



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



محاضرات في مقياس: إدارة الجودة

من إعداد الدكتورة:

زوقارت نادية

(أستاذة محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة معسكر- الجزائر)

2019/2018

محاضرات في مقياس: إدارة الجودة

هذه المحاضرات موجهة إلى طلبة:

المستوى: سنة أولى ماستر

التخصص: الاقتصاد الصناعي

الفرع: العلوم الاقتصادية

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

وحسب البرنامج المقرر في مواءمة عرض تكوين ماستر أكاديمي، والذي قُسم إلى المحتوى
الموالي:¹

1. Pourquoi le management de la qualité ?
2. L'évolution du concept de management de la qualité
3. La mesure de la qualité : certification et maîtrise des procédés
4. Appropriation de la démarche qualité, revue de contrats, relations clients/fournisseurs

وسيتم عرض المحتوى السابق في مختلف المحاضرات التي تتضمنها هذه المطبوعة.

¹ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطبولي معسكر، "مواءمة عرض تكوين ماستر أكاديمي-عنوان الماستر: الاقتصاد الصناعي"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2016/2017.

قائمة المحتويات

عنوان المحاضرة.....	الصفحة.....
المحاضرة الأولى: مفهوم الجودة.....	3.....
المحاضرة الثانية: أبعاد الجودة.....	8.....
المحاضرة الثالثة: تكلفة الجودة.....	12.....
المحاضرة الرابعة: المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.....	14.....
المحاضرة الخامسة: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة.....	19.....
المحاضرة السادسة : أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.....	22.....
المحاضرة السابعة: مداخل إدارة الجودة الشاملة.....	25.....
المحاضرة الثامنة: شهادة الأيزو وخطوات الحصول عليها.....	37.....
المحاضرة التاسعة: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة، والجودة ونظام الأيزو 9000.....	41.....
المحاضرة العاشرة: مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.....	44.....
المحاضرة الحادية عشر: عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحله.....	47.....
المحاضرة الثانية عشر : عناصر إدارة الجودة الشاملة والعلاقة مع الزبون والموظف والمورد.....	50.....
قائمة المصادر والمراجع.....	60.....

المحاضرة الأولى: مفهوم الجودة

كثرت وتعددت التعريفات حول مفهوم الجودة، وفيما يلي نسرد ما ورد حولها في القرآن الكريم والسنة النبوية، ثم نتطرق لمعناها لغويا، ثم نعرض جملة من التعريفات حولها مما ورد عن بعض الكتاب والباحثين.

1 - الجودة في القرآن الكريم و السنة النبوية:

لقد اهتم ديننا الإسلامي بالجودة والإحسان في العمل كما يظهر جليا في بعض الآيات والأحاديث الشريفة الآتية:

قال تعالى: ﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون ﴾²

وقوله جل شأنه: ﴿ وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك ولا تبغ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين ﴾³

وقوله تعالى: ﴿ تبارك الذي بيده الملك وهو على كل شيء قدير الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا وهو العزيز الغفور ﴾⁴

وأیضا قوله تعالى: ﴿ وترى الجبال تحسبها جامدة وهي تمر مر السحاب صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون ﴾⁵

أما الأحاديث الشريفة فمنها قول النبي صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: >> إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه <<⁶

وأیضا قوله صلى الله عليه وسلم: >> إن الله يحب من العامل إذا عمل أن يُحسن <<⁷

² القرآن الكريم، سورة التوبة، الآية 105.

³ القرآن الكريم، سورة القصص، الآية 77.

⁴ القرآن الكريم، سورة الملك، الآيتين: 1، 2.

⁵ القرآن الكريم، سورة النمل، الآية: 88.

⁶ الألباني، محمد ناصر الدين، سلسلة الأحاديث الصحيحة - وشيء من فقهها وفوائدها- المجلد الثالث: 1001-1500،

الرياض المملكة العربية السعودية، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، 1995، ص: 106.

إن هذه الآيات والأحاديث كلها تدعوا إلى حسن العمل وإتقانه، فإله عزّ وجلّ رقيب علينا، وما هذه الحياة إلا اختبار للأفضل والأحسن عملاً، ومن يقدم أجود عمل وأتقنه، وأن ذلك هو النجاح والفلاح، وقد بين الله عزّ وجلّ أنه قد أتقن صنع كل شيء، وهو يحب الإحسان في العمل والإتقان فيه، وكل هذا الذي سبق يندرج ضمن معنى واحد وهو الجودة في العمل.

2 - الجودة في اللغة:

الجودة من الناحية اللغوية هي مشتقة من الفعل جاد أي "...حسن وصلح ..." ⁸، وكذلك "جاد" (جاء) الشيء وجود جوداً وجودة صار جيداً" ⁹، ويعني الجيد "ضد الرديء" ¹⁰، وتعني الجودة "صفة الجيد وطبيعته" ¹¹، وأيضاً "درجة تفوق شيء ما..." ¹².

3 - الجودة اصطلاحاً:

إن أصل مصطلح الجودة هو الكلمة اللاتينية (Quality)، والتي تعني "طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة..." ¹³، واستعملت قديماً في تشييد القلاع والقصور والآثار الدينية والتاريخية، حيث كان يدل مصطلح الجودة آنذاك على الدقة والإتقان، وفي زماننا الحاضر تطور مفهوم الجودة بحيث أصبح له رواده وأبعاده ¹⁴.

⁷ نفس المرجع السابق ونفس الصفحة.

⁸ الباشا، محمد الكافي، معجم عربي حديث، بيروت لبنان، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، 1992. ص: 317.

⁹ وجدي، محمد فريد، دائرة معارف القرن العشرين، بيروت لبنان، دار المعرفة للطباعة والنشر، المجلد الثالث، الطبعة الثالثة، دت، ص: 273.

¹⁰ الزبيدي، محمد مرتضى الحسيني، تاج العروس: من جواهر القاموس، الكويت، مطبعة حكومة الكويت، الجزء السابع، 1970، ص: 526.

¹¹ مسعود، جبران، راند الطلاب: معجم لغوي عصري للطلاب رتبت مفرداته وفقاً لحروفها الأولى، بيروت لبنان، دار العلم للملايين، الطبعة الرابعة، 1979، ص: 341.

¹² Allen_R.E, **The concise oxford dictionary of current English**, The United States of America, Oxford university press, Eighth edition, 1990, P: 977.

¹³ الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

2002، ص: 15 — 16.

¹⁴ نفس المرجع السابق ونفس الصفحة.

ورد في أحد معاجم المصطلحات الإدارية بأن الجودة هي "درجة التأكد من المطابقة للمقاييس المحددة سابقا" ¹⁵، وإن هذا التعريف ما هو إلا واحد من تعريفات عديدة ذُكرت حول مفهوم الجودة، نورد بعضها منها على أساسين هما: وجهة نظر المنتج ووجهة نظر الزبون كالآتي:

أ- مفهوم الجودة من وجهة نظر المنتج:

من بين التعريفات التي وردت حول مفهوم الجودة من وجهة نظر المنتج (أي على أساس مدى مطابقة السلعة أو الخدمة للمعايير) الآتي:

تعني الجودة "بعض الخصائص المعينة الملموسة وغير الملموسة في تصميم (السلعة) أو الخدمة، وقد تأخذ الجودة المرتفعة في التصميم high design quality شكل استخدام مادة خام أفضل" ¹⁶، أي أن المنتج الأفضل في الجودة هو الذي يكون متفردا عن غيره من المنتجات من حيث مواصفات تصميمه.

وعلى نفس الأساس عرفها Crosby بأنها: "مطابقة المنتج لمتطلباته requirement" ¹⁷

وكذلك Gilmore عرفها بأنها: "درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته" ¹⁸

وفي نفس السياق هناك من يرى بأن مفهوم الجودة "يتعدى جودة (السلعة) (نفسها)، ليشمل أيضا جودة الخدمات وجودة الاتصال، وجودة المعلومات، وجودة الأفراد، وجودة الإجراءات، وجودة الإشراف والإدارة، وجودة المنظمة ككل" ¹⁹، وهذا يعني أن الجودة لا تشمل المنتج فقط بل تتعداه لتشمل عناصر أخرى إلى غاية جودة المنظمة كاملة.

وكذلك عرفها Deming الملقب بأبي الجودة بأنها: "درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق مع انخفاض التكلفة" ²⁰، ودرجة التوافق تعني مدى التوافق مع المواصفات المحددة

¹⁵ التويجري، محمد بن إبراهيم والبرعي، محمد بن عبد الله، معجم المصطلحات الإدارية: إنجليزي عربي مع مسرد عربي-إنجليزي، الرياض المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، 1993، ص: 279.

¹⁶ ماضي، محمد توفيق، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل اتخاذ القرارات، الإسكندرية مصر، دار الجامعية، 1996، ص: 365.

¹⁷ العلي، عبد الستار محمد، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص: 70.

¹⁸ زين الدين، فريد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة مصر، 1996، ص: 10.

¹⁹ موروليام، ل ومور، هريت، ترجمة: الحفظي، زين العابدين عبد الرحمن، حلقات الجودة: تغيير انطباعات الأفراد في العمل، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1991، ص: 21.

²⁰ البكري، سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية مصر، دار الجامعية، 2002، ص: 33.

مسبقاً، في حين يقصد بالاعتمادية "قدرة السلعة على الأداء المرضي تحت ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة...".²¹

ب - مفهوم الجودة من وجهة نظر الزبون:

من التعريفات التي وردت حول مفهوم الجودة من وجهة نظر الزبون (أي على أساس كل ما يمثل قيمة للزبون) الآتي:

الجودة هي: "مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي (تحملها) (السلعة) أو الخدمة، والتي تحدد إلى أي مدى تحقق احتياجات ورضا العميل"²²، وهذا يعني أن الجودة تُحدّد من قبل مستخدم المنتج، حيث أن المنتج ذو الجودة العالية هو الذي يلبي حاجات المستخدم له.

وفي نفس السياق عُرِفَتْ بأنها: "جميع المميزات والخواص (للسلعة) أو الخدمة التي تُظهر إمكانات لتلبية الاحتياجات المنصوص عليها"²³، ويقصد بالمنصوص عليها حاجات الزبائن التي تبدو من خلال المواصفات التي يطلبون توافرها في المنتج.

وكذلك في نفس السياق عرف Armand Feigenbaum الجودة على أنها: "تقرير الزبون أساساً على تجربته الفعلية مع قدر قليل من السلعة أو الخدمة، مستندا إلى متطلباته..."²⁴

وفي نفس السياق يرى Juran بأن الجودة تعني "مواصفات المنتج... التي تشبع حاجات المستهلكين وتعال رضاهم..."²⁵

وكذلك يرى Ishikawa بأن "الجودة ورضا الزبون هما نفس الشيء"²⁶

²¹ ماضي، محمد توفيق، إدارة الجودة: مدخل النظام المتكامل، القاهرة مصر، دار المعارف، 1995، ص: 34.

²² رياض، محمد حسن، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية: ISO 9000 - إصدار 2000، القاهرة مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، 2002، ص: 4.

²³ محمد، إبراهيم حسن، نظم الجودة الشاملة والإيزو وتطبيقاتها في المصانع، القاهرة مصر، 1995، ص: 25.

²⁴ Concordia University, Office of Quality Programs, **Definitions of Quality**, 1999, P: 01. Sited on: <http://web2.concordia.ca/Quality/definitions.html>

²⁵ عمود، خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2007، ص:

²⁶ Goetsch. David I & Davis. Stanley B, **Quality Management: Introduction to Total Quality Management for production, processing, and services**, The United States of America, Pearson Education, Fifth edition, 2006, P: 6.

وعلى نفس الأساس عرفها المعهد الوطني الأمريكي للمعايير على أنها: "مجموعة الخصائص والمفردات Features للسلع والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحدودة"²⁷ وكذلك عرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بأنها: "جميع الخصائص والمميزات (للسلعة) أو الخدمة التي تزيد من قدرتها على إشباع احتياجات العميل"²⁸

ومن التعريفات التي جمعت بين وجهة نظر المنتج ووجهة نظر الزبون التعريفين الآتيين:

"تشير (الجودة) إلى مستوى متعادل لصفات (تتميز) بها (السلعة) أو الخدمة مبنية على قدرة المنتج و حاجات الزبون"²⁹

وكذلك تعريف Fisher حيث يرى بأن الجودة "مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، وأنها في مجال الأعمال والصناعة تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة، خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك أو المنظمة"³⁰

مما سبق من تعريفات للجودة يمكن استنتاج الآتي:

- تظهر الجودة في مدى توافر مجموعة من المواصفات المحددة مسبقاً.

- الجودة تتعدى جودة المنتج لتشمل جودة المنظمة ككل.

- جودة المنتج يحددها الزبون من خلال تجربته لمقدار قليل منه.

- المنتج ذو الجودة العالية هو الذي يحقق رضا الزبون.

مما تقدم نستخلص أن الجودة هي: مجموعة المواصفات المحددة مسبقاً من قبل الزبون أو المنظمة، وهي تتعدى جودة المنتج لتشمل جودة المنظمة ككل، ويتم توفيرها في المنتج بمستوى عالي من أجل نيل رضا الزبون.

²⁷ العلي، عبد الستار محمد، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص: 486.

²⁸ أحمد، محمد سمير، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص: 62.

²⁹ باديرو، أديجي بوداند، ترجمة: هلال، فواد، الدليل الصناعي إلى أيزو 9000، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1997، ص: 10.

³⁰ الوادي، محمود والطائي، رعد، "التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية في الجامعات العربية: نموذج مقترح للإرتقاء و التميز في الأداء"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان الأردن، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، العدد (4)، أبريل 2007، ص: 214.

المحاضرة الثانية: أبعاد الجودة

تعددت وتباينت تعريفات الجودة كما رأينا سابقا، وهذا يجبرنا إلى الإختلاف الذي وجدناه في أبعاد الجودة من طرف الكتاب والباحثين في موضوع الجودة، فهناك من وضع للجودة أبعادا من دون أن يميزها إلى متعلقة بالسلعة أو الخدمة، و منهم من حدد أبعادا لجودة السلعة وأخرى لجودة الخدمة، وهناك من وضع للجودة ستة أبعاد وآخر أكثر أو أقل ودواليك، وعليه ولما رأينا هذا الإختلاف في تحديد أبعاد الجودة ومن خلال اطلاعنا عليها، خلصنا إلى تحديد أبعاد الجودة كالآتي:

1- أبعاد جودة السلعة:

لجودة السلعة أبعاد تتمثل في الآتي:

أ – الأداء:

ويشير هذا البعد إلى الصفات الأساسية للسلعة التي يمكن قياسها وهي تتعلق بالتشغيل الأولي لها، فمثلا بناء منزل يكون على حسب عدد الغرف ووفق مساحة كل منها يتم تحديد المساحة المطلوبة للمنزل ككل³¹

ب – الجمالية:

ويقصد بهذا البعد المظهر الخارجي للسلعة، وما يتركه من شعور، ورائحتها وطعمها، وما تصدره من صوت³².

ج – الخصائص الخاصة:

يعني هذا البعد تميز السلعة بخصائص إضافية³³

د – التطابق:

ويشير إلى مدى التوافق والتجانس بين المواصفات المحددة مسبقا ومواصفات السلعة بعد إنتاجها، ويمكن تحديد ذلك من خلال قياس نسبة فشل السلعة في تحقيق المعايير المحددة³⁴

³¹ العلي، عبد الستار محمد، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلسلة التوريد، عمان الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص: 242.

³² Russell. Roberta S & Taylor. Bernard. W, **Operations Management**, The United States of America, Pearson Education International, Fourth edition, 2003, P: 615.

³³ Stevenson. William J, **Production_ Operations Management**, The United States of America, IRWIN Company, Fifth edition, 1996, P: 95.

هـ - الاعتمادية:

أي أن ظهور العيب في السلعة يأخذ وقتاً طويلاً³⁵

و - الصلاحية:

ويقصد ببعد الصلاحية طول زمن الاستخدام قبل القيام بعملية إصلاح السلعة³⁶

ز - جودة الإدراك:

ويقصد بهذا البعد الصورة الذهنية التي تتكون في ذهن الزبون الناتجة عن الإعلان، وما مدى تأثيرها فيه³⁷

ح - القدرة على الخدمة:

ويعني هذا البعد أن تتصف السلعة بسهولة القيام بخدمات ما بعد البيع، مثل سهولة تصليحها

38

2- أبعاد جودة الخدمة:

أما جودة الخدمة فأبعادها تتمثل في الآتي :

أ - الملموسية:

ويقصد بها أن يكون هناك ما هو ملموس يدل على جودة الخدمة³⁹

³⁴ الصيرفي، محمد، إدارة الجودة الشاملة: TQM، الإسكندرية مصر، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص: 43.

³⁵ Hajjat Mahmood, "Total Quality Management for Durable Goods: An exploratory Study in The Jordanian Market", Humanities and Social Sciences Senes A Quarterly Refereed and Indexed Research Journal, Jordan, Yarmouk University, Volume (14), Number (4), 1998 , P: 29.

³⁶ Kesavan. R & Elanchezian. C & Ramnath Vijaya. B, **Total Quality Management**, The United States of America, I.K.International Publishing House Pvt. Ltd, 2008, P: 5.

³⁷ Idem.

³⁸ Chase. Richard B & Aquilano Nicholas J & Jacobs Robert. F, **Production and Operations Management: Manufacturing and Services**, The United States of America, The McGraw-Hill Companies, Eighth edition, 1998, P: 209.

ب – الملاءمة:

ويقصد بالملاءمة سهولة الإنتفاع بالخدمة⁴⁰

ج – الاعتمادية:

ويعني هذا البعد مدى الإعتماد على مورد الخدمة في أدائه للخدمة المطلوبة⁴¹

د – الاستجابة:

أي مساعدة الزبائن وتقديم الخدمة لهم فور حاجاتهم إليها⁴²

هـ – الوقت:

ويقصد ببعد الوقت السرعة في تقديم الخدمة في الوقت المناسب⁴³

و – الثقة:

أما الثقة فتمثل قدرة القائمين بأداء الخدمة على توفير الراحة والأمان والاطمئنان في نفسية المستفيدين من الخدمة⁴⁴

ز – المجاملة:

ويعني هذا البعد المعاملة الحسنة للزبائن باللطف والكرم وما إلى ذلك من الأخلاق الحسنة لأجل كسب رضاهم⁴⁵

³⁹ Ivancevich. John M & Lorenzi Peter & Skinner. Steven J & Crosby. Philip B, **Management: Quality and Competitiveness**, The United States of America, Richard D. IRWIN. INC, 1994, P: 513.

⁴⁰ Stevenson. William J, **Operations Management**, The United States of America, The McGraw-Hill Companies, Eighth edition, 2005, P: 387.

⁴¹ محمود، أحمد والعلاق، بشير، "العلاقة المنطقية بين جودة الخدمة بالإدراك ورضا المستفيد: دراسة تحليلية"، مجلة إربد للبحوث والدراسات، الأردن، عمادة البحث العلمي بجامعة إربد الأهلية، العدد (2)، 2001، ص: 41.

⁴² Dilworth. James B, **Operations Management: Design, Planning, and Control for Manufacturing and Services**, The United States of America, The McGraw-Hill, INC, 1992, P: 610

⁴³ Stevenson. William J, **Operations Management**, Op. Cit, P: 387.

⁴⁴ محمود، أحمد والعلاق، بشير، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

⁴⁵ Russell. Roberta S & Taylor. Bernard. W , Op. Cit, P: 615.

وإجمالاً فإن أبعاد الجودة بشقيها المتعلق بالسلعة والخدمة قد ارتبطت بجوانب عدة كلها تتبع من منبع واحد، وهو تقديم سلعة أو خدمة في مستوى عالي يستوفي جميع هذه الأبعاد، وتصيب في مرمى واحد هو تلبية حاجات الزبائن و نيل رضاهم.

المحاضرة الثالثة: تكلفة الجودة

1 - تعريف تكلفة الجودة:

من بين ما عُرِفَت به تكلفة الجودة التعريف الذي يرى بأنها: "النفقة المصروفة من قبل المنتج أو المحددة من قبل المستعمل أو المجتمع، والمترافقة مع السلعة أو الخدمة"⁴⁶

2 - علاقة الجودة بالتكلفة:

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك قاعدة أساسية في العلاقة بين الجودة والتكلفة وهي أن مستوى التكلفة يرتفع كلما انخفضت مستويات الجودة نتيجة زيادة الأخطاء والعيوب، والعكس صحيح أي كلما كان مستوى الجودة مرتفعاً كلما انخفضت التكاليف⁴⁷.

3- كلف الجودة:

وتشمل الكلف الآتية: 48، 49

أ - كلف الوقاية:

أي الوقاية من عمل المعيب، وتكون قبل تقديم الخدمات وصناعة السلع، وتشمل كلف الوقاية من عيوب التصميم، ومراجعات التصميم، وكذا كلف تخطيط الجودة، وكلف رقابة العملية وتحسيناتها، والتعليم والتدريب وما إلى ذلك.

ب - كلف التقييم:

ويقصد بها في مجال الخدمات كلف تدقيق هذه الأخيرة للتأكد من مطابقتها للمواصفات، أما في مجال صناعة السلع فهي تشمل كلف قياس وفحص واختبار المعدات، وكلف فحص المواد المستلمة من الموردين وكلف المواد المستخدمة في اختبارات التلف، بالإضافة إلى كلف الفحوصات النهائية وغيرها من الكلف المهمة، حيث تحمل هذه الكلف يُحقق فحص المنتج قبل تسليمه إلى الزبون.

⁴⁶ الصرن، رعد حسن، نظم الإدارة البيئية والآيزو 14000، دمشق سوريا، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2001، ص: 338.

⁴⁷ الدلمي، أحمد يحيى، "تطبيق مفاهيم الجودة في بعض المنشآت الصناعية العربية"، مجلة المواصفات والمقاييس، صنعاء اليمن، الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، العدد (9)، أغسطس 2006، ص: 22.

⁴⁸ Dilworth. James B, Op. Cit, P: 611.

⁴⁹ نجم، نجم عبود، إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الرياض المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2001، ص: 817_818.

ج - كلف الإخفاق الداخلي:

وهي كلف تتحملها المنظمة قبل وصول المنتج إلى الزبون، وتترافق مع الإنتاج بجودة رديئة، وتضم كلف إعادة العمل، وهندسة المصنع والتحقق من الإخفاقات وشراء المواد، وكلف الخردة والتصليح ونشاط تدفق المواد ومعالجة الأسباب.

د - كلف الإخفاق الخارجي:

وتكون عندما يستلم الزبون منتج ذو جودة رديئة، وتضم كلف الضمان وخدمة الزبون، وكلف الشكاوى وفقدان السمعة، وصيانة المواد المعادة وتوتر العلاقات مع الموزعين، وأيضا مخزون الاستبدال.

مما سبق حول كلف الجودة يمكن القول أن أحسن كلفة تفضلها المنظمة هي كلف الوقاية، إذ القيام بالوقاية يضمن الاستغناء عن كلف قد تتطور وتخرج عن نطاق السيطرة، إلى أن يصل المنتج إلى الزبون وهو يحوي مجموعة من العيوب، وهذا بالطبع يخل بمركز المنظمة وبمكانتها في تصور الزبون.

المحاضرة الرابعة: المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة بحيث لا يوجد تعريف موحد لها ومن بين ما ذكر من تعريفات حولها نورد الآتي:

إدارة الجودة الشاملة هي: "أسلوب قيادي يُنشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات، وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المنظمة وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المنظمة بمبادئها، وأن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودة للمنظمة... لأنها تسعى بصورة مستمرة إلى تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي، من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات و(سلع) عالية الجودة"⁵⁰

وذكر Melnyk و Denzler في كتابهما "إدارة العمليات"، بأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن: "ثقافة، متأصل في هذه الثقافة التزام شامل تجاه الجودة، وموقف واضح لارتباط الجميع في عملية التحسين المستمر للسلع والخدمات خلال استخدام طرق علمية إبداعية"⁵¹.

وعُرفت بأنها: "فلسفة إدارية حديثة تستخدم أدوات وأساليب مختلفة لتحسين العمليات التنظيمية، بغية رفع الفعالية والإنتاجية في كافة المستويات..."⁵²

وكذلك عُرفت بأنها: "أسلوب إداري يركز على جميع النشاطات التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم من الخدمة والمجتمع، وهو أسلوب يحقق في نفس الوقت أهداف

⁵⁰ الشامي، أحمد محمد، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصنع إسمنت عمران"، مجلة كلية التجارة والإقتصاد، صنعاء

اليمن، كلية التجارة والإقتصاد، العدد (30)، سبتمبر 2008، ص: 74.

⁵¹ Denzler. David R & Melnyk . Steven A, **Operations Management: A Value_ Driven Approach**, The United States of America, Richard D. IRWIN, INC. Company, 1996, P: 295.

⁵² المدهون، موسى توفيق، "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة

الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، مركز النشر العلمي: جامعة الملك عبد العزيز، المجلد

(13)، العدد (2)، 1999، ص: 73.

المؤسسة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين، كما يواصل السعي الدؤوب نحو التطوير المستمر⁵³

وفي نفس السياق هناك من عرفها بأنها: "ذلك النظام الفعال الذي بواسطته يتم إحداث نوع من التكامل، والتنسيق والتفاعل بين عمل الوحدات والإدارات المختلفة داخل المنظمة من أجل تطوير الجودة والحفاظ عليها، وتحسين مستوى أداء جميع الأفراد العاملين وتوجيههم بما يؤدي إلى الرضا الكامل للمستهلك، وبأقل التكاليف الممكنة"⁵⁴

وقد عرفها جابلونسكي بأنها: "شكل تعاوني لأداء العمل، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل"⁵⁵

وعُرفت كذلك بأنها: "فلسفة إدارية تخص الأفراد وعمليات العمل التي تركز على رضا الزبون وتحسين أداء المنظمة"⁵⁶

وعرفها أبو الجودة Deming بأنها: "فلسفة إدارية مهمة كأفضل مجموعة تطبيقات ومبادئ موجّهة، والتي تخاطب ليس فقط جودة الأداء لكن أيضا جودة الإدارة، أي تقوية المنظمات في الجهودات تجاه تحسين الجودة، وإرضاء الزبائن الداخليين والخارجيين"⁵⁷

وكذلك عُرفت بأنها: "مدخل تنظيمي شامل لإلتقاء حاجات الزبون والتوقعات التي يشترك كل المديرين، والموظفين في استخدام الطرق الكمية لاستمرار تحسين عمليات وسلع وخدمات المنظمة"

58

⁵³ الكرمي، فواز، "إدارة الجودة الشاملة في الجهاز الحكومي"، مجلة المهندس الأردني، عمان الأردن، نقابة المهندسين الأردنيين، العدد (68)، فبراير 2000، ص: 39.

⁵⁴ زين الدين، فريد عبد الفتاح، فن الإدارة اليابانية_ حلقات الجودة: المفهوم والتطبيق، مصر، 1998، ص: 102.

⁵⁵ أبوحميد، هدى بنت صالح، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، الرياض المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2006، ص: 15.

⁵⁶ Mac Dorman & Association of the American Quality Group and The Spire Group, Propjet F_3, "Total Quality Management in Public Transportation", VI Public Transit, October 1994, P: 01. Sited on: http://onlinepubs.trb.org/onlinepubstcrptcrp_rrd_03.pdf.pdf

⁵⁷ Smadi. Majed S & Al_Khawaldeh. Khleef A, The Adoption of Total Quality Management (TQM) in Dubai Manufacturing Firms, Jordan Journal of Business Administration, Jordan, University of Jordan, Volume (2), Number (4), 2006, P: 627.

⁵⁸ Psychogios. Alexandros G, Priporas Constantinos_Vasilios, Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry, The Qualitative Report, Number (1), March 2007, P: 41. Sited on:

وعُرفت بأنها: "تحوّل في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل"⁵⁹

في حين قام ستيفن كوهين ورونالد براند بتقسيم مفهوم إدارة الجودة الشاملة كالآتي:

- "الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

- الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

- الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل، بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو (السلع) المقدمة له، وأنها شاملة لتأثيرها على كل شيء في المنظمة وشمولها لكل فرد في المنظمة"⁶⁰

من التعريفات السابقة نستنتج الآتي:

- إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تبنيها يعني أن يلتزم بها كل من في المنظمة بما فيها أعلى قيادة، وهذا يعني أنها تقتضي التزاماً شاملاً.

- تطبيقها يولد النجاح المستمر.

- من بين مبادئها التحسين المستمر.

- أنها تعمل على تحقيق رضا الزبون سواء الزبون الداخلي أو الخارجي.

وعليه ومما سبق يظهر لنا جلياً أنه حتى وإن توافقت تعريفات الكتاب والباحثين التي وردت حول إدارة الجودة الشاملة عموماً من حيث المعنى المقصود، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لها يُتفق عليه، وعلى حسب التعريفات الواردة حولها نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة هي: فلسفة

[Httpwww.nova.edussssQRQR12-1psychogios.pdf.pdf](http://www.nova.edussssQRQR12-1psychogios.pdf.pdf)

⁵⁹ البناء، رياض رشاد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، 2006، ص: 03. على الموقع:

[Httpwww.mmsec.comm3-filesw2.pdf.pdf](http://www.mmsec.comm3-filesw2.pdf.pdf)

⁶⁰ سعيد، صالح عودة، "التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، اليمن، كلية التجارة والاقتصاد - جامعة الحديدة، المجلد (1)، العدد (1)، يناير 2009، ص: 39.

إدارية حديثة تشمل كل المنظمة، وتتضمن التزاما شاملا تجاه الجودة والتحسين المستمر لها في شتى جوانب المنظمة بغية نيل رضا الزبون الداخلي و الخارجي، من خلال تلبية حاجاته وأكثر من توقعاته.

2 - المصطلحات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

أما فيما يتعلق بالمصطلحات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها مايلي:

أ - تأكيد الجودة:

يقصد بمفهوم تأكيد الجودة "إعلام المستهلك بجودة المنتج، ومساعدته وإرشاده بكيفية استخدامه بشكل سليم وآمن، وتقديم الخدمات المطلوبة في الوقت المناسب" ⁶¹

ب - ضبط الجودة:

يعرف ضبط الجودة بأنه: "وظيفة إدارية بموجبها يتم مراقبة جودة المواد الخام وإنتاج سلع تُستخدم لأجل منع إنتاج وحدات معيبة" ⁶²

ج - دوائر الجودة:

وهي "أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة تقوم على فلسفة... أو أسلوب الإدارة من أسفل إلى أعلى..." ⁶³

د - سياسة الجودة:

وتعني تبني الإدارة العليا للجودة من خلال إقرارها لها ضمن رسالة المنظمة ⁶⁴

هـ - خطة الجودة:

وهي "وثيقة تحديد الأساليب العلمية، ومصادر ونشاطات الجودة المتعلقة (بسلة) (محددة) أو عملية أو خدمة أو عقد أو مشروع محدد" ⁶⁵

⁶¹ السنفي، عبد الله عبد الله والشامي، أحمد محمد، تخطيط ورقابة الإنتاج والعمليات، صنعاء اليمن، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى، 2000، ص: 209.

⁶² Hayes. Glenn & Romig. Harry G, **Modern Quality Control**, The United States of America, Benziger Bruce & Glencoe. INC, First Edition, 1977, P: 10.

⁶³ الموجي، بهيرة، دوائر الجودة، القاهرة مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995، ص: 04.

⁶⁴ السلطي، مأمون والياس، سهيلا، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة: الأيزو 9000، دمشق سوريا، دار الفكر، الطبعة الأولى، 1999، ص: 120.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن كل مصطلح من هذه المصطلحات يمثل واحدا من مصطلحات أساسية عديدة، تجتمع فيما بينها لتحقيق بتطبيقها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فرقابة الجودة مثلا معناها باختصار شمولية الرقابة على جودة السلع بدءا بعملية جمع المواد الخام من المورد إلى آخر مرحلة إنتاجية، في حين دوائر الجودة تعني تكامل كل مستويات المنظمة من أسفل إلى أعلى، أما سياسة الجودة فما هي إلا نشر لفلسفة الجودة في كل المنظمة من خلال تبني الإدارة العليا لها، أما خطة الجودة فهي توجيه في خطوات لما يجب عمله بغية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

⁶⁵ الحسين، محمد أديوي، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

2001، ص: 169.

المحاضرة الخامسة: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

شهدت نشأة إدارة الجودة الشاملة تطورات تاريخية في مجموعة من المراحل، امتدت إلى غاية العقد الأخير من القرن العشرين إلى ما نعيشه في زماننا، وهذه التطورات التاريخية التي شهدتها موضحة في المراحل الآتية:⁶⁶

1- المرحلة الأولى:

وامتدت حتى أواخر القرن 19م، وفي هذه المرحلة كان موظف واحد هو المسؤول عن الإنتاج، وعند الانتهاء من تصنيع السلعة تتم مراقبة الجودة أي أن مراقبة الجودة تتم من قبل الموظف.

2- المرحلة الثانية:

مع مطلع القرن 20م، وامتازت هذه المرحلة بظهور الصناعة الحديثة والكميات الكبيرة من الإنتاج، وفيها أصبحت مراقبة الجودة تتم من قبل رئيس الموظفين حيث يصعب على الموظف القيام بذلك.

3- المرحلة الثالثة:

فترتها الزمنية امتدت من بعد الحرب العالمية الأولى عام:1914م إلى غاية بداية الحرب العالمية الثانية عام:1939م، وفيها كان ضبط الجودة يتم من طرف مفتشي الجودة في ورش العمل، حيث يتم منع تدني الجودة من خلال الصرامة في التفتيش، أي في هذه المرحلة كان ضبط الجودة عن طريق التفتيش.

4- المرحلة الرابعة:

وكانت مع بداية الحرب العالمية الثانية عام:1939م، وفيها وبسبب الحرب ظهر الإنتاج بصفة مستمرة لأجل تلبية حاجات الجيوش في الحرب، حيث كانت هناك صعوبة في التفتيش إذ هذا الأخير لا يتم 100%، ولهذا استعمل نظام الفحص بالعينات Sampling Inspection، ولأجل

⁶⁶ اللامي، غسان قاسم داود والبياتي، أميرة شكرولي، إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات كمية ومعرفية، عمان الأردن، دار

اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص: 528_529.

تخفيض نسب المعاب استُخدمت لذلك لوحات الضبط Control chart، وكذا التنبؤ بالمعيب لأجل عمل ما يلزم لتفاديه، أي في هذه المرحلة كان ضبط الجودة الإحصائي.

5- المرحلة الخامسة:

وبدأت في أواخر الحرب العالمية الثانية سنة 1945م، وفي هذه المرحلة كان الدمج بين الضبط الإحصائي للجودة ونظم المعلومات عن الجودة وكذا تقنيات القياس، ولأجل تحقيق المواصفات المطلوبة تتم صيانة وتحسين نوعية الإنتاج، ولكل المراحل من خلال فعالية نظام ضبط الجودة الإحصائي، وهذا يعني ضبط الجودة الشاملة.

6- المرحلة السادسة:

نهاية سنة 1980م بدأت هذه المرحلة، وفيها تم تطبيق فكرة حلقات الجودة لإيشيكاوا التي أتت بها عام: 1962م، وعلو شعار العيوب الصفرية لفيجينوم والتي أتت بها عام: 1961م، وهذا بهدف الحفاظ على مستويات الجودة وضمان ثباتها، ومعناه توكيد الجودة.

7- المرحلة السابعة:

شهدت هذه المرحلة تطورا مستمرا لنظام الجودة وبصفة شاملة، حيث في عام: 1987م قامت منظمة ISO بإصدار المواصفة القياسية 8402، ثم أصدرت في عام: 1994م المواصفة القياسية 9000 لتوكيد الجودة وتوابعها 9001، وبعدها أصدرت 9002، 9003، 9004 مع تعديلاتها، وهنا بروز إدارة الجودة الشاملة.

8- المرحلة الثامنة:

وهي آخر مرحلة وهي ما نعيشه في السنوات الأخيرة، والتي عُرِف فيها تلبية حاجات الزبون وتوقعاته، من خلال رفع مستويات الجودة بما يحقق ذلك، أي العمل على إسعاد الزبون.

من خلال هذه المراحل نلاحظ أن هناك تدرج من مرحلة لأخرى إلى غاية ظهور إدارة الجودة الشاملة وما نتج من تحسينات لمستويات الجودة، فقد كانت المسؤولية على الإنتاج من قبل موظف واحد بحيث لا تُراقب الجودة إلا بعد نهاية عملية الإنتاج، وبعدها تعدّت ذلك ليصبح رئيس الموظفين هو المسؤول عن مراقبة الإنتاج وجودته، ثم أتى بعدها التفتيش لمنع تدني الجودة، ثم كان العمل على التنبؤ بالعيوب لاتخاذ الإجراءات اللازمة لمنعها، ثم أصبح في المرحلة التي بعدها شمولية تحسين نوعية الإنتاج في كل المراحل الإنتاجية، ثم أتت بعدها حلقات الجودة وأيضا العيوب الصفرية من أجل ضمان ثبات مستويات الجودة، وبعدها تطور مستمر لنظام الجودة

وبصفة شاملة، وإصدار منظمة ISO - منظمة ISO هي "...المنظمة الدولية للتقييس (international Organization for standardization) ... التي مقرها جنيف..."⁶⁷ - لمجموعة من المواصفات القياسية، أما المرحلة الأخيرة فقد عرفت ارتفاعا في مستويات الجودة لتلبية حاجات الزبائن وإسعادهم.

⁶⁷ علاو، علي، "التطور التاريخي للجودة"، مجلة أصداء الأمانة، تونس، الأمانة العامة لمجلس وزراء الداخلية العرب، العدد

(21)، يناير 2008، ص: 91.

المحاضرة السادسة: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

1- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن ما توفره إدارة الجودة الشاملة من جودة للمنتجات لأجل تقليل شكاوى الزبائن بغية زيادة الأرباح⁶⁸، لدليل على أهميتها.

وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في وجود عدد من الظواهر التي تجعل من الضروري تبني فلسفتها، وتتمثل هذه الظواهر في الآتي:⁶⁹

1- تدني مستوى الجودة.

2- زيادة الزمن اللازم للعمليات.

3- توجه الموظفين الذين يمتلكون الخبرة إلى التخلي عن المنظمة.

4- زيادة الرقابة.

5- ارتفاع عدد الاجتماعات.

6- كثرة لوم الآخرين.

7- ارتفاع الشكاوى المقدمة من الزبائن.

كذلك ما يزيد من أهمية إدارة الجودة الشاملة ما تتمتع به من مزايا مثل:⁷⁰

- تحُد من تضييع الموارد.

- تحقق ارتفاعاً في مستويات الإنتاجية.

- تحقق تمكين الموظفين.

⁶⁸ الطالب، صلاح عبد الرحمن مصطفى، "قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة الإقتصادي، عدن اليمن، كلية الإقتصاد - جامعة عدن، العدد (2)، 2006، ص: 102.

⁶⁹ البكري، سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية، 1998، ص: 370.

⁷⁰ معهد الإدارة - لندن، ترجمة: مكتبة جرير، إدارة العمليات والجودة، الرياض المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، 2001، ص: 157.

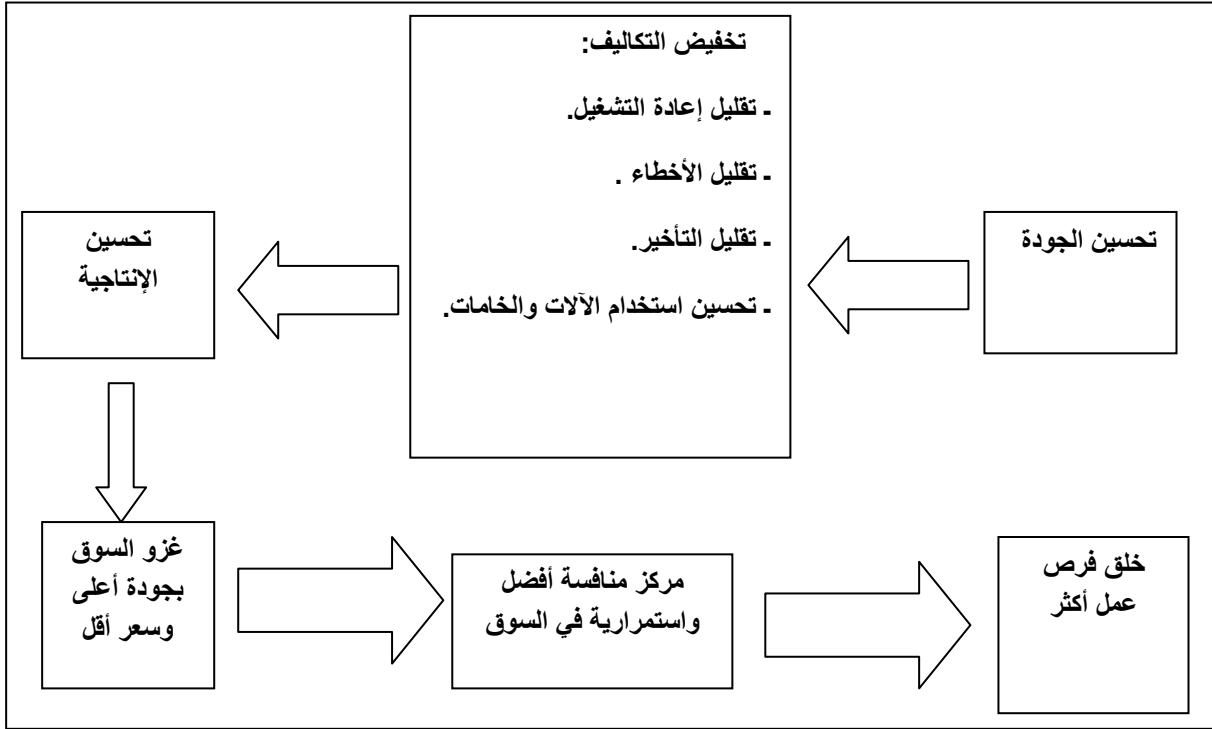
وتبرز أيضا أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما تحققه من نجاحات منها: ⁷¹

- ترفع مستوى الكفاءة سواء الإدارية أو الإنتاجية.

- تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، وتحقيق مشاركة الموظفين في تحسين الأداء.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة في الشكل الآتي:

الشكل(1): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: نفس المرجع السابق، ص: 179

من خلال الشكل السابق يتضح أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ذلك لأن تحسين الجودة يعني تقليل إعادة التشغيل والأخطاء والتأخير، كما يعني أيضا تحسين استخدام الآلات والخامات ومنه تحسين الإنتاجية، وهذا يمكن من دخول الأسواق بأقل الأسعار وأحسن المنتجات، مما يحقق مركز تنافسي أفضل للمنظمة، واستمرارية وبقاء في السوق وبالتالي توفير فرص عمل أكثر.

⁷¹ بن عنتر، عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، مجلة الباحث، الجزائر، جامعة

بومرداس، العدد (6)، 2008، ص: 178.

2- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

من أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة الآتي: ⁷²

- إنتاج منتجات ذات جودة عالية بصفة مستمرة.

- توفير قنوات توزيعية تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع، وبما يتلاءم مع حاجات الزبائن.

- أن تمتاز المنظمة بالمرونة الدائمة للتكيف مع تغير حاجات الزبائن.

- السعي باستمرار إلى تخفيض كلف السلعة من خلال عمليات تحسين الجودة، وتخفيض العيوب في العمليات والسلع التامة الصنع.

وإجمالاً فإن هذه الأهداف كلما حققتها المنظمة كلما كانت أكثر قوة وريادة وكسبا لرضا الزبائن تجاه سلعتها وخدماتها، فكلما كانت المنظمة مرنة مع حاجات الزبائن كلما كسبت رضاهم وولاءهم لها، وكلما خفضت من الكلف كلما تمكنت من تخفيض الأسعار وجعلتها أسعاراً تنافسية، وكلما امتلكت قنوات توزيع أحسن كلما سهل على الزبائن الحصول على منتجات المنظمة، كما أن ثبات جودة منتجات المنظمة يحقق لها سمعة جيدة.

⁷² علوان. قاسم نابف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، عمان الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى، 2005، ص: 99.

المحاضرة السابعة: مداخل إدارة الجودة الشاملة

تعددت واختلقت إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة، ومنه تعددت وتتنوعت فلسفة كل واحد منهم، حيث لكل واحد منهم تأثير واضح على تطور إدارة الجودة الشاملة مما أدى إلى وجود مجموعة مداخل لإدارة الجودة الشاملة، وهذه المداخل مع إسهامات كل رائد كالاتي:

1- مدخل Shewhart:

والتر شيوارت Walter shewhart هو الرائد الحقيقي في مجال ضبط الجودة ويلقب بأبي الضبط الإحصائي للجودة، وقد طور طرائق لتحليل العمليات الصناعية التي تُحدّد متى يكون من اللازم تصحيح العمل، وهذا الرائد كان له تأثير كبير على تفكير رائدين آخرين هما: Deming وJuran، إلا أن تركيزهما كان على المسؤولية والفلسفة الإدارية، في حين كان shewhart كان تركيزه على التقنيات بالدرجة الأولى.⁷³

وقد قام Shewhart بالتعاون مع Deming بإعادة صياغة العمليات الثلاثة التي وضعها Juran، والتي تُعرف بثلاثية الجودة على شكل حلقة أُطلق عليها (PDCA)، أي: Plan, Do, Check, Act، وتتكون من الآتي:⁷⁴

أ- التخطيط للجودة Plan:

ويقصد بها أن يتم حسب رغبة الزبائن وحدّة المنافسة تحديد المواصفات والمعايير التي ستكون عليها السلعة أو الخدمة.

ب - التنفيذ Do:

وهو بدأ العمل حسب ما خطط له في الخطوة الأولى لأجل الحصول على سلع وخدمات بالمواصفات والمعايير التي خطط لها في الخطوة الأولى.

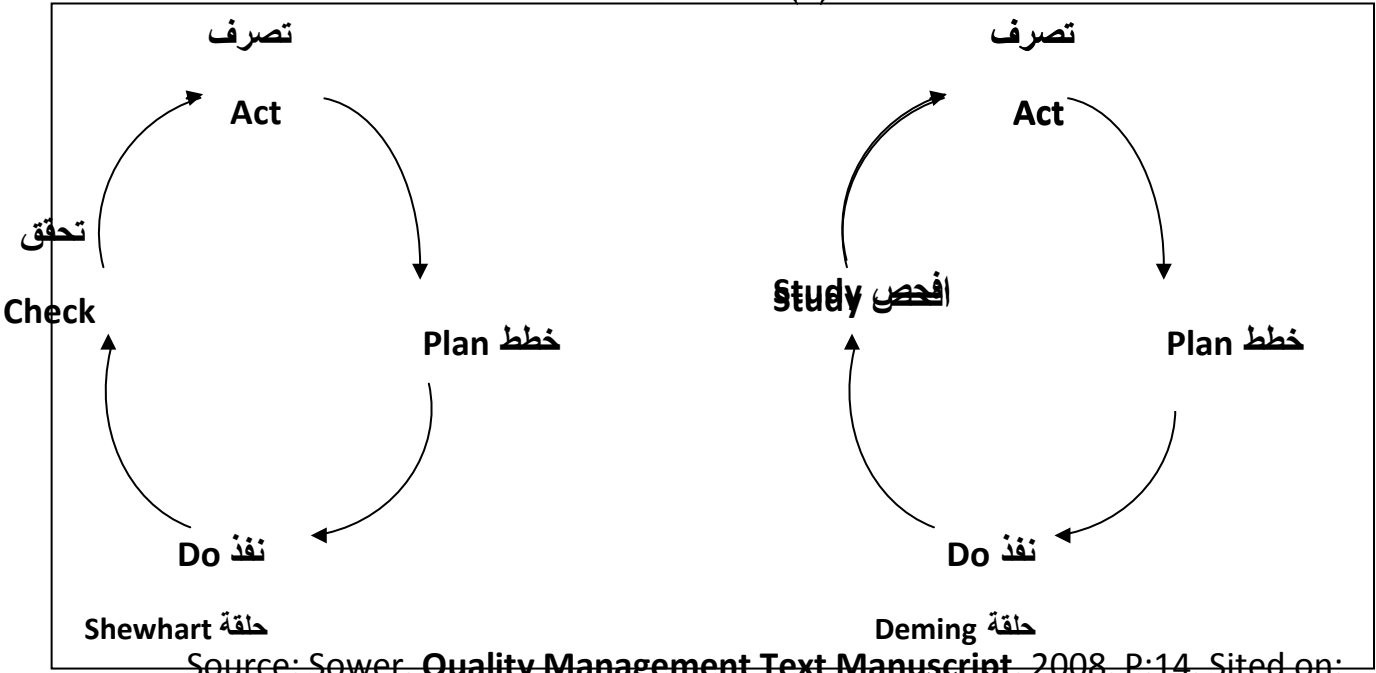
ج - التقييم Check:

وهنا تتم مقارنة السلع والخدمات مع معايير الجودة الموضوعه سابقا، ويطلق على هذه الخطوة أيضا المصطلح: فحص Study، كما سنرى في الشكل الآتي:

⁷³ Stevenson. William J, Op. Cit, P: 383.

⁷⁴ الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق، مرجع سبق ذكره، ص: 28 .

شكل(2): PDCA و PDSA



Source: Sower, **Quality Management Text Manuscript**, 2008, P:14. Sited on:

<http://www.shsu.edu/~mgt ves/mgt481/Chapter1.pdf>

د - التحسين والتطوير Act:

بعد تقييم السلع والخدمات المقدمة للزبائن من خلال جمع المعلومات حول انطباعاتهم، عن طريق التغذية العكسية يتم القيام بتحسين السلع والخدمات.

وهذه الخطوات مبيّنة في حلقة PDCA كما عند Shewhart، أو في حلقة PDSA كما عند Deming كما هو موضح في الشكل السابق.

2- مدخل Deming:

إدوارد ديمينج W.Edwards Deming هو إحصائي أمريكي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، حيث عمل على تحسين نوعية المنتجات اليابانية⁷⁵، وهو مهندس صناعي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة وصاحب الدائرة: خطط، نفذ، افحص، تصرف⁷⁶.

⁷⁵ التميمي، حسين عبد الله حسن، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، عمان الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1997، ص: 580.

⁷⁶ الرشدي، أحمد عبد الله، "أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، عدن اليمن، دار جامعة عدن للطباعة والنشر، العدد (1)، يونيو 2008، ص: 167.

- وإن مما أسهم به Deming هي الدائرة: خطط، نفذ، افحص، تصرف، والتي أوردناها سابقاً، وتتجلى الفلسفة الشاملة لديمنج في أربعة عشر نقطة وضعها كمبادئ للجودة، وهي كالاتي:
- تحقيق أهداف المنظمة إلى أقصى ما يمكن من خلال ثبات الهدف نحو تحسين المنتج.
- الأخذ بمبدأ الوقاية بدلاً من الحصول على منتجات معيبة ناتجة عن قصر الجودة.
- تحسين المنتج وتصميم العملية من خلال إزالة الحاجة إلى الفحص في تحقيق الجودة، أي تحقيق جودة المنتج من البداية.
- بدلاً من الأسعار التنافسية يتم اختيار عدد قليل من الموردين الملتزمين بالجودة.
- استمرارية التحسين في العملية الإنتاجية من خلال زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، أي التركيز على عنصرين هما النظام والموظفين.
- تدريب الموظفين لتمكينهم من استخدام تقنيات الضبط الإحصائي للجودة، والوقاية من مشاكل الجودة.
- مساعدة الموظفين في تحقيق الأداء الأفضل، وذلك من قبل المشرفين الذين تُغرس فيهم روح القيادة.
- إزالة خوف الموظفين من العقاب على طرح الأسئلة أو التعرف على مشكلات الجودة، وتشجيعهم ببناء العلاقة معهم.
- نشر التعاون ومبدأ العمل الجماعي في الفريق، وإزالة الحواجز بين الأقسام.
- تحقيق أعلى مستوى من الأداء من خلال نصح وتوجيه الموظفين إلى كيفية العمل، وإزالة الشعارات والأهداف العددية.
- جعل الموظفين يحاولون التغلب على أي كلفة تظهر من خلال إزالة المقادير العددية.
- جعل الموظفين يؤدون العمل بكل قدراتهم من خلال زيادة تحسيسهم بالاحترام والتقدير، وذلك بتحسين الإشراف وعمليات الإنتاج.
- تحقيق التحسين المستمر من خلال توفير برامج التدريب والتعليم النشيطة في أساليب التحسين المستمر، وذلك في جميع مجالات المنظمة من أعلى إلى أدنى مستوى إداري.

- تطوير التزام الإدارة العليا تجاه الأخذ بتطبيق النقاط الأربعة عشر السابقة⁷⁷

بالإضافة إلى ما سبق فإن Deming حدد الأمراض السبعة للجودة، وهي كالآتي:

- "عدم استقرار الهدف.

- التركيز على أهداف قصيرة الأجل.

- تقويم الأداء وتقارير الاستحقاق والجدارة والتقارير السنوية.

- كثرة تغيير المديرين أو تغيير الإدارة.

- قلة الإبداع الإداري.

- ارتفاع كلف الضمان التي تتحملها الإدارة.

- غياب كفاءة الجودة منذ البداية⁷⁸

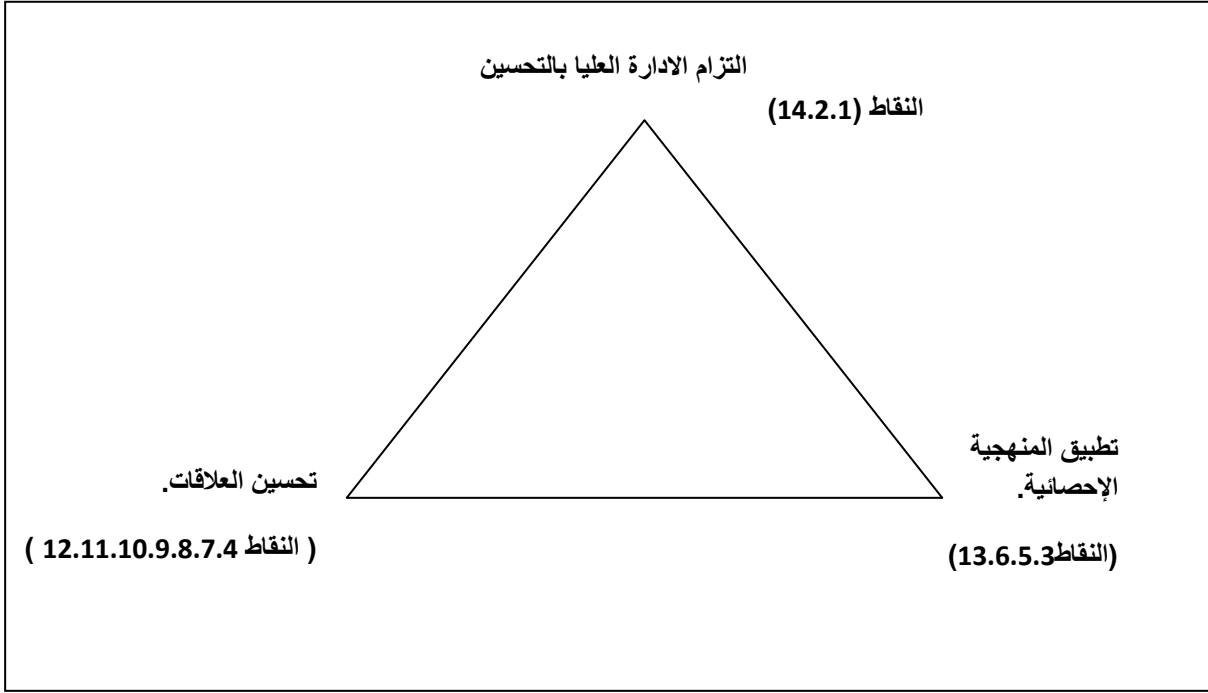
بالإضافة إلى ما سبق فقد لُخصت نقاط Deming الأربعة عشر في ما يعرف بثلاثية Deming الموضحة في الشكل الآتي:

⁷⁷ Russell. Roberta S & Taylor. Bernard. W, Op. Cit, P: 620_621.

⁷⁸ محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، بغداد العراق، مكتبة الذاكرة، الطبعة الثانية، 2006،

ص:487.

الشكل(3):خلاصة ثلاثية فلسفة Deming



المصدر: نفس المرجع السابق، ص: 488

3 - مدخل Juran:

جوزيف جوران Joseph M. Juran هو مستشار في الجودة، لحق بديمنج إلى اليابان في عام 1954م وتلقى بعض الدروس في إدارة الجودة، وقد اشتغل في برنامج الجودة في شركة ويسترن إلكترونيك Western electric، ومثل ديمنج كان جوران أحد المساهمين في حركة اليابان في تحسين الجودة، كما ركز على التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد المستوى اللازم من جودة المنتج، وتصميم العملية الإنتاجية لتمتاز خصائص المنتج بالجودة.⁷⁹

⁷⁹ النعيمي، محمد عبد العال وصويص، راتب جليل وصويص، غالب جليل، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص: 51.

وقد عبّر جوران عن الجودة بأنها روح الأعمال، وأنها أساس تقدمها من خلال التطوير المستمر بشكل متكامل وشامل وهذا مع بداية الأربعينيات، وأكد أن تحقيق الجودة يعتمد بشكل محوري على مدى اهتمام الإدارة العليا والتزامها تجاه الجودة، ومما أسهم به جوران الآتي:^{80، 81}

أ - حسب جوران الجودة تكون على مستويين هما:

- المنظمة، ويتمثل دورها في قيامها بأنشطتها المختلفة من بحوث التسويق وتطوير المنتج، وعمليات الشراء وما إلى ذلك من أجل تقديم منتج عالي الجودة.
- كل قسم من أقسام المنظمة، من خلال أداء كل قسم لدوره على أكمل وجه من أجل تحقيق مستوى عالي من الجودة.

ب - قام جوران بتطوير العمليات الأساسية للجودة وهي:

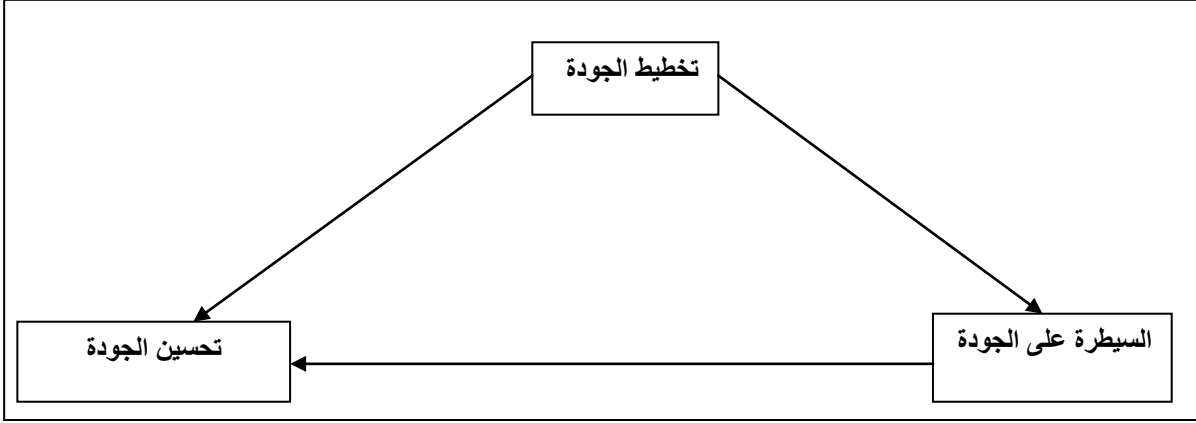
- عملية التخطيط للجودة، وتتمثل في التمكن من متابعة عملية الجودة من خلال وضع برنامج لمستوى الجودة عن طريق تحديد الزبون المستهدف، ومستوى الجودة الذي يرغب في توفيره في السلعة أو الخدمة، والتي يشاهدها في مواصفاتها، وكذا تحديد المعايير التي على أساسها يتبين مدى توافر كل مواصفة من المواصفات.
- عملية الرقابة على الجودة، من أجل تحديد مدى التطابق بين ما خطط له من مواصفات و ما مدى إرضائها للزبائن.
- تحسين الجودة، من خلال الكشف عن أسباب المشاكل ذات الصلة بالجودة ووضع الحلول اللازمة لإزالتها.

والشكل الآتي يوضح ثلاثية الجودة لجوران:

⁸⁰ القزاز، إسماعيل إبراهيم والحديثي، رامي حكمت وكوريل، عادل عبد المالك، Six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص: 213.

⁸¹ الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق، مرجع سبق ذكره، ص: 57_56.

الشكل (4): ثلاثية الجودة لجوران.



المصدر: العلي، عبد الستار محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

ج - من أجل حل المشاكل وتحقيق الجودة يتم اتباع الخطوات الآتية:

- دراسة مظاهر المشاكل.
- تحديد أسباب حدوث المشاكل المتعلقة بالجودة.
- معالجة هذه المشاكل.

بالإضافة إلى ما سبق فإن جوران يرى بأنه من الضروري العناية بالتخطيط الإستراتيجي للجودة.

4 - مدخل Crosby:

قام فيليب كروسبي Philip B.Crosby في عام: 1960م بتطوير مفاهيم العيوب الصفرية وأكد على العبارة "اعمله صحيح من المرة الأولى"، وجادل بخلاف العبارة التي تقول: سيكون هناك دائما مستويات للمعيوب⁸²، كما أشغل بمنصب نائب رئيس ومدير الجودة لمدة 14 سنة، ولقي شهرة وعناية كبيرة عند نشره لكتابه "الجودة مجاناً" في عام 1979م⁸³.

⁸² Stevenson. William J, **Operations Management**, Op. Cit, P: 384_385.

⁸³ Krajewski. Lee J & Ritzman. Larry P, **Operations Management: Strategy and Analysis**, The United States of America, Addison_ Wesley Publishing Company, Fourth edition, 1996, P: 168.

وتتكون الجودة عند Crosby من التحديد، التعليم والتنفيذ، ولأجل تحقيق التحسين المستمر وضع أربعة عشر خطوة كما يلي:⁸⁴

- الالتزام يكون طويل الأمد من قبل الإدارة تجاه الجودة.
- تكوين فرق للجودة لها أهداف واضحة ومحددة.
- مسؤولية الموظفين تجاه الجودة.
- تصحيح الأخطاء وتجنبها.
- اعتماد برنامج يتم فيه تجنب العيوب.
- تدريب المشرفين للقيام بمسؤولياتهم تجاه برنامج الجودة.
- التوضيح الدائم لأهمية تفادي العيوب والتخلص منها منذ البداية كأسلوب جديد.
- تشجيع الأفراد والفرق على تحقيق أهداف التحسين التي تم وضعها.
- تشجيع وحث الموظفين على إعلام الإدارة بكل العوائق المواجهة لهم، والمعيقة على تحقيق أهداف الجودة.
- تمكين الموظفين وتشجيعهم على المشاركة.
- تنمية الاتصالات المستمرة من خلال قيام مجالس الجودة بدورها على أكمل وجه.
- التحسين المستمر للجودة.
- تُحدد المشاكل ومكان تواجدها، ويتم العمل على التنبؤ بالمشاكل المحتملة.
- تقدير كلف الجودة وكيفية استعمالها كوسيلة إدارية.

5 - مدخل Feigenbaum:

طور أرماند فيجينبوم Armand Feigenbaum مفهوم السيطرة الشاملة على الجودة في الكتاب الذي أصدره عام 1983م، حيث أشار إلى أن مسؤولية الجودة يجب أن تكون على من يقوم

⁸⁴ الحسين، محمد أديوي، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

2001، ص: 185_186.

بالعمل أي مفهوم "الجودة من المنبع"، أي أن كل موظف مسؤول عن إنجاز عمله بجودة كاملة⁸⁵، أي الالتزام الشامل من قبل الإدارة والموظفين في المنظمة في سبيل تحسين الجودة، وهذا المبدأ تبناه اليابانيون إذ اعتقدوا بأنه في كل المستويات التنظيمية يتم قيادة الموظفين، وتوجيههم للتحسين المستمر من طرف الإدارة العليا⁸⁶.

وقد ركز فيجينيوم على نظام الجودة الشاملة وتصميم الجودة، وكذا التوجه نحو المستفيد وهو الزبون⁸⁷.

6 - مدخل Ishikawa:

كارو إيشيكاوا Kaoru Ishikawa هو ياباني الجنسية وخبير متأخر في مجال الجودة⁸⁸، أصدر كتاباً بعنوان "مرشد إلى السيطرة على الجودة" كما أنه يلقب بأبي حلقات الجودة⁸⁹.

وما أسهم به من أفكار تتمثل في الآتي:⁹⁰

أ - لاحظ إيشيكاوا أن المسؤولية عن الجودة تنحصر عند عدد محدود من طاقم الإدارة في المنظمات الأمريكية، والتي تختلف عنها في المنظمات اليابانية حيث المسؤولية عن الجودة تتوزع على كل المديرين.

ب - كذلك قدم إيشيكاوا أسلوباً لتتبع شكاوى الزبائن عن الجودة، وتحديد مصادر الخطأ والقصور، وهذا الأسلوب هو تحليل عظمة السمكة، حيث في هذا الأسلوب يتم تحديد أولاً الموضوع الذي سيتم تحليله ويتم رسم هيكل على شكل ظهر سمكة له عظام مختلفة، ثم توضع كل القضايا المثارة على عظام السمكة بحيث كل قضية تكون على عظمة من العظام، ومن خلالها يتم إثارة الأفكار وتحفيز النقاش على شكل مجموعات.

⁸⁵ عبد العزيز، سمير محمد، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو9000، و10011: رؤية اقتصادية،

فنية، إدارية، أسس، تطبيقات، حالات، الإسكندرية مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2000، ص: 106.

⁸⁶ النعيمي، محمد عبد العال وصويص، راتب جليل وصويص، غالب جليل، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

⁸⁷ كوش، هيو، ترجمة: الأحمدى، طلال بن عايد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية

وضمن استمرار الإلتزام بها، الرياض المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2002، ص: 29.

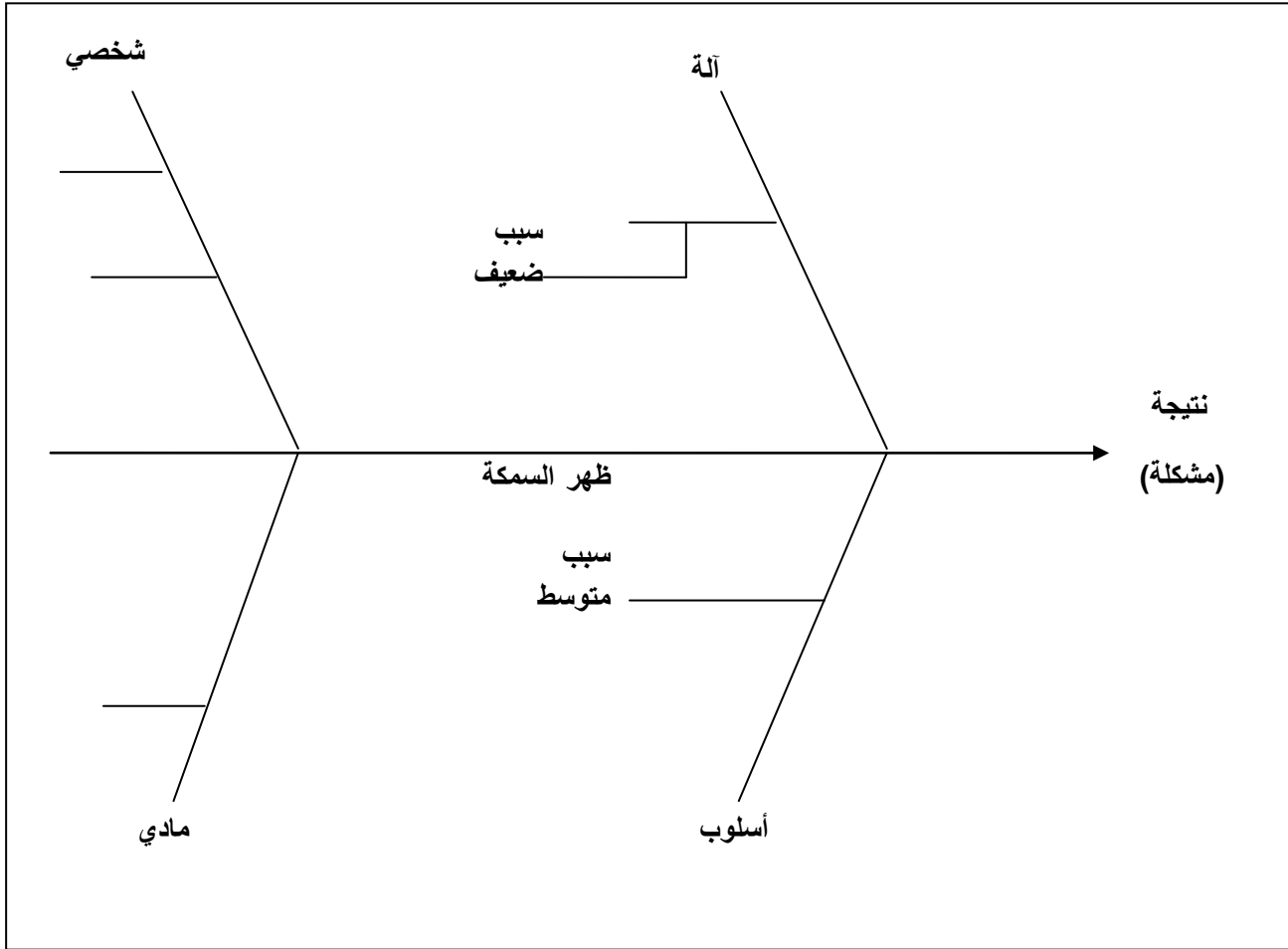
⁸⁸Stevenson. William J, **Operations Management**, Op. Cit, P: 385.

⁸⁹ عبد العزيز، سمير محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

⁹⁰ الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق، مرجع سبق ذكره، ص: 58_59.

والشكل الآتي يوضح أسلوب تحليل عظمة السمكة:

الشكل(5): مخطط عظمة السمكة أو السبب والنتيجة.



Source: Weber. Richard T & Johnson. Ross H, **Buying and Supplying Quality**, The United States of America, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 1996, P:135.

7 - مدخل Taguchi:

أما جينيشي تاجوشي Genichi Taguchi فقد عمل مستشاراً لعدد من المنظمات الكبيرة مثل: "فورد" و"أي.بي.إم" لأجل دعمهم في تطوير السيطرة الإحصائية على جودة العمليات الإنتاجية، وهو يرى أن الضبط المتواصل للألات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج غير مجدي، وأنه بدلا من ذلك

يجب أن تُصمم المنتجات بحيث تكون قوية بما يكفي، و متحملة للأداء الصعب برغم الاختلافات في خط الإنتاج أو في مواطن العمل بصفة عامة⁹¹.

وعليه فقد تركز عمله في مجال تصميم المنتج واعتماده على الأساليب والطرق الإحصائية في تحسين الجودة، وهنا شاع استخدام المفهومين الآتيين:⁹²

أ - خصائص التصميم والضوضاء(الضجيج):

حيث ينظر تاجوشي إلى الجودة مثل كروسبي أي المطابقة للمواصفات أو المتطلبات، وقد تناول التكلفة الاجتماعية وسماها تكلفة الفقدان، أي أن المنتج إذا كان تصنيعه مطابق للمقاسات التي وُضعت مسبقاً على حسب رغبات الزبائن فإن هؤلاء سيكونون سعداء والعكس يؤدي إلى فقدانهم، وكلما تحقق العكس كلما زادت التكلفة الاجتماعية أي تكلفة فقدان الزبائن، وهنا استخدم تاجوشي الأساليب الإحصائية في حساب الانحراف أو التباين عن القيمة المستهدفة بسبب الفقدان، حيث استخدم ما يسمى بدالة الفقدان وهي عملية تعتمد على دقة الحسابات في تحديد الانحراف أو التباين عن القيمة المستهدفة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن دالة الفقدان يقصد بها أن ظاهرة فقدان الزبائن دالة في مدى المطابقة للمواصفات أو المتطلبات، أي أنه كلما لم تتوفر المواصفات التي يريد الزبائن أن تتصف بها المنتجات كلما زاد معدل فقدان الزبائن الذين يقتنون هذه المنتجات.

ب - تصميم المنتج:

وهنا حدد تاجوشي نوعين من الأسباب التي تؤدي إلى الانحراف أو التباين في تصميم المنتجات وتناول نظرية الضجيج، حيث ترجع نوعية من الأسباب المؤدية إلى الانحراف إلى الضجيج الخارجي وأخرى إلى الضجيج الداخلي.

- فأما الضجيج الخارجي، فينتج عن الانحرافات نتيجة الأخطاء البشرية والتي تتصف بصعوبة السيطرة عليها بصفة عامة، وكذلك الانحرافات في بيئة العمليات.
- والضجيج الداخلي، ينتج عن انحرافات ترجع إلى أسباب يمكن السيطرة عليها كالتلف والتدهور.

⁹¹ مصطفى، أحمد سيد، دليل المدير العربي إلى سلسلة الأيزو9000: مع ترجمة للنص الأصلي لمواصفات أيزو9000_1،

9000_2_9000 3_9001 ، القاهرة مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، 1997، ص: 47.

⁹² العلي، عبد الستار محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 74_75.

مما سبق يتضح لنا جليا أن هؤلاء الرواد أسهموا في تطوير الجودة، وقد كرّسوا الكثير من الوقت لأجل ذلك، فشيوارت طور طرائق لتحليل العمليات الصناعية التي تُحدّد متى يكون من اللازم تصحيح العمل، وديمنج أتى بالدائرة: خطط، نفذ، افحص، تصرف، أما جوران فقد عمل على تحديد المستوى اللازم من جودة المنتج، وتصميم العملية الإنتاجية لتمتاز خصائص المنتج بالجودة، في حين كروسبي تبنى العبارة "اعمله صحيح من المرة الأولى"، وفيجينبوم أتى بمفهوم "الجودة من المنبع"، وبالنسبة لإيشيكاوا فقد أتى بطريقة تمكن من تتبع شكاوى الزبائن ومعرفة مصدر الخطأ أو القصور وهي ما يعرف بتحليل عظمة السمكة، أما تاجوشي فقد دعى إلى تصميم المنتجات بحيث تكون قوية بما يكفي لكي تتحمل الأداء الصعب.

المحاضرة الثامنة: شهادة الأيزو وخطوات الحصول عليها

1- مفهوم المنظمة الدولية للمعايير (ISO):

"هي منظمة غير حكومية لا تهدف للربح تعمل على رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات ومنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على مستوى عالمي في شتى المجالات، ماعدا الإلكترونيات حيث توجد هيئة خاصة بهذا المجال تسمى IEC، وتضم هذه المنظمة ممثلين من معظم دول العالم"⁹³

2- مفهوم أيزو:

"هي كلمة مشتقة من الكلمة الإغريقية "ISOS" أي التساوي وليست اختصار التسمية International Organization for Standardization وفي مجال المواصفات تعني ISO تساوي الشيء بالمقارنة مع المواصفة. أو هي منظمة غير حكومية وليست جزءا من الأمم المتحدة، مع أن أعضائها يمثلون أكثر من 120 بلدا. أو هي كافة المواصفات الصادرة عن المنظمة اختيارية مع ان الكثير من الدول تعتبرها مواصفات وطنية لها. أو هي المنظمة العالمية للتقييس، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتمادا على الكلمة اليونانية "ISOS" والتي تعني Equal متساوي"⁹⁴

3- مزايا تنفيذ معايير أيزو:

1- زيادة رضا العملاء والاحتفاظ بهم.

2- خلق عمليات أكثر كفاءة وفعالية.

3- تعزيز التسويق.

4- الحد من عمليات مراجعة الحسابات.

5- تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.

6- تحسين تحفيز الموظفين، والوعي والروح المعنوية.

⁹³ دودين أحمد يوسف، "إدارة الجودة الشاملة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص: 257.

⁹⁴ نفس المرجع السابق، ص: 257- 258.

7- تشجيع التجارة الدولية.

8- زيادة الأرباح⁹⁵

4- مفهوم آيزو 9000:

"هي سلسلة من المواصفات والمقاييس المعتمدة عالمياً، وتستخدم في توكيد جودة العمليات والنشاطات في المؤسسات، ويرمز الرقم 9000 لسلطة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في المؤسسات المختلفة، والتي قد تكون مصنع، أو بنك، أو مستشفى، أو مدرسة، أو عيادة طبيب أو أي شيء آخر"⁹⁶

5- الخطوات الأساسية للحصول على شهادة ISO 9000

يلب كلا من حجم الشركة ونوعية النشاط واحتياجات السوق والوضعية الحالية لعملية الرقابة على الجودة كعوامل مؤثرة في إجراءات بناء نظام للجودة الموافق للآيزو، ومن أجل الحصول على شهادة ISO 9000 تعتمد الشركة إلى اتباع الخطوات التالية:⁹⁷

1- تبني الإدارة العليا وموافقتها على اتخاذ قرارات تتوافق مع مستلزمات المواصفة ISO 9000.

2- دراسة مدى توافق تأسيس نظام الجودة القائم على ISO 9000 مع التكاليف والفوائد والأرباح المرجوة على عدة سنوات قادمة.

3- الالتزام الصريح من مجلس إدارة الشركة بتوفير ما يلزم لتنفيذ ISO 9000.

4- اختيار النموذج المناسب من قبل الإدارة العليا إما ISO 9001 أو ISO 9002 أو ISO 9003.

5- إشراك كافة الموظفين بتنفيذ ISO 9000 وذلك من خلال التشاور معهم من خلال شرح ماهيته ومنافعه.

6- اختيار عدد من الأعضاء يمثلون لجنة توجيهية تحت إشراف الإدارة التنفيذية، مع توفير الوقت اللازم وكافة الصلاحيات لتنفيذ المهام.

⁹⁵ نفس المرجع السابق، ص: 260.

⁹⁶ نفس المرجع السابق ونفس الصفحة.

⁹⁷ الطائي حميد عبد النبي، آل علي رضا صاحب، الموسوي سنان كاظم، "إدارة الجودة الشاملة TQM والآيزو ISO"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص: 126-128.

- 7- توفير التدريب اللازم لأعضاء الفريق بما يقتضيه نظام ISO 9000.
- 8- تحديد نقاط القوة والضعف في النظام الحالي للسيطرة على الجودة بالمقارنة مع متطلبات ISO 9000.
- 9- تحديد مختلف الأنشطة وتوزيع المهام ومسؤوليات على مختلف الأقسام والأنشطة مع وضع جدول زمنية.
- 10- من أجل تحقيق توافق مع متطلبات المواصفة يجب كتابة تعليمات العمل وإجراءاته.
- 11- توضيح سياسة الجودة في المنظمة من خلال تحضير دليل الجودة، مع توفير وثائق مفصلة للإجراءات والتعليمات لمختلف الأقسام والأفراد وذلك من خلال توفير موجز بإجراءات النظام.
- 12- تدريب مختلف الموظفين والمسؤولين على ما تم توثيقه من إجراءات وأساليب.
- 13- تمكين مختلف الموظفين في الشركة من فهم سياسة الجودة وتوجيهاتها، مع ترجمتها إلى اللغة المحلية لتسهيل فهمها من قبل الموظفين.
- 14- إخضاع النظام الجديد للاختبار على الأقل لمدة شهر وتقييمه من خلال التعرف على مدى تطابقه مع متطلبات ISO 9000.
- 15- القيام بعمليات التصحيح المناسبة على أساس التقييم السابق.
- 16- التأكد من أن النظام يتسم بالعملية من خلال القيام بتدقيقات ومراجعات وإجراءات تصحيحية مناسبة.
- 17- اللجوء إلى طرف خارجي مثل وكالة خارجية من أجل القيام بالتدقيق التمهيدي.
- 18- قيام الجهة المانحة للشهادة بعملية التقييم الرسمي.

6- أنواع المواصفات الدولية لنظم الجودة ISO 9000:

وهي كالاتي:⁹⁸

- 1- المواصفة الدولية 9001:
وهي واحدة من ثلاثة مواصفات (9001، 9002، 9003) المتعلقة بتأكيد الجودة خارج الشركة، وهي تختص في تأكيد مطابقة الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وخدمات ما بعد البيع
- 2- المواصفة الدولية 9002:

⁹⁸ دودين أحمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 271-273.

هذه المواصفة تستخدم لما تكون المطابقة تستلزم تأكيدها خلال مراحل الإنتاج، ومن خلالها يتم التعرف على مدى قدرة الشركة على مراقبة عملية الإنتاج ومنع تكرار الأخطاء من خلال اكتشاف عدم المطابقة الذي قد يحدث خلال مراحل الإنتاج والتركيب.

3- المواصفة الدولية 9003:

وهي تتعلق بعملية التفتيش والاختبار النهائي للمنتج، والذي يتيح إمكانية التخلص من المنتجات غير المطابقة.

4- المواصفة الدولية 9004:

تتميز هذه المواصفة عن المواصفات الثلاثة السابقة بأنها تتعلق بإرشاد جميع الشركات فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة داخليا وليس خارجيا مثل المواصفات السابقة، وهذه المواصفة تتعلق بالجوانب الفنية والإدارية التي تؤثر على جودة المنتج.

والجدير بالذكر أنه بالإضافة إلى المواصفة الدولية ISO 9000، هناك أيضا ISO 14000 والتي تتعلق بنظم الإدارة البيئية.⁹⁹

⁹⁹ نفس المرجع السابق، ص: 275.

المحاضرة التاسعة: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة، والجودة ونظام الأيزو 9000

1- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والجودة:

تختلف إدارة الجودة الشاملة عن الجودة من حيث الآتي:¹⁰⁰

- التميز: في الجودة يكون التميز من خلال توفير خصائص في المنتج تحقق إشباع حاجات الزبون، أما في إدارة الجودة الشاملة فالتميز يكون من خلال جودة الأداء الذي يشمل كل المنظمة.
- المدخل: مدخل الجودة يمثل الإجراءات التي تلتزم بها المنظمة، والمواصفات التي يتصف بها أداؤها للعمليات الإنتاجية، أما مدخل إدارة الجودة الشاملة فهو يعبر عن فلسفة جديدة تتبناها المنظمة من خلال إحداث تغيير جذري في ثقافتها لتطبيق هذا الأسلوب الحديث الذي يحقق أعلى مستوى من جودة المنتجات.
- التخطيط: في الجودة يتم التركيز على النظام ذاته، أما في إدارة الجودة الشاملة فيركز على إحداث التغيير في المنظمة كاملة.
- العلاقة بالأيزو: في الجودة المطابقة لمواصفة معينة يمكن المنظمة من الحصول على الأيزو، أما إدارة الجودة الشاملة أشمل من متطلبات مواصفات الأيزو.
- الهدف: في الجودة يتم السعي إلى تحقيق الجودة في نطاق محدد، وتحقيق أرباح قصيرة الأجل، أما في إدارة الجودة الشاملة يتم العمل على تحقيق رضا الزبون، وتحقيق أرباح في الأمد البعيد.
- النشأة: بدأ الاهتمام بالجودة في العقد الخامس من القرن الماضي قبل ظهور نظام إدارة الجودة الشاملة الذي كان في العقد السابع من القرن الماضي.

2- الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو 9000:

إن منظمة ISO هي عبارة عن: "هيئة غير حكومية تم تأسيسها عام (1947م)... لتسهيل التعاون وتوحيد المواصفات الصناعية على المستوى الدولي، بهدف تسهيل عمليات التبادل الدولي

¹⁰⁰ أرشدي، أحمد عبد الله، "استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية"،

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص: 34.

للسلع والخدمات وتطوير التعاون والتكامل في مجالات التنمية والعلوم والتكنولوجيا والإقتصاد، وتنتشر أعمالها الفنية على شكل مواصفة قياسية دولية تسمى: أيزو" ¹⁰¹

أما بالنسبة لنموذج الأيزو 9000 فهو عبارة عن: "شهادة دولية للجودة تُمنح للمنظمات التي حققت إنجازا ملموسا في تطوير عملها بما يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة العالمية...وهي جاءت لتوحد مايجب أن يكون عليه نظام إدارة الجودة عالميا، وفي أية منظمة..." ¹⁰²

وتختلف إدارة الجودة الشاملة عن نظام الأيزو 9000 من حيث الآتي: ¹⁰³

- **الزبون:** في إدارة الجودة الشاملة يتم التركيز على الزبون بصفة مطلقة، أما في نظام الأيزو 9000 فليس من الضروري التركيز على الزبون.

- **الفلسفة:** إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة شاملة لكل المنظمة، حيث يتم إحداث تغيير شامل لكل المنظمة من أجل ترسيخها كثقافة تنظيمية يلتزم بها كل من في التنظيم، أما في نظام الأيزو فمن الأنسب الحفاظ على الأوضاع، والتركيز على نظم الإجراءات والنظم الفنية.

- **مشاركة الموظفين:** تعد مشاركة الموظفين إحدى ركائز إدارة الجودة الشاملة، أما في نظام الأيزو فليس من الضروري مشاركة الموظفين.

- **التحسين المستمر:** يمثل أحد ركائز إدارة الجودة الشاملة، أما في نظام الأيزو فليس من الضروري ذلك.

- **مسؤولية الجودة:** في إدارة الجودة الشاملة يتحمل مسؤولية الجودة كل الموظفين في المنظمة، أما في نظام الأيزو فترجع المسؤولية على الجودة إلى قسم الجودة في المنظمة.

من خلال ما سبق نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام حديث أوسع وأشمل من الجودة ونظام الأيزو 9000، وهي الأفضل للمنظمة حيث تركز على التحسين المستمر لأداء كل

¹⁰¹ آل رحمة، حبيب درويش، "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية مقارنة في إمارة دبي"،

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عدن، اليمن، 1999، ص: 45.

¹⁰² ألرشيدي، أحمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

¹⁰³ عبد الرب، عبد الله صالح بن صالح، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة اليمنية العامة لصناعة وتسويق

الأسمنت: دراسة حالة مصنع أسمنت البرح"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال،

جامعة عدن، اليمن، 2004، ص: 34.

المستويات التنظيمية، كما أنها بالإضافة إلى تركيزها الكامل على الزبون الخارجي تركز على الزبون الداخلي، كما أنها تهدف إلى تحقيق أهداف إستراتيجية.

المحاضرة العاشرة: مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها

1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: Principles of total quality management

حتى تتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح عليها أن تتبنى مجموعة من مبادئها وهي كالآتي:¹⁰⁴

1 - التركيز على الزبون:

ويعني العمل على تحقيق رضاه.

2 - التركيز على العمليات والنتائج:

من الضروري التركيز على العمليات من أجل التنبؤ بالنتائج فيما يتعلق بالمنتجات وما مدى تلبية احتياجات الزبائن، وكذلك الاعتماد على النتائج للكشف عن الأخطاء التي قد تحدث في العمليات، ومنه يجب التركيز على العمليات والنتائج على السواء.

3 - الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص:

أي الوقاية من العيوب والتأكد من سلامة السلع والخدمات وأنها بمستوى يرضي الزبائن، فالوقاية تقي من القيام بالفحص والبحث عن العيوب والأخطاء.

4 - حشد خبرات القوى العاملة:

حسب هذا المبدأ فإنه يتم العمل على الاستفادة من خبرات الموظفين من خلال قبول اقتراحاتهم وأفكارهم، وتوفير الإحساس بأهميتهم في العمل كروح فريق واحد.

5 - اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:

وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات من جميع موظفي المنظمة في كل المستويات، وكذلك الزبائن لتستخدم في اتخاذ القرارات.

¹⁰⁴ جابلونسكي، جوزيف، ترجمة: النعماني، عبد الفتاح السيد، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة مصر، مركز الخبرات المهنية

للإدارة << بميك >>، 1996، ص: 54_59.

6 - إرجاع الأثر:

وهذا المبدأ هو عبارة عن تغذية عكسية تمكن من معرفة أثر ما تم القيام به ونتيجة ذلك.

وإجمالاً مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي بمثابة ركائز للمنظمة، فما التركيز على الزبون إلا لإرضائه من خلال تلبية حاجاته وهذا يترك صورة جيدة عن المنظمة، أما المبادئ التي تليها فهي تعني أن تعمل الصواب من أول الوقت، وذلك بالإعتماد على أهم العوامل المؤثرة مثل القوى العاملة، وما اتخاذ القرارات بناء على الحقائق إلا مبدأ يعني مساندة المنظمة لمجريات الواقع، وما إرجاع الأثر إلا عملية تحسين مستمرة يتم خلالها مراقبة مدى نجاح تطبيق المبادئ السابقة.

2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

Requirements of Total Quality Management Practice

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي: ¹⁰⁵

- 1- مساندة الإدارة العليا.
- 2- التركيز على الزبائن.
- 3- التحسين بصورة متواصلة.
- 4- الإدارة بالإعتماد على الحقائق والمعلومات الدقيقة.
- 5- توفير جو تنظيمي مناسب من حيث المشاركة والتعاون.
- 6- العمل على الوقاية بدلا من معالجة المشاكل.
- 7- مسؤولية الموظفين على أداء العمل بنجاح.
- 8- التعاون مع الموردين.

إن هذه المتطلبات كلها تعكس ضرورة أن يكون هناك التزام شامل تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل مجالات المنظمة من أعلى إلى أدنى مستوى، فمثلا الوقاية خير من العلاج تعني

¹⁰⁵ حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2007، ص:

عمل الجيد من المرة الأولى وتجنب الأخطاء في كل المستويات التنظيمية من أعلى إلى أدنى مستوى، وذلك بغية إنتاج منتجات تحقق رضا الزبائن وتعال رضاهم.

المحاضرة الحادية عشر: عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحله

1- عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

Success Factors of Total Quality Management Practice

هناك مجموعة من العوامل التي تمكّن من توجيه المنظمات نحو تحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالآتي:¹⁰⁶

- 1- تجنب الخلط والتكاسل في أداء المهام.
- 2- وجود سياسات واضحة تسهل أداء العمل.
- 3- التعرف على العوائق وتفاديها.
- 4- وضوح المسؤوليات حتى يسهل التقييم وتسهيل عملية تنفيذ الخطط والبرامج بتوزيعها على المسؤولين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن البرنامج الناجح لإدارة الجودة الشاملة يشمل مايلي:¹⁰⁷

- 1- تخطيط العمليات بدقة.
- 2- مشاركة المستوى الإداري الذي يتوسط التنظيم.
- 3- وضع الأهداف التي تكون نتائجها وعواقبها سريعة وملموسة بطريقة عقلانية ومتأنية.
- 4- العمل على زيادة العمل الجماعي والتعاون فيما بين الموظفين.

مما سبق يتضح أن تحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقتضي الدقة في العمل وفي وضع الأهداف، كما أن تحسين الاتصالات بين الموظفين له أثره الإيجابي في ذلك، بالإضافة إلى تجنب الخلط والتكاسل في أداء العمل من خلال توزيع المهام على الموظفين بوضوح، مع اختيار أسهل وأسرع الطرق لأداء ما هو مطلوب، كما أن توزيع المسؤوليات على المسؤولين، ووضوح أسباب الفشل كلها عوامل تمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

¹⁰⁶ حمود، خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

¹⁰⁷ نفس المرجع السابق، ص: 97.

2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

Stages of Total Quality Management Practice

لتحقيق فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن ذلك يتطلب المرور بالمراحل الآتية: ^{108، 109}

1- مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:

في هذه المرحلة تُقر إدارة المنظمة رسمياً بنيتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم البدء في تلقين مفومها، أهميتها، ومبادئها، وأهدافها إلى كبار مديري المنظمة خلال البرامج التدريبية.

2 - مرحلة التخطيط:

وهنا تُحدد المواد اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والهيكل الدائم اللازم لها، وأيضاً وضع خطة مفصلة لعملية التنفيذ، ويتم كذلك اختيار فريق يقود هذا البرنامج والمشرفين والمقررين، ومن ثم المصادقة على هذه الخطة.

3 - مرحلة التقييم:

وهنا يتم تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الإجابة على بعض التساؤلات مثل: ما الأهداف المرجى تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما هي منافع ذلك، وما هي متطلبات تطبيق هذا النظام، وما هي العقبات التي تعيق تطبيقه.

4 - مرحلة التنفيذ:

هنا يتم اختيار الأفراد الذين سيكلفون بتطبيق هذا النظام، وتدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

¹⁰⁸ الترتوري، محمد عوض وجويحان، أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز

العلوم، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2009، ص: 37.

¹⁰⁹ عبد المحسن، توفيق محمد، بحوث التسويق: وتحديات المنافسة الدولية، مصر، دار النهضة العربية، 2001، ص:

5 - مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

هنا يتم الاستفادة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، من خلال استثمار الخبرات والنجاحات المتحققة من تطبيق هذا النظام.

إن هذه المراحل تبين أنه ولا بد لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تكون فلسفة إدارية أول من يعتنقها المدراء في الإدارات العليا، وبعد التزام الإدارة العليا بتطبيق هذا النظام يتم وضع فريق لقيادته مع تحديد هيكله والمواد اللازمة لتطبيقه، وبعد ذلك تُحدد الأهداف والمنافع والمتطلبات والعقبات المتعلقة بتطبيقه، ثم يتم تنفيذه من قبل مجموعة من الأفراد المدربين، وفي المرحلة الأخيرة وكنتيجة عما سبق تحصل الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي تظهر في النجاحات والخبرات المكتسبة من تطبيقها.

3- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

Obstacles of Total Quality Management Practice

كغيرها من باقي الأنظمة الإدارية فإن إدارة الجودة الشاملة بمالها من مبادئ وعناصر تجعلها ذات أهمية تسعى المنظمة إلى تطبيقها بنجاح، إلا أن هنالك معوقات قد تعيق تطبيقها هي كالاتي:

110

1- ضعف التركيز على الزبون.

2- قلة العمل الجماعي والتعاون داخل التنظيم.

3- عدم الاعتماد على الأساليب الحديثة في الرقابة.

4- نقص الثقة بين الموظفين والإدارة العليا.

من هذه المعوقات التي قد تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن القول أنها عموماً معوقات تعود إلى العنصر البشري، سواء ثقافة أو عملاً أو ثقة أو عدم مسايرة ما هو حديث ومعاصر.

110 أحمد، محمد سمير، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

المحاضرة الثانية عشر: عناصر إدارة الجودة الشاملة والعلاقة مع الزبون والموظف والمورد

1- عناصر إدارة الجودة الشاملة

بما أن إدارة الجودة الشاملة لا يوجد تعريف موحد لها، وبما أن الباحثين والكتاب في هذا الموضوع قد كثر عددهم وتنوعت كتاباتهم فيه، وعلى قدر تنوع مداخل إدارة الجودة الشاملة فإن هذا يجبرنا إلى أنه من البديهي أن يكون هناك اختلاف في تحديد عناصرها كذلك، فالمتصفح والقارئ لما كُتِبَ حول عناصر إدارة الجودة الشاملة يجد أن هناك من وضع أربعة عناصر، وآخر ستة وهناك من وضع ثمانية ودواليك، والجدول (1) الآتي يبين عناصر إدارة الجودة الشاملة كما ورد عند بعض الكتاب:

الجدول(1): عناصر إدارة الجودة الشاملة حسب تصنيف بعض الكتاب.

عناصر إدارة الجودة الشاملة	الكاتب
الارتباط الشامل للموظفين، شمولية رقابة الجودة لكل المنظمة، إزالة الإهمال بصفة شاملة، التدريب، تفادي المشاكل، تكنولوجيا التصنيع.	(Kesavan & others, 2008)
القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة الموظفين، رضا الزبون.	(باسرودة، 2006)
الجودة من جهة نظر الزبون، القيادة الإدارية للجودة، التخطيط الاستراتيجي، مسؤولية كافة الموظفين، التحسين المستمر، التعاون على حل المشاكل، اعتماد الطرق الإحصائية في حل المشاكل، التدريب والتعليم المستمر.	(الفضل والطائي، 2004)
دعم ومساندة الإدارة العليا، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على حقائق، التركيز على الزبون، تدريب الموظفين، مشاركة الموظفين وتفويضهم الصلاحية.	(عبد الرب، 2004)
عملية الجودة، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، الموظفون، المهام.	(علوان، 2005)
رضا الزبون، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر.	(Krajewski & Ritzman, 1996)
التحسين المستمر، المعيار التنافسي، تمكين الموظفين، مدخل الفريق، معرفة الأدوات.	(Stevenson, 1996)

المصدر: مُعد بالاعتماد على بعض المصادر والمراجع.

من خلال الجدول السابق وحسب أكثر العناصر تداولاً، فإنه يمكن تحديد عناصر إدارة الجودة الشاملة الآتية:

1- دعم ومساندة الإدارة العليا:

إن هذا العنصر يُعد من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأن الإدارة العليا هي العقل المدبر والمخطط لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

فتبني الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بمثابة حجر الأساس في نجاح تطبيق هذا النظام، ويتجلى دعم ومساندة الإدارة العليا من خلال اهتمامها بتحسين نوعية وجودة السلع والخدمات التي تقدمها إلى الزبائن، وإدراكها لما تحققه عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث الترتيب وزيادة الأرباح واستمرارية النجاح، ونشر ذلك كتقافة في المنظمة يلتزم بها الموظفون¹¹¹.

فمن المهم دعم الإدارة العليا ومساندتها في تطبيق هذا النظام لنجاحه، فإدارة الجودة الشاملة هي عملية استراتيجية تقتضي تضافر الجهود من أعلى مستوى إداري إلى أدناه، وتغييراً في الثقافة بدءاً بتقافة الإدارة العليا¹¹².

ودعم ومساندة الإدارة العليا يكون من خلال التزامها بالجوانب الآتية:¹¹³

أ - نشر وتثبيت ثقافة الجودة في كل المنظمة.

ب - تحسين قدرات الموظفين في أداء مهامهم.

ج - على الإدارة العليا أن توفر للمنظمة وأهدافها رؤية استراتيجية واضحة المعالم.

¹¹¹ عبد الرب، عبد الله صالح بن صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 36_37.

¹¹² شمديت، وارين وفانجا، جيروم، ترجمة: مرسى، محمود عبد الحميد، مدير الجودة الشاملة TQM: الدليل العملي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، الرياض المملكة العربية السعودية، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، الطبعة الأولى، 1997، ص: 27.

¹¹³ حمود، خضير كاظم وفاخوري، هائل يعقوب، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001، ص: 360.

2 - رضا الزبون:

يتم العمل على تحقيق رضا الزبون وإسعاده من خلال التركيز على حاجاته والعمل على وإشباعها بتلبية رغباته¹¹⁴.

3- التحسين المستمر:

"التحسين المستمر هو الفلسفة الإدارية التي تتعامل مع عوائق تحسين المنتج والعملية... وهو جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة، ويُستخدم خصيصاً للتحسين المستمر للألات والمواد والاستفادة من جهود الموظفين، وأساليب الإنتاج خلال تطبيق اقتراحات وأفكار أعضاء الفريق"

115

وتجدر بنا الإشارة إلى ما يعرف بالكيزن Kaizen وهو "مصطلح ياباني يقصد به التحسين و Kai تعني التغيير و Zen تعني نحو الأفضل..."¹¹⁶.

ويحتوي برنامج التحسين المستمر للجودة على العناصر الآتية:

أ - "تحديد تكلفة الجودة.

ب - التعرف على الأسباب الرئيسة لتكلفة الجودة.

ج - تثبيت استحسان الإدارة للبرنامج.

د - تنظيم وتخطيط البرنامج.

هـ - يتم تنفيذ البرنامج لأجل إدارة مهيمنة على العيوب وذلك من خلال:

• تشخيص أسباب العيوب.

• تطوير طرق العلاج.

• صنع طرق علاج دائمة.

¹¹⁴ جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2009، ص: 76.

¹¹⁵ Chase. Richard B & Aquilano Nicholas J & Jacobs Robert. F, Op. Cit, P: 212.

¹¹⁶ علاو، علي، "أهم العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة أصداء الأمانة، تونس، الأمانة العامة لمجلس وزراء الداخلية العرب، العدد (24)، أكتوبر 2008، ص: 69.

و - يتم تنفيذ البرنامج لأجل تمكين الموظف من السيطرة على العيوب من خلال:

- تنظيم حملة الجودة.
- توضيح كيف يستطيع الموظفون تحسين الجودة.
- صناعة تحسين دائم¹¹⁷.

4 - مشاركة الموظفين:

من بين التعاريف التي عُرفت بها مشاركة الموظفين التعريف الذي يرى بأن المشاركة هي "علاقة مبادلة ذات اتجاهين ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة، والعمال الذين يقومون بعمليات الإنتاج والعمليات المساعدة الأخرى..."¹¹⁸، حيث أن المشاركة الجيدة للموظفين تؤدي إلى تقليل التعليمات والتوجيهات التي تقدم لهم، ذلك لأنهم اشتركوا وساهموا في وضع السياسات وخطط العمل¹¹⁹.

مما سبق نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة عناصر أولها دعم ومساندة للعقل المدبر أي الإدارة العليا، وتركيز على الزبون سواء الخارجي أو الداخلي، والتحسين المستمر الذي يقتضي التحسين باستمرار في عمليات ومنتجات المنظمة وكيفية استغلال موظفيها، أما مشاركة الموظفين فتعني إسهامهم في وضع السياسات وخطط العمل.

2- علاقة الجودة بالزبون والموظف والمورد:

كما تمت الإشارة إليه سابقاً فإن رضا الزبون يعد من بين العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث يتم العمل على تحقيقه وإسعاده من خلال التركيز على حاجاته والعمل على إشباعها بتلبية رغباته.

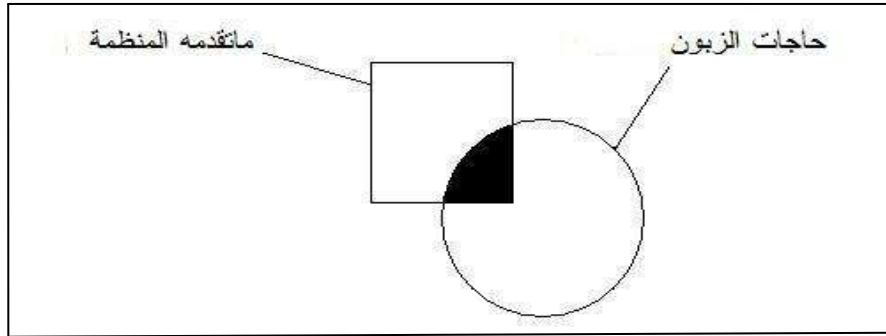
¹¹⁷ Juran. J. M & Seder. Leonard A & Gryna. Frank M, **Quality Control: HandBook** , The United States of America ,McGraw-Hill Book Company, Second Edition, 1962, P: 11_2,11_3.

¹¹⁸ درة، عبد البارى، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، عمان الأردن، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1982، ص: 108.

¹¹⁹ فيلد، ديل بستر وفيلد، كارول ومشنا وجلين بستر وساكري، ماري بستر فيلد، مرجع سبق ذكره، ص: 75_76.

ويمكن أن نعبر عن رضا الزبون من خلال نموذج تيبول Teboul، وهو عبارة عن شكل يحتوي دائرة تمثل حاجات الزبون، ومربع يمثل ما تقدمه المنظمة والجزء المظلل يمثل ما يلبي من حاجات الزبون، بحيث يتحقق رضا الزبون عندما تحتوي الدائرة في المربع¹²⁰، وهذا النموذج مبين في الشكل الآتي:

الشكل (6): نموذج رضا الزبون



المصدر: نفس المرجع السابق، ص: 50.

وهناك نوعين من الزبائن زبون خارجي وآخر داخلي كما يلي:

أ – الزبون الخارجي:

هو ذلك الشخص الذي يقع خارج المنظمة ويتعامل معها من خلال اقتناء سلعتها والحصول على خدماتها، وكل ما تبدله المنظمة هو من أجل إرضاء هذا الزبون في سبيل بقائها وربحياتها واستمرارها، ويتحقق رضا الزبون الخارجي عندما يحصل من المنظمة على ما يلبي حاجاته أو يفوق توقعاته.

بالإضافة إلى ما سبق تجدر الإشارة إلى أن الزبون يدرك الجودة من خلال توفر أبعادها، مثل الأداء والمواصفات والخدمة والضمان بالإضافة أيضا إلى السعر والسمعة¹²¹.

¹²⁰ فيلد، ديل بستر وفيلد، كارول ومشنا وجلين بستر وساكري، ماري بستر فيلد، ترجمة: الحمالي، راشد بن محمد، إدارة الجودة

الشاملة، الرياض المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود – النشر العلمي والمطابع، 2004، ص: 50.

¹²¹ نفس المرجع السابق، ص: 53.

ب - الزبون الداخلي:

إن المقصود بالزبون الداخلي الموظفون في المنظمة، وتحقيق رضاهم يكون من خلال توفير التدريب لهم وكذلك التمكين بالإضافة إلى تحقيق رضاهم الوظيفي، وفيما يلي نتطرق إلى هذه العناصر الثلاثة:

التدريب:

ويقصد به تلك "العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف، والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد"¹²²

وتحتوي البرامج التدريبية على الخطوات الخمس الآتية:¹²³

❖ تحليل الحاجات التدريبية:

أي تحديد القدرات اللازمة لأداء العمل.

❖ تصميم برامج/مواد التدريب:

في هذه الخطوة يتم تحديد مواد وبرامج التدريب مثل: الكتب والتدريبات التي يتم استخدامها في التدريب.

❖ اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي :

من خلال إخضاع مجموعة من الموظفين للبرنامج التدريبي.

❖ تنفيذ البرنامج :

وذلك بالإعتماد على مجموعة من الأساليب مثل: التقنيات السمعية والبصرية.

❖ تقييم برنامج التدريب :

¹²² حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2009، ص: 125.

¹²³ ديسلر، جاري، ترجمة: عبد المتعال، محمد سيد أحمد، إدارة الموارد البشرية، الرياض المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2003، ص: 265.

من أجل إدخال التعديلات اللازمة عليه والتأكد من نجاحه.

تمكين الموظفين:

جاء في أحد التعاريف بأن تمكين الموظفين هو: "شعور والتزام وظيفي ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وأن أدائه يقاس بالنتائج وأنه يُنظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره، وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر...".¹²⁴

يُلاحظ من هذا التعريف أن تمكين الموظف يعني ارتقاءه من نظره إلى نفسه بأنه مجرد موظف بسيط إلى جعله واثقا من نفسه نتيجة إحساسه بالمسؤولية والاهتمام، وبالطبع لهذا أثر كبير على أدائه والذي يظهر في تطوره وتحسنه باستمرار، وهذا يعود بالنفع ويمكن من تحقيق أهداف المنظمة.

الرضا الوظيفي:

إن خلق جو من الرضا الوظيفي يؤدي إلى نتاج أفضل من أداء الزبون الداخلي، فرضى الموظفين لا يكون فقط من خلال تحصيل المكافآت ورفع الأجور بل أيضا من خلال أدائهم لوظائفهم، ووضع محفزات تشجعهم للعمل وتجعلهم في حالة من الرضا، ومن بين وسائل التحفيز المستخدمة لخلق حالة الرضا الوظيفي ما هو مبين في الجدول الآتي:

¹²⁴ السكارنه، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص:

الجدول(2): وسائل التحفيز لتحقيق الرضا الوظيفي.

وسيلة التحفيز	التركيز على الوظيفة	التأثير على الوظيفة والموظف
- توسيع مجال الوظيفة. - الدوران الوظيفي.	- التنوع.	- دوران الموظف وتقلبه بين الوظائف.
الوقت المرن.- أربعة أيام عمل.- - المشاركة في الوظيفة.	- الوقت.	- المرونة في وقت الحضور والمغادرة من مكان العمل. - ساعات عمل كثيرة في اليوم الواحد وأيام عمل قليلة.
- الإغناء الوظيفي.	- النواحي السلوكية.	- تنوع المهارات، تحديد الأعمال، أهمية الأعمال، التغذية العكسية.

المصدر: عبيدات، سليمان خالد، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص: 309.

من خلال ما سبق نستنتج أن تمكين الزبون الداخلي وتدريبه، وإرضاءه وظيفيا يسمح للمنظمة من تحقيق أهدافها من خلال زيادة التزام هذا الزبون الداخلي، إلى جانب تركيزها على الزبون الخارجي.

أما بالنسبة للمورد، والذي يتم الحصول على المشتريات والمواد منه، فإنه بالنظر إلى أهميتها يجب التفتيش والبحث عن المورد المناسب الذي يوفر الجودة المناسبة لها وبسعر جيد مع التزامه بتسليمها في الوقت المناسب، كما أن العالم Deming أكد في البند الرابع للمبادئ التي وضعها

للجودة على أن بناء شراكة مع الموردين لا يكون على أساس السعر فحسب، وإنما يتم التركيز أيضا على الجودة.¹²⁵

بالإضافة إلى ما ورد آنفا "يحتاج المورد (المنتج، الموزع، مقدم الخدمة... إلخ) إلى نظام فعال لإدارة الجودة في المؤسسة، يتيح له تحليل متطلبات الزبون وتحديد كافة العمليات الإنتاجية والمساعدة التي تضمن الحصول على المنتج بالمواصفات المطلوبة، ويجعل كافة العمليات فيها تحت المراقبة والضبط، إضافة إلى ذلك فإن مثل هذا النظام لإدارة الجودة، يجب أن يقدم التحسينات المستمرة التي تؤدي إلى تطوير المنتجات والعمليات (حيث) يسرت عائلة المواصفات القياسية ISO 9000 على المنشآت مهمة تأسيس أنظمة إدارة الجودة بتحديد الصفات التي يجب أن تتسم بها هذه الأنظمة... (و) نظام إدارة الجودة هو الآلية التي تستطيع بواسطتها المنشأة أن تنظم عملياتها وتدير مواردها كي تحقق الجودة وتحسنها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها"¹²⁶

¹²⁵ دودين أحمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

¹²⁶ نفس المرجع السابق، ص: 258.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

1- القرآن الكريم

- 1- أبوحميد، هدى بنت صالح، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، الرياض المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2006.
- 2- أحمد، محمد سمير، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
- 3- الألباني، محمد ناصر الدين، سلسلة الأحاديث الصحيحة - شيء من فقهها وفوائدها - المجلد الثالث: 1001-1500، الرياض المملكة العربية السعودية، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، 1995.
- 4- الباشا، محمد الكافي، معجم عربي حديث، بيروت لبنان، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، 1992.
- 5- البكري، سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية، 1998.
- 6- البكري، سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية، 2002.
- 7- الترتوري، محمد عوض وجويحان، أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز العلوم، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2009.
- 8- التميمي، حسين عبد الله حسن، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، عمان الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1997.
- 9- التويجري، محمد بن إبراهيم والبرعي، محمد بن عبد الله، معجم المصطلحات الإدارية: إنجليزي عربي مع مسرد عربي-إنجليزي، الرياض المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، 1993.
- 10- الحسين، محمد أديوي، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001.
- 11- الحسين، محمد أديوي، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، عمان الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001.

- 12- الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002
- 13- الزبيدي، محمد مرتضى الحسيني، تاج العروس: من جواهر القاموس، الكويت، مطبعة حكومة الكويت، الجزء السابع، 1970
- 14- السكارنه، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009
- 15- السلطي، مأمون والياس، سهيلا، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة: الآيزو 9000، دمشق سوريا، دار الفكر، الطبعة الأولى، 1999
- 16- السنفي، عبد الله عبد الله والشامي، أحمد محمد، تخطيط ورقابة الإنتاج والعمليات، صنعاء اليمن، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى، 2000
- 17- الصرن، رعد حسن، نظم الإدارة البيئية والآيزو 14000، دمشق سوريا، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، 2001
- 18- الصيرفي، محمد، إدارة الجودة الشاملة: TQM، الإسكندرية مصر، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006
- 19- الطائي حميد عبد النبي، آل علي رضا صاحب، الموسوي سنان كاظم، "إدارة الجودة الشاملة TQM والآيزو ISO"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003
- 20- العلي، عبد الستار محمد، الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات: إدارة سلسلة التوريد، عمان الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2000
- 21- العلي، عبد الستار محمد، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007
- 22- العلي، عبد الستار محمد، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008
- 23- الفضل، مؤيد عبد الحسين والطائي، يوسف حجيم، إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك إلى المستهلك — منهج كمي، عمان الأردن، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، 2004.
- 24- القزاز، إسماعيل إبراهيم والحديثي، رامي حكمت وكوريل، عادل عبد المالك، Six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009
- 25- اللامي، غسان قاسم داود والبياتي، أميرة شكرولي، إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات كمية ومعرفية، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008

- 26- الموجي، بهيرة، دوائر الجودة، القاهرة مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995
- 27- النعيمي، محمد عبد العال وصويص، راتب جليل وصويص، غالب جليل، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009
- 28- باديرو، أديجي بوداند، ترجمة: هلال، فؤاد، الدليل الصناعي إلى أيزو 9000، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1997
- 29- بن عنتر، عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، مجلة الباحث، الجزائر، جامعة بومرداس، العدد (6)، 2008
- 30- جابلونسكي، جوزيف، ترجمة: النعماني، عبد الفتاح السيد، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة << بميك >>، 1996
- 31- جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2009
- 32- حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2009
- 33- حمود، خضير كاظم وفاخوري، هائل يعقوب، إدارة الإنتاج والعمليات، عمان الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001
- 34- حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2007
- 35- حمود، خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2007
- 36- درة، عبد البارى، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، عمان الأردن، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1982
- 37- دودين أحمد يوسف، "إدارة الجودة الشاملة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014
- 38- ديسلر، جاري، ترجمة: عبد المتعال، محمد سيد أحمد، إدارة الموارد البشرية، الرياض المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2003
- 39- رياض، محمد حسن، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية: ISO 9000 _ إصدار 2000، القاهرة مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، 2002

- 40- زين الدين، فريد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة مصر، 1996
- 41- زين الدين، فريد عبد الفتاح، فن الإدارة اليابانية _ حلقات الجودة: المفهوم والتطبيق، مصر، 1998
- 42- شمדת، وارين وفانجا، جيروم، ترجمة: مرسى، محمود عبد الحميد، مدير الجودة الشاملة TQM: الدليل العملي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، الرياض المملكة العربية السعودية، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، الطبعة الأولى، 1997
- 43- عبد العزيز، سمير محمد، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو9000، و10011: رؤية اقتصادية، فنية، إدارية، أسس، تطبيقات، حالات، الإسكندرية مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2000
- 44- عبد المحسن، توفيق محمد، بحوث التسويق: وتحديات المنافسة الدولية، مصر، دار النهضة العربية، 2001
- 45- عبيدات، سليمان خالد، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، عمان الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- 46- علوان. قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو9001:2000، عمان الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005
- 47- فيلد، ديل بستر وفيلد، كارول ومشنا وجلين بستر وساكري، ماري بستر فيلد، ترجمة: الحمالي، راشد بن محمد، إدارة الجودة الشاملة، الرياض المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود _ النشر العلمي والمطابع، 2004
- 48- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، "مواعمة عرض تكوين ماستر أكاديمي-عنوان الماستر: الاقتصاد الصناعي"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2017/2016.
- 49- كوش، هيو، ترجمة: الأحمدى، طلال بن عايد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الإلتزام بها، الرياض المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2002
- 50- ماضي، محمد توفيق، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل اتخاذ القرارات، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية، 1996
- 51- ماضي، محمد توفيق، إدارة الجودة: مدخل النظام المتكامل، القاهرة مصر، دار المعارف، 1995

- 52- محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، بغداد العراق، مكتبة الذاكرة، الطبعة الثانية، 2006
- 53- محمد، إبراهيم حسن، نظم الجودة الشاملة والإيزو وتطبيقاتها في المصانع، القاهرة مصر، 1995
- 54- مسعود، جبران، رائد الطلاب: معجم لغوي عصري للطلاب رتبت مفرداته وفقا لحروفها الأولى، بيروت لبنان، دار العلم للملايين، الطبعة الرابعة، 1979
- 55- مصطفى، أحمد سيد، دليل المدير العربي إلى سلسلة الأيزو 9000: مع ترجمة للنص الأصلي لمواصفات أيزو 9000_2، 9000_3، 9001، القاهرة مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، 1997
- 56- معهد الإدارة - لندن، ترجمة: مكتبة جرير، إدارة العمليات والجودة، الرياض المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، 2001
- 57- موروليام، ل ومور، هريت، ترجمة: الحفظى، زين العابدين عبد الرحمن، حلقات الجودة: تغيير انطباعات الأفراد في العمل، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1991
- 58- نجم، نجم عبود، إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الرياض المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2001
- 59- وجدي، محمد فريد، دائرة معارف القرن العشرين، بيروت لبنان، دار المعرفة للطباعة والنشر، المجلد الثالث، الطبعة الثالثة، دت

الرسائل والأطروحات:

- 60- آل رحمة، حبيب درويش، "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية مقارنة في إمارة دبي"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عدن، اليمن، 1999.
- 61- ألرشدي، أحمد عبد الله، "استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009

- 62- باسردة، توفيق سريع علي، "تكامُل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
- 63- عبد الرب، عبد الله صالح بن صالح، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة اليمنية العامة لصناعة وتسويق الأسمنت: دراسة حالة مصنع أسمنت البرح"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عدن، اليمن، 2004

المجلات والدوريات:

- 64- الديلمي، أحمد يحيى، "تطبيق مفاهيم الجودة في بعض المنشآت الصناعية العربية"، مجلة المواصفات والمقاييس، صنعاء اليمن، الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة، العدد (9)، أغسطس 2006
- 65- الرشدي، أحمد عبد الله، "أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، عدن اليمن، دار جامعة عدن للطباعة والنشر، العدد (1)، يونيو 2008
- 66- الشامي، أحمد محمد، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصنع إسمنت عمران"، مجلة كلية التجارة والإقتصاد، صنعاء اليمن، كلية التجارة والإقتصاد، العدد (30)، سبتمبر 2008
- 67- الطالب، صلاح عبد الرحمن مصطفى، "قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة الإقتصاد، عدن اليمن، كلية الإقتصاد - جامعة عدن، العدد (2)، 2006
- 68- الكرمي، فواز، "إدارة الجودة الشاملة في الجهاز الحكومي"، مجلة المهندس الأردني، عمان الأردن، نقابة المهندسين الأردنيين، العدد (68)، فبراير 2000
- 69- المدهون، موسى توفيق، "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، مركز النشر العلمي: جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (13)، العدد (2)، 1999
- 70- الوادي، محمود والطائي، رعد، "التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية في الجامعات العربية: نموذج مقترح للإرتقاء و التميز في الأداء"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان الأردن، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، العدد (4)، أبريل 2007

- 71- سعيد، صالح عودة، "التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، اليمن، كلية التجارة والإقتصاد – جامعة الحديدة، المجلد (1)، العدد (1)، يناير 2009
- 72- علاو، علي، "التطور التاريخي للجودة"، مجلة أصداء الأمانة، تونس، الأمانة العامة لمجلس وزراء الداخلية العرب، العدد (21)، يناير 2008
- 73- علاو، علي، "أهم العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة أصداء الأمانة، تونس، الأمانة العامة لمجلس وزراء الداخلية العرب، العدد (24)، أكتوبر 2008
- 74- محمود، أحمد والعلاق، بشير، "العلاقة المنطقية بين جودة الخدمة بالإدراك ورضا المستفيد: دراسة تحليلية"، مجلة إربد للبحوث والدراسات، الأردن، عمادة البحث العلمي بجامعة إربد الأهلية، العدد (2)، 2001

الإنترنت

- 75- البناء، رياض رشاد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، 2006، على الموقع:
[Httpwww.mmsec.comm3-filesw2.pdf.pdf](http://www.mmsec.comm3-filesw2.pdf.pdf)

المراجع باللغة الإنجليزية

Books:

- 76- Allen_R.E, **The concise oxford dictionary of current English**, The United States of America, Oxford university press, Eighth edition, 1990.
- 77- Chase. Richard B & Aquilano Nicholas J & Jacobs Robert. F, **Production and Operations Management: Manufacturing and Services**, The United States of America, The McGraw-Hill Companies, Eighth edition, 1998.
- 78- Concordia University, Office of Quality Programs, **Definitions of Quality**, 1999, P: 01. Sited on: Denzler. David R & Melnyk . Steven A, **Operations Management: A Value_Driven Approach**, The United States of America, Richard D. IRWIN, INC. Company, 1996.
- 79- Dilworth. James B, **Operations Management: Design, Planning, and Control for Manufacturing and Services**, The United States of America, The McGraw-Hill, INC, 1992.
- 80- Goetsch. David I & Davis. Stanley B, **Quality Management: Introduction to Total Quality Management for production**,

processing, and services, The United States of America, Pearson Education, Fifth edition, 2006.

- 81- Hayes. Glenn & Romig. Harry G, **Modern Quality Control**, The United States of America, Benziger Bruce & Glencoe. INC, First Edition, 1977.
- 82- Ivancevich. John M & Lorenzi Peter & Skinner. Steven J & Crosby. Philip B, **Management: Quality and Competitiveness**, The United States of America, Richard D. IRWIN. INC, 1994.
- 83- Juran. J. M & Seder. Leonard A & Gryna. Frank M, **Quality Control: HandBook** , The United States of America ,McGraw-Hill Book Company, Second Edition, 1962.
- 84- Kesavan. R & Elanchezhian. C & Ramnath Vijaya. B, **Total Quality Management**, The United States of America, I.K.International Publishing House Pvt. Ltd, 2008.
- 85- Krajewski. Lee J & Ritzman. Larry P, **Operations Management: Strategy and Analysis**, The United States of America, Addison_ Wesley Publishing Company, Fourth edition,1996.
- 86- Russell. Roberta S & Taylor. Bernard. W, **Operations Management**, The United States of America, Pearson Education International, Fourth edition, 2003.
- 87- Stevenson. William J, **Operations Management**, The United States of America, The McGraw-Hill Companies, Eighth edition, 2005.
- 88- Stevenson. William J, **Production_ Operations Management**, The United States of America, IRWIN Company, Fifth edition, 1996.

Periodicals:

- 89- Hajjat Mahmood, "**Total Quality Management for Durable Goods: An exploratory Study in The Jordanian Market**", Humanities and Social Sciences Senes A Quarterly Refereed and Indexed Research Journal, Jordan, Yarmouk University, Volume (14), Number (4), 1998 , P: 29.
- 90- Smadi. Majed S & Al_Khawaldeh. Khleef A, **The Adoption of Total Quality Management (TQM) in Dubai Manufacturing Firms**, Jordan Journal of Business Administration, Jordan, University of Jordan, Volume (2), Number (4), 2006, P: 627.

Internet:

- 91- Mac Dorman & Association of the American Quality Group and The Spire Group, Propjet F_3, "**Total Quality Management in Public Transportation**", VI Public Transit, October 1994. Sited on:
http://onlinepubs.trb.org/onlinepubstcrptcrp_rrd_03.pdf.pdf
- 92- Psychogios. Alexandros G, Priporas Constantinos_Vasilios, "**Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry**", The Qualitative Report, Number (1), March 2007, P: 41. Sited on:
[Http://www.nova.edu/ssss/QR/QR12-1psychogios.pdf.pdf](http://www.nova.edu/ssss/QR/QR12-1psychogios.pdf.pdf)