



المركز الديمقراطي العربي
برلين - ألمانيا

إدارة الجودة الشاملة " المفاهيم والأسس والمعايير "

اعداد:

د. هيثم طلعت عيسى عوض

2022



المركز الديمقراطي العربي
برلين - ألمانيا

إدارة الجودة الشاملة " المفاهيم والأسس والمعايير "



Democratic Arabic Center
Berlin - Germany

Total Quality Management "Concepts, Foundation & Standards"

Dr. HaithamTalat Eisa Awad



VR . 3383 - 6617 B

DEMOCRATIC ARABIC CENTER
Germany: Berlin 10315 Gensinger- Str: 112

<http://democraticac.de>

TEL: 0049-CODE

030-89005468/030-898999419/030-57348845

MOBILTELEFON: 0049174274278717



المركز الديمقراطي العربي
للدراستات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية

Democratic Arab Center
for Strategic, Political & Economic Studies

رئيس المركز الديمقراطي العربي: أ. عمار شرعان

تنسيق وإشراف: د.م محمد محمد المغير

مدير النشر: د. أحمد أبو هوكو

المؤلف:

د. هيثم طلعت عيسى عوض

بروفيسور إدارة الأعمال المشارك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة شندي

عنوان الكتاب:

إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والأسس والمعايير

الطبعة: الأولى - مارس 2022

رقم التسجيل: VR.3383.6617 B

مكان الإصدار: السودان، القدس، برلين

الناشر

المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية برلين _ ألمانيا

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال،

دون إذن مسبق خطي من الناشر

جميع الحقوق محفوظة: للمركز الديمقراطي العربي

برلين _ ألمانيا _ 2022م

All rights reserved No part of this book may be reproduced. Stored in a retrieval System or transmitted in any form or by any means without prior Permission in writing of the publisher

المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

Germany: Berlin 10315

Tel: 0049-Code Germany

030 -54884375

30 -91499898

30 -86450098

Mobiltelefon : 00491742783717

E-mail: jssdom@democraticac.de

استهلال

قال تعالى :

﴿ فَفَهَّمْنَاهَا سُلَيْمِينَ وَكُلًّا ءَاتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا وَسَخَّرْنَا مَعَ

دَاوُدَ الْجِبَالَ يُسَبِّحْنَ وَالطَّيْرَ وَكُنَّا فَاعِلِينَ ۗ ۷۹ ﴾

صدق الله العظيم

سورة الأنبياء- الآية (79)

إهداء

إلى أمي الحنونة، أطال الله في عمرها ومتعتها
بالصحة والعافية
إلى من احمل اسمك بكل فخر أرجو من الله أن يمد
في عمرك
(والدي العزيز)
إلى زوجتي الغالية ورفيقة دربي
إلى أبنائي فلذات كبدي
إلى أخواني وأخواتي الأعزاء
إلى كل طالب علم يسعى في مسيرته
إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بمقامه وعظيم سلطانه،
وكريم عطفه وعطائه، والصلاة والسلام على نبي
الخلق محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه ومن
والاه، أما بعد
أتقدم بالشكر الخالص وتقديري الفياض والعرفان
بالجميل
لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل

قائمة الموضوعات

ب.....	استهلال
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	قائمة الموضوعات
ط.....	مقدمة:
0.....	الفصل الأول: المفاهيم الأساسية للجودة
1.....	تمهيد
1.....	مفهوم الجودة:
2.....	المفهوم التقليدي للجودة:
3.....	المفهوم الحديث للجودة:
7.....	أبعاد الجودة:
8.....	المعايير العالمية لقياس الجودة:
10.....	الجودة في الاسلام:
18.....	التطور التاريخي للجودة
21.....	مراحل تطور الجودة الشاملة
24.....	الفصل الثاني: مفاهيم وأساسيات إدارة الجودة الشاملة
25.....	تمهيد
25.....	تعريف إدارة الجودة الشاملة:
27.....	أهمية إدارة الجودة الشاملة:
30.....	أهداف إدارة الجودة الشاملة:
32.....	عناصر إدارة الجودة الشاملة
34.....	الفصل الثالث: مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة
35.....	مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة
42.....	المبادئ الإرشادية لتحسين أداء المنظمة وعلاقتها مع العملاء:
44.....	مفهوم التحسين المستمر (الكايزن):

- 46..... المقارنة المرجعية:
- 50..... معايير إدارة الجودة الشاملة:
- 51..... **الفصل الرابع: إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة**
- 52..... تمهيد
- 52..... أولاً : ادورد ديمينج: w.Edwards Deming
- 54..... ثانياً: جوزيف جوران (Joseph Juran):
- 59..... ثالثاً: فليب كروسبي (Philip Crosby):
- 60..... رابعاً: أرماند فجينبيوم (Armand Feigenbanm):
- 60..... خامساً: كأورو أويشيكاوا (Kaora Ishikawa):
- 61..... سادساً: فيغبناوم
- 61..... سابعاً: جينيش تاجوشي (Genichi Taguchi):
- 65..... **الفصل الخامس: مراحل ومتطلبات ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة**
- 66..... مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 66..... تمهيد
- 67..... متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة:
- 67..... مبررات ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- 67..... مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- 68..... مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- 71..... الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- 72..... معوقات إدارة الجودة الشاملة:
- 74..... فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- 75..... **الفصل السادس: أدوات إدارة الجودة الشاملة**
- 76..... أدوات إدارة الجودة الشاملة (أدوات التحسين المستمر للجودة وضبطها)
- 76..... (أ) العصف الذهني (Brainstorming)
- 76..... (ب) خرائط تدفق العمليات (Process Flowcharts)
- 77..... (ج) مخطط النتيجة والأسباب (Cause and Effect Diagram)
- 78..... (د) منحنى باريتو. (Paret o Chart)

- 79..... (Histogram) المدرج التكراري أو الهيستوجرام (هـ)
- 80..... (Time Chart or Run Chart) المنحنى الزمني (و)
- 81..... (Process Control Chart): منحنى مراقبة العملية: (ي)
- 82..... (Affinity Diagram) مخطط التصنيف أو التجميع (ز)
- 82..... Scatter Diagrams: الرسوم البيانية المبعثرة (س)
- 83..... **الفصل السابع: إدارة الجودة الشاملة والمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO)**
- 84..... إدارة الجودة الشاملة والمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO)
- 84..... تمهيد
- 84..... تعريف الأيزو ISO :
- 85..... إصدارات مواصفة الأيزو ISO 9000 ومجالات تطبيقها:
- 87..... خطوات الحصول على شهادة الأيزو:
- 88..... الفرق بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة:
- 89..... **الفصل الثامن: جوائز التميز في الجودة الشاملة**
- 90..... جوائز التميز في الجودة الشاملة
- 90..... تمهيد:
- 90..... أهداف جوائز التميز الوطنية في الجودة:
- 90..... فوائد المنشآت من التقدم للحصول على جوائز التميز في الجودة:
- 91..... خطوات العمل في جوائز التميز في الجودة:
- 92..... نموذج البرنامج الوطني للجودة والامتياز في السودان
- 93..... العناصر المكونة للنموذج
- 95..... جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية Malcolm Baldrige Quality Award
- 96..... معايير الجودة في جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية:
- 97..... جائزة ديمنج اليابانية Deming Prize
- 101..... قائمة المراجع والمصادر

قائمة الجداول

- جدول رقم (1) الأفكار التي جاء بها العلماء التي توضح مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة في الدول المتقدمة صناعياً.....20
- جدول رقم (2) مقارنة مبادئ إدارة الشاملة لدي الرواد الأوائل في هذا المجال.....62
- جدول رقم (3) يوضح الفرق بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة.....88

قائمة الأشكال

- شكل (1) مثلث الجودة4
- شكل (2) العلاقة الدائرية بين التمكن والجودة43
- شكل (3) نموذج الأدوار الثلاثة "The Three Role Model".....55
- شكل (4) يوضح ثلاثية جوران57
- شكل (5) دائرة ديمنج للتحسين المستمر66
- شكل (6): يوضح خريطة تدفق العملية77
- شكل (7): يوضح مخطط النتيجة والاسباب78
- شكل (8): يوضح منحنى باريتو79
- شكل (9): يوضح المدرج التكراري أو الهيستوجرام80
- شكل (10): يوضح المنحنى الزمني81
- شكل (11): يوضح منحنى مراقبة العملية82
- شكل (12): نموذج البرنامج الوطني للجودة والامتياز92
- شكل (13) معايير الجودة الأوروبية EFQM100

مقدمة:

تأتي الجودة في مقدمة الاهتمامات الاستراتيجية الحيوية التي تواجهنا في حياتنا عموماً، وفي مجالات تخصصاتنا النوعية بصفة خاصة، ويرجع ذلك إلى التقدم العلمي والتقني المتلاحق، وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية في ظل زيادة العرض عن الطلب. ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشتمل جودة المؤسسة أو المنظمة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء، لذلك هدف هذا الكتاب لتعريف القارئ بالمفاهيم الأساسية للجودة الشاملة والاسس والمبادئ والمعايير العلمية التي يستند عليها في تطبيقها وإدارتها.

ويتكون هذا الكتاب من ثمانية فصول ومقدمة حيث يشتمل الفصل الأول على المفاهيم الأساسية للجودة، أما الفصل الثاني يتناول مفاهيم وأساسيات إدارة الجودة الشاملة، وجاء في الفصل الثالث مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة، وعرض الفصل الرابع إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة، وذكرت في الفصل الخامس مراحل ومتطلبات ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولخص محتوى الفصل السادس في أدوات إدارة الجودة الشاملة و الفصل السابع احتوى على إدارة الجودة الشاملة والمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO) وأخيراً الفصل الثامن تطرق إلى جوائز التميز في الجودة الشاملة.

الفصل الأول: المفاهيم الأساسية للجودة

تمهيد

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي أثارت وما زالت تثير الجدل بين الكتاب والممارسين حيث يتوقف معنى الجودة على طريقة النظر إليها، لذلك يشير بعض المهتمين بالموضوع إلى أن الجودة مفهوم تجريدي يعنى أشياء مختلفة للأفراد المختلفين وأنه يستخدم بأشكال متعددة وكثيرة، فبالرغم من أن الجودة تعتبر من أكثر الكلمات شيوعاً إلا أنها أقلها وضوحاً، حيث لم تتفق الدراسات على تعريف واحد للجودة حتى الآن، ولا يوجد تعريف عام موحد يمكن تطبيقه على كل السلع والخدمات، ولذلك تعرف الجودة بمداخل مختلفة.

مفهوم الجودة:

التعريف اللغوي للجودة

في اللغة العربية فإن الأصل الاشتقاقي للجودة هو (ج و د) وفي الأصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء (معجم المقاييس 1 / 439) والحواد: السخى وقيل هو الذى يعطى بلا مسألة، وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل. كما نجد أن الجودة في اللغة كما بينها مجمع اللغة العربية عام 1993 في أن الجيد ضد الرديء وأجاد أتى بالجيد من قول أو فعل، ومن الكلمات المرادفة للجودة الاتقان الذى يدل على الأداء الجيد الذى يبلغ حدًا فائقًا. وعليه فإن المعنى اللغوي للجودة يتضمن: العطاء الواسع والأداء الجيد الذى يبلغ حدًا فائقًا، كما يتضمن القيام بأمر ما قياماً حسنًا لا مزيد عليه.

بتطبيق هذا المفهوم على المنتجات والخدمات تصبح الجودة هي إجمالي الصفات والخواص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تحقيق

احتياجات مشمولة أو محددة بما ينعكس على رضا المتلقي ومن ثم فلا بد أن يكون المنتج أو الخدمة مطابقاً للمواصفات الموضوعية لها. وإلا فإن القصور عن المواصفات مؤشر لعدم كفاءة الأداء فالجودة تعنى التطابق مع احتياجات المستفيد ومن ثم فإن الجودة تقتضي منع الأخطاء والوقاية منها وليس مجرد اكتشافها ومعيار الجودة هو الخلو من العيوب ومقياسها هو التكلفة سواء تكلفة الأخطاء أو تكلفة الإصلاح، ومنع حدوث الخطأ مرة واحدة.

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualities) التي تعنى طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعنى الدقة والإتقان في تصنيع وإنشاء القلاع والقصور والمنحوتات ويمتد الاهتمام بالجودة إلى زمن بعيد إذ يوضح شعار معهد جوران الأمريكي اثنان من قداماء المصريين، أحدهما يعمل والآخر يقيس جودة العمل.

المفهوم التقليدي للجودة:

في بداية القرن العشرين كان هناك مفهوم سائد للجودة يعبر عن ظروف المنظمة المنتجة ولا يهتم بالعميل ولا يضعه في حسابة واعتبر هذا المفهوم هو التعريف التقليدي للجودة.

ويتمثل هذا التعريف للجودة على ((أنها مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقاً وفي معظم الأحيان فإن هذه الخصائص والصفات تحدد من قبل المنتج ووفقاً لظروفه وموارده واعتباراته الإنتاجية)).

أما المفهوم الحديث للجودة فقد كان نتاج المنافسة اليابانية الأمريكية ففي أوائل الخمسينات أدرك اليابانيون أن العجز عن بيع المنتج هو أقوى علامة

تحزير لمديري الإنتاج بينما أستغرق الغرب في المنافسة السعرية كمدخل أساسي للسوق، ركز اليابانيون على ثورة الجودة ذلك أن اليابان خرجت من الحرب العالمية الثانية باقتصاد منهار وصناعة رديئة لا تجد لها حصة في السوق العالمي فاتجهت إلى الغرب وتحديداً إلى الولايات المتحدة للبحث عن مخرج لصناعتها واستقدمت العالم الأمريكي ادوارد ديمنج (**Father of Quality**) الذي تحدث عن الجودة في أمريكا في أوائل الأربعينات ولكن أمريكا تجاهلته ومن ثم قام اشكأوا (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوه ديمنج لإلقاء محاضرات في منتصف الخمسينات من القرن الماضي للمساعدة في حل مشكلة صناعتها ومكث هناك طويلا ووجد بيئة صالحة في اليابان للأخذ والعطاء فقدم أفكاره لليابانيين ودرس اساليب التسويق وبلور نظرياته في الجودة.

المفهوم الحديث للجودة:

عرف المفهوم الحديث للجودة على انها مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب ان تتوفر في المنتج وبما يتطابق ويلبى رغبات وتفضيلات المستهلك. والجودة بهذا المفهوم ينظر اليها من أحد الجوانب الثلاثة الاتية:

1- جودة التصميم: ويقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص

الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.

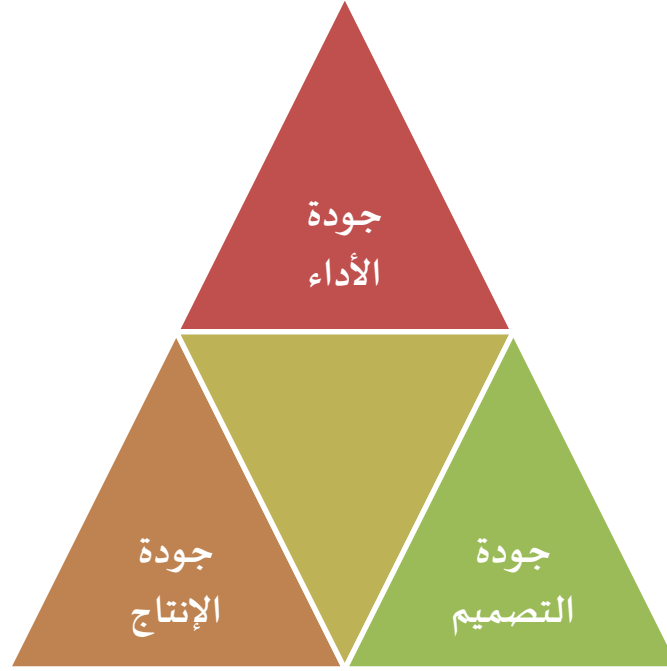
2- جودة الاداء والاعتمادية: وتتمثل في قدرة المنتج على ارضاء

الزبون لأطول فترة ممكنة.

3- جودة الانتاج : (جودة المطابقة): يقصد بها مدى مطابقة جودة

التصميم مع ظروف وعمليات الانتاج المنظمة.

شكل رقم (1) مثلث الجودة



فيما بعد صارت الجودة أكثر تفصيلا وتخصصية فعرفت بأنها:

- توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل المعلنة والغير معلنة.

- الجودة هي ((تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحدودة أو المتوقعة من قبل المستفيد)).

- الجودة بمعناها العام هي ((إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوي عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال وضع مقاييس موضوعية سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التمييز فيها)).

كما أن هناك عدد من وجهات النظر لمعنى الجودة منها:

- **التفوق:** وتعنى ان الجودة هي التميز بحيث تستطيع ان تميزها بمجرد رؤيتها.

- **الاعتماد على المستخدم:** تعنى ((بان الجودة هي ملائمة الاستخدام، وقدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات واختيارات الزبائن)).

- **الاعتماد على القيمة:** تعنى ((أفضل جودة للمنتج هي تلك التي تقدم للزبون اقصى ما يمكن مقابل ما دفعة، وتلبية احتياجات الزبون بأقل سعر ممكن)).

يرى بعض الباحثين ان الجودة تعنى اشياء مختلفة لكل فرد أو مؤسسة وبالتالي فإنه يمكن تعريف الجودة حسب مبدأ التركيز على النحو التالي:

1- التركيز على العميل:

يعرف ديمنج وجوران الجودة على ((انها ارضاء أو مقابلة الغرض وهذا المسالك يعتمد على قدرة الشركة على تحديد متطلبات العميل وبعد ذلك تنفيذ هذه المتطلبات)). وهذا التعريف للجودة يركز على العميل المناسب جدا للشركات التي لها خدمات ذات اتصال مباشر بالعملاء أو التي تعتمد في اداء خدماتها على عدد كبير من الموظفين.

2- التركيز على العملية:

يعرف كروسبي الجودة على انها ((مطابقة المتطلبات وهذا التعريف يعطى اهمية أكبر على دور الإدارة في مراقبة الجودة حيث ان دور العملية والطريقة في تقديم الخدمة هي التي تحدد جودة المنتج النهائي. وبالتالي فإن التركيز هنا داخلي وليس خارجي)). وهذا التعريف مناسب للشركات التي تقدم خدمات قياسية لا تتطلب اتصال كبير للعملاء.

3- التركيز على القيمة:

تعرف الجودة احيانا انها التكلفة بالنسبة للمنتج والسعر بالنسبة للعميل أو مقابلة متطلبات العميل على اساس الجودة والسعر والامكانية وبالتالي فإن التركيز هنا ايضا خارجي وذلك بمقارنة الجودة مع السعر والامكانية.

عرفت الجودة كما ورد في قاموس اكسفورد بانها الدرجة العالية ((من النوعية أو القيمة)). وتضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة اصدار عام 1994 تعريفا للجودة باعتبارها: "مجموعة من الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج أو الخدمة وقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضاء أو المطابقة للغرض (Fitness For Use) والصلاحية للغرض وهو أكثر تعريفاً للجودة ملائمة."

عرف مصطلح الجودة عن طريق عدد من الجهات والمنظمات:

- **تعريف وزارة الدفاع الامريكية:** الجودة هي ((عمل الشيء الصحيح صحيحا من أول وهلة والتطوير المستمر مع تحقيق ارضاء العملاء دائما)).

- **الجمعية الامريكية لمراقبة النوعية: American Society For Quality Control (ASFQC)** وقد عرفتھا من خلال مفهومين أولهما: السمات المقترنة بالسلع أو الخدمات التي توضح قابلية تلك السلع والخدمات على تحقيق رضا المستهلك واشباع حاجاته، ثانيهما: القابلية على خلو تلك السلع أو الخدمات من العيوب.

- **المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا (NEDO):** عرف الجودة بانها ((مجموعة العوامل أو الخصائص التي يجب ان تتوفر في منتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق)).

ليس هناك تعريف عالمي موحد ومتفق عليه من أجل تعريف الجودة إلا أن هناك عددًا كبيرًا من أوجه الشبه التي يمكن استخلاصها من التعريفات المختلفة:

- الجودة تنطوي على مطابقة أو تعدى توقعات الزبائن.
- الجودة تنطبق على البضائع والخدمات والعمليات والأشخاص القائمين على العمليات وعلى البيئة.
- الجودة في حالة تغيير مستمر (مثلًا ما يعتبر ذو جودة عالية اليوم لن يكون كذلك غدًا).

بناء على ما سبق يمكن صياغة المفهوم التالي للجودة:
 ((الجودة هي عملية ديناميكية ترتبط بالبضائع والخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملها وتسعي إلى أن تتطابق مع توقعات عناصرها أو تتعدها)).

أبعاد الجودة:

جميع التعاريف التي عرفت بها الجودة اشارت الى الخصائص والسمات التي تتجسد فيها الجودة، إلا أنها لم تتفق على تلك الخصائص والسمات. فمن خلال تصنيف تعريفات الجودة تم وضع ثمانية أبعاد للجودة يمكن من خلالها تحديد مدى اشباع حاجات المستهلك وهي:

- 1-الأداء: يقصد من ذلك اداء ثابت طوال الوقت واستخدام طويل الاجل وهذا يتماشى مع العمر الافتراضي للمنتج وبالتالي يقود إلى الموثوقية في المنتج أو الخدمة.
- 2-الخدمة: حل المشكلات والشكاوى والاستجابة السريعة أي الاتصال في الوقت المناسب.

- 3-المطابقة: وهي التوافق مع المواصفات المحددة المتفق عليها بين مقدم الخدمة أو المنتج والمستهلك.
- 4-الهيئة والمظهر: وهذا يمثل الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والاحساس بها.
- 5-القابلية للخدمة: وهنا يقصد انه يمكن تعديلها أو تصليحها عند حدوث مشكله في استخدامها نتيجة في تصنيعها.
- 6-التناسق: تسليم جميع المنتجات والخدمات بنفس النمط.
- 7-الدقة: انجاز الخدمة أو المنتج بصورة صحيحة من أول مرة أو لحظة.
- 8-الوقت: وهذا يمثل الوفاء بالعقد في زمانه المحدد.

المعايير العالمية لقياس الجودة:

1. القيادة
 2. التخطيط الاستراتيجي.
 3. الزبائن أو العملاء.
 4. المعلومات والتحليل.
 5. تنمية الموارد البشرية.
 6. ضمان جودة المنتجات والخدمات.
- إن القيادة هي المحرك الأساسي لجميع العناصر الأخرى، فهي المعيار الأهم في جميع النظريات التي تستهدف تطبيق الجودة لذلك نستند إلى حقيقة هامة مفادها أن الجودة تبدأ بالقيادة.
- ((القيادة القوية إحدى مزايا المنشآت الناجحة، التي يتمتع قادتها بأفكار عظيمة ورؤي واضحة لقيادة منشآتهم لتنبؤاً مركزاً مرموقاً من خلال التوجيه وتطوير نظام قيادة فعال والمحافظة عليه مع عدم إغفال الجانب الانساني

للجودة حيث أن بلوغ الجودة لا يتم إلا بالمزج بين احترام العمل ومراعاة مشاعر المستخدمين، إن القادة الجيدين هم الذين يملكون الاحساس بالمرح ويملكون روح الدعابة، ويعرفون متي وكيف يستخدمونها، كما ان مرؤوسيك يعتبرونك قدوة لهم ولسلوئك واخلاقك تأثير يفوق تأثير الارشادات التي تقدمها أو النظام الذي تفرضه عليهم، في ضوء ذلك يمكن القول بان تحقيق النجاح والرضا يعتمد أساساً علي تطوير السلوك ليصبح قائماً علي المبادئ (والاخلاق)).

أما الإدارة الاستراتيجية تتجهجها إدارة الجودة الشاملة لمواجهة المستقبل والتصدي له بفعالية والحد من مفاجآته، فلا مجال للصدفة لديها، فكل شيء يجب أن يدرس ويخطط له بإحكام، من خلال تخطيط استراتيجي متكامل يشتمل علي: تخطيط طويل الأجل، ومتوسط، وقصير.

أما الزبائن أو العملاء فيشكلون الهدف النهائي لأي عملية تسويقية، لأنه مفتاح نجاح المنظمة أو فشلها، سواء أكانت هذه المنظمة صناعية أو خدمية ومنظمة ربحية أو غير ربحية. فالعميل هو ذلك الذي يشتري أو يتعامل مع المنظمة بغرض الحصول على المنتجات (سلع أو خدمات).

كذلك من المعايير العالمية لقياس الجودة نظام جمع المعلومات والتحليل ويعطي تبني هذا النهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات، رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به وبالتالي يساعده على اتخاذه في ضوء المعرفة والحقيقة. وتجمع المعلومات والحقائق عموماً من مصدرين اثنين هما:

المصدر الداخلي: وهو العاملون الذين يكون لديهم في العادة وفرة كبيره من المعلومات عن واقع العمل والمشاكل المصاحبة له، واقتراحات لا يستهان بها.

المصدر الخارجي: ويكون من خلال جمع معلومات وحقائق من: العملاء، الموردين، المنظمات الاخرى ذات العلاقة. ورأي الزبون والمورد شيء هام لتقييم الوضع الراهن من اجل التحسين والتطوير.

أما معيار تنميه المورد البشري، فأن العنصر البشري هو ثروة واغلي ما تملكه المنظمة فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، فعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدي العملاء، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، احترامه وتقديره، وتنميه الشعور العائلي لديه، فأشعاره بأنه يعيش ضمن اسره واحده تجمعها مصلحة مشتركة، عامل اساسي في نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة.

أما معيار ضمان جودة الخدمات والمنتجات تعني تعهد الشركة بتقديم ضمان للعميل يحقق مستوي الخدمة الكافية التي يرضى بها العميل. ويعمل الضمان على تحقيق مبيعات أكثر للعملاء ويقوي من ولائهم للمنظمة.

الجودة في الاسلام:

قد لا أكون مبالغاً إذا قلت أن الإسلام - عقيدة وشريعة وأخلاقاً - وكفلسفة للكون والإنسان والحياة، هو كمال الجودة وتامها. ومن خلال ذلك نفهم البعد اللانهائي من قوله تعالى: (بسم الله الرحمن الرحيم .. " أَلْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيْتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا... صدق الله العظيم) " سورة المائدة: آية 3". وكيف لا يكون الإسلام كمال الجودة والإبداع وهو دين الله، كقوله تعالى: (بسم الله الرحمن الرحيم ... بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ ... صدق الله العظيم)" سورة البقرة: آية 117 ". وقوله تعالى: (بسم الله الرحمن الرحيم ... بَدِيعُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُن لَّهُ

صَحْبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ١٠١ ذَلِكُمْ اللَّهُ رَبُّكُمْ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ
 خَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ فَأَعْبُدُوهُ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ وَكِيلٌ ١٠٢ لَا تُدْرِكُهُ الْأَبْصَارُ
 وَهُوَ يُدْرِكُ الْأَبْصَارَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ ١٠٣ قَدْ جَاءَكُمْ بِصَائِرٍ مِّنْ رَبِّكُمْ
 فَمَنْ أَبْصَرَ فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ عَمِيَ فَعَلَيْهَا وَمَا أَنَا عَلَيْكُمْ بِحَفِيظٍ ١٠٤ ... صدق الله
 العظيم) "سورة الأنعام: الآيات 101 - 104". ولا يفوتنا أن نذكر حقيقة
 كون الإبداع البشري هو أثر ومظهر من آثار ومظاهر الإبداع الرباني ..
 بل إنه وظيفة تكليفية ومسؤولية شرعية وليس خياراً بشرياً قبله الإنسان أو
 رفضه، كقوله تعالى: (بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ... أَيَحْسَبُ الْإِنْسَانُ يُتْرَكَ
 سُودَىٰ ٣٦ أَلَمْ يَكُنْ طَفْلَةً مِّن مَّن مِّنِّي يُمْنَىٰ ٣٧ ثُمَّ كَانَ
 عَاقِلَةً فَأَخْلَقَ فَسَوَّىٰ ٣٨ فَجَعَلْنَا مِنْهُ الْزَوْجَيْنِ الذَّكَرَ وَالْأُنثَىٰ ٣٩ أَلَيْسَ
 ذَلِكُمْ قُدْرًا عَلَىٰ أَنْ يُحْيِيَ الْمَوْتَىٰ ٤٠ ... صدق الله العظيم) سورة القيامة:
 الآيات 36 - 40 .

الجودة والإحسان:

إذا كانت الجودة مظهر من مظاهر الإحسان ونتيجة من نتائجه، فإن
 للإسلام دعوة مطلقة إلى الإحسان، كقوله تعالى: (صِبْغَةَ اللَّهِ وَمَنْ أَحْسَنُ مَنِ
 اللَّهُ صِبْغَةً وَنَحْنُ لَهُ عَابِدُونَ ١٣٨ ... صدق الله العظيم) "سورة البقرة: آية
 138 .

وفي قوله تعالى: (لِيَبْلُوكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ... صدق الله العظيم) "سورة
 هود: آية 7". إشارة واضحة إلى أن الجزاء يتعلق بكيفية الأداء كائناً ما
 كان هذا الأداء. وكذلك في قوله تعالى: (إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا
 لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ٧) "سورة الكهف: آية 7" وفي قوله تعالى: (الَّذِي
 خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ ٢ ...
 صدق الله العظيم) سورة الملك: آية 2"

الإنسان الذي أبدع الله خلقه مدعو إلى الإبداع:

إن من الشكر لله على إبداع خلقه يفرض على الإنسان أن يكون محسناً مبدعاً في عمله وصنعتة ومهنته كائناً ما كان. ففي قوله تعالى: (لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ٤.. صدق الله العظيم) "سورة التين: آية 4"، دلالة واضحة على جودة الخلق وإحسان الخالق وإبداعه. وكذلك في قوله تعالى: (وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنْ سُلَالَةٍ مِنْ طِينٍ ١٢ ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَكِينٍ ١٣ ثُمَّ خَلَقْنَا النُّطْفَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا الْعَلَقَةَ مُضْغَةً فَخَلَقْنَا الْمُضْغَةَ عِظْمًا فَكَسَوْنَا الْعِظْمَ لَحْمًا ثُمَّ أَنْشَأْنَاهُ خَلْقًا آخَرَ فَتَبَارَكَ اللَّهُ هَذَا حَسَنُ الْخُلُقِينَ ٤١... صدق الله العظيم) "سورة المؤمنون: الآيات 12 - 14".

الإسلام يدعو إلى الجودة:

ولم يكن التركيز على الجودة وليد العقود الحديثة، بل إننا نجد له امتدادات في حياة المجتمعات، إذ أشار إليها القرآن الكريم في عدد من الآيات وفي الأحاديث النبوية الشريفة، كقوله تعالى: (صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ... صدق الله العظيم) "سورة النمل: آية 88". وقوله تعالى: (وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ... صدق الله العظيم) "سورة التوبة: آية 105" وقوله تعالى: (إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا... صدق الله العظيم) "سورة الكهف: آية 30" وقوله تعالى: (الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ٢... صدق الله العظيم) "سورة الملك: آية 2"، وقوله تعالى: (وَلْتَسَلُنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ... صدق الله العظيم) "سورة النحل: آية 93"، وإن من البديهي أن يدعو المبدع إلى الإبداع وأن يحض المحسن إلى الإحسان.. وهذا شأن منهج الله في دعوته الإنسان إلى الجودة والإبداع والإحسان. كقوله تعالى: (وَمَنَّا حَسَنُ دِينًا مِّمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ... صدق الله العظيم) "سورة النساء: آية 125". وقوله

تعالى: (وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا... صدق الله العظيم) "سورة البقرة: آية 83".
وفي الخطاب النبوي دعوة واضحة بينة إلى الجودة والإتقان والإبداع
والإحسان. مثال ذلك في قول الرسل العربي محمد صلى الله عليه وسلم:
"إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسن.. صدق رسول الله" (رواه
البيهقي).

شمولية المنهج وشمولية الجودة:

إن شمولية المنهج الإسلامي وتغطيته لكل جوانب الحياة مواكبتها دعوة إلى
الجودة والإتقان على نفس الامتداد والاتساع. وبذلك يكون الإسلام منهج
الشمولية والجودة والإتقان في عموميات الحياة وفروعها وتفصيلها.

المسلمون والجودة:

قد ينتظر البعض أن يكون الكلام عن المسلمين والجودة. وقد يستغرب
آخرون حصر الكلام عن الجودة بالإسلاميين. فإن غابت الجودة في النخبة،
فبديهي أن تكون معدومة فبقدر الموقع يكون التكليف، وبقدر الادعاء تكون
المسؤولية. ومن هنا كان الإسلاميون مطالبين بإعطاء المثل الأعلى في
الإتقان والجودة، لأن في ذلك نجاحهم في الدنيا وفلاحهم في الآخرة، ومن
هنا يجب أن نعترف كإسلاميين أننا على جانب كبير من التقصير في الأخذ
بأسباب الإتقان والجودة في كل جوانب عملنا. ونحن كإسلاميين طالبون بأن
نحتكم إلى موازين ومقاييس ومعايير الجودة التي لفت إليها، أو أشار إليها،
أو حددها، أو أوجبها، أو حض عليها، أو فرضها ... الدين القيم الذي
ندعو الناس إليه. ونحن مطالبون بأن نتقن عبادتنا وأخلاقنا وأعمالنا، وأن
نحسن في أقوالنا وأفعالنا وخطابنا وأدائنا، وأن نتميز في مواقفنا وسياساتنا
وعلاقاتنا.. وأن نطور في تخطيطنا وتنظيمنا وإدارتنا، وأن نتقدم في إنتاجنا

وعطائنا. وأن الإتقان والتقدم والتطور المؤدي إلى الجودة يحتاج إلى التأهيل والتدريب كما يحتاج إلى العلم والخبرة. وبلوغ القمة يحتاج إلى الهمة والإرادة كما يحتاج إلى الثقة والإيمان.

جوانب الجودة في المنهج الإسلامي:

لصحة العقيدة وجودتها يشترط ما يلي:

- 1- أفراد الله وتعالى في الألوهية والعبودية والحاكمية
- 2- تنزيه الإيمان عن أي شرك حتى (الرياء)
- 3- التعرف على الله من أسماء وصفات تليق بجلاله، مصداقاً لقول الرسول محمد، صلي الله عليه وسلم: " الله تسعة وتسعون اسماً - مائة إلا واحداً - لا يحفظها أحد إلا دخل الجنة، وهو وتر يحب الوتر" .. صدق رسول الله " (رواه البخاري ومسلم)
- 4- التعرف على سنن الله تعالى في الكون والإنسان والحياة
- 5- أن تكون أركان الإيمان شهادة الجودة في صحة العقيدة وهي: الإيمان بالله وملائكته، وكتبه، ورسله، واليوم الآخر، والقدر خيره وشره من الله تعالى.

ولصحة العبادة وجودتها يشترط ما يلي:

سئل رسول الله، الصادق الأمين، صلي الله عليه وسلم، عن (الإحسان) فقال: " أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك " (حديث متفق عليه). فللصلاة شروط لوجوبها وهي: (الإسلام، والبلوغ، والعقل، والطهارة) ولها شروط لصحتها وهي: (الطهارة من الحدث الأصغر والأكبر، والوضوء، وستر العورة، والعلم بدخول الوقت، واستقبال القبلة). كما أن للصلاة أركاناً هي: (النية، والقيام مع القدرة، وتكبيرة الإحرام، وقراءة الفاتحة، والركوع،

والطمأنينة في الركوع، والاعتدال في الركوع، والطمأنينة في الاعتدال، والسجود، والطمأنينة في السجود، والجلوس بين السجدين والطمأنينة في الجلوس، والجلوس الأخير، والتشهد والصلاة على النبي محمد، صلي الله عليه وسلم)، واعتماد الترتيب المذكور إتباعاً لسنة رسول الله محمد، صلي الله عليه وسلم، حيث يقول: "صلوا كما رأيتموني أصلي" ... صدق رسول الله. ثم هنالك سنن للصلاة بعد الدخول فيها. وكل هذا يتعلق بالجانب العملي والتنظيمي للصلاة. إنما هنالك جوانب أخرى " عقلية وقلبية " لابد من تحقيقها ضماناً للجودة، ولقبول الله تعالى لها.. من ذلك:

أ/ **حضور العقل:** لقول رسول الله، صلي الله عليه وسلم: " ليس للإنسان من صلاته إلا ما عقل منها ". صدق رسول الله.

ب/ **حضور القلب:** لقول رسول الله، صلي الله عليه وسلم: " لا ينظر الله إلى الصلاة لا يحضر الرجل فيها قلبه مع بدنه ". صدق رسول الله. (مند الفردوسي) وروى عن الحسن رضي الله عنه وأرضاه، أنه قال: " كل صلاة لا يحضر فيها القلب فهي إلى العقوبة أسرع " وهذا مناط قول الرسول محمد، صلي الله عليه وسلم: " كم من قائم حظه من صلاته التعب والنصب .. صدق رسول الله (رواه النسائي).

ج/ **العبرة:** هذه بعض الجوانب والصفات والشروط المطلوبة لصحة الصلاة، ولقبولها من الله جل جلاله وكلها تؤكد على وجوب جودة الأداء وإتقان الممارسة .. إنها نفس المنهجية المعتمدة في كل جانب من جوانب الإسلام كما سنرى. ثم إن للصلاة أهدافاً يجب تحقيقها، وتتمثل في الارتقاء بالإنسان في مدارج الكمال البشري (عفة واستقامة وأخلاقاً وشفافية) مصداقاً لقول

الحبيب المصطفى محمد، صلي الله عليه وسلم: " من لم تنتهه صلته عن الفحشاء والمنكر لم يزد من الله إلا بعداً" .. صدق رسول الله.

د/ في العبادات الأخرى: وكما أن للصلاة شروطاً ومعايير ومواصفات كذلك الحال في الصيام والزكاة والحج.

ولجودة قراءة القرآن يشترط الآتي: إدراك فضل قراءة القرآن ومقام التالين والسامعين لآياته: وفي وصية رسول الله، صلي الله عليه وسلم لأبي ذر الغفاري، رضي الله عنه وأرضاه: " عليك بتلاوة القرآن فإنه نور لك في الأرض وذخر لك في السماء" .. صدق رسول الله. (رواه ابن حبان). وقول الرسول محمد، صلي الله عليه وسلم: " إن هذا القرآن مادية الله.. فأقبلوا مآدبته ما استطعتم.. إن هذا القرآن حبل الله، والنور المبين، والشفاء النافع.. عصبه لمن تمسك به، ونجاة لمن اتبعه، لا يزيغ فيستعذب، ولا يعوج فيقوم، ولا تتقضي عجائبه، ولا يخلق من كثرة الرد، أتلوه فإن الله يأجركم على تلاوته، كل حرف عشر حسنات.. أما إنني لا أقول لكم (ألم) حرف، ولكن: ألف ولام وميم.. صدق رسول الله. (رواه الحاكم).

ه/ التزام أحكام القرآن (حرامه وحلاله): صدق رسول الله محمد، صلي الله عليه وسلم، حيث قال: " ما آمن بالقرآن من استحل محارمه" .. صدق رسول الله (رواه الترمذي).

و/ استجلاب الخشوع والحزن: قال الرسول محمد، صلي الله عليه وسلم: " إن هذا القرآن نزل بحزن، فإذا قرأتموه فتحازنوا " .. صدق رسول الله العظيم. (رواه أبو نعيم في الحلية).

ز/ إحسان التلاوة وتجميل الصوت: قال الرسول محمد، صلي الله عليه وسلم: " جملوا القرآن بأصواتكم" .. صدق رسول الله. وقوله صلي الله عليه

وسلم: " ليس منا من لم يتغن بالقرآن .. صدق رسول الله. وقوله صلي الله عليه وسلم: " إن من أحسن الناس صوتاً بالقرآن الذي إذ سمعته يقرأ، رأيت أنه يخشى الله ... صدق رسول الله. (رواه ابن ماجة).

والحقيقة أن الإنسان ليقف مبهوراً أمام هذا الحرص الرباني والنبوي في التعامل مع كتاب الله عز وجل، للوصول إلى منتهى درجات الجودة والإتقان.. وهكذا يتكرر الموقف في كل أمر من أمور الدين والدنيا..

ح/ الجودة في التجارة: وتظهر الجودة في التجارة من خلال الأدلة الآتية:

1- قال الرسول محمد صلي الله عليه وسلم: " التاجر الأمين الصدوق، مع النبيين والصدقين والشهداء" .. صدق رسول الله. (رواه الترمذي).

2- قال الرسول محمد، صلي الله عليه وسلم: " يا معشر التجار: إن التجار يبعثون يوم القيامة فجاراً إلا من اتقى وبر وصدق" .. صدق رسول الله. (رواه الترمذي).

3- قال الرسول محمد، صلي الله عليه وسلم: " إياكم وكثرة الحلف في البيع، فإنه ينفق ثم يمحق" .. صدق رسول الله. (رواه مسلم والنسائي).

4- قال الرسول محمد، صلي الله عليه وسلم: " الحلف منفقة للسلعة، محقة للكسب " ... صدق رسول الله. (رواه البخاري).

5- قال الرسول محمد، صلي الله عليه وسلم: "البيعان بالخيار ما لم يفترقا، فإن صدقا وبينا، بورك لهما في بيعهما، وإن كتما وكذبا محقت بركة بيعهما" .. صدق رسول الله. (رواه البخاري).

6- قال الرسول محمد، صلي الله عليه وسلم: "رحم الله رجلاً سمحاً إذا باع (وإذا اشتري) وإذا قضى" .. صدق رسول الله. (رواه البخاري).

7- قال الرسول محمد، صلي الله عليه وسلم: " إن الله يحب سمح البيع،
سمح القضاء " ... صدق رسول الله. (رواه الترمذي).

التطور التاريخي للجودة

لخص على بركميش التطور التاريخي للجودة على النحو التالي:
ان اهتمام الانسان بموضوع الجودة الذي يحظى بأهمية كبيرة في المنظمات
المعاصرة ليس وليد الساعة وليس من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعى
الغرب، بل ان للموضوع جذوره التاريخية الضاربة في القدم قدم وجود
الانسان على وجه المعمورة حيث وردت وتمثلت الجودة الشاملة (مختصر
جزور التطور التاريخي) في:

خلق الكون والانسان (creation & humankind) قبل ملايين السنين.



الاديان "الكتب السماوية المنزلة القديمة (Religion) "



قوانين واخلاقيات حمورابي (Hammurabi era).



حضارة قبل الاسلام (Persian & Roman ، Indian، Greece،Pre Islamic)

(civilization) حتى القرن السادس قبل الميلاد.



القرآن والسنة وحضارتها الاسلامية 600-1700م (Islamic ivilization)



الحضارة المعاصر نهضه علم صناعه وتقنيه حديثه 1800م وحتى الآن
(Modern civilization)

تشير بعض الأبحاث إلى أن أقدم اهتمام بالجودة يرجع إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية بالعراق إبان حكم حمورابي الذي سن قانونه الشهير الذي تضمن (282) مادة تضمنت بعض الجوانب المتعلقة بالتجارة حيث يلزم من يقدم سلعة غير جيدة أو ناقصة القيمة ان يقوم بإصلاح العيب. أيضا في القرن الخامس عشر قبل الميلاد أكد الفراعنة المصريون على الجودة في بناء وصبغ جدران المعابد وفي تشييد الأهرامات التي ما تزال شاهدة على ذلك إلى اليوم. وتشير بعض الابحاث الاخرى الى ان عملية قياس الجودة يرجع الى ما قبل 9000 سنة وهذا تاريخ ظهور أقدم أوزان معروفة في تاريخ البشرية.

استخدمت في روما القديمة معايير كأسلوب شائع لضبط سير الاعمال حيث كانت تتضمن أنظمة لقياس احجام الطوب والانابيب وتنظيم شئون البناء بشكل عام، وكان الحرفيون يشاركون المراقبين في وضع الخطط لتحسين الجودة وبذلك انبثقت الجودة من خلال ابتكاراتهم.

استمر الاهتمام بالجودة إلى قيام الثورة الصناعية وما نتج عنها من ضخامة في الانتاج واشتداد للمنافسة بين المنتجين الامر الذي أدى إلى بداية الاهتمام بوضع نظام لضبط الجودة بهدف تقليل الانحرافات في الاداء والوصول إلى أفضل الطرق لأداء العمل.

كما لخص عبد العظيم مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة في الدول المتقدمة في الشكل التالي:

جدول رقم (1) الافكار التي جاء بها العلماء التي توضح مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة في الدول المتقدمة صناعياً.

السنة	الأفكار
1911م	تايلور (Taylor) أول من أوجد دراسة الوقت والحركة، وكان رائد مدرسة الإدارة العلمية حيث كان همه الاساسي اجادة العمل والانتاج.
1931م	شيورد (SHewart) حيث قام بتقديم فكرة السيرة علي الجودة احصائياً في كتابة الشهير "السيطرة علي النوعية".
1941م	ساهم ديمينغ (Deming) من خلال انضمامه في دائرة الحرب الامريكية بدور معلم لتقنيات السيطرة علي الجودة.
1950م	ديمينغ (Deming) حيث لاقت أفكاره رواجاً في المجالات العلمية في اليابان حيث ركز علي موضوع الجودة.
1951م	نشر جوران (Juran) كتاباً عن الرقابة علي الجودة.
1961م	قدمت شركة مارتن مفهوم التلف الصفري
1970م	قدم كروسبي (Crosby) مفهوم التلف الصفري
1979م	نشر كروسبي (Crosby) كتاباً عن حرية الجودة
1980م	بدأ النفوذ الياباني يذاع في التلفزيون الامريكي، وطرح سؤالاً مفاده إذا كانت اليابان متمكنة فلماذا نحن لا؟ وهذا اعتراف بنجاح أفكار ديمينغ في الإدارة اليابانية.

1981م	قامت شركة فورد بعقد ندوات، ودعت ديمينغ للتحدث مع الإدارة العليا عن أهمية العلاقة بين المنتجين وخبراء الجودة، وتوطيد هذه العلاقة.
1892م	قام ديمينغ (Deming) بنشر كتاب بعنوان (الجودة الانتاجية والموقع التنافسي).
1987م	أنشأ الكونجرس الامريكي جائزة مالكوم بالتدرج (Malcom Baldrige) لإدارة الجودة الشاملة.
1988م	أصدر وزير الدفاع الامريكي إرشادات وتوجيهات الي دائرة الدفاع لتكييف أعمالهم بما يتلاءم وإدارة الجودة الشاملة.
1989م	أول شركة أمريكية، وهي شركة فلوريدا للطاقة، ربح جائزة ديمينغ في اليابان.
1993م	أصبح مدخل الجودة الشاملة يدرس بشكل واسع في الكليات والجامعات الامريكية.
2003م	انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة انتشاراً واسعاً في الدول المتقدمة صناعياً، وأيضاً في الدول النامية، لما لاقاه من رواج واهتمام من قبل الدارسين والمتخصصين في هذا المجال.

مراحل تطور الجودة الشاملة

تبلورت الافاق التاريخية لحركه إدارة الجودة في اليابان ثم في الولايات المتحدة الأمريكية وقد كان القطاع الصناعي محور التطور التاريخي لها، ثم

امتدت سبل تطبيقها في كافة الميادين الاقتصادية الأخرى إذ شملت القطاعات الانتاجية والخدمية على حد سواء. وقد اتسم مفهوم الجودة بتطور تدريجي هذا التطور لم يحدث في صورته هزات مفاجئة للفكر الإداري أو في صورته طفرات، ولكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت كان انعكاسا لسلسله من الاكتشافات يمكن تقسيمها إلى أربعه مراحل تاريخية:

1-مرحلة (الفحص): Inspection (1900-1940)

هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج، بالإضافة الى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج وكانت ادوات القياس هي وسائل المفتشين للتمييز بين المنتجات الجيدة والمنتجات الرديئة. هذا يعنى ان عملية الفحص تتضمن الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفقيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، وبالتالي فأن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يجب تسليمها الى العميل، اما المنتجات الغير مطابقة للمواصفات الفنية فأنها اما ان تتلف واما ان يعاد تصنيعها ومن ثم تباع بسعر اقل.

2-مرحلة (ضبط الجودة): Quality Control (1940-1960)

تم التركيز في هذه المرحلة على حاجات الزبون وتحديدها من خلال الأبعاد المتماثلة في وجود التصميم وجوده المطابقة، ولتحقيق ذلك ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والوقاية التي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج الى ذروه المطابقة بين ما تم تصميمه وبين ما يرغب به الزبون، كل ذلك يجب ان يتم في حدود التكلفة التي تناسب الزبون.

3-تأكيد الجودة: Quality Assurance (1960-1985)

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود لمنع وقوع الأخطاء منذ البداية، حيث إن إيجاد حل لمشكلة عدم مطابقه المواصفات أصبحت طريقه غير فعاله، وبالتالي الافضل من ذلك هو منع وقوع المشكله اصلاً والقضاء على اسبابها منذ البداية.

4- إدارة الجودة الشاملة: Total quality management (1986) -

للوقت الحاضر)

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات من القرن العشرين، ويتضمن هذا المفهوم جوده العمليات، جوده المنتج، ويركز على العمل الجماعي **Team work** وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة الى التركيز على العملاء ومشاركه الموردين.

الفصل الثاني: مفاهيم وأساسيات إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

مفهوم الجودة الشاملة يعني قيادة الأداء لتلبية متطلبات العميل من خلال عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة، وهي مدخل أداء الأعمال الذي يحاول تعظيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والأفراد والعمليات والبيئة. كما يعتبر مفهوم الجودة الشاملة أسلوب إداري يضمن تقديم قيمة للمستفيد الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات المستفيد. كما هو إنتاج منتجات أكثر مطابقة من خلال تحسين النظام التقني ونظام الأفراد في آن واحد، وتمثل فلسفة إدارة الأعمال، التي لا تفصل حاجات العميل عن أهداف الأعمال، وتمثل فلسفة تحسين ربحية الشركة من خلال التحسين المستمر لجميع أوجه الوظائف التي تشتمل عليها الإدارة. كذلك يعبر مفهوم الجودة الشاملة عن التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كانت من قبل **The British Quality Association (BQA)** منظمة الجودة البريطانية) حيث عرفت **TQM** على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق اهداف المشروع معاً".

بينما عرفها العالم جون أوكلاند "على انها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل.

أما إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أمريكية ((هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي اساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث ان كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين)).

أما منظمة البريد الملكية Royal Mail فتعرف الجودة الشاملة على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين.

ووفقاً لتعريف شركة السكة الحديد البريطانية **British Rail ways board** فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين.

ولذا فقد حدد كول (Cole,1995) مفهوم إدارة الجودة الشاملة (بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير).

كما عرفها تونكس (Tunks, 1992) بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته.

لذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن ((نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية

المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء)).

تبني بعض المفكرين أمثال كروسبي وجابلونسكي وبروكا توجهات فكرية تركز على النتائج النهائية التي يمكن تحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن تلخيصها في أنها (الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية لتكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة)

نلاحظ من التعاريف السابقة إن أهداف المنظمة قد تحتوي على رضا المستهلك وكذلك أهداف المشروع المختلفة مثل النمو، الربحية، والمركز التنافسي داخل السوق أو إدراك المجتمع للخدمات المقدمة، وإن المنظمة تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته لذا فهي ذات حاجة إلى مفهوم عريض يتعلق بالمستهلك.

تتشارك التعاريف السابقة بالتأكيد في ثلاثة نقاط أولهما: التحسين المستمر في التطوير لتحقيق النتائج طويلة المدى، وثانيهما العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة وثالثهما: المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء.

مما سبق يتبين أنه في إدارة الجودة الشاملة يتم التركيز بوجه خاص على المستهلك ورغباته ومحاولة تحقيق الجودة من خلال وجهة نظره هو، لا من وجهة النظر المثالية؛ فما هو مثالي بالنسبة للمنظمة يجب أن يكون محكمه الرئيسي هو العميل من خلال تحديد رغباته وتوقعاته وتحقيقها.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي

يتفق مع الواصفات المحددة والمتنقة مع رغبات الزبائن في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضائهم وإسعادهم وإنما إبهارهم.
أهمية إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة ويرجع ذلك إلى عدة أسباب نذكر منها:

- عولمة السوق والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية واتفاقيات الجات واتفاقية الناقتا (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة) حيث ساهمت في تحديد المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات وتنامي التكتلات الاقتصادية.
- التطورات التكنولوجية التي كانت سبباً في تطوير تقنيات الإنتاج والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات
- انتشار بعض الظواهر السلبية كانهخفاض مستوى الجودة وزيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوى الزبائن وانتقاداتهم
- عدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية غير المتكاملة في تحسين أساليب السير.

كما أشار خضير كاظم إلى أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتجلى فيما يلي:

1/ انحسار شكاوى المستهلكين وتقليصها:

لقد أدى استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى انحسار شكاوى المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وانعكس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام حيث تم في الشركات الأوروبية عام 1984م دفع ما نسبته 14% من إجمالي المبيعات لمقابلة شكاوى المستهلكين وقد انخفض إلى 0,9% عام 1988م وبذلك وفرت المؤسسات ما قيمته 1.9 مليون دولار.

2/ زيادة الحصة السوقية:

لقد ساهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدماتية بشكل كبير.

3/ تقليص الحوادث والشكاوى:

تشير الوثائق الرسمية إلى أن شركة فلوريدا للقوة والإضاءة أول مؤسسة غير يابانية حصلت على جائزة ديمينج عام 1989م حيث فاعلية الأنشطة النوعية فيها قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوى من قبلهم من معدل 100 دقيقة في عام 1982م إلى معدل 48 دقيقة عام 1988م كما ساهمت في تقليص الأحداث للعاملين من 3 إلى 1 وهذا يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.

4/ تقليص العيوب وزيادة رضا المستهلكين:

لقد استخدمت شركة فورد في الولايات المتحدة الأمريكية إدارة الجودة الشاملة منذ عام 1979م وقد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984م إلى 2000 وحدة عام 1989م ثم إلى 1500 وحدة عام 1992م وهكذا يتضح من خلال ذلك علمياً قدرة الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف والفاعلية للأنشطة الإنتاجية.

5/ زيادة الكفاءة:

لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من طرف **Cirobank** منذ عام 1988م وقد تم من خلال ذلك تحسين 28 مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق.

6/ زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة والحصة السوقية:

تشير التقارير التي أكدتها شركة **Hewett Packard** بأن الأرباح المحققة لها زادت بمقدار 244 % الإنتاجية بمقدار 120 % وقد حققت بالوقت ذاته انخفاض في المخزون السلعي بنسبة 36 % وانخفاض في تكاليف الصنع بنسبة 42 % وانخفاض نسب المعيب والفسل بنسبة 79 %.

7/ تحقيق وفرات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفعالة:

لقد تحققت في شركة **Pirellireckan** قدرت بـ 11 مليون من خلال التحسينات التي حققت سبل الاتصالات والتعاون الهادف التي حققت أساليب إدارة الجودة الشاملة كذلك تخفيض دوران العمل من 20 % إلى 5 %.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق العديد من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- 2- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- 3- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (الموارد الأولية) إلى منتجات ذات قيمة للعملاء.
- 4- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها حتى يمكن السيطرة عليها.
- 5- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر.
- 6- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم. كما ذكر قاسم نايف علوان المحياوي أهداف أخرى منها:
- 7- تحقيق مستوى عالي من الجودة.
- 8- الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون.
- 9- تحقيق مرونة أكبر للتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في احتياجات العميل وسوق العمل المحيط بالمؤسسة.
- 10- تخفيض تكاليف الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر.
- 11- تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المؤسسة من خلال جودة المدخلات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- 12- تحقيق التنافس بين المؤسسات.

13- التغلب على نقاط الضعف ووضع الحلول للمشاكل والمعوقات التي تواجه العاملين بالمؤسسة.

14- زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة وذلك باكتساب مهارات مضاعفة عن طريق إشراكهم في برامج التدريب والتطوير اللازمين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي إلى تعزيز دور الرقابة الذاتية وتقليل الحاجة إلى الرقابة الرسمية.

15- توفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة والتكلفة والوقت والاستمرارية.

16- تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة عالية لدى المؤسسة والزيون.

يمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف رئيسية وهي:

إن الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق العديد من أفاق النجاح نذكر منها على سبيل العد لا الحصر ما يلي:

1. خفض التكاليف:

فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة وإعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2. الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:

فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في الكثير من الأحيان مما يؤثر سلباً على العميل ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.

3. تحقيق الجودة:

وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.

عناصر إدارة الجودة الشاملة

أهم العناصر التي يجب أن تكون موجودة في نظام إدارة الجودة الشاملة:

1- القيادة العملية:

على الإدارة العليا أن تركز على القيادة العملية؛ حيث لا خطب ولا شعارات وإنما هناك جدية في العمل وتفاني في الإدارة، لتكون الإدارة قدوة ومثلاً يحتذى به لكل المستويات الإدارية والعاملين.

2- ثقافة إشباع الرغبات:

لا بد من إيجاد ثقافة جديدة داخل المنظمة، ثقافة تركز بقوة على إشباع رغبات العملاء وتهتم بذلك وهي ما تعرف بثقافة إشباع رغبات العملاء.

3- التحسين المستمر:

لا بد من التحسين والتطوير المستمر في عمليات وأنشطة المنظمة، حتى يمكن تحقيق وفر في التكاليف وسرعة أعلى في الأداء مع الالتزام بالمعايير المطلوبة للجودة.

4- رفع مستوى العاملين:

يعتبر الأفراد العاملون في المنظمة هم المحور الرئيسي الذي تقوم عليه عملية اتقان الجودة، وبالتالي يجب الاهتمام بمستوى أدائهم وتدريبهم وتطويرهم وصقل مهاراتهم لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة.

5-بناء فرق العمل:

إن تضافر جهود الأفراد تظهر في أحسن صورها من خلال بناء فرق العمل وتشجيع التعاون بين الإدارات والذي يضمن العمل الجماعي والتعاون ويضيف قيمة كبيرة للجودة.

6-الإبداع والابتكار:

يحتاج تحقيق مستويات الجودة إلى الإبداع والابتكار وإلى إطلاق أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة والمفيدة لتحسين الجودة.

7-الرؤية الاستراتيجية:

لا بد من وجود رؤية استراتيجية للمنظمة ككل حول كيفية تحقيق الجودة مع ربط هذه الاستراتيجية بكافة أنشطة المنظمة.

8-فن حل المشاكل:

لا بد من تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى عناصر أصغر حتى يمكن السيطرة عليها وحلها.

الفصل الثالث: مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة

مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأسس والمبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة تفق عليها كل من (دودين، 2013م الدرادكة 2001م، محمود، 2014م) وهي:

1. التخطيط الاستراتيجي للجودة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى، ولذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين وتتم هذه العملية بوجود خطة استراتيجية تتسق الجود وتوحدتها.

2. ثقافة المنظمة:

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على خلق ثقافة تنظيمية تتسجم مع القيم والاتجاهات السائدة في المنظمة وتدعيم الاستمرار في العمل وفقا لخصائصها.

3. التركيز على العملاء:

إن معيار النجاح في أي منظمة هو رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها لذلك رضى العملاء يعد المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة.

4. التدريب:

يجب أن تكون عملية التدريب مستمرة حت تستطيع مواكبة المفاهيم والأساليب والمستجدات التي تكون في مجال العمل لتمكين العاملين من تطبيق واستخدام أدوات الجودة بفعالية.

5. المشاركة والتمكين:

فمشاركة جميع العاملين في عملية تحسين الخدمات المقدمة من خلال العمل بروح الفريق وحلقات الجودة التي تحدد معوقات الأداء المتميز

والعمل عل وضع الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغييرات التي تقترحها.

6. التزام الإدارة العليا بالجودة:

تمارس الإدارة العليا دوراً قيادياً في بيئة إدارة الجودة الشاملة لتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

7. تحفيز العاملين:

لابد للمنظمة من تحفيز العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة من خلال تمكينهم من إجراءات التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات وإعطائهم فرص للإبداع وضمان العمل الجماعي ومشاركة الجميع.

8. القياس والتحليل:

لكي يتم اتخاذ القرارات الصحيحة دون انحرافات يجب أن تتم وفقاً لبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.

9. منع الأخطاء قبل وقوعها:

من أهم الأهداف لإدارة الجودة الشاملة دائماً هو تحسين الخدمات والمنتجات وزيادة الإنتاجية، ومن أهم وسائلها الحد من الأخطاء وإعادة الأعمال والإهدار وذلك بالوقاية منها قبل حدوثها عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل وإيجاد الحلول.

وتنطق مع رائد الجودة الأمريكية إدور ديمنج في أن مبادئ الجودة هي انشاء أهداف ثابتة تتبنى فلسفة عمل جديد والتحسين المستمر والتدريب في العمل وإزالة الموانع بين الأقسام وإعداد برامج فعالة للتطوير والتثقيف الذاتي.

10. الإدارة من الخلف بواسطة الأسباب، الوقاية والتصميم:

كانت الإدارة التقليدية تركز على النتائج المتحصل عليها عند تنفيذ أي عملية بالقيام بدراساتها وتحليلها لاستخراج الانحرافات، وإن وجدت فالمعالجة بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بالإدارة من الأمام.

كما تباينت رؤى الباحثين والكتاب في تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة ولذلك سوف نقوم بعرض تلك الآراء وذلك على النحو التالي:

الرأي الأول: حيث اشار (العزاوي، 2005م) أنه يرى أحد الباحثين أن المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة التي تتمثل بما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي.
- الإسناد والدعم.
- مشاركة العملاء في العمليات.
- التحسين المستمر للعمليات والجودة.
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
- تحقيق رضا المستفيد.
- التدريب والتطوير.

الرأي الثاني: يتفق مجموعة من الباحثين على أن هناك مجموعة من المبادئ التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بنجاح وهي:

- التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.
- الاستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة.
- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المنظمة، مع التأكيد على استخدام فرق العمل وتنمية العمل الجماعي.
- مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة، مع التعاون مع المنظمة في تطبيق برامجها.
- بناء ودعم ثقافة منظمة تسع إلى التحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءة بين العملاء.
- إشراك جميع أعضاء المنظمة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة.
- تركيز الجودة على تلبية حاجات المستفيد.

الرأي الثالث: يرى الباحثين كما أشار (المشهوروي، 2004م) أن هناك سبع مبادئ تمثل مرتكزات لإدارة الجودة الشاملة وتتمثل في:

- اقتناع الإدارة وحرصها على أهمية وضرة تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الأداء.
 - سهولة وسرعة وفعالية الاتصالات الأفقية والرأسية بما يسهل نشر مفاهيم وثقافة الجودة في المنظمة.
 - الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني.
 - المنهجية الشمولية لكافة مجالات العمل في المنظمة.
 - الاتجاه نحو الاهتمام بالعمليات والنتائج والمخرجات في ذات الوقت وبشكل متكامل.
 - توفير التدريب والحوافز للعاملين.
 - الاهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم الخدمة.
- على الرغم من تباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية يمكن

تفعيلها على النحو التالي:

أولاً: القيادة الفعالة:

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف.

والقيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف.

وطبقاً لرأي أحد الباحثين فإن الهدف من توفير القيادة العامة هو إيجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء بجودة البرامج التي تقدمها منظمته.

ويشير الأدب العربي إلى وجود مجموعة من الأنماط القيادية المتنوعة إلا أن هنالك نمطاً قيادياً ملائماً لتطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة بصورة أفضل، وهو النمط القيادي الذي يهدف إلى العمل بروح الفريق من خلال مشاركة والعمل الجماعي وبناء فرق العمل، وهو نمط قيادي يعطي اهتماماً عالياً

لكل من العمل والإنتاج، والحرص على تحقيق رضا العملاء وتنمية علاقات حسنة معهم كما يولى اهتماماً متوازناً للعنصر البشري والإنتاج واستخدام التكنولوجيا وتطوير البيئة التنظيمية.

ثانياً: اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

إن الاعتماد على الحقائق يدفع إل اتخاذ القرارات الناجحة وهذا يكشف عن الفرق بين الإدارة الفعالة والإدارة غير الفعالة.

ويمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد وتهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إل حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

في إدارة الجودة الشاملة يستلزم الأمر توفير قاعدة بيانات متكاملة يتم استحداثها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات، أما في مجال المنظمات ير الباحث أن توفير قواعد البيانات يعد أمراً في غاية الأهمية حيث يمكن عن طريقها تحديد أي القرارات المناسبة للمواقف الإدارية.

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي:

فالتخطيط الاستراتيجي هو تفكير استراتيجي منظم له مقومات ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، يستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل وتحليل بيئة المنظمة داخلياً وخارجياً للإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ من عدة البدائل والخيارات المطروحة بغية الوصول للأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

رابعاً: المشاركة والعمل الجماعي:

وطبقاً لرأي أحد الباحثين فإن الرؤية المشتركة تعني ضرورة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من جميع الأطراف ذات الصلة، أما العمل الجماعي

فالهدف منه هو التركيز على التعاون وبناء روح الفريق في ظل ضوابط ومعايير جيدة.

باحث آخر أشار إلى أن العمل الجماعي يتطلب تدريباً على آليات العمل الجماعي وزيادة الرضا الوظيفي والانتماء وسهولة حل المشكلات وتدعيم الاتصال بين الأفراد وتبادل الخبرات لحل المشكلات واتخاذ قرار أكثر رشداً.

خامساً: التركيز على رضا المستفيد:

وطبقاً لرأي أحد الباحثين فإن احتياجات ورغبات المستفيد تمثل قوة الدفع اللازمة لانطلاق كافة الموارد البشرية والمادية والتقنية وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا لدى المستفيدين أو المنتفعين من الخدمة المقدمة.

سادساً: التحسين المستمر والتميز:

يشمل التحسين المستمر كلاً من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزءاً من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة والتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تاماً للمستفيد من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل.

فالتحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة من أجل مواكبة التغييرات معها فهو مطلب ضروري لنجاح عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم الإتيان بالجديد والأفضل وتحقيق التميز. أما التميز فيعني تحسين الصورة الذهنية للمنظمة وذلك من خلال جودة البرامج التي تقدمها، أو تقديم مهارات فريدة من نوعها أو من خلال تحديث هذه البرامج وتطويرها وفقاً للمتغيرات المستمرة في مجالات العلم والتكنولوجيا.

ونجد أن التميز والتحسين المستمر في المنظمات يتطلب الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وقواعد المعلومات التي تمكن أصحاب القرار من اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

وبشكل من التفصيل سوف نتناول في هذا الصدد التركيز على العميل وتمكين العاملين والتحسين المستمر (كايزن) والمقارنة المرجعية على النحو التالي:

التركيز على العميل:

أن الهدف من كل الأعمال والجهود المبذولة هو إجراء التحسينات اللازمة من أجل تقديم سلع وخدمات أفضل للعميل، خاصة أن العملاء في الوقت الحاضر غير متسامحين كثيراً فيما يتعلق بالجودة والخدمة الرديئة، وهم على استعداد لتحويل اتجاهاتهم إلى المنظمات التي تقدم خدمات أفضل وجودة أعلى، ويعني ذلك أنه يجب على هذه المنظمات أن تكون على معرفة وعلم بأن مخرجاتها التي تتجزأ جيدة من وجهة نظر العميل.

إن العميل الخارجي غالباً ما يقوم بالطلب والضغط على العميل الداخلي لزيادة الخدمات المقدمة له بمستوى عال من الجودة، الأمر الذي يتطلب البحث عن أفضل الوسائل لإرضائه وخاصة أن العميل يأتي إلى المنظمة لطلب خدمة أو سلعة معينة يحضر معه مجموعة من التوقعات وعند إتمام العملية يقيم كيف قوبلت توقعاته على النحو التالي:

1. فشل التوقعات: يقرر العميل أن الخدمة لم تلبى توقعاته ولذلك يصبح محبطاً وغاضباً وعلى استعداد لإيجاد طرق أخرى لتلبية توقعاته دون الحاجة لخدمات المنظمة ومنتجاتها.

2. تلبية التوقعات: تتم العملية كما يتوقعها العميل وهذا يعزز توقعاته.

3. العملية تجاوزت التوقعات: تتم العملية بأحسن مما يتوقعها العميل وهذا يؤدي إلى زيادة ثقته بمنتجات المنظمة وخدماتها.

وأفضل الطرق لمعرفة توقعات العميل هي عمل استفتاء عن مدى رضاه عن الخدمات والسلع التي تقدمها المنظمة

المبادئ الإرشادية لتحسين أداء المنظمة وعلاقتها مع العملاء:

- وضع خطة تسويقية للتعرف على العملاء واحتياجاتهم وتلبية هذه الاحتياجات.
 - تبني استراتيجية تقوم على وضع الحلول السريعة والملائمة وتقديم خدمات جودة عالية.
 - تبني الفلسفة التي تقوم على أساس زود الآخرين بما تحب أن يزودك به.
 - توفير المهارات الإدارية والتدريب لمساعدة الموظفين في علاقاتهم مع العملاء.
 - إعادة تصميم نظام المسار الحالي لتحسين الاستجابة وزيادة المسؤولية وجمع المعلومات عن خدمة العملاء.
 - تطوير معايير أداء لمستوى الخدمة التي يجب توفيرها للعميل لإرضاء توقعاته.
 - تثقيف الجهاز الإداري في المنظمة حول تلبية متطلبات العميل عن طريق العملاء الداخليين (الموظفين).
- ### التمكين وإدارة الجودة الشاملة:

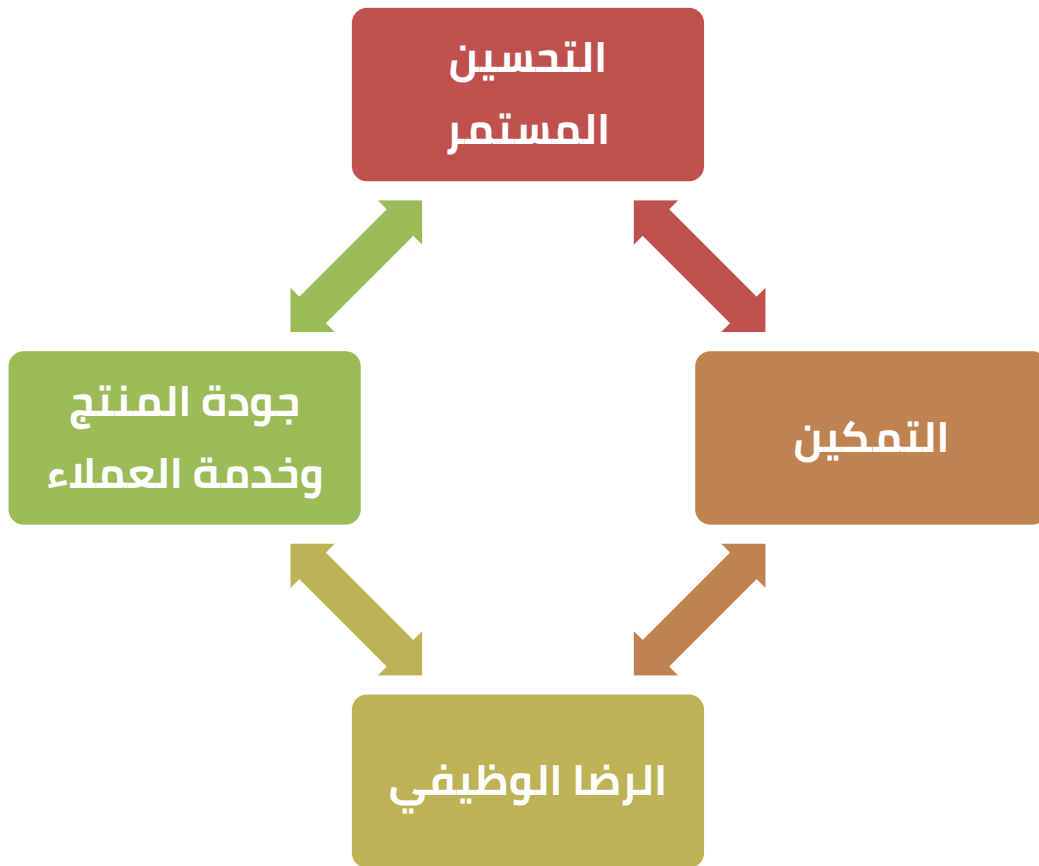
لقد أشار كلا من (HILL & HUQ,2004) إن الحافز الرئيسي لانتشار التمكين هو التحرك نحو تحقيق الجودة، وبالتحديد الجودة الشاملة (TQM) فهو يساعد في تطوير ثقافة الجودة من خلال مشاركة جميع العاملين والتزامهم بالتطوير المستمر للوصول الى رضا العميل وهذا لا يمكن ان يحدث الا من خلال مشاركة العاملين وتحميلهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرارات.

ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بالتمكين بالقدر الذي تتأثر به من خلال العوامل المشتركة بينها وبينه، فلا يمكن تحسين الجودة باستمرار دون تفاني العاملين وانتمائهم لفكر الجودة ولا يمكن تمكين العاملين الا بعد ارتفاع درجات انتمائهم وولائهم للمنظمة وقناعتهم ببرامج الجودة وتعاونهم مع

المنظمة لتحقيقها، لذلك هناك علاقة متبادلة بين إدارة الجودة الشاملة والتمكين، لان التحسين المستمر وزيادة قدرة العاملين على مواجهة المشكلات أداء العمل بشكله الصحيح منذ البداية يعد من أولويات التمكين والجودة.

كما أن ادبيات إدارة الجودة الشاملة اعتبرت ان تمكين العاملين عنصراً محورياً لنجاح اي برنامج لإدارة الجودة الشاملة، وان الهدف من عملية التمكين هو استحداث عمالة قوية قادرة عل اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات ضمن مجال عملها.

الشكل (2) العلاقة الدائرية بين التمكين والجودة



مفهوم التحسين المستمر (الكايزن):

ابتكر الباحث الياباني (Masski Imai) نظام الكايزن سنة 1984 وهو رئيس وصاحب معهد الكايزن في طوكيو (عاصمة اليابان)، وقد تطرقت بعض الدراسات إلى مفهوم (KAIZEN) كنظام للتطوير والتحسين المستمر.

الكايزن هو العمل الجماعي، المرونة والجودة فالالتزام بالعمل الجماعي لا يأتي من إشراك ممثلي الموظفين وإنما من الاتصال المباشر والتواصل بين الفرد ورئيسه.

الكايزن هو فلسفة تمارس على نطاق واسع في التصنيع ودوائر الجودة، أي انه يعتمد على فكرة انه لا يوجد نهاية فكل تحسين تدريجي يتكون من عدة مراحل وذلك من أجل تعزيز عمليات التصنيع.

الكايزن هو النظر إلى عمليو التحسين المستمر على انه عملية ينبغي أن تكتمل بشكل تدريجي وانه ليس ممكنا ان يكتمل التحسين دفعة واحدة، وعل الإدارة القيام بعمليتين أساسيتين هما:

الصيانة: أي تصميم وصياغة المعايير والنماذج والتأكد من تطبيقها

التحسين: أي تطوير المعايير والنماذج وترقيتها إلى أعلى الدرجات.

أهمية التحسين المستمر (الكايزن):

يمكن تحديد أهمية التحسين المستمر بالنسبة للمنظمة والأفراد في النقاط التالية:

◇ التحسين المستمر ليس مجرد تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة

تركز على العميل لا الحصة السوقية.

◇ التحسين المستمر سباق دون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لان

هناك مجالات للتحسين في كافة أرجاء المنظمة.

◇ يركز التحسين المستمر على منهجية "What" و "How" وليس

على منهجية "Who".

- ◇ يقوم عل فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ أعمله صحيحاً منذ البداية.
- ◇ الإدارة والعاملين على جعل التعلم هو الهدف الأساسي الواجب تحقيقه بوصفه أحد أساليب الداعمة للمؤسسة في المنافسة.
- ◇ أصبح التحسين المستمر عنصراً حاسماً في ظل التغيرات الاقتصادية الحالية.
- ◇ المساهمة في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تلبية احتياجات العملاء بالجودة والأسعار المناسبة.
- ◇ الرقابة والتحكم في العمليات من خلال استخدام مجموعة من المقاييس كتخفيض نسبة التلف واستخدام خرائط السيطرة.
- ◇ توقع احتياجات العميل لإجراء التحسينات بشكل أفضل.

طرق التحسين المستمر (الكايزن) في الإدارة:

توجد طريقتان للتحسين المستمر هما:

- الطريقة اليابانية (KAIZEN)

تركز هذه الطريقة بشكل أساسي على التحسين المستمر لمختلف العمليات داخل المنظمة من خلال التفكير في إجراء التعديلات والتحسينات المستمرة التي لا تتوقف عند المعرفة المتحصل عليها بل تعمل على استدامتها والتقدم في البحث عن معارف جديدة لضمان سيرورة التحسينات.

- الطريقة الأمريكية (BREAK THROUGH)

ترتكز الطريقة الأمريكية على تطوير وسائل وأساليب حديثة ومبتكرة لتحل محل القديمة، فالتحسين المستمر وفقاً لهذه الطريقة يجب أن يتم دفعة واحدة أو بضرية واحدة بهدف الحصول على أعلى مستويات الجودة باستخدام الأساليب والتكنولوجيا الحديثة والمعقدة مع توافر إمكانيات مالية كبيرة.

مبادئ التحسين المستمر (الكايزن) في الإدارة:

يقوم نظام الكايزن على مجموعة من المبادئ منها ما يلي:

- ◇ الدراسة المسبقة للمنظمة ودور الخبرات وطرق استغلالها.

- ◇ التزام مختلف العاملين في المنظمة انطلاقاً من الإدارة العليا وصولاً إلى المنفذين بقبول التغيير والشروع في تنفيذه.
- ◇ خلق القدرة على الملاحظة لفرض التطوير.
- ◇ روح الفريق وتكليف الجهود للتخلص من الهدر.
- ◇ التغيير المرحلي.
- ◇ التدريب المركز كوسيلة مباشرة لصناعة التغيير والشعور بالملكية الفردية والجماعية للنجاح القادم.

المقارنة المرجعية:

المقارنة المرجعية هي الأداة القوية في مساندة المنظمات العامة والوحدات المحلية على تنظيم قدرتها على تطوير كل العمليات الداخلية لكي تكون في القمة وحائزة على رضا المواطن وذات كفاءة عالي.

فالمقارنة المرجعية عبارة عن أسلوب لتحسين وتطوير الأداء لإحداث تغيير في المنظمة من خلال المشاركة في المعلومات والمعرفة والخبرات مع المنظمات المتميزة والرائدة ونقلها إلى غيرها من المنظمات وهي ليست تقليداً لأداء الآخرين والوصول إلى مستواهم ولكن التعلم منهم.

وتعرف المقارنة المرجعية بأنها مقاييس أداء نوعية وكمية لتلبية توقعات المنتفعين والتفوق عليها.

ويعرفها البعض بأنها آلية واسلوب منظم يهدف إلى التعلم من آخرين من خلال ملاحظة نماذج وأساليب الأداء المتميزة داخل المؤسسات التي لديها خبرات في مجالات محددة والتي يمكن إجراء مقارنة معها بشكل قانوني.

دوافع التوجه نحو إتباع المقارنة الرجعية:

توجه المؤسسات نحو تطبيق المقارنة المرجعية ليس الهدف منه التطبيق لمجرد التطبيق، ولكن هذا التوجه جاء نتيجة التحولات الكبيرة التي تمر بها البيئة التي تعمل بها المنظمات والتي تتمثل في التطور التكنولوجي السريع وشدة المنافسة، من هناك كان على المنظمات ضرورة معرفة كيف تسير

الأمر من حولها، ويمكن تحديد بعض النقاط الرئيسية التي تعتبر دافعاً نحو التوجه لتطبيق المفهوم:

1. تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة الوصول إليها مقارنة بالآخرين.
2. تحديد الفجوة بين أداء المنظمات وتحديد نقاط القوة والضعف مقارنة بالآخرين.
3. التطور السريع وتطبيق منهجيات التحسين والتطوير.
4. فقدان المؤسسة لنسبة من الحصة السوقية.
5. المنظمات المنافسة تقدم منتج ذو جودة أفضل.
6. الحاجة إلى معرفة أساليب وطرق أكثر تميزاً.
7. البحث على الإبداع والابتكار.

أنواع المقارنة المرجعية:

تتوب المقارنة المرجعية إلى أنواع عدة وفقاً لتصنيفات مختلفة أهمها:

1. مقارنة مرجعية تنافسية ومقارنة مرجعية غير تنافسية:

المقارنة المرجعية التنافسية هي مقارنة خارجية داخل الصناعة الواحدة بهدف تشخيص الفجوات في الأداء بين المنظمة ومنافسيها الرئيسيين أو قادة الصناعة وذلك في مستويات أداء متشابهة في التكلفة أو النوعية أو المرونة أو التسليم ويطلق على هذا النوع بالمقارنة المرجعية للأداء.

2. مقارنة مرجعية داخلية ومقارنة مرجعية خارجية:

تتم المقارنة الداخلية بين أداء عمليات أو وظائف المنظمة ذاتها سيما المنظمة ذات الأعمال المتعددة مستهدفة الطرق الأفضل للتعميم أو الأسوأ للتحسين، ويمتاز هذا النوع من المقارنة بسرعة وسهولة الحصول على معلومات وافية. أما المقارنة المرجعية الخارجية فهي مقارنة عمليات أو وظائف منظمات معينة مع عمليات أو وظائف منظمات أخرى تنفذ نفس النشاط أو نشاط آخر.

3. المقارنة الدولية:

وهي تركز على تحديد وتحليل أفضل الممارسات في أي مكان في العالم لأنه من المنطقي أن عدد المنظمات المتشابهة والتي يمكن المقارنة معها داخل الدولة والتي تحقق نتائج متميزة محدود جداً.

4. المقارنة المرجعية الإستراتيجية:

وهي تركز على دراسة وفحص الاستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل.

5. المقارنة المرجعية للعمليات:

يركز هذا النوع من المقارنة على تحسين العمليات المهمة في المنظمة وذلك من خلال مقارنتها مع أحسن تطبيقات الأداء في المنظمات المتشابهة وهذا يتم في المدى القصير.

6. المقارنة المرجعية الوظيفية:

وهي مقارنة الأعمال والوظائف بنفس الوظائف في مختلف القطاعات للوصول لطرق مبتكرة لتحسين العمليات وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسينات جذرية.

أهمية المقارنة المرجعية:

تلجأ المنظمات إلى تطبيق المقارنة المرجعية لتحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

1. ترشيد النفقات.
2. إتاحة فرص التعلم المستمر.
3. إتاحة الفرصة للمنظمة للتوجه (داخلياً وخارجياً) نحو النماذج الأفضل.
4. تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل.
5. توفير فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحلية.
6. تمكين الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة.
7. تبني ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشاكل.

مجالات المقارنة المرجعية:

- هناك بعض المجالات التي تعمل في إطارها المقارنة المرجعية وهي:
- مراجعة دورية لموقع المنظمة التنافسي والحث عن محاور جديدة للتميز.
 - مراجعة دورية لموقع العمل ونقل أفضل مفاهيم وابتكارات التحسين المادي والمعنوي.
 - مراجعة تصميم المنتج والخدمة بصورة دورية مقارنة بتصاميم المنافسين والرواد حفاظا على المركز التنافسي للمنشأة.
 - مراجعة وتطوير تصميم المنتج بصورة تمكن من الوصول لشرائح جديدة من العملاء.
 - مراجعة وتطوير تصميم أساليب الإنتاج لتتناسب مع التطور المستمر للمنتج والارتفاع المستمر في كفاءة أداء العاملين وتنوع مهاراتهم.
 - مراجعة مستمرة لأسلوب الأداء البدني لجميع العاملين لضمان الانتفاع الامثل بقدرتهم البدنية والحفاظ على سلامتهم.
 - مراجعة مستمرة لمستوى الأداء الفني والمهارة للعاملين لتصميم وتطوير برامج التدريب.

خطوات تطبيق المقارنة المرجعية:

- تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال المقارنات المرجعية الخطوات التي يمر بها تطبيق المقارنة المرجعية نذكر منها المراحل التي حددها الكاتب وهي تتلخص في الآتي:
- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط
- المرحلة الثانية: مرحلة البحث وتحديد شريك المقارنة.
- المرحلة الثالثة: جمع البيانات
- المرحلة الرابعة: تحليل البيانات.
- المرحلة الخامسة: التكيف.

معايير إدارة الجودة الشاملة:

- من المؤكد أن نجاح أي نظام تعليمي وتدريبى يعتمد بشكل كبير على التزامه بمعايير جودة متفق عليها علمياً وتشمل الآتى:
1. تحديد الأهداف من أجل تحسين الإنتاج وتطويره.
 2. تبني فلسفة للجودة الشاملة ومنهج للقيادة للقدرة على التغيير للأفضل.
 3. تحسين الأداء والجودة هي المحرك الأساسي.
 4. التأكيد على جودة الكيف.
 5. تحسين وتعديل الإنتاج ونظام الخدمة مع العمل على نقص التكلفة.
 6. تدريب الأفراد على وظائف الجودة الشاملة.
 7. تدريب القيادات ومساعدة الأفراد على تطوير الأداء.
 8. إزالة الخوف وتدعيم الثقة لكي يعمل الأفراد بشكل فعال داخل المنظمة.
 9. التعرف على معوقات العمل وإزالتها بين الأقسام داخل المنظمة.
 10. الحد من استخدام الشعارات والنقد المستمر دون هدف لان ذلك يخلق جو من العداءات بين الافراد.
 11. وضع معايير لاعتماد الإدارة على الاهداف واعداد قادة تتواجد باستمرار.
 12. مسئولية المشرفين يجب أنتهتم بالجودة.
 13. وضع برامج تربية تنشيطية من اجل التحسن الذاتي ورفع المستوى.
 14. وضع كل فرد في المنظمة في المكان المناسب وتمويل الافراد بين الأقسام المختلفة لتحسين العمل.

الفصل الرابع: إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

هناك العديد من العلماء والباحثين الذين كان لهم دوراً فعالاً ومميزاً في تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومنهم علي سبيل المثال لا الحصر ديمينج وجوران وكروسبي اشيكأوا وفجينبي و موفينبنا وموتاجوشي وكان ابرز هذه الاسهامات وأكثرها تأثيراً وأهمية اسهامات كل من دمينج وكوسبي واشيكأوا.

أولاً : ادورد ديمينج: w.Edwards Deming

هو مهندس و مستشار امريكي الجنسية حاصل علي درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء ويعتبر الاب الروحي لإدارة الجودة كما يقب أبو ثورة إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر من الذين لهم إسهامات مميزة في مجال الضبط الاحصائي للعمليات، تحدث عن الجودة في أمريكا في أوائل الاربعينيات ولكن أمريكا تجاهلته ومن ثم قام اشيكأوا (رئيس الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية) بدعوة ديمينج لإلقاء سلسلة محاضرات في منتصف الخمسينيات في القرن الماضي. وقد اعترف اليابانيون بفصل ديمينج في الجودة في اليابان، حيث قلده الامبراطور هيرو هيتو 1960م وساماً رفيعاً تكريماً لدوره في هذا المجال، وبنيت فلسفة ديمينج على ضرورة التزام المنظمة بتطبيق أربعة عشر مبدأ الي جانب الادوات والتقنيات والتدريب معروفة وهي:

1. أيجاد وخلق هدف ثابت وإيجاد التجانس بين الأهداف بما يؤدي الي تحسين المنتجات والخدمات.
2. تصميم برامج التطوير والتحسين لمواجهة التحديات.
3. التقليل من الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من الإنتاج والاعتماد علي بناء الجودة وخلقها في تصميم المنتج وعملية الإنتاج.

4. التوقف عن اختيار الموردين بناءً على السعر فقط.
 5. التدريب لرفع مهارات العاملين مع الاعتماد على الطرق الحديثة لرفع كفاءة الأداء.
 6. تقليل الخوف وأبعاده عن العاملين والعمل على تشجيع الاتصال المتبادل وتوفير المناخ الملائم المحفز للأداء الأفضل.
 7. تحقيق التنسيق بين العاملين والقيادة، والقيادة الفعالة تلعب دوراً هاماً في إقناع العاملين.
 8. إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع حل المشكلات من خلال فرق العمل بما يدفع العاملين الي المزيد من الفهم وبذل الجهود.
 9. استخدام الطرق الإحصائية للتحسين المستمر لكل العمليات والاعمال المتصلة بالتخطيط والانتاج والخدمات.
 10. التركيز في الإشراف على مساعدة العاملين نحو أداء أفضل وتهيئة الأساليب والأدوات التي تسهل الأداء الجيد الذي يجعل العاملين فخورين بتحسين إنتاجيتهم.
 11. عدم وضع أرقام قياسية دون الرؤية الي ما تحلفه هذه الأرقام.
 12. إزالة المعوقات التي تحرم العاملين من الاعتزاز والتفاخر بالعمل.
 13. تشجيع التطوير والتعليم الذاتي وإعادة التدريب لجعل العاملين مواكبين للتقدم التكنولوجي.
 14. التزام الإدارة الدائم بالجودة ضرورة أساسية للتطوير المستمر.
- الي جانب ما تقدم فقد أوضح ديمنغ العوامل التي لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة (الامراض الإدارية السبعة) على النحو التالي:
- 1- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لدعم هدف تحسين الجودة

- 2-التأكيد على الأرباح قصيرة الاجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.
 - 3-اعتماد تقييم الاداء السنوي على الملاحظات والاحكام فقط.
 - 4-عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف.
 - 5-استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.
 - 6-تكاليف العناية الصحية الزائدة.
 - 7-الاعباء القانونية الزائدة.
- إلى جانب دقة تشخيص هذه الامراض للوصول الي الاسباب الحقيقية ومعالجتها، وليس معالجة الاعراض فقط، وضمن جهودهم "ديمنغ، جوران - كرسبي" وضع دمنغ مع كرسبي لقاح واقى للجودة تركز على ثلاثة محاور هي (التحديد والتصميم، التعليم، التطبيق).

ثانياً: جوزيف جوران (Joseph Juran):

كلف الدكتور جوزف جوران بتطوير الجودة في الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية عام 1950 حيث ألف عدة كتب حول مسألة إدارة الجودة الشاملة، وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة خلال تلك الفترة، ويرى جوران ((أن الجودة يجب أن تكون على مستويين هما دور المنشأة في تقديم منتج ذو جودة عالية، ودور كل قسم داخل المنشأة في أن يقوم بالعملية الإنتاجية بمستوي جودة مرتفع)). ويلعب المديرين دوراً هاماً في تحميس الأفراد في كل المستويات على اعتبار الجودة هدف وفلسفة للمنشأة.

أشتمل نموذج جوران على عدد من المفاهيم التي تناوله المختصون باهتمام عبر العالم:

1-مستوي الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوي رضا العميل، فيحدث الرضا عندما تكون جودة المنتج (سلعة، خدمة) وأدائه عاليًا المستوي والعكس من ذلك صحيح.

2-موضوع ارضاء العميل من خلال الجودة ذو بعدين هما:

أ-تحديد احتياجات ومتطلبات العميل، التي في ضوءها يتم تحديد مستوي الجودة المطلوبة. وتتطلب هذه المسألة معرفه من هو المستخدم للسلعة أو الخدمة، وكيف واين سوف يستخدمها، حيث بدون الإجابة عن هذه التساؤلات لا يمكن تحقيق الجودة المطلوبة.

ب-مراعاة وتوفير هذه المتطلبات عند تصميم وإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، بشكل يأتي بجودة تحقق الرضا لدى العميل وفق متطلباته.

3-تتألف الجودة من شقين:

أ-الجودة الداخلية وتتعلق بمفهوم الزبون الداخلي.

ب-الجودة الخارجية وتتعلق بالمستهلك أو العميل الخارجي. وكلا الشقين يشكلان سلسله تدعي بسلسله الجودة، حيث تبدأ بمرحلة تصميم السلعة، وتنتهي بمستخدمها الزبون.

وبالتالي يقوم مفهوم السلسلة على " نموذج الادوار الثلاثة" (The Three Role Model) في كل مرحل العملية الواحدة (السلسلة) كالاتي:

شكل رقم (3) نموذج الادوار الثلاثة "The Three Role Model"



كما أشار جوران الى انه في كل مراحل أو كل حلقة من حلقات سلسلة الجودة، هناك فرصة أو امكانيه لإدخال التحسينات على الجودة

4-ركز جوران على اهميه وضرورة التحسين المستمر للجودة، وذلك من خلال أو عن طريق برامج اسمها "مشاريع تحسين الجودة المتتالية"، ومشاريع التحسين هذه يمكن ان تقترحها ايه جهة في المنظمة (إدارة- اخصائيون - عمال....الخ) .

5-صنف جوران تكاليف الجودة ضمن ثلاثة فئات:

- تكاليف الاخفاق أو الفشل (**Failure Costs**): وتشتمل على تكاليف تصحيح الأخطاء وإعادة العمل من جديد بشكله الصحيح، كما تشتمل على تكاليف خسارة زبون أو عميل نتيجة انخفاض مستوى الجودة.
- تكاليف القياس (**Appraisal Costs**): وتشتمل على تكاليف فحص الانتاج.
- تكاليف الحماية أو المنع (**Prevention Cost**): وتشتمل على تكاليف الرقابة الوقائية والتعليم والتدريب.

كما أشار جوران الى ضرورة تلافى النوع الأول من التكاليف، ذلك لأنه ليس لها عائد، وتحتاج إلى تكثيف جهود الإدارة من أجل تلافيتها.

6-ربط جوران مسألة الجودة وتحسينها بمدي كفاءة الإدارة، حيث له مقولة شهيرة مفادها:

"تحقيق الجودة لا يكون بالعمل الارتجالي، فالجودة لا تأتي بالصدفة، بل نحققها من خلال كفاء ثلاثية إدارة الجودة وهي:

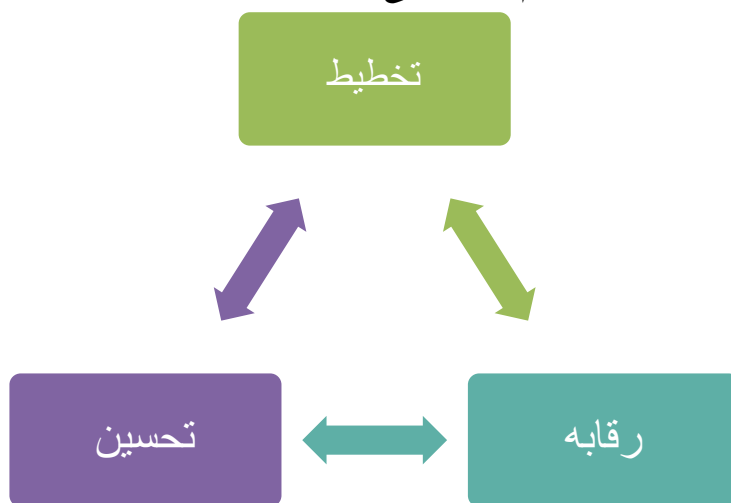
- **تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوى عالي من الجودة:** يشمل تحديد من هم العملاء، تحديد حاجات ومطالب وتوقعات العملاء، تصميم السلعة أو

الخدمة بشكل أو بمواصفات وجوده تلبي حاجات ومطالب وتوقعات العملاء، تصميم العمليات بشكل تكون قادرة على توفير الجودة المطلوبة ووضع خطة تحقيق الجودة موضوع التنفيذ.

- **رقابة فعالة على الجودة:** وتشمل قياس الأداء أو الانجاز المتحقق، مقارنة الانجاز بالمعايير الموضوعه للجودة، تحديد الانحرافات عن المعايير واتخاذ التدابير اللازمة حيالها. فالرقابة الفعالة هي الرقابة المستمرة وهي الرقابة التي تستخدم الاساليب الاحصائية.

- **تحسين مستمر للجودة لجعلها بمستوي أفضل دائماً:** ويشمل تحديد أهداف عملية التحسين المستمر، وتنمية وعي جميع العاملين في المنظمة حول أهمية التحسين المستمر، وتنظيم عمل الأفراد بشكل يساعد على تحقيق عمليات التحسين، تدريب العاملين وتنمية قدرتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات. فالتحسين الفعال هو الذي يقوم على أساس المشاركة وهو عملية شاملة كما هو العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة.

شكل رقم (4) يوضح ثلاثية جوران



7-أشار جوران الى ضرورة إيجاد جهة تكون مسؤوله عن الاشراف العام على تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل المنظمة واسماها بمجلس الجودة (Quality Council) والذي يقوم بالآتي:

- تحديد اهداف التحسين.
- تحديد احتياجات التحسين.
- وضع برامج التدريب والتنمية.
- التنسيق بين مشاريع التحسين.

وهذا المجلس يكون همزة الوصل بين الإدارة العليا في المنظمة والمسؤولين عن مشاريع تحسين الجودة.

8-أكد جوران على ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على روح المبادرة والابداع، وهذا يستدعي بالضرورة إحداث تغييرات في المفاهيم والمعتقدات التنظيمية، وهذه التغييرات ستواجه بمقاومة، التي يجب التفاعل معها بشكل إيجابي للتخلص منها، عن طريق الأفعال لا بالقوة والعنف.

9-أشار جوران إلى ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي يعتمد علي جمع المعلومات لتحديد أسباب المشكلة والتعرف عليها بشكل جيد، ووضع الحل المناسب الذي يجب اختياره قبل التنفيذ. وعند التعامل مع المشكلات يجب وضع أولويه لها، بحيث نبدأ بحل المشاكل حسب ترتيب أهميتها، وقد اقترح البدء بحل المشكلة ذات الحدوث المتكرر، فالتكرار يعطيها أولويه الحل.

ثالثاً: فليب كروسبي (Philip Crosby):

يعد من أشهر رواد الجودة الأمريكيين وفي عام 1952م كنت البداية العملية لكروسبي عندما التحق بشركة كروسبي الامريكية وتقل بين عدد من الوظائف حتي اصبح مديراً للجودة لمشروع صواريخ (بيرشوخ) في شركة مارتن ماريتا الذي لاقى رواجاً كبيراً في الفترة من 1965م الي 1979م. وفي عام 1979م صدر له كتاب حرية الجودة واصبح من أكثر الكتب مبيعاً في ذلك الوقت، وقام كروسبي أيضاً بتأسيس كلية للجودة، ويرى كروسبي ان الجودة الرديئة تبلغ تكلفتها 20% من العائد ومن الممكن تجنب هذه التكلفة اذا تم ممارسة جودة سليمة، وقد ركز في برنامجه لإدارة الجودة علي التشديد علي المخرجات وذلك عن الطريق الحد من العيوب في الاداء حيث نادي بمفهوم اللاعيوب أي اخراج منتج أو خدمة بلا عيوب (Zero defect) وهو ما يعني عدم القبول بالعيوب مطلقاً، ويؤكد كروسبي ان برنامج "عدم وجود معيب" لا يعني ان العاملين معصومين من الخطأ أو انهم مبرؤون من العيوب، ولكنه يعني ان المنظمة يجب الا تتوقع من هؤلاء العاملين ان يرتكبوا اخطاء. كما يرى أن الجودة هي المؤامة مع المتطلبات كذلك يساوي بين إدارة الجودة واتخاذ الاجراءات الوقائية.

كذلك ركز كروسبي على الدوافع والتخطيط أكثر من عمليا الرقابة الاحصائية للجودة أو أساليب حل المشاكل وقد أكد أن الجودة غير مكلفة لان التكاليف الرقابية أو التي تمنع حدوث الاخطاء سوف تكون اقل من تكلفة الفحص والتوفيق والتصحيح والفسل.

رابعاً: أرماند فجينبيوم (Armand Feigenbanm)

طور فجينبيوم مفهوم الرقابة الشاملة علي الجودة (TQC) في كتاب له أصدره عام 1983م أشار فيه الي أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدي العمل، وحيث يشار لهذا المفهوم بـ (الجودة من المنبع) ويعني أن كل عامل أو موظف أو سكرتير أو مهندس أو طبيب أو بائع يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة كاملة. وفي الرقابة الشاملة علي الجودة تكون جودة المنتج أعلي أهمية من معدلات أو أحجام الإنتاج، ويكون للعاملين حق إيقاف الإنتاج وفق حدوث أي مشكلة في الجودة.

خامساً: كأورو أويشيكأوا (Kaora Ishikawa):

يعد ايشكأوا من رواد الجودة اليابانيين، حيث يتمتع بشعبية كبيرة إقليمياً وعالمياً، ويعتبر الأب الحقيقي لحلقات الجودة باعتباره أول من نادي بتكوين عدد من العاملين طوعياً يتراوح عددهم من 4-8، وتكون مهمتهم التعرف على المشاكل التي يواجهونها وطرح أفضل الحلول، كما أصدر كتاباً أسماه "المرشد إلي السيطرة على الجودة" كذلك اقترح مخططات تحليل عظمة السمكة. ركز ايشكأوا على أهمية شمول مراقبة الجودة على خدمه ما بعد البيع، ومشاركه العاملين بكافة مستوياتهم في عمليه مراقبة الجودة من خلال قيامه بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية إلي مجموعات وربط كل مجموعة بمستوي معين من العاملين كما يلي:

المجموعة الأولى: الأدوات التي يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في الشركة من أجل تقييم مشاكل الجودة، ومن هذه الأدوات (السبب والاثتر،

تحليل باريتو، خرائط مراقبه العمليات، المدرجات التكرارية، مخططات التشتت، ادوات الفحص).

المجموعة الثانية: الادوات التي يمكن استخدامها من قبل المديرين وخبراء الجودة وهي تتضمن اختبار الفرضيات والعينات.

المجموعة الثالثة: الادوات التي تستخدم في حل المشاكل الاحصائية المتقدمة والمستخدمة من قبل خبراء الجودة والمستشارين وهي تتضمن ادوات بحوث العمليات.

1938م الي 1960م مرحلة الرقابة على الجودة احصائياً.

1961م بدأت الرقابة علي الجودة الشاملة.

سادساً: فيغبناوم

وأوضح " فيغبناوم" أن إدارة الجودة الشاملة فعالة لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة، والتي تتولي تطوير الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضي الكامل للعملاء.

سابعاً: جينيش تاجوشي (Genichi Taguchi):

عمل تاجوشي مستشار لعدد من الشركات الكبرى مثل فورد لمساعدتهم على تطوير الرقابة الإحصائية علي جودة عملياتهم الإنتاجية، ويرى تاجوشي أن الضبط المستمر للآلات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج لا يعد فعالاً، وأنه بدلاً من ذلك يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كافي ومحتملة لأداء شاق برقم التباينات علي خط الإنتاج أو في مواضع الأداء.

جدول رقم (2) مقارنة مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى الرواد الأوائل في هذا المجال

العنصر	الرواد	Grosby	Deming	Juran
تعريف الجودة الأداء-المعايير-الحوافز	التطابق مع المتطلبات	درجه محسوبة ومتوقعة من النمطية والاعتمادية بتكلفه مقبولة ومناسبه للسوق.	الملائمة للاستخدام.	
درجه مسؤليه الإدارة العليا.	الشمولية عن الجودة.	مسئوليه 94% من مشاكل الجودة.	اقل من 20% من مشاكل الجودة ترجع الى العاملين.	
الاداء (المعايير الحوافز)	مبدأ الخطأ zero defects.	للجودة العديد من المقاييس أهمية استخدام الأساليب والأدوات الاحصائية لقياس الأداء في كل المجالات، اهميه تطبيق مبدأ (لا الافضل). خطأ	تجنب حملات الضغط على العاملين من اجل شعار (فعل الافضل).	
المدخل العام	المنع (Prevention) وليس التفتيش (Inspection)	تقليل الانحرافات باتباع مبدأ التحسين المستمر. قلل من الاعتماد على كثافه التفتيش.	اهميه العامل الانساني	
الهيكل العام	اربعه عشر مبدأ الارساء قواعد تحسين الجودة.	اربعه عشر مبدأ إدارة الجودة الشاملة.	عشر خطوات للتحسين المستمر للجودة.	

Juran	Deming	Grosby	العنصر الرواد
التوجه باستخدام الادوات والعمليات الاحصائية ولكن مع الحذر من اتباعها دون تحليلات مناسبة.	اهميه استخدام الادوات الاحصائية للرقابة على الجودة.	استبعاد الادوات الاحصائية التي تعمل على قبول مستويات متعددة من الجودة.	عمليات الرقابة الاحصائية.
-مدخل فرق العمل وفقا للمشروعات المختلفة. -الاسلوب الامثل لوضع الاهداف.	التحسين المستمر لتخفيض الانحرافات. التوقف عن وضع الاهداف دون وسائل تحقيقها.	المبدأ بالعمليّة (Process) وليس النظر الى البرامج بأكمله.	اساسيات التحسين المستمر
مدخل حلقات وسلاسل الجودة.	-ضرورة مشاركة العامل في صنع القرار. -كسر الحواجز بين الاقسام والإدارات.	-يتحقق التحسين المستمر من خلال فرق العمل. -الجودة تتحقق من خلال الاجماع.	فرق العمل
هناك تكلفه للجودة Quality is not free يجب ان يكون هنالك	-لا يجب وضع حدود لاي تكلفه تتعلق بالجودة -ضرورة سريان مبدأ	-الاهتمام بتكلفه عدم المطابقة للمعايير.	تكلفه الجودة

Juran	Deming	Grosby	الرواد العنصر
حدود لتكلفه الجودة.	التحسين المستمر.	-حيثُذ تكون الجودة دون تكلفة (Quality is free)	
ضرورة استخدام البحث الموثق لا يجب النظر الى مشكله من وجهه نظر واحدة فقط حيث أنها غالبا تكون متعددة الأبعاد.	يعتبر التفقيش مرحله متأخرة لتدرك الاخطاء. ضرورة استخدام الاساليب الاحصائية وخرائط المراقبة.	-تحديد المتطلبات. -المورد جزء من عمل المنظمة. -اغلب الاخطاء يتسبب فيها لا المشترتون أنفسهم.	الشراء واستلام المنتجات
لا حيث ان ذلك يقضي على الميزات المرتبة على سيادة المنافسة بينهم	نعم	نعم	الاعتماد على مورد جديد

الفصل الخامس: مراحل ومتطلبات ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

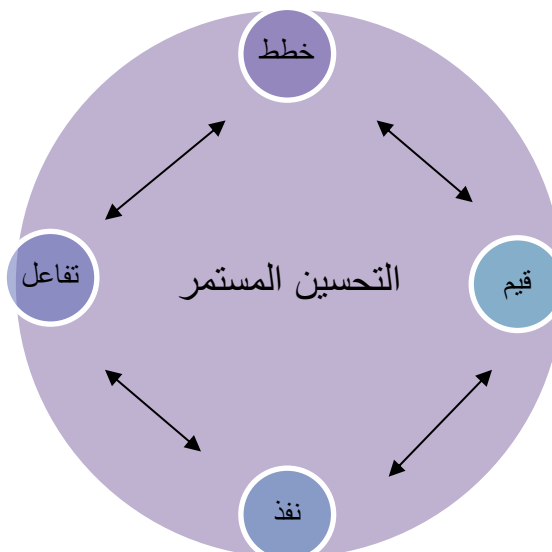
إن الانتقال من استخدام النمط التقليدي الي نمط إدارة الجودة الشاملة يقتضي الدراسة والتخطيط السليم عبر عدة مراحل تتلخص في الآتي:

المرحلة الأولى: وضع فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الإدارة العليا بتعريف مفهوم الشركة عن الجودة.

المرحلة الثانية: تخطيط الجودة الاستراتيجي الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين (مثل القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي، تنمية الموظفين، العمليات التجارية أو الصناعية، نتائج المشروعات وإرضاء الزبائن).

المرحلة الثالثة: التعليم والتدريب لكل شخص في الشركة بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين.

المرحلة الرابعة: التحسين المستمر، ويتم ذلك من خلال مراقبة الأداء وتحسينه بصفة مستمرة وتتخلص هذه المرحلة في أربعة كلمات: شكل رقم (5) دائرة ديمنج للتحسين المستمر



متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة:

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة
2. تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.
3. التوجه للزبون وتعميق الفكرة.
4. قياس الأداء للإنتاجية والجودة.
5. الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المنشأة.
6. التعليم والتدريب المستمر.
7. تبني أنماط قيادية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
8. المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمنشأة.
9. إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

مبررات ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشامل:

إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وهذا من خلال الفحص والمراجعة والتحسين المستمر من أجل معرفة المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها بدل من حدوث المشكلة والبدء بالبحث عن الحلول المناسبة لها، وبهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية أقل بكثير من تكاليف العلاج، وهذا أشبه بالصيانة المستمرة للمنظمة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم لها المنظمة بشكل دائم.

مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تواجه المؤسسات مرحلة تحديات وأصبح المطلوب من القائمين على إدارتها السير بخطى سريعة وواثقة وبذل الكثير من الجهود لمواجهة هذه التحديات خاصة بعد أن فشل المدخل التقليدي لإدارة الجودة في العديد من الدول المتقدمة ونجاحها في تطبيق المدخل على مستوى تحسين المنتج وزيادة

الطلب عليه أوجد مبرراً قوياً لتطبيقه في العديد من المؤسسات الإنتاجية والخدماتية كمؤسسات الخدمة البريدية والتعليمية والصحية وغيرها لذا فإنه على المؤسسات أن تسعى جاهدة لتبني هذا المدخل وتطبيقه للمسارات التالية:

- 1-ارتباط تحسين الجودة بالإنتاجية
- 2-ارتباط الجودة بالشمولية في كافة المجالات
- 3-عالمية نظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها سمة من سمات العصر
- 4-أعطت إدارة الجودة الشاملة بنجاحها في العديد من المؤسسات زخماً كبيراً في العمل وتحسينه
- 5-إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سوف يقلل التكاليف مما يساهم في زيادة الطلب على المنتج
- 6-عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة.

مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تنتهج العديد من المؤسسات نظام إدارة الجودة الشاملة للمزايا الكبيرة التي يتميز بها ولهذا فإن عليها أن تعمل على تطبيق هذا النظام والاستفادة من مزاياه، على أن تكون حذرة في اتخاذ قراراتها.

ويقصد بمستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المزايا والخصائص والسلوكيات التي تتصف بها المؤسسة في لحظة معينة لتبين درجة علاقتها بهذه الإدارة، وهذه المستويات هي:

* / المستوى الأول: (عدم الالتزام)

فهنا المؤسسة لا تملك خطاً طويلاً المدى للتحسين المستمر وغير مقتنعة بفوائدها فهي لا تهتم بفلسفة إدارة الجودة الشاملة بالشكل الكافي بل تركز فقط على الحصول على شهادة الأيزو استجابة لمتطلبات الزبائن وأهم خصائص المؤسسات في هذا المستوى:

- التركيز على معدل العائد على الأصول والمبيعات.
- عدم الاستثمار في العنصر البشري والتدريب.
- عدم اهتمام العاملين بالجودة
- دفع الأجور على أساس الكم
- عدم فاعلية الاتصالات مع العملاء وكذلك العاملين
- إثارة الدافعية من خلال التهديد بالعقاب
- إتباع أسلوب الفحص الشامل

* / المستوى الثاني: (المترددون)

حيث تتحرف المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة دون وضع قواعد أساسية وخطط رسمية أي تسرعها نحو النتائج الإيجابية إلا أن إدارة الجودة الشاملة استراتيجية وتتطلب التحسين المستمر ومن أهم خصائص هذه المؤسسات في هذا المستوى:

- لا توجد خطط لنشر وتعميم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على كافة العاملين بالمؤسسة.
- لا تزال الإدارة عاجزة عن التمييز بين نظام إدارة الجودة الشاملة وبين نظام إدارة الجودة الأيزو.
- تعتبر أنشطة الجودة أكثر من تجميلية.
- دائرة الجودة غير فعالة ولا تأثير لها.
- فرق العمل صورية وانتشار ثقافة لوم الآخرين بين العاملين.
- عدم قبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل عدد من المديرين

* / المستوى الثالث: (مستخدمو الأدوات)

مؤسسات هذا المستوى خبرتهم في تحسين الجودة نفس خبرة المستوى الثاني ولكن الخبرة لديهم تتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات، غير أن المميز لهذا المستوى هو توظيف مجموعة من أدوات إدارة الجودة كالأاليب الإحصائية لضبط العمليات، أدوات ضبط الجودة، حلقات الجودة، مجموعات تحسين

الجودة، وتصميم التجارب. ومن أهم خصائص هذه المؤسسات في هذا المستوى:

- ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة حيث يرون أنها ليست من مسؤوليتهم تحسين الجودة
- تتركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات مع بقاء الدوائر الأخرى مستمرة في أعمالها بدون وجود جهود التحسينات
- أسلوب الإدارة وقراراتها رد فعل لما يجري
- المنتجات جيدة ومعروفة في السوق ولكن هناك مجالات كثيرة لتحسين العمليات في هذه المؤسسات.

* / المستوى الرابع: (المحسنين)

فهنا يتم تسيير المؤسسات في الاتجاه الصحيح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لكن ليس في كل النواحي، فهي ما زالت عرضة للصعوبات غير المتوقعة لعمليات التحسين المستمر، وتتراوح الفترة من ثلاث إلى ثماني سنوات وتدرك الإدارة أهمية الزبون وتغيير الثقافة ومن خصائص المؤسسات في هذا المستوى:

- إتباع سياسة منع الأخطاء والتشدد فيها بدرجة كبيرة
- وجود برامج تدريب وتعليم لكافة المستويات الإدارية
- ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة الأعمال
- اندماج العاملين وانضمامهم لفرق العمل
- إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين.

* / المستوى الخامس: (الحاصلين على الجوائز)

أي أن المؤسسات قد وصلت إلى مرحلة النضج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فالثقافة السائدة من: قيم، ثقة، علاقات جيدة ومشاركة قد تطورت بشكل ممتاز لدرجة أن التحسين المستمر أصبح جزءاً من المؤسسة أي أنها قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبرى مثل جائزة ديمنج، الجائزة الأوروبية للجودة وغيرها. ومن خصائص المؤسسات في هذا المستوى نذكر:

- كافة العاملين لديهم اهتمام بتحسين الجودة
- إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المؤسسة
- إجراء مقارنات مرجعية فيما يتعلق بالاستراتيجيات وذلك من قبل كافة المستويات الإدارية
- اعتقاد كافة العاملين بأن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال يهدف إلى إشباع وإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين.

* / المستوى السادس: (التميز العالي)

- حيث تمتاز المؤسسات بتكامل عملية التحسين واستراتيجية الأعمال من أجل إسعاد العميل وفي هذه المرحلة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي تأخذ أكثر من عشر سنوات من التطبيق نجد أن العاملين بالمؤسسة يسعون دائماً إلى رضا العميل وإساعده. ومن خصائص المؤسسات في هذا المستوى:
- تصبح إدارة الجودة الشاملة في هذا المستوى أسلوب حياة أسلوب لإدارة الأعمال في كافة الإدارات.
 - التطوير والتحسين المستمر أصبح عادة وعمل يومي لجميع العاملين.
 - التزام الإدارة العليا كامل وهناك دعم قوي على كافة المستويات.

الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هنالك عدد من الأخطاء الشائعة التي تلعب دوراً سلبياً مؤثراً في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، يجب أخذها بعين الاعتبار وتلافيها عند التطبيق وهي:

1. استعجال نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. عدم توفر احتياجات ومتطلبات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
3. قيام المنظمات بتقليد النماذج المطبقة في الشركات الأخرى دون إجراءات تعديل عليها ليتناسب مع طبيعة عملها.
4. التركيز على الجانب التقني علي حساب العنصر البشري.

5. الفشل في التعامل مع مقاومة عملية التغيير.
6. التطبيق دفعة واحدة وبشكل واسع وكلي وعدم التدريج في إدخال التغييرات.
7. عدم تحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل جيد.
8. الفشل في ترجمة الجودة المطلوبة الي معايير محددة ودقيقة تتوافق مع حاجات العملاء وتوقعاتهم.

معوقات إدارة الجودة الشاملة:

1. ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام.
2. نقص الخبرة الإدارية لدي بعض المسؤولين.
3. عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار.
4. ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة.
5. عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب.
6. عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية.
7. عدم إزالة الخوف بان يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المنشأة.
8. عدم إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية والتنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي، ولتكن الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء والإدارات.
9. عدم إنشاء مراكز للتدريب والتطوير الفعال وتدريب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.

10. التغيير الدائم في القيادات الإدارية العليا الذي يؤدي الي حدوث إطراب لدي العاملين، لاختلاف تفكير وسياسة القيادة الجديدة عن القيادة السابقة.
11. عدم اقتناع الإدارة العليا بالتدريب واعتباره مساس لسمعتها ومكانتها وكفاءتها الوظيفية.
12. عدم مرونة قوانين وأنظمة ولوائح العمل وصعوبة إجراء تعديل أو تغيير عليها.
13. صعوبة قياس وتقييم نتائج العمل والذي يحتاج الي وضع معايير تتناسب مع طبيعة العمل.
14. كبر حجم الجمهور وتنوع فئاته مما يصعب عمليات الاستطلاع عن مدي رضا الجمهور.
15. عدم توفير موارد مالية تفي بمتطلبات التطبيق.
16. نقص الكفاءات البشرية بسبب ضعف التحفيز يؤدي الي ضعف الانتماء.
17. عدم توافر احساس الأفراد العاملين بالأهداف أو الرؤي المشتركة، حيث أن كل فرد منهم يؤدي دوره الوظيفي بصورة غير مترابطة وأحياناً يكون بصورة متناقضة، وأحياناً يشعر بعض الأفراد بالاندماج في العمل ولكن لا يتوافر لديهم الإحساس التام والإدراك الواعي لأهداف ومهمة المنظمة.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1. تحسين الأداء الإداري من خلال تحديد الهيكل وتوصيف الوظائف والتوثيق الدائم والتدقيق والمراجعة.
2. قياس الأداء ومراقبته وتحسينه بشكل دوري ومستمر.
3. تحسين علاقات العمل بين العاملين والمنظمة من خلال وضوح المسؤوليات والصلاحيات.
4. تطوير ثقافة توثيق العمليات لتوفير المعلومات التي تساعد في عملية الرقابة والتدقيق داخل المنظمة علي فترات زمنية منتظمة.
5. رفع كفاءة العاملين في المنظمة من خلال برامج التدريب المختلفة.
6. زيادة الانتاجية وتقليل التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة من خلال التحسين المستمر للعمليات.
7. زيادة الحصة في السوق المحلي وتحسين الوضع التنافسي.
8. إزالة الحواجز أمام التصدير ودخول أسواق عالمية جديدة.

الفصل السادس: أدوات إدارة الجودة الشاملة

أدوات إدارة الجودة الشاملة (أدوات التحسين المستمر للجودة وضبطها)

(أ) العصف الذهني (Brainstorming)

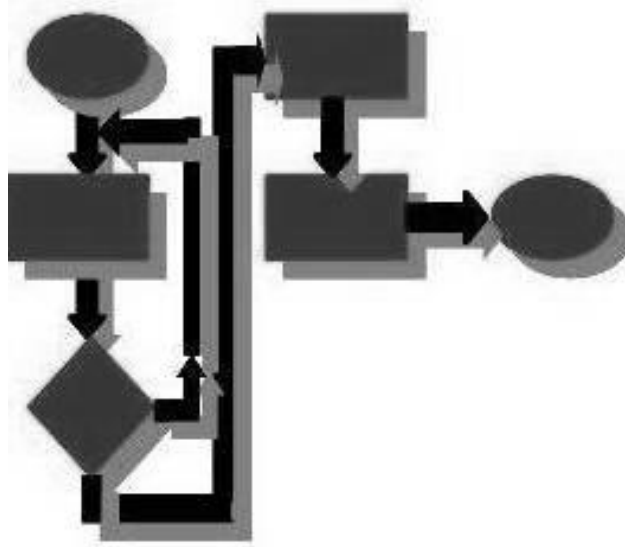
وتفيد في استدرار الأفكار الإبداعية من مجموعة من الأفراد المجتمعين وهم من منفذي العملية أو العاملين فيها. ويمكن استخدام أسئلة مثل: ماذا، لماذا، متى، أين، كيف، من هو، في استدرار الأفكار.

(ب) خرائط تدفق العمليات (Process Flowcharts)

وهي عبارة عن رسم تخطيطي لعدة خطوات متتابعة لعملية ما، ويُعد هذا الرسم بمثابة أداة بصرية سهلة الاستخدام والفهم؛ حيث يقوم الفرد بتحديد صورة واضحة لمواضع المشكلات وطريقة العمل من خلال النظر إلى الخطوات المتضمنة في تلك العملية.

وتفيد خرائط التدفق في توثيق ورسم وتوضيح خطوات أو إجراءات إنجاز العمل أو تقديم خدمة والقرارات التي يتم اتخاذها والأفراد الذين يقومون بتنفيذ الخطوات واتخاذ القرارات. ومن الصعب تصور وجود عملية تشغيلية دون أن يكون لها خريطة تدفق ويستفاد من خرائط التدفق توثيق العمليات والأنظمة لحل مشكلاتها العمل وتدريب العاملين وتحسين المنتجات والخدمات وتعزيز الشفافية في العمل.

شكل رقم(6): يوضح خريطة تدفق العملية



خريطة تدفق العملية

(ج) مخطط النتيجة والأسباب (Cause and Effect Diagram)

يستخدم هذا المخطط لتحديد الاسباب الجذرية لمشكلة أو نتيجة معينة. وغالبا ما تدرج الأسباب تحت واحدة من فئات أربعة وهي، الأفراد والمعدات والمواد والإجراءات. ويستخدم العصف الذهني في بناء مخطط النتيجة والأسباب. وتستخدم هذه الطريقة لتوضيح العلاقة بين المخرجات المعطاة وكل العوامل التي تؤثر في هذه المخرجات، ويطلق على هذا الأسلوب رسم "إيشيكأوا Ishikawa"، ويتم تصميمه بهدف:

- تحديد العناصر التي تسبب مخرج إيجابي أو سلبي.
- التركيز على مشكلة محددة، وعدم التشتت في مناقشات جانبية.
- مدخل محكم البناء لتحديد الأسباب الحقيقية لوجود أثر ما.
- تحديد المناطق التي تكون فيها البيانات غير كافية.

وعند استخدام هذا الأسلوب يتم تحديد الأثر المطلوب تحليله، ثم يحدد بعد ذلك قائمة بمجموعة العناصر الرئيسية التي تؤثر فيه (السياسات، الإجراءات، الأفراد، المباني والتجهيزات) ثم يتم بعد ذلك التركيز على تحديد

العناصر الإضافية والثانوية، ثم يلي ذلك تحديد قائمة بالأسباب حسب أهميتها، وأخيراً يتم وضع نموذج مبسط للسبب والأثر.

شكل رقم (7): يوضح مخطط النتيجة والاسباب



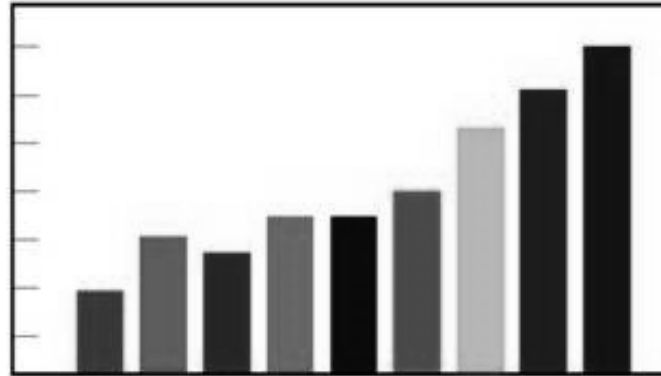
(د) منحنى باريتو. (Paret o Chart)

يقدم هذا الجدول طريقة للفصل بين العيوب الجوهرية والعيوب الثانوية البسيطة، ويعتمد على رؤية عالم الاجتماع والاقتصاد الإيطالي (بارتو 1848 - 1923) التي تنطلق من الاقتناع بأن (20%) من العيوب فقط هي التي تعد عيوب جوهرية، أما الـ (80%) الباقية فإنها تمثل عيوب ثانوية بسيطة، ويمكن لهذا الجدول أن:

1. يفصل العيوب الجوهرية عن العيوب الثانوية، مما يساعد على تركيز جهود التطوير على جوانب معينة.
 2. ينظم البيانات طبقاً لأولوياتها وأهميتها ويحدد العيوب الأكثر أهمية من خلال البيانات، وليس مجرد الإحساس.
- يستفاد منه في معرفة سلوك مؤشر أداء معين أو متغير معين مع مرور الزمن ومن ثم دراسة البيئة المحيطة والمؤثرة على ذلك مثل قياس درجة

حرارة المريض في المستشفى كل ساعة أو ساعتين، وحجم الإنتاج من مصنع معين كل يوم، ومستوى غياب الطلاب في المدرسة كل يوم. ويعتمد على هذا المنحنى منحنى آخر في غاية الأهمية وهو منحنى مراقبة منظومة معينة (Process Control Chart)

شكل رقم (8): يوضح منحنى باريتو



(هـ) المدرج التكراري أو الهيستوجرام (Histogram)

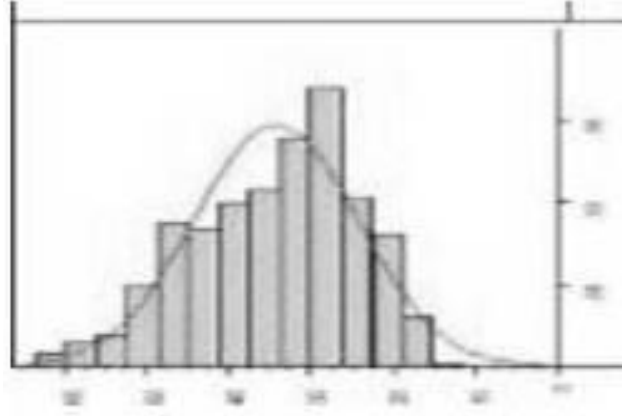
وهي رسوم توضح تكرار توزيع القيم الملاحظة لمتغير ما. وعن طريق عرضها يمكن تحديد نمط توزيع متغير معين، وما إذا كان التوزيع طبيعيًا أو متماثلاً

تحليله، ثم يحدد بعد ذلك قائمة بمجموعة العناصر الرئيسة التي تؤثر فيه (السياسات، الإجراءات، الأفراد، المباني والتجهيزات) ثم يتم بعد ذلك التركيز على تحديد العناصر الإضافية والثانوية، ثم يلي ذلك تحديد قائمة بالأسباب حسب أهميتها، وأخيرًا يتم وضع نموذج مبسط للسبب والأثر.

يستفاد من هذه الأداة معرفة مدى تباين مجموعة من العناصر ونسبة العناصر المعيبة في منظومة إنتاجية أو خدمية وتستخدم هذه الأداة في كل المصانع وبحوث التسويق وإصلاح المنظومات التعليمية في المدارس

والجامعات كما تبنى على مفهوما برامج 6 سيجما لتحسين الأداء. وتساعد أيضا على التفاوض مع الموردين المشاركين في العطاءات.

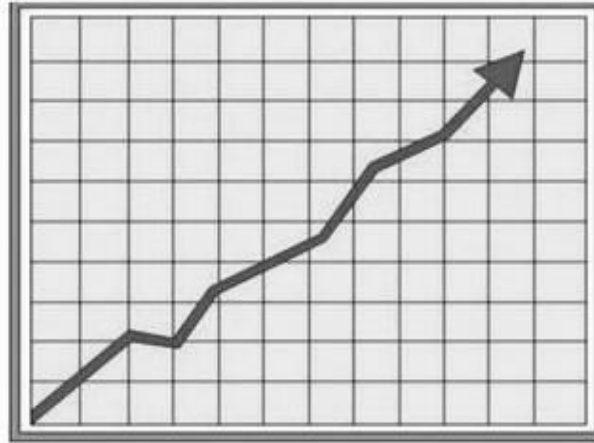
شكل (9): يوضح المدرج التكراري أو الهيستوجرام



(و) المنحنى الزمني (Time Chart or Run Chart)

ويستفاد منه في معرفة سلوك مؤشر أداء معين أو متغير معين مع مرور الزمن ومن ثم دراسة البيئة المحيطة والمؤثرة على ذلك مثل قياس درجة حرارة المريض في المستشفى كل ساعة أو ساعتين، وحجم الإنتاج من مصنع معين كل يوم، ومستوى غياب الطلاب في المدرسة كل يوم. ويعتمد على هذا المنحنى منحنى آخر في غاية الأهمية وهو منحنى مراقبة منظومة معينة (Process Control Chart) .

شكل الرقم (10): يوضح المنحنى الزمني

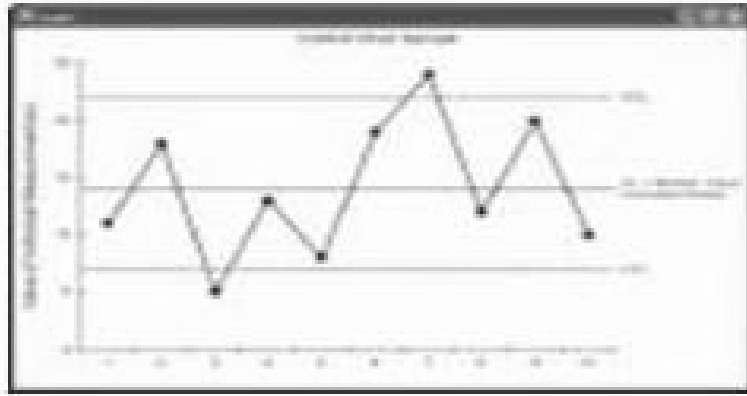


(ي) منحنى مراقبة العملية: (Process Control Chart)

تستخدم هذه الأداة للتحكم في الجودة؛ حيث تتضمن الخريطة خطأً في منتصفها يمثل القيمة المتوسطة للمتغير الذي يتم قياسه، ويوجد أسفل هذا الخط وأعلى خطان آخران يمثلان الحدين الأدنى والأعلى للتحكم ومادامت القيم الملاحظة تقع ضمن هذين الحدين، فهذا يعني أن العملية تحت السيطرة، ولا توجد مشكلة في الجودة، أما إذا تعدى الخط هذين الحدين فهذا دليل على أن هناك مشكلة ما.

ويستفاد منه في التنبؤ بسلوك منظومة أو عملية معينة بناء على السلوك السابق لها، كما يساعد في معرفة ما إذا كان الخطأ في منظومة معينة مرده أسباب خارجية عن المنظومة أو أسباب داخلية في نفس المنظومة مما يساعد في توجيه جهود العلاج للداخل أم للخارج. ويستخدم بكثرة في المنظومات الصناعية الإنتاجية.

شكل رقم(11):يوضح منحني مراقبة العملية



(ز) مخطط التصنيف أو التجميع (Affinity Diagram)

ويستفاد منه خاصة في وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد أسباب مشكلة معينة.

(س) الرسوم البيانية المبعثرة Scatter Diagrams:

وهي رسوم توضح كيف يرتبط متغيران ببعضهما البعض، وتقيد هذه الرسوم بصفة خاصة في حالة الكشف عن كمية الارتباط أو درجة العلاقة الخطية بين متغيرين، ويمكن أن يكون الارتباط إيجابياً أو سلبياً، وكلما زاد الارتباط كلما كانت الملاحظات خطية في الرسم البياني المبعثر، وفي المقابل كلما كانت الملاحظات أكثر انتشاراً، كان الارتباط الموجود بين المتغيرين ضعيفاً.

الفصل السابع: إدارة الجودة الشاملة والمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO)

إدارة الجودة الشاملة والمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (ISO)

تمهيد

أصبحت إدارة الجودة الشاملة الآن استراتيجية رئيسة للأعمال المحلية والعالمية، وزاد الاهتمام العالمي بنظم إدارة الجودة الشاملة أو ما يعرف بسلسلة مواصفات الأيزو **International Standardization Organization (ISO)** أي (منظمة التقييس الدولية) كطريقة لضمان مطابقة متسقة للمنتجات والخدمات لمجموعة محددة من النمطيات أو التوقعات المنتشرة، وأصبح هذا أكثر وضوحاً الآن عند التطبيق العالمي المتزايد لنمطيات سلسلة **ISO 9000** واستخدامها.

فقد جعل الطلب المتزايد من كل المهتمين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونظام **ISO 9000** من خلال نمطياته المختلفة واستخدامه نوعاً من الأهمية والاهتمام الكبير لدي الاتحاد الأوربي والشركات في أمريكا الشمالية، باعتباره يؤثر بشكل مباشر علي مستوي التجارة العالمية.

تعريف الأيزو ISO :

كما ورد فإن **ISO** هي حروف مختصرة لأسم المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس **International Standardization Organization** التي تأسست عندما قرر ممثلون لعدد 25 دولة أن ينشئوا منظمة عالمية هدفها تسهيل التنسيق العالمي وتوحيد النمطيات الصناعية والهندسية والزراعية والموارد وغيرها وكان ذلك من خلال اجتماع عقد في لندن عام 1946م، ثم بدأت المنظمة عملها رسمياً هام 1947م، وفي إعدادها للنمطيات

العالمية تناولت اهتمامات كل المنتجين، والمستخدمين والعملاء، والحكومات والعلماء.

وهناك تعريف آخر للأيزو 9000 ISO علي أنها: الحروف الأولى من أسم المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس، وهي الهيئة المعنية بإصدار المواصفات العالمية ومقرها جنيف بسويسرا، والتي تأسست عام 1946م بهدف تسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية والعلوم والتكنولوجيا، والاقتصاد، وتصدر أعمالها الفنية في شكل مواصفات عالمية تعرف بـ (ISO). ويتكون أعضاء هذه المنظمة من 90 دولة.

ويرمز الرقم (9000) الي سلسلة لمواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة، في المؤسسات المختلفة.

ويتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من (176) لجنة فنية رئيسة يتبعها (360) فرعية، بالإضافة الي ذلك مجموعات العمل وفرق البحث والدراسة، هذا الهيكل التنظيمي يمثل وجهات نظر المنتجين، الموردين، العملاء، المهن الهندسية، معامل الاختبار والخدمات العامة، الحكومات، جماعات حماية المستهلك، الهيئات البحثية في كل الدول الأعضاء.

إصدارات مواصفة الأيزو 9000 ISO ومجالات تطبيقها:

أصدرت سلسلة 9000 ISO لأول مرة عام 1978م والتي تمثل أنظمة إدارة الجودة، وكانت في الأصل تتكون من خمسة مواصفات مستقلة وهي:

1. دليل إرشادي (ISO 9000): وتتضمن خطوات إرشادية للاختيار

والاستخدام لبقية مواصفات السلسلة.

2. نظم الجودة (ISO 9001): نموذج لتأكيد الجودة في مراحل التصميم والتطوير.
 3. نظم الجودة (ISO 9002): نموذج لتأكيد الجودة في مراحل الإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات.
 4. نظم الجودة (ISO 9003): نموذج لتأكيد الجودة في مراحل التفتيش والاختبار النهائي.
- وتستخدم المواصفات (9001، 9002، 9003) عند التعاقد بين جهتين منتجة ومشتريه.
5. نظم الجودة (ISO 9004): نموذج لإدارة النوعية داخلياً، وهس العنصر الأساسي وأداة إدارة الجودة الشاملة داخليا (لا تستعمل لأغراض التعاقد).
- وفي العام 2000م تم إعادة النظر بالسلسلة بشكل كامل استجابة لمتطلبات الزبائن فأصبحت كما يلي اعتبارا من 2000/12/15م:
1. أنظمة إدارة الجودة (ISO 9000): المبادئ والمصطلحات.
 2. ISO 9001 أنظمة إدارة الجودة: المتطلبات الأساسية، وهي المواصفة التي تمنح شهادة أنظمة الجودة الشاملة، مع إلغاء كل من (9002، 9003).
 3. أنظمة إدارة الجودة (ISO 9004): إرشادات لتحسين الأداء.
- وتكون المواصفتين (9001) و(9004) ما يطلق عليه بالثنائي المتوافق، حيث تتكون كل منهما من نفس الاجزاء والمكونات والفقرات، إلا أن (ISO 9004) تحتوي على المزيد من المتطلبات على طريق التطبيق المتقدم لأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

خطوات الحصول على شهادة الأيزو:

هناك خطوات أساسية للتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية، وهذه الخطوات يمكن تقسيمها الي أربعة مراحل تبدأ بالتخطيط والإعداد للحصول على شهادة الأيزو والتي تسبق عادة مرحلة التسجيل، وفيها يتم التحضير العام وتغيير ما ينبغي تغييره لتأمين متطلبات التوافق مع المواصفة، ثم تأتي مرحلة التسجيل وما تتضمنه من إجراءات، ثم مرحلة التحسين المستمر للجودة وهي ما بعد التسجيل وحصول الشركة على الشهادة، ثم مرحلة تجديد الشهادة بعد انقضاء فترة سريانها والخطوات هي:

1. قرار إدارة المنظمة بالتوافق مع متطلبات الشهادة.
2. تعيين منسق الجودة أو ممثل الإدارة.
3. اختيار مستشار لنظام إدارة الجودة.
4. بدء عملية التعليم والتدريب على النظام.
5. تهيئة البناء التنظيمي لعملية التوافق والعمل بأسلوب فرق العمل.
6. تحديد سياسة الجودة للمنشأة.
7. تحديد العمليات في كافة الأنشطة.
8. الاتصال بجهة التقييم والتسجيل.
9. إعداد دليل الجودة لتطبيقه على أقسام وإدارات المنظمة.
10. مراجعة دليل الجودة الأساسي بواسطة جهة التقييم والتسجيل.
11. تدريب مجموعة المدققين الداخليين.
12. إجراء أول تدقيق داخلي عليا لعمليات المختلفة.
13. تقديم خطة الإجراءات التصحيحية بناءً على نتائج التدقيق.
14. التأكد من كفاءة منظومة الجودة بمكوناتها.
15. التقييم المبدئي بواسطة جهة التقييم.

16. تنفيذ خطة إجراءات تصحيحية بناءً على التقييم المبدئي.

17. التقييم بغرض منح الشهادة.

18. الحصول على الشهادة.

الفرق بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة:

يمكن القول ان شهادة أنظمة الجودة الشاملة الأيزو تمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهي خطوة على الطريق، فالأيزو لا يعد بديلاً لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي يمثل فلسفة عمل واستراتيجية، في حين أن نظام الأيزو هو مجموعة من التقنيات الإدارية التي تهدف الي إنجاز كافة وثائق الجودة وتجهيزها للتسجيل مع ضمان تصحيح كافة الانحرافات، إذ يمكن للمنظمة أن يكون لديها إدارة جودة شاملة دون الحصول على الشهادة.

جدول رقم (3) يوضح الفرق بين الأيزو وإدارة الجودة الشاملة

الرقم	إدارة الجودة الشاملة (TQM)	شهادة الأيزو (ISO)
1	منظور شامل لإدارة الجودة	يعتمد نظام الجودة علي مواصفات موثقة
2	تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد	تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العميل
3	تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي وتولف بينه وبين النظام الفني (فلسفة ومفاهيم سامية)	تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساساً.
4	تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات والإدارات والأقسام.
5	مسؤولية كل القطاعات والأقسام وفرق العمل.	مسؤولية قسم أو إدارة مراقبة الجودة

6	عملية لا نهائية تلزم التركيز على التحسين المستمر وتعميق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	لا تلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل قرار يتم اتخاذه في وقت محدد.
---	---	---

الفصل الثامن: جوائز التميز في الجودة الشاملة

جوائز التميز في الجودة الشاملة

تمهيد:

جائزة التميز في الجودة هي جائزة منافسة وطنية تقدم في كثير من الدول لأفضل الشركات والمؤسسات التي تستوفي معايير التميز والجودة القياسية. ومن هذه الجوائز: الجائزة الوطنية للجودة وتميز بالسودان، جائزة الملك عبد العزيز الوطنية للجودة وجائزة دبي للجودة وجائزة الملك عبد الله الثاني للجودة الأردنية وجائزة التميز القومية بمصر.

ومن الجوائز الدولية الأخرى، جائزة ديمنج في اليابان، وجائزة مالكولم بالدريج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة الجودة الأوربية. والجدير بالذكر أن معايير الجودة في جوائز التميز الدولية متقاربة إلى حد كبير، وهناك بعض الاختلافات القليلة للتركيز على نقاط خاصة بطبيعة بلد الجائزة.

أهداف جوائز التميز الوطنية في الجودة:

تهدف الدول من تخصيص جوائز وطنية للتميز في الجودة إلى نشر ثقافة الجودة والتميز في أداء الأعمال وتحفيز الشركات والمؤسسات لتطوير عملياتها وأدائها ونتائجها، نشر التجارب الناجحة للشركات المتميزة الحاصلة على الجائزة.

فوائد المنشآت من التقدم للحصول على جوائز التميز في

الجودة:

تستفيد المنشآت المتقدمة للحصول على جائزة الجودة فائدة جمة تتمثل في تقويم نفسها والتعرف على أدائها مقارنة بعناصر ومعايير الجائزة والتعرف

على الفجوة بين واقع المنشأة ومعايير الجائزة، لعمل الخطط التنفيذية لردم هذه الفجوة والوصول إلى التميز في إدارة الجودة. كما تستفيد المنشآت الفائزة بالجائزة فوائد إعلامية ودعائية وتاريخية لا تقدر بثمن إذا فازت على جميع المنافسين بأعلى جائزة وطنية للجودة في الدولة.

خطوات العمل في جوائز التميز في الجودة:

في جميع الدول التي تقدم جوائز وطنية للجودة تكاد تكون خطوات العمل فيها متطابقة وهي:

- 1- تنشر هيئة الجائزة معايير الجائزة للعموم سنوياً وتطلب من المنشآت المتقدمة تقديم تقييم ذاتي لنظامها الإداري وأنشطتها موثقة بحسب معايير الجائزة المنشورة، وتحدد مواعيد التقديم.
- 2- تقدم المنشأة الراغبة في الدخول للمنافسة على الجائزة تقيماً ذاتياً تفصيلياً عن أنشطتها ونظامها الإداري ومدى مطابقته لمعايير الجائزة.
- 3- تتسلم المنشأة تقريراً فنياً من هيئة الجائزة عن نقاط القوة والضعف في نظامها لإدارة الجودة بحسب التقييم الذاتي المقدم من المنشأة.
- 4- تعلن هيئة الجائزة المنشآت التي تستطيع مواصلة السباق نحو الجائزة والمؤهلة لزيارات فرق التقييم الميدانية.
- 5- تقوم فرق من المقومين بزيارة هذه المنشآت لتقييمها ميدانياً والتحقق من مطابقتها واقع المنشآت للمعلومات المقدمة.
- 6- تقدم فرق التقييم تقاريرها الفنية وتقييمها لهيئة الجائزة التي تشكل لجنة من المحكمين لمراجعة التقارير الفنية والتقييمات لجميع المنشآت، ثم تحدد المنشآت الفائزة بالجائزة.

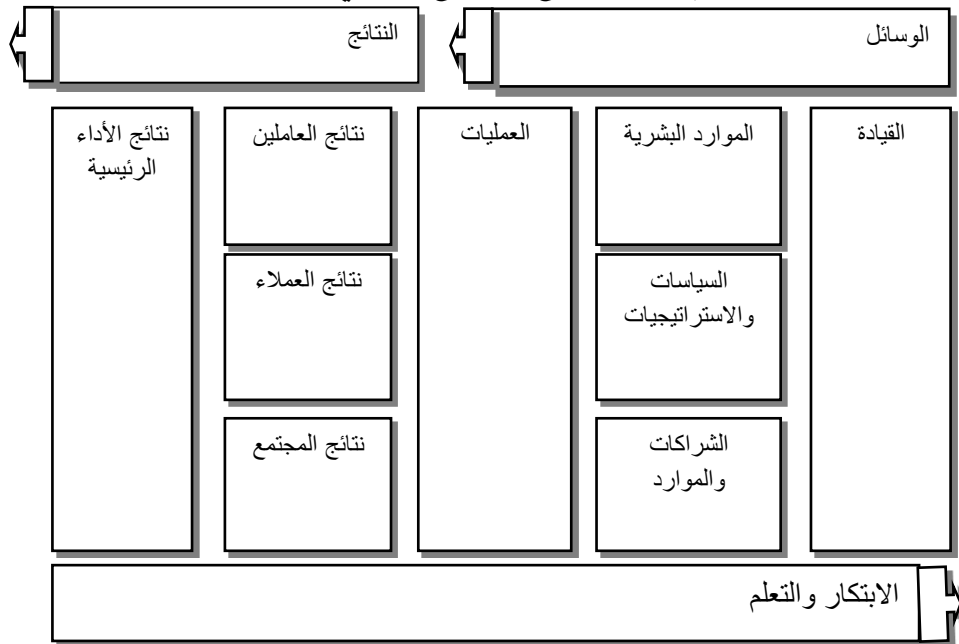
نموذج البرنامج الوطني للجودة والامتياز في السودان

يمكن تلخيص النموذج على النحو التالي:

"إن نتائج الامتياز في الأداء ورضا العاملين في المنشأة وذلك التأثير في المجتمع تحقق من خلال قيادة تضع السياسات والاستراتيجيات التي تنتهجها المنشأة، وأسلوب إدارة الموارد البشرية والموارد الأخرى والعلاقة مع الشركاء وإيجاد علاقة مبنية على المنفعة المتبادلة معهم وإدارة العمليات، ويؤدي كل هذا لإحداث مؤشرات متميزة في الأداء".

الشكل التالي يعرض نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز:

شكل رقم(12): نموذج البرنامج الوطني للجودة والامتياز



توضح الأسهم المبينة بالرسم الطبيعة الديناميكية للنموذج حيث تشير إلى الابتكار والتعلم المستمر الذي يساعد على تطوير الوسائل والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق نتائج أفضل.

العناصر المكونة للنموذج

كما يتضح من الشكل أن هذا النموذج يتكون من جزأين هما: الوسائل والنتائج حيث تتضمن الوسائل مجموعة من المتطلبات التي يجب أن تقوم بها المنظمة حتى يمكنها تحقيق النتائج (الجزء الثاني). فيما يلي شرح مختصر لمعايير الوسائل والنتائج.

تختص معايير الوسائل بالكيفية التي تعمل بها المنظمة: المبادئ والقواعد ومناهج العمل وأساليب وطرق انجاز العمل التي تقود وتحرك جميع أوجه الأنشطة في المنظمة.

1. القيادة (10%):

القيادة هي الجهة التي تحرك المنشأة وتقودها نحو تفعيل وتنفيذ أنشطتها. وتشمل القيادة أي فرد يتولى مسؤولية إدارية متعلقة بالعاملين أو مسؤولية اتخاذ قرارات داخل المنشأة.

يحتوي هذا المعيار على المعايير الفرعية التالية:

يهدف هذا المعيار إلى تقييم كيفية قيام القادة بتطوير وتسهيل عملية تحقيق الرسالة والرؤيا وتطوير القيم اللازمة لتحقيق النجاح على المدى البعيد وتطبق تلك القيم من خلال الأفعال والسلوكيات المناسبة وتقييم مدى متابعة القادة للعمل بأنفسهم لضمان تطوير النظام الإداري للمنشأة وتطبيقه.

2. السياسات والاستراتيجيات (8%):

يبين هذا المعيار كيف تضع المنشأة خططها للمستقبل وكيف تحول هذه الخطط إلى أعمال فعلية كما يعني بالكيفية التي تطبق بها المنشأة الرسالة والرؤيا من خلال استراتيجيات واضحة تعني بالأطراف المعنية تدعمها السياسات والخطط والأهداف والغايات والعمليات المرتبطة بها.

3. الموارد البشرية (9%):

يمثل مصطلح الموارد البشرية كل فرد في المنشأة سواء المواطنين أو الوافدين أو الأشخاص الذين يعينون لفترات محددة. يعني هذا المعيار بكيفية قيام المنشأة بإدارة ونشر وتطوير المعرفة والاستفادة التامة من الإمكانيات التي يتمتع بها العاملون لديها، على المستوى الفردي والمستوى الجماعي وعلى مستوى المنشأة ككل، ثم يتأول التخطيط لتلك الأنشطة التي تدعم سياساتها واستراتيجياتها وتساعد على التشغيل الفعال لعملياتها.

4. الموارد والشراكات (9%):

يعني هذا المعيار بالكيفية التي تخطط بها المنشأة وتدير بها العلاقة مع شركائها الخارجيين وتنظم مواردها الداخلية بغية دعم سياساتها واستراتيجياتها، ومن أجل الوصول إلى التشغيل الفعال لعملياتها.

5. إدارة العمليات (14%):

يعني هذا المعيار بالأسلوب الذي تنتهجه المنشأة لتصميم وإدارة وتحسين عملياتها من أجل دعم سياساتها واستراتيجياتها وصولاً إلى الرضا التام للعميل وكافة الأطراف المعنية وتحقيق الفائدة المتزايدة لما فيه مصلحتهم.

6. نتائج العملاء (20%):

يعني هذا المعيار بما تحققه المنشأة لعملائها الخارجيين.

7. نتائج العاملين في المنشأة (9%):

هذا المعيار وثيق الصلة بالمعيار الثالث (الموارد البشرية) وينطبق عليه نفس التعريف السابق للموارد البشرية ويعالج نظرة العاملين للمنشأة التي يعملون بها ومدى رضاهم عنها.

8. نتائج المجتمع (6%)

يعني هذا المعيار بما تحقّقه المنشأة للمجتمع على جميع المستويات حسب نطاق نشاطها مع الأخذ بعين الاعتبار الأثر الأكبر والمترتب على نشاط المنشأة على مستوى مجتمع أوسع على الصعيد المحلي والوطني والدولي.

9. نتائج الأداء الرئيسية (15%):

يهدف هذا المعيار إلى قياس انجازات المنشأة الحالية مقارنة بأدائها حسب الخطة. وتمثل تلك الانجازات بعض النتائج الرئيسية التي ترغب في تحقيقها وصولاً للنجاحات المستمرة سواء على الصعيد المالي أو التشغيلي.

ومما يجدر ذكره هنا أن نموذج البرنامج الرئاسي الوطني للجودة والامتياز يستند على نموذج الجائزة الأوربية، وذلك لما يتميز به نموذج الجائزة الأوربية من إمكانية تطبيقه في أي نوع من المؤسسات سواء كانت من القطاع العام أو القطاع الخاص أو المنظمات التطوعية. كما تجدر الإشارة إلى أن جائزة الشيخ خليفة في دولة الإمارات العربية المتحدة استندت على نموذج الجائزة الأوربية.

جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية Malcolm Baldrige Quality Award

هي جائزة سنوية وظيفية للمنشآت المتميزة في إدارة الجودة يقدمها الرئيس الأمريكي للمنشآت الأمريكية المتقدمة للمنافسة على الجائزة عند تحقيقها معايير التميز في الجودة المطلوبة للجائزة. بدأت عام 1987م وسميت باسم وزير التجارة الأمريكي مالكولم بالدريج الذي توفي في نفس العام. وتقدم الجائزة في ستة قطاعات مختلفة هي: التصنيع، والخدمات، والأعمال الصغيرة، والتعليم، والرعاية الصحية، والمنظمات غير الربحية.

معايير الجودة في جائزة مالكولم بالدريج الأمريكية:

تتكون الجائزة من سبعة معايير مجموع نقاطها 1000 نقطة وهي:

1/ القيادة (120 نقطة)

يقوم معيار القيادة كيفية قيادة الإدارة العليا للمنشأة ومسؤولياتها في توجيه العمل فيها وقيادة العاملين نحو تحقيق الأهداف ومسؤولية الإدارة العليا نحو المجتمع.

2/ الإدارة الإستراتيجية (85 نقطة)

يقيم كيفية تحديد الرسالة والرؤية ووضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية ومتابعتها.

3/ التركيز على العملاء والسوق (85 نقطة)

يقيم كيفية التعرف على العملاء وأصنافهم وكيفية تحديد متطلباتهم والاستجابة لها وإرضائهم وكيفية معاملتهم والاهتمام بهم والمحافظة على علاقة تعامل مستمرة معهم.

4/ القياسات والتحليل وإدارة المعرفة (90 نقطة)

يقوم كيفية إدارة البيانات والمعلومات لدعم ومساندة العمليات الداخلية وإصدار القرارات بناءً على المعلومات ونظام إدارة الأداء في المنشأة.

5/ التركيز على الموارد البشرية (85 نقطة)

يقوم هذا المعيار كيفية تطوير وتدريب المنشأة للعاملين وتهيئة البيئة المناسبة للإنتاج وتحفيزهم على الابتكار والإبداع.

6/ إدارة العمليات (85 نقطة)

يقوم كيفية تصميم وإدارة العمليات الداخلية للمنشأة وكيفية مراجعتها وتقييمها وتحسين جودتها كما يقيم كيفية إدارة العلاقة بين المنشأة ومورديها وشركائها.

7/ النتائج العملية (450 نقطة)

يقوم أداء ونتائج المنشأة المالية والحصة السوقية، ورضا العملاء، والموارد البشرية، والنتائج التشغيلية، وأداء الموردين والشركاء، ونتائج تطوير الأداء والنتائج المقارنة مع المنافسين.

جائزة ديمنج اليابانية Deming Prize

كانت اليابان أول الدول تأسيساً لجوائز التميز في الجودة، ففي عام 1951م أسس اتحاد العلماء اليابانيين جائزة ديمنج للجودة اعترافاً بفضل هذا العالم الأمريكي في تطوير الجودة اليابانية خلال ثلاثين عاماً بعد الحرب العالمية الثانية. وكان الهدف الرئيسي من الجائزة تحفيز الشركات على استخدام أدوات ضبط الجودة الإحصائية لتطوير وتحسين المنتجات وهي الآن الجائزة الأولى في اليابان وتمنح سنوياً لأفضل الشركات اليابانية والدولية. وتركز هذه الجائزة على:

1. استخدامات ضبط الجودة الإحصائية في العمليات.

2. التميز في تبني ونشر إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.

أقسام جائزة ديمنج:

1. جائزة ديمنج للأفراد: وتمنح للأفراد أو المجموعات الذين ساهموا في

تطوير ونشر مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

2. جائزة ديمنج للتطبيقات: وتمنح للمنشآت التي حازت على أفضل

معدلات التميز في الأداء حسب المعايير التي تنشر سنوياً من قبل

هيئة الجائزة.

3. جائزة ضبط الجودة للأقسام والإدارات: هي إحدى أقسام جائزة ديمنج

للأقسام أو الإدارات التابعة للمنشآت والتي حازت على أفضل

معدلات التميز في تطبيق آليات ضبط الجودة أو إدارة الجودة في الجهود الرامية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM

بدأت عام 1992م لتقييم الشركات المتقدمة للجائزة بناءً على تسعة معايير للجودة والتميز واكتسبت شهرة دولية واسعة وقد استقت كثير من الدول نموذج جائزة الجودة الأوروبية كإطار مرجعي لجوائزها الوطنية ومنها جائزة الملك عبد العزيز الوطنية للجودة وجائزة دبي وجائزة الملك عبد الله الثاني في الأردن وغيرها.

وتبين الدراسات أن أكثر من 60% من الشركات الأوروبية تستخدم معايير الجائزة الأوروبية كنظام لإدارة الجودة وكأداة للتقييم الذاتي والمرجعي وللتعرف على النقاط التي تحتاج إلى تحسين وتطوير برغم عدم تقدم الكثير من هذه الشركات للحصول على الجائزة لارتفاع تكلفتها وشراسة المنافسة عليها.

معايير جائزة الجودة الأوروبية:

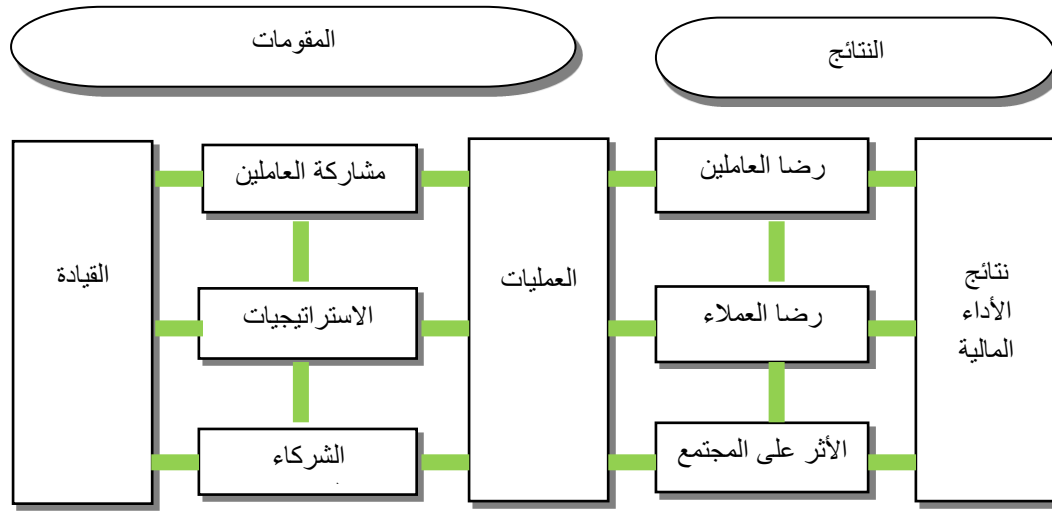
وهي تسعة معايير، يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين:

أ/ **معايير المقومات:** وهي خمسة معايير تمثل المعايير الدافعة إلى تحقيق النتائج المتميزة، هي كالتالي:

1. القيادة (10%) التي تتميز بالرؤية والتخطيط الاستراتيجي وترفع الروح المعنوية للعاملين والولاء والانتماء.
2. مشاركة العاملين (9%): تعظيم مشاركة وتمكين العاملين في المنشأة وتدريبهم وتطويرهم.
3. السياسات والاستراتيجيات (8%): الرؤية والخطط الاستراتيجية والتنفيذية وسياسات الجودة.

4. العلاقة مع الموردين والشركاء (9%) : بتطوير علاقة دائمة ذات قيمة تقوم على الحرص على النجاح المشترك.
5. إدارة العمليات (14%) : بالتركيز على سلسلة العمليات الإنتاجية والخدمية والتحسين المستمر.
- ب/ **معايير النتائج:** وهي أربعة معايير تمثل نتائج الأداء الملموسة بسبب التطبيق الفعال لمعايير المؤسسات وهي كالتالي:
- إرضاء العاملين (9%) : وشعورهم بالانتماء والولاء والمسؤولية نحو المنشأ.
1. إرضاء العملاء (20%) : بالتعرف على متطلباتهم وتلبيةها وإرضائهم والمحافظة عليهم.
 2. الأثر على المجتمع (6%) : نتائج التقييد بمتطلبات المجتمع البيئية ومساهمات المنشأة من تعليم وخدمات وخلافه.
 3. نتائج الأداء المالية (15%) : الوصول إلى نتائج متميزة ترضي جميع المعنيين بنجاح المنشأة من مساهمين وعملاء .
- وترتكز فلسفة الجائزة على أنه لا بد من أن تكون معايير النتائج من رضا العملاء والموظفين والأثر الإيجابي على المجتمع والنتائج المالية ونتائج الأداء الرئيسية الأخرى انعكاساً منطقياً لاستيفاء المقومات في المعايير الخمسة الأولى.

شكل (13) معايير الجودة الأوروبية EFQM



قائمة المراجع والمصادر

القران الكريم

أحاديث نبوية، صحيح المسلم

1. أحمد المشهراوي: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم، الجامعة الإسلامية، م1، عدد1، غزة، 2004.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والايـزو 9000، ط1، السودان، 1998.
3. احمد يوسف دورين، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2013 م.
4. إدارة الجودة والتطوير الإداري ، دليل الجودة: مفاهيم عن نظام إدارة الجودة ايزو 9001/2008، الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، الخرطوم، 2014 م.
5. أروى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والادوات والوسائل وايـزو 9000 وايـزو 1400، ط1 ، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2008م.
6. جوزيف كيلادا: ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، تكامل إعادة الهندسة مع الجودة الشاملة، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004م.
7. جيمس ايفان وجيمس دين، الجودة الشاملة :الإدارة والتنظيم والاستراتيجية، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009م.
8. حامد فداء محمود، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2014م.
9. حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008 م .
10. خالد بن سعد عبدالعزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات علي القطاع الصحي ، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1997 م.
11. خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002 م.

12. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1 ، دار الصفا للنشر، عمان 2010 م.
13. دلال محمد الزغبى، أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، م17، عدد3، مطابع دار البعث، دمشق، 2001م.
14. ديمنج وروبيرت هاغستروم: ترجمة هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة أسس ومباني وتطبيقات، ط1، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009 م .
15. سلامة عبد العظيم حسين، الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005 م.
16. عاهد مطر المقيد، واقع الممارسات الإشراقية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006م.
17. عائشة عبد الله المحجوب، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، ط1، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، السودان، 2009م.
18. عبد الحر محمد علي، نظم الجودة، معهد النفط العربي للتدريب، بغداد، العراق، 2007م.
19. على بوكميش، إدارة الجودة ايزو 9000 ، ط1، دار الرياىة للنشر ، عمان 2010م.
20. عمر احمد عثمان المقلي ،عبد الله عبد الرحيم ادريس، إدارة الجودة الشاملة، ط2، مطبعة جامعة الخرطوم،السودان، 2011م.
21. عمر أحمد عثمان المقلي و عبد الله عبد الرحيم ادريس، إدارة الجودة الشاملة، ط1،شركة مطابع السودان للعملاء، الخرطوم، السودان، 2006م.
22. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، وائل للنشر والتوزيع، عمان ،2000م.

23. فرانسيس ماهموني وكارل جي ثور: ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، بدون دار نشر، بيروت، لبنان، 2000م.
24. فريد عبدالفتاح زين العابدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ط1، دار الكتب للنشر، القاهرة، 1996م.
25. فواز التميمي ، أحمد الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، الأردن ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، 2008م
26. قاسم نايف علوان المحيأوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، 2006 م.
27. مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
28. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2004 م.
29. محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على الأيزو، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الاسكندرية، 2008 م.
30. محمد عبد الوهاب العزأوي، إدارة الجودة الشاملة ، ط1، جامعة الاسراء الخاصة، الاردن، 2005 م.
31. محمود احمد عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل ان يكون تطبيق ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012 م.
32. مصطفى حامد الحكيم، الجودة الشاملة وامتياز الاعمال ، ط1، مطابع السودان للعملة، الخرطوم 2011 م.
33. مصطفى نجيب شأويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2000م.
34. منير عبد الله حربي، تطوير الاداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، مجلة التربية المعاصرة، ع15، القاهرة، 1998م.

35. مؤيد عبدالحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الي المستهلك منهج كمي، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، 2004 م.
36. هادي محمد التجاني، الطريق الي الامتياز، الخرطوم، 2006 م.
37. هيركوش، ترجمه طلال بن عايد الأحمد، تطبيق إداره الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، ط1، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002 م.
38. ياسين محمد حسين الحياي، الإبداع في التدابير الإدارية، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2004.
39. D. Yoshio Kondo, Company quality control, background and development ,third edition, Japan2004 .
40. Goetsh ,Davis ,Introduction to Total Quality Management For Production , Processing and Services , New Jersey: Prentice Hill Inc,1997.
41. Maurer, R. "Using resistance to build support for change" , The Journal of Quality and Participation, Vol19, No3, 1996.
42. Mitra, Amitava, Fundemintals of Quality Control and Improvement ,Macmillan Publishing Company ,USA,1993.