

إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة كمدخل لتجسيد التغيير: المبادئ والمتطلبات

Total quality management in the organization as an introduction to the embodiment of change: principles and requirements

¹ سامية خبيزي

¹ أستاذة محاضرة أ، جامعة الجزائر 3، الجزائر، Khebizi.samia@univ-alger3.dz

تاريخ الاستقبال: 2022/10/28 تاريخ القبول: 2023/03/15 تاريخ النشر: 2023/06/30

ملخص:

نهدف من خلال هذه المقالة إلى تسليط الضوء على مدخل مهم من مداخل التغيير التنظيمي تعتمد عليه المؤسسات للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية والذي يتجلى في مدخل إدارة الجودة الشاملة، والذي سوف نعمل من خلال هذه المقالة على إبراز مفهومه ومراحله التاريخية، وكذا أهم الخصائص المميزة له والمبادئ التي يعتمد عليها، وأهم متطلبات التوجه نحوه. إن من أهم ما توصلنا إليه أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تقوم على إحداث تغييرات في جوانب عديدة، وهي تقوم على مجموعة من المبادئ وتتأسس بجملة من المتطلبات. **كلمات مفتاحية:** إدارة؛ الجودة؛ إدارة الجودة الشاملة؛ التغيير التنظيمي؛ المؤسسات.

Abstract:

Through this article, we aim to shed light on an important approach to organizational change that institutions rely on to achieve a competitive advantage, which is reflected in the TQM approach, which we will work through this article to highlight its concept and historical stages, as well as its most important characteristics and principles. on which it depends, and the most important requirements for orientation towards it.

One of the most important findings that we have found is that total quality management is a modern management philosophy based on making changes in many aspects. It is based on a set of principles and is based on a set of requirements.

Keywords: Management.; the quality.; Total Quality Management; organizational change.; institutions.

*المؤلف المرسل: سامية خبيزي

1. مقدمة

تواجه المؤسسات العالمية والمحلية سواء كانت مؤسسات صناعية أم خدماتية العديد من التغيرات والتحديات، ودعت هذه التحديات إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات ساعدتها على التحول من أساليبها التقليدية التي لا تتناسب مع ما تواجهه من تحديات إلى تبني أساليب إدارية حديثة تسعى من خلالها إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، ومن بين هذه الأساليب نذكر إدارة الجودة الشاملة (totale qualité management) التي تمكن المؤسسة من التعامل مع التحديات التي توجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل.

يعد التطوير التنظيمي وإعادة الهندسة وكذا مدخل إدارة الجودة الشاملة من بين مداخل التغيير التنظيمي التي تختلف في المناهج والفلسفة التي تحكمها، فبحسب التغيير المراد إحداثه تختار المنظمة المدخل الذي يحقق لها الأهداف المرجوة.

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها فهي تهتم بجودة كل عمليات وأنشطة ومراحل العمل بالمؤسسة، مع التنسيق بين مختلف الوظائف والهيئات داخلها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها و نشاطاتها.

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تتجسد إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة لإحداث التغيير؟

تتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات :

- ما هو مفهوم التغيير التنظيمي؟
- كيف نفهم أبعاد التغيير التنظيمي من خلال مقترب الأنساق؟
- ماهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- فيما تتجلى المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة؟
- ماهي خصائص إدارة الجودة الشاملة؟
- ماهي أهم المبادئ التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة؟
- ماهي أهم متطلبات التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة؟

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- إبراز مفهوم التغيير التنظيمي.
- فهم أبعاد التغيير التنظيمي من خلال مقترب الأنساق.
- إبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحلها التاريخية.

- التعرف على أهم الخصائص المميزة لإدارة الجودة الشاملة.
- توضيح المبادئ التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة.
- عرض أهم متطلبات التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة.

2. التغيير التنظيمي كضرورة للمؤسسات

1.2 التأسيس النظري لمفهوم التغيير التنظيمي

تعددت واختلقت التعاريف التي قدمها رواد الفكر الإداري نظرا لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها فلكل باحث اتجاهه وزاويته التي ينظر من خلالها إلى هذا المفهوم :

عرف لوين (Lewin (1952) التغيير على أنه: " الانتقال من حالة إلى أخرى، وهذا الانتقال ينقسم إلى ثلاثة مراحل: إذابة الجليد لجعل الفاعلين يتوجهون نحو تجربة جديدة، الانتقال إلى تجسيد التغيير بتصحيح أنماط العمل أو بخلق أنماط جديدة، أو بتحويل النظام القائم، وأخيرا إعادة البلورة فتعليم الفاعلين بولد إعادة التوازن لمجال القوة"¹.

ووفقا لميستون وقرورد *Grouard et Meston* فالتغيير التنظيمي هو: " سيرورة التحول الجذري أو الهامشي للهياكل والمهارات الأساسية التي تدعم سيرورة تطور المنظمات"². عرف الباحثين التغيير التنظيمي من ناحية نوع التغيير والذي يكون إما جذري أو جزئي يشمل بعض المجالات كالهياكل والمهارات للوصول إلى تطوير المؤسسة.

وبدوره عرف ثابت عبد الرحمان إدريس التغيير التنظيمي على أنه: " عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"³. وضح لنا الباحث من خلال هذا التعريف أن التغيير التنظيمي هو عملية مخططة تهدف إلى تحقيق التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وينصب على مجالات متعددة داخل المؤسسة كالخطط والسياسات والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا، وكذا السلوك التنظيمي قصد تحقيق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.

وبدوره أتى ستفن روبنس *Stephen Robins* ليعرف التغيير التنظيمي على أنه: " ذلك التعديل الدائم على مستوى بيئة المنظمة، الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستعملة أو تغيير على مستوى مهارات الأفراد بهدف التحسين في العمال والأداء"⁴.

نخلص إلى القول أن التغيير التنظيمي هو عملية مخططة تشمل العديد من الجوانب التنظيمية للانتقال بالمنظمة إلى حالة تنظيمية مرغوب فيها وأكثر قدرة على حل المشكلات الداخلية والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لضمان استمرارها وبقائها.

2.2 فهم التغيير التنظيمي وفق مقترب الأنساق

حاول العديد من الباحثين أن يوضحوا أن العمل يحتاج إلى تغيير مجموعة متنوعة من الجوانب المختلفة من أجل تحقيق النجاح، وقد تم توجيه التركيز كثيرا نحو الاستراتيجية والهيكل والثقافة التنظيمية، إلى جانب التركيز التقليدي على القيادة والأفراد. تشير النظرية إلى أنه يمكن اعتبار المنظمات أنها تتكون من ثلاثة أنظمة تعتمد على بعضها البعض وهي: التكنولوجيا (الإنتاج) والهيكل (توزيع السلطات والموارد) والثقافة (المعايير). وقد اعتبرت العديد من النماذج، الثقافة كشيء أساسي في المنظمة يتم التعامل معها جنبا إلى جنب مع الأبعاد التنظيمية الأخرى، وهكذا يتم التعامل مع الثقافة باعتبارها المتغير الذي يجب أن يكون إداريا محاذي للمتغيرات التنظيمية الأخرى (الهيكل والاستراتيجية والتكنولوجيا.. الخ) من أجل تنفيذ التغيير التنظيمي على نحو فعال⁵.

نموذج التغيير وفق نظرية الأنساق يتعرض للتنظيم على أنه يتكون من خمسة متغيرات متفاعلة فيما بينها وكل منها يمكن أن يشكل محورا للتغيير في التنظيم وهي: الأفراد، المهمة، التكنولوجيا، الهيكل والاستراتيجية.

- متغير الأفراد: وهم الموارد البشرية أو الأفراد الذين يعملون في التنظيم وكل ما يتعلق باختلافاتهم الفردية كالإدراك والحاجات والاتجاهات والدوافع والكفاءة....

- متغير المهمة: ويتعلق الأمر هنا بطبيعة العمل أو محتوى العمل بذاته من حيث السهولة والتعقيد، هل هو روتيني أم متغير؟... الخ وطبيعة العمل يمكن أن تؤثر بصورة مباشرة على علاقات الأفراد داخل التنظيم.

- متغير التكنولوجيا: استعمال الأساليب والتقنيات الحديثة التي تسمح بتطبيق المعارف في مختلف سيرورات التنظيم ومدى اعتمادها على الكمبيوتر والتجهيزات الآلية⁶.

- متغير الهيكل: ويجمع كل ما يتعلق بالسلطة داخل التنظيم وتقسيم المهام والمسؤوليات.

- متغير الاستراتيجية: وتعني الاستراتيجية المنهج المتبنى من طرف التنظيم في تحديد الأهداف وطرق الوصول إليها أو تحقيقها في أحسن الحالات باستعمال الموارد الضرورية.

هذه المتغيرات الخمس مترابطة فيما بينها وأي تغيير يمس أحدها يؤثر بالضرورة في أحد أو كل المتغيرات الباقية، مثلا: التغيير التكنولوجي الذي يهدف لتحديث آلات العمل في ورشة ما يؤثر بصورة مباشرة في هيكله المهام ويؤثر كذلك على الأفراد من حيث الاتجاهات، الكفاءة أو حتى مصيرهم في العمل⁷.

إن لهذا النموذج ميزتين حيث يساعد المسير الذي يسعى لإحداث تغيير تنظيمي على تحديد نوع التغيير الذي يريده بالضبط، إضافة إلى أن هذا النموذج يلزم المسير فهم جميع مكونات التنظيم وأن أي تغيير في أحد هذه المتغيرات يستلزم تغييرا في المتغيرات المتبقية، أي لا يمكن تغيير الجزء دون تغيير الكل⁸.

نخلص إلى القول أن مقترب الأنساق من المقتربات التي تنظر إلى التنظيم على أنه نظام يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية المترابطة والمتفاعلة والمتكاملة فيما بينها، وإن حدوث أي تغيير في أحد الأنساق يؤدي بالضرورة إلى تغيير البقية.

3. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتغيير

تسعى المنظمات لإحداث التغييرات المطلوبة بالاعتماد على مداخل التغيير التنظيمي التي تختلف في المناهج والفلسفة التي تحكمها، فبحسب التغيير المراد إحداثه تختار المنظمة المدخل الذي يحقق لها الأهداف المرجوة، ومن بين هذه المداخل التي تساهم في إحداث التغيير نجد إدارة الجودة الشاملة، التطوير التنظيمي، إعادة الهندسة.

1.3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لا يوجد تعريف محدد وشامل لإدارة الجودة الشاملة بالرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريفها وتحديد ما هي متطلباتها ومبادئها الأساسية، ومن هنا تعددت التعاريف والتي بمجملها شكلت لإدارة الجودة الشاملة إطارها ومفهومها وفلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث:

قام ستيفن كوهن ورونالد براند *Ronald Brand et Steven Cohen* بتعريفها على

النحو التالي:

الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له⁹.

يتضح من خلال هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة تنطلق من البحث عن احتياجات الزبائن ليتم تسخير كل الإمكانيات بما يساهم في تحقيق الجودة في كل مراحل وأنشطة المؤسسة للوصول إلى تقديم خدمات أو منتجات ترضي احتياجات العميل.

عرفها معهد الجودة الفيديري على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات

المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل"¹⁰. ركز هذا التعريف على العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل للوصول إلى التحسين المستمر ومن ثم تحقيق الجودة.

عرفها معهد التقييس البريطاني بأنها : "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من

خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"¹¹. وصف هذا التعريف إدارة

الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق احتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة بأقل تكلفة وجودة عالية عن طريق التحسين والتطوير المستمر .

يعرفها **وليم إدوارد ديمينج W.Edwards Deming** بأنها: " طريقة لإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع"¹². من خلال هذا التعريف يتبين أن إدارة الجودة الشاملة تركز على العمل الجماعي والمشاركة من أجل التحسين والتطوير للوصول إلى تحقيق رضا العملاء والعاملين على حد سواء.

يذهب علوان إلى القول أن إدارة الجودة الشاملة هي: " فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل"¹³. هذا ما يوضح أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إداري تقوم على التزام الإدارة العليا والعاملين بالمؤسسة بتحقيق التحسين المستمر لكافة عمليات وأنشطة المؤسسة للوصول إلى رضا المستهلك.

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغيير شامل في جميع مراحل العمل بمشاركة كافة العاملين في المنظمة من أجل إرضاء العملاء وإسعادهم وذلك من خلال تقديم سلع وخدمات تلبي حاجاتهم الحالية ورغباتهم المستقبلية"¹⁴. على هذا فإن إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم إداري جديد يشرك العاملين في المنظمة في إحداث التغييرات الضرورية لتحسين جميع مراحل العمل والوصول إلى تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

وبدوره يأتي عمر وصفي العقيلي ليعرفها على أنها: "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء...، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه بل وتخطي هذا التوقع تماشياً مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم"¹⁵.

هذا التعريف قدم لنا معنا كافياً وشاملاً لإدارة الجودة الشاملة فهي فلسفة إدارية حديثة تسعى لإحداث تغييرات جذرية تمس جميع الأنشطة والأفراد والوظائف...إلخ، من خلال تطبيق عمليات التحسين المستمر، وتنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون والموظف على حد سواء.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها مفهوم إداري جديد يقوم على إحداث تغييرات جذرية في ثقافة وهيكل المؤسسة وكذا التكنولوجيا المستخدمة ومهارات الأفراد العاملين

للوصول إلى تبني هذه الفلسفة الحديثة وجعلها جزءاً لا يتجزأ من أهداف واستراتيجيات المؤسسة، ومن ثم الانتقال إلى التركيز على العمليات وكذا التحسين المستمر بغرض تحديد الأخطاء ومعالجتها قبل وقوعها ومشاركة العاملين في إحداث هذه التغييرات وتحقيقها وجعل الجودة مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة ومن ثم الوصول إلى تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم.

2.3 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

ترجع نشأة إدارة الجودة الشاملة عبر مراحل الفكر التنظيمي الإداري إلى جملة من المتغيرات التي أفرزتها البنية التنظيمية، ويرجع الفضل في نشأتها في اليابان إلى إدوار ديمينق Edward Deming الذي أدرك أن الموظفين هم وحدهم الذين يتحكمون بعملية الإنتاج، وازداد تأثير الجودة في الخمسينات والستينات عندما تبنت معظم المنظمات اليابانية بسرعة كبيرة مبادئ ديمينق لرقابة الجودة.

لقد مرت إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من المراحل التاريخية في تطورها والتي تتجلى في¹⁶:

- **مرحلة التفتيش (1930-1940)** هي مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في الولايات

المتحدة الأمريكية، وكان لكل من ديمينق وجوران الدور الرئيسي في هذا المجال.

- **مرحلة مراقبة الجودة (1940-1970)** في هذه الفترة كانت المنافسة بين المنظمات الإنتاجية

والخدمائية محدودة، وقد كانت كل من الإنتاجية والجودة مهمة إلى حد ما، وقد ذهب ديمينغ إلى

اليابان لإلقاء المحاضرات، وإقامة الدورات التدريبية هناك ما دفع بالمنظمات اليابانية إلى تبني

أفكاره، وقد تم وضع طاقم متخصص للجودة آنذاك.

- **مرحلة توكيد الجودة (1970-1985)** في هذه الفترة تم التوجه لإقامة أقسام الجودة، ولقد ظهرت

معايير الجودة مثل ISO9000.

- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1985-إلى الآن)** في هذه الفترة برز الاهتمام بأهمية الجودة وظهر

تنافس حاد بين المنظمات الاقتصادية.

3.3 خصائص إدارة الجودة الشاملة :

تتميز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد أهم مداخل التغيير التنظيمي بمجموعة من المميزات

التي تكشف أهمية التوجه نحوها إذ تعد مطلباً أساسياً بالنسبة لكل المؤسسات، على هذا من أهم ما

يميزها نذكر¹⁷:

- أنها فلسفة إدارية حديثة أو معاصرة.

- استمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية السابقة واستفادت بأحسن ما فيها.

- فلسفة تركز على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حد معين بل الاستمرار بالتحسين.

- فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة ويتحمل الجميع مسؤولية ذلك.

- تأخذ بعين الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون وتحاول تحقيقها كما تحاول الوصول إلى أبعد مما يتوقعه الزبون.
- أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.
- أنها تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها.
- أنها فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق واعتماد مبدأ الأرباح طويلة الأمد من خلال إنتاجية عالية وعوائد مريحة.
- أنها فلسفة أو نظام متكامل يضمن للدولة من خلال نتاجه المتميز السمعة والمكانة العالية بين الدول.
- تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات.
- قدرة المؤسسة على التأقلم السريع مع مختلف المتغيرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخلية والخارجية .

تعكس لنا الخصائص المميزة لإدارة الجودة الشاملة أهمية الاعتماد على هذا المدخل لتحقيق الجودة على مختلف المستويات والوظائف، والاستمرار في تحسينها عن طريق فرق العمل والاعتماد على الرقابة الذاتية للوصول إلى تحقيق رضا الزبون.

4. مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

1.4 المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها، فقد حققت المنشآت المعروفة باهتمامها وتطبيقها للجودة إنتاجية عالية، وربحية مرتفعة وحصة سوقية كبيرة، وميزة تنافسية مستمرة. وهذه المؤسسات لم تتبع كلها نفس الصيغة للنجاح إلا أن هناك مجموعة من المبادئ اشتركت كافة المؤسسات في إتباعها ويمكن لمديري المنشآت الأخرى تطبيق هذه المبادئ في منشآتهم من أبرزها نذكر:

- التخطيط الاستراتيجي أي اعتبار الجودة قضية إستراتيجية

إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة تمكن من صياغة الاستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة¹⁸.

اهتمام إدارة المنشأة بالجودة يجب أن يكون ثابتا وداعما للأهداف الاستراتيجية الأخرى. ويجب أن يرى وينعكس هذا الاهتمام في الطريقة التي تمارس فيها الأعمال في المنشأة بما في ذلك وضع الخطط والميزانيات التقديرية¹⁹.

- الالتزام الثابت والوطيد من الإدارة العليا

الإدارة العليا بما في ذلك المدير العام مطالبون بأن يبينوا بجلاء أنه يتوجب على كل فرد في المنشأة الالتزام شخصيا بالجودة. وغالبا ما يساور الموظفون في البداية الشك عندما يسمعون الإدارة تعلن أنها ملتزمة بالجودة، لذا على الإدارة أن تعني ما تقول وتعكس التزامها بالجودة من خلال الفلسفة المعلنة للشركة وأهدافها ولوائحها وأولوياتها وسلوكيات الإدارة فيها²⁰. إن أهمية دعم الإدارة العليا هي أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، فلا بد من الإدارة العليا أن تنمي الثقافة التنظيمية وتهيئها لاستقبال هذه الفلسفة الجديدة²¹.

- وجود قيادة لها رؤية قادرة على إحداث التغيير

ويقصد بذلك قدرة الإدارة على وضع رؤية طويلة الأجل فيما يتعلق بجودة منتجاتها وعملياتها وأن تكون قادرة على تغيير ثقافة المنظمة نحو تحسين الجودة اعتمادا على قناعة تامة من جانبها ومهارات متميزة في إقناع الآخرين بتبني نفس الفلسفة والعمل على تحقيقها²².

- الموظفون هم الأساس لتحقيق جودة ثابتة ومستمرة

إن الأسلوب القيادي الفعال لتحسين الجودة يتبعه فلسفة إنسانية التوجه والتزاما قويا للجودة والإرادة الضعيفة للأفراد سينتقل أثرها السلبي على جودة الخدمة التي يقدمها هؤلاء الأفراد أثناء تعاملهم وتفاعلهم مع الزبائن. هذا الالتزام لا يتحقق إلا بمشاركة الموظفين وإعطائهم صلاحية اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون عملهم.

التواصل أو التخاطب الفعال بين كافة الموظفين في الشركة، والتواصل المستمر يعزز من التزام الموظفين لرؤسائهم ويوجد الوعي والفهم لدور الجودة وخدمة الزبون. تحاول الشركات الرائدة زرع الرغبة لدى موظفيها لتطبيق الجودة بشكل دائم في كافة مجالات العمل²³.

- التركيز على الزبون

تضع إدارة الجودة الشاملة المستهلك في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف على حاجات ورغبات المستهلك ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع²⁴، لأن عدم الاهتمام بالزبون وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي تقوم بها ستشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه. ويقوم رواد الجودة من الشركات الغربية بشكل دوري باستطلاع آراء عملائهم (وزبائن منافسيهم) والموزعين لمعرفة ما يقولونه عن جودة السلع والخدمات المقدمة لهم. هذه وغيرها من المعلومات تستخدم في رسم صورة التوزيعات والتركيزات صفات السلع الحالية وتوقعات الزبائن ومتطلباتهم. وبناء على ذلك توضع معايير واقعية للجودة تدخل في كل مراحل إنتاج السلعة من التصميم وحتى خدمة ما بعد البيع²⁵.

- التركيز على العمليات

لابد أن يكون التركيز على العمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة²⁶. أي عدم التركيز على مراقبة المنتجات النهائية فقط وإنما يجب أن تشمل هذه الرقابة العمليات الإنتاجية أيضاً، وذلك لتفادي إنتاج سلع معيبة²⁷.

- التحسين المستمر

ويقصد بها المراقبة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقاً ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات ومتطلبات الزبون والمستهلك²⁸.

- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

هذا المبدأ له ارتباط بمبدأ تحسين العمليات، بل ويعتبر ناتج له، حيث ينطوي هذا المبدأ على أن يدار العمل بطريقة تمنع من حدوث الأخطاء، أي بطريقة صحيحة من المرة الأولى وهذا يتطلب معايير مقبولة لقياس جودة المنتج أو الخدمة أثناء عمليات الإنتاج بدلاً من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء حتى لا يكون هناك ضياع للجهد وهدر للطاقات وبطء في الانجاز²⁹.

- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

أي اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على الحقائق لا على التوقعات والتكهنات، وذلك يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة. ومعلومات التغذية العكسية بالتركيز على المعلومات التي تخص السوق والبيئة التنافسية³⁰.

يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئه القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة³¹.

- التدريب والتطوير

ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم، والإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، ونتيجة لذلك يتفوق الأفراد في أداء وظائفهم، فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف³².

- المشاركة وتفويض الصلاحية

يقصد بالمشاركة تفعيل دور العاملين بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين : الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة. أما تفويض الصلاحية لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة³³.

هذه المبادئ يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات مهما كان نوعها ومجال نشاطها للوصول إلى تبني إدارة الجودة الشاملة ، وهي تنطلق من مبدأ أساسي يركز على ضرورة أن تكون الجودة في أي مؤسسة جزءاً لا يتجزأ من أهدافها واستراتيجياتها، مما يجعل الإدارة العليا مطالبة بإبداء التزامها نحو هذه الفلسفة الجديدة حتى يلتزم بها بقية الأفراد العاملين بالمؤسسة ويقتنعوا بها ويشاركوا في تجسيدها، مع جعل انشغالات واحتياجات المستهلكين في قمة أولويات الإدارة العليا، أما من جانب العمليات فيتم التركيز على المراقبة المستمرة لكافة العمليات لتجنب الوقوع في الأخطاء مع التركيز على المعلومات لاتخاذ القرارات الصائبة، ويعتبر الموظف هو الأساس في تحقيق الجودة وعلى ذلك يتم الاهتمام به من خلال تدريبه لتطوير مهاراته ومعارفه وتغيير اتجاهاته ومواقفه وكذا إشراكه في صنع القرارات .

2.4 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك إجماع بين الكتاب والباحثين حول عدد من المتطلبات الضرورية التي تعد القاعدة

الأساسية ونقطة الانطلاق لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تلخيص هذه المتطلبات في:

إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة فأدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل ثقافتها، ذلك أن قبول أو رفض هذا المبدأ الجديد يعتمد على ثقافة ومعتقدات العمال، وتختلف ثقافة الجودة عن الثقافة الإدارية التقليدية للمؤسسة مما يتطلب تطبيق برامج تدريبية لإنجاح إدارة الجودة الشاملة وجعل ثقافة الجودة هي الثقافة السائدة في المؤسسة³⁴.

الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة تتمثل في³⁵:

- الإيمان بضرورة تحقيق رسالة المنظمة.
- الإيمان بضرورة المكاشفة والصدق في كافة أنواع الاتصالات التي تجري داخل المنظمة.
- الإيمان بضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة.
- الإيمان بأهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي.
- الإيمان بأن تحقيق المنظمة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين.
- الإيمان بضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.

- الإيمان الكامل بضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وأن يكون رضا المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين.
- الإيمان بضرورة أن تعمل كافة إدارات المنظمة في تناغم وتناسق من أجل إرضاء المستهلك فلا مجال للمنافسة بين الإدارات فالنجاح هو نجاح للجميع وليس لأفراد معينين.
- الإيمان بأن الفشل ليس هو نهاية المطاف بل إنه تجربة يجب تجاوزها والبدء من جديد مع الاستفادة من الأخطاء السابقة.
- الإيمان بضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
- الإيمان بضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين.
- التغيير في رؤيا الإدارة: حيث تقوم الإدارة العليا بالإعلان عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة.
- الانفتاح في عملية الاتصال : يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالاً تنظيمياً:
 - من الأعلى إلى الأسفل : بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات.
 - من الأسفل إلى الأعلى: لنقل الاستفسارات والشكاوي ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة.
 - اتصالاً أفقياً: للتنسيق وتبادل المعلومات والآراء في المسائل والموضوعات المشتركة بين مختلف الوظائف من نفس المستوى³⁶.
- الترويج وتسويق البرنامج** وذلك بنشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة على جميع أفراد المؤسسة قبل البدء في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، مما يساهم في تقليص حجم المعارضة الناتجة عن رفض التغيير من قبل العمال داخل المؤسسة، وتتم مرحلة الترويج بتنظيم المحاضرات، المؤتمرات، والدورات التدريبية.
- التعليم والتدريب** إذ يتطلب نجاح هذه الفلسفة تطوير مهارات متقدمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتعلم الجماعي ونشر المعرفة ودعم قدرات التجديد والابتكار.
- الاستعانة بالاستشاريين** يكمن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها على حل المشاكل التي ستعترضها لاحقاً³⁷.
- أسلوب تنفيذ العمل** إن تحقيق منهجية الجودة الشاملة لا يكون إلا من خلال عمل الفريق وروح التعاون وتحلي الجميع بروح المسؤولية والرقابة الذاتية، ويتجسد أسلوب العمل الجماعي من خلال ثلاث تشكيلات تنظيمية هي³⁸:
 - أ- فرق عمل : يتم تشكيل فرق عمل مكونة من (5) إلى (10) أفراد من الأقسام والمديريات المراد تحسين أدائها حيث تقوم هذه الفرق بمحاولة حل مشاكل الأداء من خلال اقتراح طرق جديدة للعمل، ويتم اختيار أعضاء هذه الفرق من بين أفضل العمال وأكفئهم³⁹.

ب- **حلقات الجودة:** هي فرق تعمل بشكل تطوعي تتكون من الأفراد العاملين في جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها، ولا يقتصر عملها على مجال معين.

ت- **جماعات العمل:** هي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج السلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية كما أن طبيعة عملها متحرکا وليس ثابتا⁴⁰.

التشجيع والتحفيز إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بأداء متميز للمهام المنسوبة إليهم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم، تعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتدعيم أدائهم، فلتحفيز العمال دور كبير في تطوير برنامج (TQM) واستمراره إذ أن نجاح هذا الأخير يتوقف على حماسهم وإرادتهم، مما يستدعي تعزيز هذه الإرادة من خلال الحوافز المادية، المالية، والمعنوية.

الإشراف والمتابعة فمن متطلبات تطبيق برنامج الجودة الإشراف على فرق العمل ومتابعتها، وتقييم إنجازاتها، ومن ثم تصحيح الإجراءات الخاطئة لها وكذا التنسيق بين مختلف الأفراد، الإدارات، والمستويات في المؤسسة، وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة للمؤسسة⁴¹.

هذه المتطلبات توضح أن المؤسسات في سعيهم لتبني أي أسلوب إداري جديد فإنهم يتوجهون في البداية إلى تغيير الثقافة التنظيمية المحدد الأساسي والمرجعي لسلوكيات الأفراد العاملين، وفي ظل إدارة الجودة الشاملة فإنه يتم التوجه نحو ثقافة الجودة التي تركز أساسا على إشباع احتياجات المستهلكين وذلك بتوحيد جهود العاملين أي تشكيل فرق عمل للانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي الجاد ودون أخطاء، وكذا التنسيق بين كافة المستويات الإدارية وجعل الاتصال هو الأساس لتنسيق والتكامل من تبادل المعلومات في كافة الاتجاهات، وفي ظل هذه الفلسفة الحديثة يتم تركيز الجهود على الأفراد العاملين بتدريبهم وتعليمهم وكذا السعي لإدماجهم بتوفير المعلومات الضرورية المساعدة على إشراكهم في إحداث التغيير، والاهتمام بهم من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا ومتابعة عملهم والإشراف عليه.

4. خاتمة

إن منهج إدارة الجودة الشاملة الذي مر بجملة من المراحل قبل أن يصبح منهجا متميزا في التسيير عرف انتشارا عبر الكثير من بلدان العالم وتؤكد هذا التميز من خلال جملة من المبادئ التي يقوم عليها، والمتطلبات التي يعتمد عليها والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والتي في مقدمتها السعي الدائم لإرضاء العميل. إن من أهم ما توصلنا إليه من خلال هذه الورقة البحثية نذكر:

- التغيير التنظيمي هو عملية مستمرة تتم على مستوى بيئة المنظمة تمس الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، وكذا مهارات الأفراد، فالهدف من التغيير هو الانتقال إلى وضع تنظيمي أفضل من سابقه لتحسين أداء وكفاءة المؤسسة.
- مقترح الأنساق من المقتربات التي تنظر إلى التنظيم على أنه نظام يتكون من مجموعة من الأنساق التي ترتبط بالمجالات الأساسية في التنظيم ألا وهي الأفراد، التكنولوجيا، الهيكل، الاستراتيجية والمهمة، وكل مجال من هذه المجالات هي عرضة للتغيير ومقترح الأنساق يساعد القائمين على التغيير بتحديد الأنساق التي تحتاج إلى التغيير دون غيرها.
- إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تقوم على إحداث تغييرات في جوانب عديدة ترتبط بثقافة المؤسسة المورد البشري الهيكل التنظيمي وهيكل المؤسسة وكذا التكنولوجيا المستخدمة مع التركيز على التحسين المستمر والتنسيق بين الوظائف للوصول إلى تحقيق أهدافها بالجودة المطلوبة وبأقل جهد وتكلفة ممكنين.
- تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة حديثة تضمن للمؤسسات التميز والمكانة العالية وتزيد من قدرتها في التأقلم مع مختلف المستجدات، حيث تركز على التحسين المستمر والعمل عن طريق فرق مع مشاركة جميع الأفراد العاملين لتحقيق الجودة وهي تأخذ بعين الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون لتحقيقها.
- مرت إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من المراحل في تطورها فلم تكن الجودة قضية مهمة لقلّة المنافسة بين المؤسسات، وقد كان لديمينق وجوران الفضل في ظهور التوجه نحو الاهتمام بالجودة، وقد برز التوجه نحو إقامة أقسام الجودة في فترة الثمانينات في حين أن التبنّي الحقيقي لإدارة الجودة الشاملة كان في فترة التسعينيات.
- تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ تنطلق من اعتبار الجودة قضية استراتيجية، مع إظهار التزام الإدارة العليا بها، ورغبتها نحو إحداث التغيير، مع ضرورة التأكيد على أن الموظفين هم الأساس لتحقيق جودة ثابتة ومستمرة والاهتمام بتدريبهم وتطويرهم وكذا مشاركتهم، ناهيك عن التركيز على الزبون، وعلى العمليات مع القيام بالتحسين المستمر والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها واتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
- توجه المؤسسات نحو تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة يوجب عليها إعادة تشكيل ثقافتها، نشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة، الاعتماد على التعليم والتدريب ناهيك عن الاستعانة بالاستشاريين، مع ضرورة الانتقال إلى تنفيذ العمل بأساليب جديدة عن طريق فرق حلقات الجودة وكذا جماعات العمل لإشاعة روح التعاون، مع الاعتماد على التشجيع والتحفيز للأفراد العاملين وكذا الإشراف والمتابعة.

¹ - Eric BRANGIER, Alain LANCRY, Claude LOUCHE, Les Dimensions Humaines Du Travail :Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations,

(https://hal.archivesouvertes.fr/file/index/docid/560059/filename/DimensionsHumainesDuTravail_version_electronique_.pdf) 13/10/2022, p : 536.

² - Grouard Benoit , Meston Francis, L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, Dunod, 1998, p : 98.

³ - ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 362.

⁴ - Stephen Robins, management l'essentiel des concepts et des pratiques , nouveaux horizon, Paris, 6^{ième} édition, 2008 , p : 192

⁵ - Mats Alvesson, Stefan Sveningsson , Changing organizational culture:cultural change work in progress, Routledge Taylor Francis Group, London, First published, 2008, p : 21-22.

⁶ - عمر بن شريك، النظرة الإستراتيجية لدى القائد وعلاقتها بالتغيير التنظيمي الناجح، "دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي البليدة"، مذكرة ماجيستر، علوم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2007، ص : 87.

⁷ - المرجع نفسه، ص: 88.

⁸ - المرجع نفسه، ص: 88.

⁹ - حسام العربي، التخطيط الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص: 175.

¹⁰ - بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 181.

¹¹ - سوسن شاكر، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص: 211.

¹² - ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 176.

¹³ - نايف قاسم علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 - 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص: 80.

¹⁴ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 53.

¹⁵ - عمر وصفي العقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص: 31.

¹⁶ - حمزة فيثوش، إدارة الجودة الشاملة رؤية إسلامية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة برج بوعريريج، المجلد 9 العدد 01، جوان 2022، ص ص 265-266.

- ¹⁷ - حنان بشتة، نعيم بوعموشة، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة الأغواط، المجلد 01، العدد 03، سبتمبر 2019، ص ص 50-51.
- ¹⁸ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص.59.
- ¹⁹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسساتية، المؤتمر العربي الثالث، دولة الامارات العربية المتحدة ، مارس 2009، ص.ص. 195-196.
- ²⁰ - المرجع نفسه، ص.195.
- ²¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص: 59.
- ²² - محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص: 35.
- ²³ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسساتية، مرجع سبق ذكره، ص.ص.196-197.
- ²⁴ - نايف قاسم علون، مرجع سبق ذكره، ص. 94.
- ²⁵ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسساتية، مرجع سبق ذكره، ص. 198.
- ²⁶ - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص:81.
- ²⁷ - سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 374.
- ²⁸ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص:81.
- ²⁹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداه، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط 1، 2008، ص.80.
- ³⁰ - سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقة 22- 23 أبريل 2003، ص: 182.
- ³¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسساتية، مرجع سبق ذكره، ص. 159.
- ³² - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، 2005، ص. 60.
- ³³ - المرجع نفسه، ص. 60.

- ³⁴ - زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص: 382.
- ³⁵ - محمد الصيرفي، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2011، ص.ص: 169-170.
- ³⁶ - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص: 47.
- ³⁷ - زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 382.
- ³⁸ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 177.
- ³⁹ - زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 384.
- ⁴⁰ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 177.
- ⁴¹ - المرجع نفسه، ص: 387.