المستقبلي لأنشطة التدريب على الجودة.

10.18 سجلات الجودة

تتطلب إدارة الجودة الشاملة سجلات تسجل فيها جميع الإجراءات الخاصة بالجودة وتكون بمثابة مرجع يظهر مدى التقدم في تحقيق متطلبات ومدى فعالية نظام الجودة المعمول بها.

19. عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة

والمتمثلة في ثلاث عناصر أساسية وهي : المدخلات، الأنشطة والمخرجات



1.19 المدخلات

- أهداف واستراتيجيات الإدارة (المؤسسة، المنظمة...) ؛
- سياسة الإدارة (الإنتاجية، التسويقية، التمويلية...) ؛
- الهيكل التنظيمي..... ؛
- هيكل الإدارة (أفراد الإدارة، تأهيلهم، خبراتهم...) ؛
- هيكل العملاء (الأعداد، الخصائص، المهارات، كفاءة الأداء...) ؛
- طبيعة الأنشطة (الإنتاجية، التسويقية) ؛
- طبيعة السوق، وهيكل المنافسة ؛
- رغبات وتوقعات العملاء (المستهلكون) ؛
- الموارد والإمكانات المالية والمادية ؛
- حجم وجودة المعلومات المتاحة والمستخدم.

2.19 أنشطة الجودة الشاملة

- تحديد أهداف الجودة ؛
- تحديد سياسات الجودة ؛
- تخطيط الجودة **Quality Planning** ؛
- تنظيم وتنسيق الجودة ؛
- قيادة وتوجيه الجودة ؛
- متابعة وتقييم الجودة **Quality Assessment** ؛
- تأكيد الجودة **Quality Assurance** ؛
- تحسين الجودة **Quality Improvement**.

3.19 مخرجات إدارة الجودة الشاملة

- أهداف الجودة ؛

- خطط الجودة ؛

- فرق الجودة **Quality Teams** ؛

- معايير الجودة ؛

- مؤشرات الجودة⁴⁰.

فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتمد على العناصر القاعدية من مدخلات وأنشطة وكذا مخرجات بحكم ارتباطها الوطيد بنجاح أو فشل برنامج الإدارة الإستراتيجية للجودة الشاملة والسعي لتحقيق تغيرات جوهرية في الأداء بالتالي الوصول إلى درجة الولاء التنظيمي.

20 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الوحيد والمهم لتحقيق النجاح في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو تحسين الأداء الإداري، وتحقيق رضى الزبون عن منتج أو خدمة، لذا وجب علينا التطرق لأهم المبادئ التي يجب التقيد بها:

1.20 مبدأ التحسين المستمر من بين أولويات الإدارة العليا

وهذا ما يعنى تعهد والتزام الإدارة العليا بضرورة التحسين المستمر لنوعية جودة الخدمات، إذ أنها تتبنى الدعم المستمر لتطبيق هذا المبدأ وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق لنجاح المنظمة أو المؤسسة وكذا نجاح الأفراد.

2.20 التخطيط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة

التخطيط هو عملية مستمرة لتحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة،

40- السلمي، علي. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل الأيزو. [د.م.]: دار غريب، 1995، ص36-34.

وفق أسس علمية تعتمد على عمليات التنبؤ المدروس والمنظم، ودراسة كل التقديرات والاحتمالات لتحديد البرامج المراد إنجازها مع مراعاة قدرات المنظمة واتخاذ القرارات الرشيدة.

3.20 تحديد معايير قياس الجودة

وهي من أهم أسس ومقومات نجاح إدارة ذات جودة شاملة، فقياس نوعية السلع المنتجة أو الخدمة المقدمة، تضمن أداء أفضل لخدمات ذات جودة عالية مع مراعاة الدقة والتنظيم والوقت والعمل على توفير المعلومات، خاصة عند معالجة مشاكل وصعوبات إدارية أثناء الحصول على السلعة أو الخدمة ؛ فالشرطين الأساسيين التي من خلالهما تتمكن المنظمة من وضع معايير دقيقة في إدارة الجودة هما:

- التمييز بين المهام القابلة للقياس، والمهام غير القابلة للقياس ؛
- تحليل مختلف المهام خاصة التي تتطلب عملا أكثر تعقيدا.

4.20 تحقيق رضا المستفيد من الخدمة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة بالدرجة الأولى على الزبون أو العميل من خلال الالتزام بمتطلباته واحتياجاته، ومحاولة معرفة مدى رضاه عن المنتج أو الخدمة مع مراعاة توقعاته المستقبلية، فعدم تلبية حاجات المستفيد يعني فشل وعدم تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.

5.20 بناء محيط مشترك

ويقصد به القدرة على تحريك العمل الجماعي بتشكيل فرق عمل ذات مؤهلات وقدرات لغرض حل المشاكل وإيجاد الحلول وتشجيع التعاون بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات أو السلع.

6.20 أهمية اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات

إن الأهداف التنظيمية لأي مؤسسة أو منظمة يكون أساسها المشاركة والتعاون للرفع من الروح المعنوية وتحسين العلاقات مع الأخذ بعين الاعتبار كل الاقتراحات

وأراء العاملين الإيجابية، هذا ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، ومن ثم الزيادة في الولاء وتحمل المسؤولية، والشعور بأنهم جزء لا يتجزأ من البناء التنظيمي للمؤسسة، وهذا ما تسعى إلى تحقيقه إدارة الجودة الشاملة.

7.20 تطبيق نظام الحوافز للعاملين

إن مكافأة العاملين المادية من ترقية وتكريم، وتخصيص منح للأفراد المتميزين يضمن زيادة إنتاجية مع تحسين للنوعية، كما يدفع بالعاملين إلى الاجتهاد وتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة.

8.20 تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة

فتوفير وتأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة يسهم إلى حد كبير في التركيز على العميل لتوافر كافة المعلومات ذات العلاقة به، بداية من تحديد احتياجاته ورغباته وتطلعاته انتهاءً بتقرير مدى رضاه وإشباعه.⁴¹

9.20 رفع المستوى الوظيفي للأفراد وتدريبهم على إدارة الجودة الشاملة

فالتدريب يعتبر نوعاً من التهيئة المهنية التي يمكن وصفها بالتخصص العلمي، كما يعتبر أساساً للتزويد بالمهارات، والقدرات اللازمة، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية، فالتدريب يساعد على تحقيق الأهداف التالية:

- إعداد سليم للعمل القاعدي، وذلك بتطبيق المهارات ونقل المعارف وتطوير القدرات؛

- تزويد الأفراد بالمعلومات المتجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب والتقنيات المتبعة.⁴²

41- زين الدين، فريد. المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. القاهرة: [د.ن.]، 1996، ص. 50.

42- الحلبي، حسن. تدريب الموظفين. بيروت: منشورات عويدات، 1973، ص. 43.

2.1. متطلبات إدارة الجودة الشاملة

1.21 إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة

إن ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية، والتي تكون مبنية أساسا على ثقافة ومعتقدات الموظفين بالمؤسسة، لذا يستوجب إدراك الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

2.21 الترويج وتسويق البرامج

ويتم ذلك بنشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم ذلك عن طريق تنظيم المحاضرات والدورات التدريبية... للتعريف بالجودة وأهمية تطبيقها في المؤسسات.

3.21 التعليم والتدريب

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد.

4.21 الاستعانة بالاستشاريين

الهدف منه، تدعيم خبرة المؤسسة، ومساعدتها في حل المشاكل التي ستطراً خاصة في المراحل الأولى.

5.21 تشكيل فرق العمل

هذه الفرق دورها القيام بالتحسين، فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير.

6.21 التشجيع والتحفيز

على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء، وأهمية الدور الموكل لكل فرد، كل هذا يساعد على تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها.

7.21 الإشراف والمتابعة

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقييمها إذا تطلب الأمر ذلك.

8.21 استراتيجية التطبيق

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة حيز التطبيق، يمر بعدة مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

- **الإعداد:** وهي مرحلة تبادل المعرفة والخبرة لتحديد مدى الحاجة للتحسين، بوضع الأهداف المرغوب تحقيقها ؛

- **التخطيط:** ويتم فيها وضع خطة لكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لذلك ؛

- **التقييم:** باستخدام الطرق الإحصائية لقياس مستوى الأداء والعمل على تحسينها وتطويرها.⁴³

9.21 فعاليات نظام الاتصالات

فمن الضروري أن يكون هناك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرووسين أو داخل المنظمة وخارجها، وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وذلك بإبلاغ مرووسيههم بمضمونها في أقرب وقت.⁴⁴

43- مجيد سوسن شاكر ؛ الزيادات محمد عواد/المرجع نفسه.ص. 84-86 (بتصرف)

44- جودت، محفوظ أحمد/إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل، 2009.ص 74

خاتمة

من خلال ما تم التطرق إليه في دراستنا هاته من أساسيات إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة أدركنا أن فكرة تطبيق مفاهيم الجودة في كل مجالات العمل أصبحت حتمية أثبتتها الواقع والتجربة وأن ثقافة الجودة بمفهومها وأبعادها وأصولها العلمية أضحت كخيار استراتيجي للمنظمات بحكم اعتبارها وسيلة فعالة لإحداث التغييرات الجذرية في فلسفة وأسلوب العمل وتحقيق أعلى جودة والتمكن من مواجهة كل التطورات، فالحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أصبح أكثر إلحاحا خاصة مع بداية الالفية الجديدة، وماشهدته من إنفتاح اقتصادي في عصر العولمة، فقد أصبح التميز المؤسسي موضع الإهتمام والتطوير لذا تم إدراك مدى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتدارك الإختلالات التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية بتبني إستراتيجية فعالة وسياسات داعمة يتم التخطيط لها ومراقبتها عمليا.

المراجع

المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت (2008). *أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM*. القاهرة: دار الفجر.
- أبو النصر، مدحت محمد (2015). *إدارة الجودة الشاملة : استراتيجيات كايزن اليابانية في تطوير المنظمات*. القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد محمد الشامي (1999). *إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والتطبيق*. مسقط: مجلة الإداري. ع.76.
- إين منظور، جمال الدين (2005). *لسان العرب*. لبنان : دار الكتب العلمية.
- إدارة الجودة الشاملة : المفاهيم الأساسية عن إدارة الجودة الشاملة، [12 سبتمبر 2022]. متاح على الرابط:
<https://drive.google.com/file/d/0BxkYDn0AAh50U3lfYk1iSWpBRTA/preview>
- إسماعيل، محمد صادق (2004). *إدارة الجودة في التعليم*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- الترتوري، محمد عوض (2008). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان : دار حامد.
- الترتوري محمد عوض ؛ جويحان أغادير عرفات (2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. عمان: دار السيرة.
- الحداد، عواطف إبراهيم (2009). إدارة الجودة الشاملة. عمان : دار الفكر.
- الحلي، حسن (1973). تدريب الموظفين. بيروت: منشورات عويدات.
- الشعبان محمد جاسم ؛ الأبعج محمد صالح (2014). إدارة الموارد البشرية: في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة الهندرة. عمان : دار الرضوان.
- الخطيب، أحمد (2006). الإدارة الجامعية: دراسات حديثة. الأردن : عالم الكتب الحديثة.
- السلمي، علي (1995). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل الأيزو. القاهرة: دار غريب.
- السيد طایل، مصطفى كمال (2013). معايير الجودة الشاملة : الإدارة الإحصاء الاقتصاد. عمان: دار أسامة.
- الصديق، الحاج عبد المتولي (2010). رؤية تأصيلية لمفهوم الجودة في الإسلام، مجلة عالم الجودة .ع.1.
- الطائي، حميد عبد النبي آخرون (2014). إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO. عمان: مؤسسة الوراق.
- الصالح، شاكر بن أحمد ؛ الصريمي خالد بن محمد. (2015). الجودة الشاملة: نشأتها تطورها أساليبها. عمان : دار الفكر.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2005). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري.
- المسعودي، حيدر علي (2008). إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا. عمان : دار اليازوري.

- الموسوي، رضا علي وسنان (2012). مفاهيم إدارية معاصرة : نظرة عامة . عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .
- الزبون عطا الله علي ؛ بني حمدان خالد (2015). إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات . عمان: دار اليازوري العلمية.
- جودت، محفوظ أحمد (2009). إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات . عمان: دار وائل.
- حمدي عبد العظيم (2008). المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة . القاهرة: الدار الجامعية.
- دوبينز لويد ؛ كراو فورد ماسون كلير (1997). إدارة الجودة : التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج. القاهرة : الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (2012). إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق TQM . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- فرمان ريتشارد (1993). توكيد الجودة في التدريب والتعليم: طريقة تطبيق معايير ISO 9000 = BS5750 . الرياض: دار آفاق للإبداع العالمية للنشر والإعلام.
- عليمان، صالح ناصر (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية . عمان: دار الشروق .
- مجيد سوسن شاكر؛ الزيادات محمد عواد (2015). إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم. عمان : دار صفاء.
- محمود عبد الفتاح، رضوان (2012). إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مسلم، عبد الله حسن (2014). إدارة الجودة الشاملة : معايير الايزو . عمان: دار المعتز.
- مصطفى، أحمد سيد (2001). إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 : دليل عملي. عمان : دار الصفاء.
- موسى، محمود عبد اللطيف.(2016) التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة : في التدريب الإداري في ضوء خبرات الغرب . سوريا: دار السعادة.

- نصر الله، نظمي (1995). أيزو 9000 : بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية. القاهرة : الشركة العربية.

- زين الدين، فريد (1996). المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. القاهرة: [د.ن]

المراجع الأجنبية

- Goetsch David ;Stanley B . Davis (1997). *Introduction To Total Quality Management for Production Processing and Services*. Etats unis: Prentice Hall.
- ISO (2000). 9004 2000: *Quality Management Systems –guide lines for performance improvements*
- Machia. P.(1992). *Total Quality Education : development educational technology*.