حتمية تحقيق الجودة الشاملة
والمواصفات العالمية للجودة في ظل العولمة

أ. د./ غول فرحات*

Abstract:

Cet article traite un sujet très important, qui concerne l'obligation pour l 'entreprise à suivre l'optique total qualité management (TQM) et la certification ISO, surtout dans le contexte de la mondialisation, qui se Caractérise par une rude concurrence, afin d'améliorer sa compétitivité.

Les mots clés: **Q**ualité, **T**otal qualité management, **I**nternational standard for organization (ISO), **M**ondialisation.

ملخص:

يعالج هذا المقال موضوع جد مهم، يتعلق بحتمية انتهاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، فضلا عن العمل من أجل الحصول على شهادة المطابقة مع المواصفات العالمية (الإيزو ISO)، خاصة في ظل عالم الأعمال الراهن (العولمة)، الذي يتميز بالمنافسة الشرسة، والمزايا الكثيرة التي تستفيد منها المؤسسة من جراء ذلك.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المواصفات العالمية للمواصفات، العولمة.

* أستاذ التعليم العالي – جامعة الجزائر 3

مقدمة:

يعرف العالم في الوقت الراهن تحولات كبيرة في مختلف المجالات (ثقافية، اقتصادية، تكنولوجية...)، ولعل المصطلح المناسب للتعبير عن هذه التحولات هو أن العالم أصبح عبارة عن قرية صغيرة، تلاشت فيها الحواجز، خاصة في المعاملات التجارية، وهو ما يعبر عنه بالعولمة، وهذا ما أدى إلى زيادة حدة المنافسة، والتقارب بين أذواق المستهلكين، والبحث عن الماركات العالمية من قبل هؤلاء المستهلكين وبالأخص فئة الشباب منهم، الذين أصبحوا على دراية بكل المستجدات العالمية في مختلف المنتجات، وذلك بفعل التطور المذهل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال الذي سمح بتقريب المسافات بين البلدان.

في ظل هذه الظروف التي أصبحت تعمل فيها المؤسسات، يتحتم عليها البحث باستمرار عن تحقيق الجودة في المنتجات التي تقوم بعرضها في الأسواق، ليست جودة المنتج ولكن جودة المؤسسة ككل (الجودة الشاملة)، والحصول على شهادة المطابقة مع المواصفات العالمية للجودة التي يعتبرها البعض بمثابة جواز سفر نحو الأسواق الأجنبية.

وبناء على ذلك، فإن الإشكالية المطروحة هي: **كيف يمكن إرضاء المستهلك العالمي من خلال إتباع منهج الجودة الشاملة والمواصفات العالمية في ظل العولمة؟**

1) المؤسسة الاقتصادية والعولمة:

إنه لمن الصعوبة صياغة تعريف دقيق ومحدد للعولمة،ويرجع ذلك إلى اختلاف فهم هذه الظاهرة ومسبباتها ونتائجها واتجاهات المفكرين وايديولوجياتهم، لكن رغم ذلك يمكن القول أن أول من أطلق مصطلح الكونية (العولمة) معرفيا هو عالم السوسيولوجيا الكندي "مارشال ماك لوهان" عندما صاغ في نهاية عقد الستينات نمن القرن العشرين مفهوم القرية الكونية وتنميط العالم.

1-1) تعريف العولمة:

العولمة، من الناحية اللغوية: "ما هي إلا واحد من ثلاث كلمات عربية جرى طرحها ترجمة للكلمة الإنجليزية (Globaliszation) والفرنسية (Mondialisation) والكلمتان الأخريتان هما "الكوكبة" و"الكونية"، والعولمة، ويتصل بها فعل عولم على صيغة "فوعل". وتعرف كمجموعة من العمليات[1]، من خلال بعدين أساسيين هما:

- بعد مكاني لأن السياسة والأنشطة الاجتماعية الأخرى أصبحت تبسط رواقها على كل أنحاء المعمورة؛
- وبعد تعمق العمليات الكونية والتي تتضمن تعميق في مستويات التفاعل والاعتماد المتبادل بين الدول والمجتمعات التي تشكل المجتمع العالمي.

من أجل تفصيل وتدقيق أكثر لمفهوم العولمة، يمكن تعريفها أيضا بإبراز أهم العمليات التي كشفت عن جوهرها والمتمثلة أساسا فيما يلي:

- العملية الأولى: تتعلق بانتشار المعلومات حيث تصبح مشاعة لدى جميع الناس.
- العملية الثانية: تتعلق بتذويب الحدود بين الدول.
- والعملية الثالثة: تتمثل في زيادة معدلات التشابه بين الجماعات والمجتمعات والمؤسسات.

من خلال هذا التعريف، يمكن أن نستخلص بأن العولمة قد أفرزت تطورا تكنولوجيا للاتصال والإعلام، مع سهولة انتقاله إلى مختلف فئات المجتمع عبر مختلف الدول، مما ساهم إلى حد بعيد في تقصير المسافات بين الدول ومختلف الأسواق والمجتمعات، فأحدثت بذلك تشابها في العادات والتقاليد وأنماط الاستهلاك، وهذا ما يعني طبعا ذوبان الحدود القانونية بين الدول رغم بقائها شكليا، مما يسهل عملية انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال والأشخاص.

كما يمكن اعتبار العولمة، مرحلة من مراحل الرأسمالية[4]: "العولمة هي وصول نمط الإنتاج الرأسمالي عند منتصف هذا القرن تقريبا إلى نقطة الانتقال من عالمية دائرة التبادل والتوزيع والسوق والتجارة والتداول إلى عالمية دائرة الإنتاج وإعادة الإنتاج ذاتها، أي أن ظاهرة العولمة التي نشهدها هي بداية عولمة الإنتاج ورأس المال الإنتاجي وقوى الإنتاج الرأسمالية وبالتالي علاقات الإنتاج الرأسمالية أيضا ونشرها في كل مكان مناسب وملائم خارج مجتمعات المركز الأصلي،ودولة العولمة بهذا المعنى هي رسملة العالم على مستوى العمق بعد ما كانت رسملته على مستوى سطح النمط ومظاهره."

نستنتج من التعريف، بأن العولمة هي حقبة تحول عميق تعرفه الرأسمالية في شتى المجالات بقيادة وسيطرة الدول العظمى وفي ظل سيادة النظام العالمي الجديد للتبادل غير المتوازن واللا متكافئ بين الأطراف المكونة للعولمة، حيث تختل فيه موازين القوى والفرص المتاحة، لأن هناك تابع ومتبوع وعدم العدالة في توزيع آثار العولمة سواء الإيجابية أو

السلبية، وبناء على ذلك فتحليل ظاهرة العولمة لا يمكن فصله عن التفكير حول طبيعة الرأسمالية وبصفة أدق حول علاقاته مع الدائرة الاجتماعية والسياسية. ولقد وضح " فوكوياما" في كتابه "نهاية التاريخ" بأن البشرية في الظرف الحالي ليس أمامها خيار آخر سوى التحرك على طريق الديمقراطية اللبيرالية، ذلك الطريق الذي رسمته الحضارة الغربية لعملية استهلاك المجتمع الرأسمالي وذلك راجعا إلى تحقيقها لانتصارات على الإيديولوجيات المنافسة. وعليه، حسب "فوكوياما"، يمكن أن تكون الديموقراطية اللبيرالية النقطة النهائية لتطور الإيديولوجيات البشرية "الشكل النهائي لحكم البشرية"[5].

كما نجد بعض التعاريف للعولمة تركز على الآليات المساعدة لظهورها ونموها والمساهمة في عولمة الإنتاج ورأس المال، والمتمثلة في التجارة الدولية والاستثمار الدولي المباشر وذلك بفعل المؤسسات العملاقة العالمية، وبهذا تعرف العولمة على أنها الأداة الحقيقية والأولى والمعاصرة والشاملة لمدى النمو الحقيقي الذي حققته المؤسسات متعددة الجنسيات من نمو خارق للمألوف أحدث ظاهرة غريبة من نوعها في الاقتصاد العالمي. وهي ليست مجرد تلك التطورات التقانية وثورة المعلومات والاتصالات بل لابد من ارتباطها بامتداد النظام الرأسمالي إلى معظم أنحاء العالم، وبالانتصار المرحلي لعقيدة السوق ونظام اقتصاد السوق وتيار تحرير التجارة وما إلى ذلك، وتكملة لذلك يمكن تعريف العولمة على أنها "إن العولمة هي الرأسمالية العالمية فيما بعد مرحلة الامبريالية أو الرأسمالية الكوكبية، أو هي حقبة التحول الرأسمالي العميق للإنسانية جمعاء في ظل هيمنة دول المركز وسيادة نظام عالمي للتبادل غير المتكافئ"[8].

بناء على هذا المفهوم، فإن العالم في الوقت الراهن يمكن وصفه بأنه يتوجه نحو سوق شاملة واحدة، يعمل فيها قانون البقاء للأقوى (القوي يأكل الضعيف)، والهدف من وراء ذلك هو الوصول إلى تعظيم الأرباح في فترات زمنية قياسية، وهنا تتدخل المضاربة لتجد مكانا فعالا لها. وفي هذا الصدد يؤكد ممثل الشيلي في الأمم المتحدة "**خوان سامانسا**" هذه الفكرة حيث صرح قائلا: "إننا نتحرك ليس في اتجاه عدالة الإمكانات لشرائح المجتمع المعوزة، وإنما في اتجاه خلق إمكانات أكبر للأغنياء"[9].

انطلاقا من المفهوم السابق للعولمة، نستنتج بان العولمة تجعل من شعوب العالم متصلة ببعضها في كل أوجه حياتها، ثقافيا واقتصاديا وسياسيا وتقانيا وبيئيا، ويدعم هذا الانسياب بمختلف أنواعه مؤسسات متعددة الجنسية وذلك بالاعتماد على ما يلي[7]:

- قوى عمل أرخص في منطقة ما؛
- موارد رخيصة من منطقة أخرى؛
- أسواق في منطقة ثالثة؛
- وإمداد مالي من منطقة رابعة.

من خلال هذا التعريف، نخلص إلى أن المؤسسات العالمية لا تعترف بالحدود معتبرة بذلك العالم كله سوقا لها دون تمييز، سواء تعلق الأمر باليد العاملة أو المواد الأولية أو رؤوس الأموال، فالمؤسسات تعمل وفقا لمبدأ المناسبة، فحيثما تكون الفرصة مناسبة ومربحة فذلك المكان هو مقر النشاط وهكذا.

تجدر الإشارة إلى أن السعي وراء توحيد الأسواق العالمية وتحريرها والرفع من الأرباح ومختلف الظواهر الناجمة عن العولمة، يتم الوصول إليها بتحضير الإمدادات اللازمة لذلك والمتمثلة أساسا في تحسين وسائل النقل الدولية والابتكارات التكنولوجية والخدمية في مجال المعلومات والاتصالات...، وكل هذه العناصر تؤثر على أسلوب الحياة والمعتقدات والثقافات، مما يسهل عملية العولمة وانتشارها السريع.

أما مفهوم العولمة من وجهة نظر صندوق النقد الدولي: "هي التوافق (التواكل) الاقتصادي المتنامي لمجموع بلدان العالم مدفوعا بازدياد حجم وتنوع المبادلات العابرة للحدود والخدمات والسلع، كما التدفق العالمي لرؤوس الأموال في آن واحد مع الانتشار المتصارع الشامل للتكنولوجيا"[10].

ويمكننا أن ننظر للعولمة من خلال أربعة محاور أو عناصر أساسية ممثلة:
- أولا هي حقبة تاريخية؛
- ثانيا هي مجموعة ظواهر اقتصادية؛
- ثالثا هي كهيمنة للقيم الأمريكية؛
- ورابعا هي ثورة تكنولوجية واجتماعية[11].

2-1) تحديات المؤسسة في عصر العولمة:

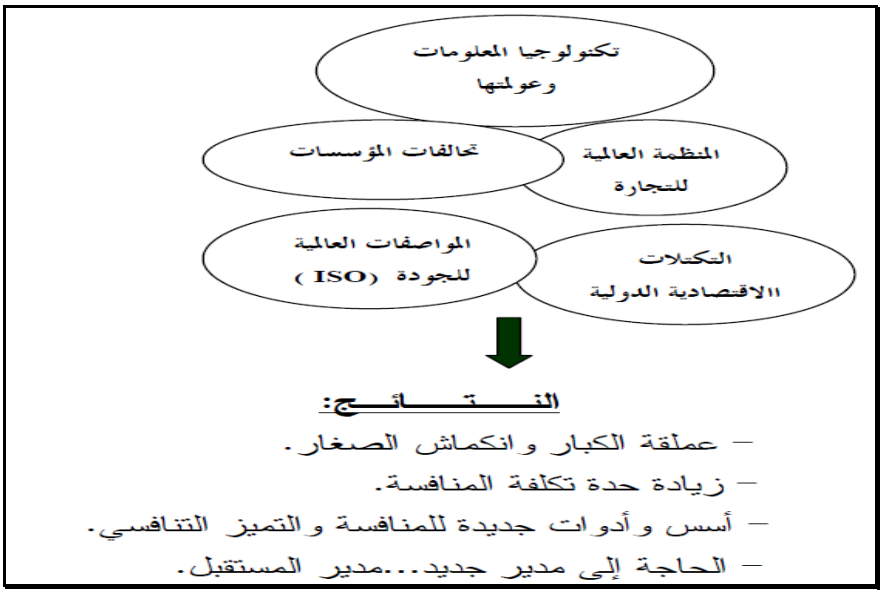
تعمل المؤسسة في الوقت الراهن في بيئة تتميز بسرعة التغير، وتحديات كبيرة، وعليه لا يمكن للمؤسسات الاكتفاء بالعمل في السوق المحلي فقط، وإنما لابد عليها من التفكير عالميا، ومن أهم التحديات التي تواجه المؤسسة حاليا، نذكر[12]:
- التكتلات الاقتصادية الإقليمية.
- تكتلات وتحالفات المؤسسات العالمية.
- سطوة المؤسسات متعددة الجنسيات.
- الآثار التنافسية للاتفاقية العامة للتعريفة والتجارة (الجات).
- معايير الجودة العالمية ISO 9000.
- تكنولوجيا المعلومات ومعضلة الأخذ بها والتواكب مع مستجداتها.
- وما خلفته هذه المتغيرات من ظاهرة العالمية أو العولمة، وما تتطلبه من اكتساب مديرينا لقدرات متعددة تساعد على مسايرة هذه التحديات والإعداد للتكيف مع ما قد تفرضه من تحديات.

نستنتج بأن هناك تحديات كثيرة تؤثر على المؤسسة عند تأديتها لنشاطاتها في عصر العولمة، سواء كانت محليا،إقليميا أو عالميا، ومن أخطر مخلفات العصر الجديد في مجال الأعمال، بروز التنافسية والتي تعتمد بصفة كبيرة على الجودة كحقيقة أساسية تحدد فشل أو نجاح المؤسسات، وهذا ما يفرض على المؤسسات العمل باستمرار من أجل تحقيق المزايا التنافسية من خلال تحسين الجودة، وزيادة على ما سبق ذكره من تحديات، نضيف إليها التحديات والتوجهات المؤثرة على نشاطات المؤسسات المتمثلة في العناصر التالية[13]:
- تطورات تكنولوجية وعلمية مذهلة (عصر العلم والتكنولوجيا)؛
- نهضة شاملة وسيطرة متكاملة للمفاهيم والأساليب المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات (عصر المعلومات)؛
- توجه شامل نحو اختراق الحواجز الإقليمية وقيام سوق (اقتصاد) عالمي (عصر العالمية) ؛

- مع اتساع وتطور الإمكانيات التكنولوجية، والتوجه نحو العالمية وحركة تحرير التجارة، تتجه منظمة الأعمال في الأساس لتكون عالمية النزعة (Transnational) أي عصر منظمة الأعمال عابرة القارات؛
- المنافسة للاستحواذ على الأسواق هي السمة الرئيسية والبحث عن مزايا تنافسية هي التحدي الأكبر في القرن الـ 21 (عصر المنافسة الشرسة) ؛
- وكل شيء يتغير، كل شيء قابل للتغيير، الثابت الوحيد هو التغيير (عصر التغيير المستمر).

نخلص إلى أنه أصبح ضروريا على الإدارات في مختلف المؤسسات أن تكون عالمية وتفكر عالميا، بسبب هذه التغيرات المستمرة وما يترتب عنها من نتائج بالنسبة للمؤسسات (فرص وتهديدات) وهو ما يوضحه الشكل (01).

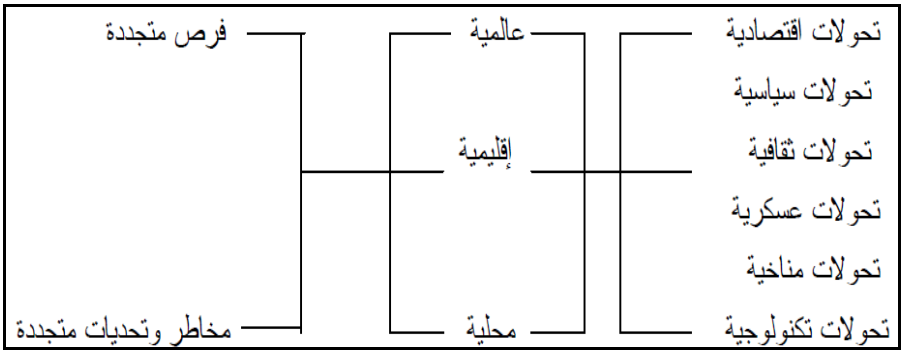
الشكل رقم (01): عالمية الإدارة اليوم وغدا والآثار المتوقعة



المصدر: سعد يس عامر، «إدارة القرن الـ 21 الواحد والعشرين»، دار النشر غير واضحة، القاهرة، 1997، ص 282.

نلاحظ بأن هناك حقائق يعيشها عالم الاقتصاد والأعمال في شتى المجالات (اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تكنولوجية...)، وما ينجم عنها من فرص ومخاطر وتحديات متجددة كما يبينها الشكل (02).

الشكل رقم (02): الحقائق الأساسية التي يعرفها عالم الأعمال



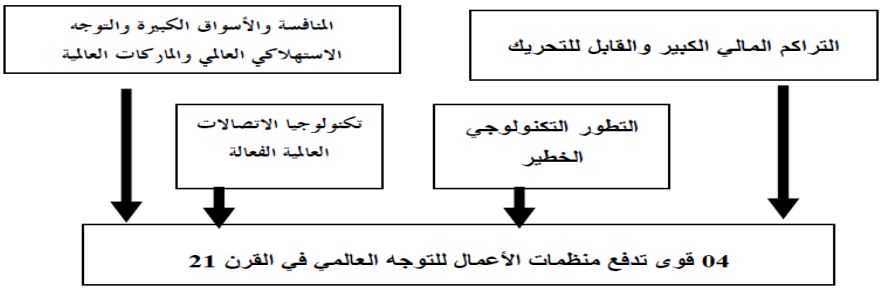
المصدر: علي السلمي، «تطوير أداء وتجديد المنظمات»، ط. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 10.

نخلص إلى أن المؤسسة لابد أن تتوجه عالميا بفعل كل هذه المتغيرات والتحديات التي يمكن جمعها في العناصر التالية[14]:

1. التراكم المالي الكبير والقابل للتحريك من دولة إلى دولة أخرى في لمح البصر؛
2. التطور التكنولوجي الرهيب الذي يسعى إلى تحقيق انخفاض في التكاليف من الإنتاج والتوزيع الواسع؛
3. تكنولوجيا الاتصالات العالمية الفعالة والتي تسمح بنقل المعومات والاتصالات في لمح البصر؛
4. إمكانية خلق أسواق كبيرة في بلدان متعددة وخلق طاقة استهلاكية على مستوى العالم من خلال أسماء ماركات عالمية (كوكا كولا، بيبسي كولا، ماك دونالدز...).

إن هذا التحدي الذي يفرض على المؤسسة مواكبته والتكيف معه واستغلال الفرص المتاحة أحسن استغلال وتجنب تهديداته بطريقة ذكية، وهو ما يوضحه الشكل (03).

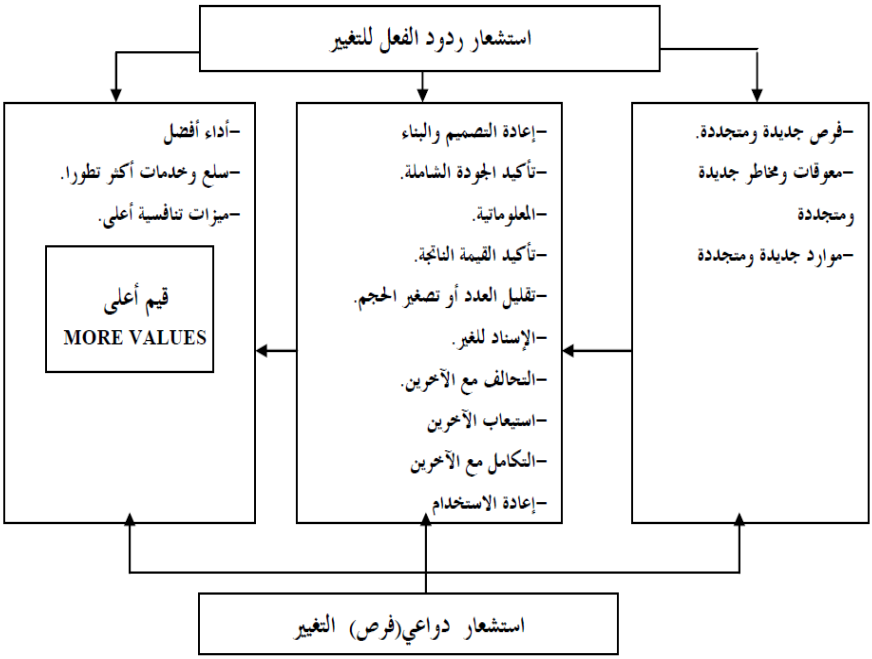
الشكل رقم (03): العوامل الدافعة لعولمة المؤسسة



المصدر: سيد الهواري، «منظمة القرن 21»، دار الجيل للطباعة، القاهرة، 1999، ص 15.

نستنتج بأن هذه التحديات والمتغيرات العالمية التي تواجهها المؤسسة في عصرنا الحالي، أتاحت فرصا وتهديدات في آن واحد،والسبيل الوحيد من أجل الخروج من هذه الظروف متفوقا ومنتصرا هو وجود إدارة قوية قادرة على استكشاف الإيجابيات واستغلالها في صالحها والتقليل من المخاطر بحنكة إدارية ومهارة في التصرف وإعداد الاستراتيجيات المناسبة، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على أن تكون مرتبطة ارتباطا شديدا بالسوق من أجل العمل على إرضاء الزبائن نمن خلال تحقيق المزايا التنافسية، وذلك بقبول الموظفين في المؤسسة لفكرة التغيير المستمر حسب ما تفرضه تطورات السوق وأذواق المستهلكين، والوصول إلى ما يسمى بالجودة الشاملة، أي جودة كل الأنشطة والعمليات في المؤسسة وليس بالاقتصار على جودة المنتج فقط لأننا في عصر اشتدت فيه المنافسة وتناقصت فيه الأرباح، وهذا ما يحتم القيام دوريا بالتحديث والابتكار المستمر.
ونخلص في الأخير إلى نتيجة، وهي أن الظروف البيئية الجديدة التي تعمل فيها المؤسسة في القرن الـ 21، فرضت على المؤسسة ضرورة التغيير والتطوير المستمر، كتحدي للمؤسسة التي تنشط في ظل المنافسة العالمية حيث البقاء للأقوى والذي يحسن استغلال الفرص القليلة المتاحة في الأسواق، وكل هذا يبينه الشكل (04).

الشكل رقم (04): المدخل الإداري للتطوير والتغيير



المصدر: المرجع السابق لـ علي السلمي، ص 29.

ويمكن اعتبار الأنشطة الموضحة في الشكل (04)، من أهم مؤشرات تنافسية المؤسسة في هذا العصر، ولكن الشيء الأكيد والضروري بالنسبة للمؤسسة من أجل ضمان نجاحها في غزو الأسواق العالمية في ظل هذه الفرص والتهديدات، ولعل من أهم هذه المؤشرات تأكيد الجودة الشاملة، التي تعنى بكل جوانب المؤسسة وليس بالمنتج فقط.

2) الجودة الشاملة والمواصفات أداة تنافسية في سوق عالمي:

من بين أهم ما أصبح يتداول على ألسنة المسيرين في عصر العولمة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية(ISO)[15]، وحتى المستهلك أصبح همه الأساسي الحصول على المنتجات الرفيعة الجودة ولو بأسعار مرتفعة نظرا للقيمة الإضافية التي تحققها له، ولكن التساؤلات المطروحة هي كيف يمكن للمؤسسات الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة والحصول على شهادة المطابقة للجودة العالمية.

2-1) مفاهيم أساسية حول الجودة والجودة الشاملة:

إن الظروف التي تنشط فيها المؤسسات في الوقت الحاضر ،جعل من فكرة الاعتماد على الميزة التنافسية الوحيدة أمر غير مقبول بالنسبة للمؤسسات الطموحة والرائدة، كالاعتماد على تقديم منتج بسعر منخفض، أو إشهار مؤثر...،بل تحولت المؤسسات للعمل بفكرة الجودة الشاملة أو كما يسميه البعض "**Zero defect** "،والتي تعني[16]:" أن المؤسسة تنافس على كل خصائص السلعة أو جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة "، حيث أن الاهتمام المعاصر بالجودة أصبح عالميا، الأمر الذي عجل بظهور معايير دولية للجودة.

قبل التطرق إلى الجودة الشاملة فضلت التطرق باختصار شديد إلى مفهوم الجودة، الذي له علاقة وطيدة بالجودة الشاملة، فالجودة في الحاضر هي الشغل الشاغل لكل المؤسسات والدول، كونها ترفع من مردودية وتنافسية المؤسسة، من خلال إرضاء المستهلك بصورة أحسن عن المنافسين، وذلك باعتبار أن المستهلك هو المؤشر الحقيقي للمزايا التنافسية، وهذا ما زاد من الاهتمام بالجودة، والتي تحمل معان كثيرة قد لا يدركها الكثير، فحسب **Philippe Crosby** : " الجودة هي التلبية والمطابقة مع الشروط "،أما **Joseph Juran** فيعرفها على أنها "الجودة هي أهلية الاستعمال "[17]. ويعرفها **Edward Deming** على النحو التالي[18]: " الجودة هي المطابق للاحتياجات ".
نستنتج من خلال هذه التعاريف بأن الجودة موجهة حسب احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية، وذلك بالعمل على جعل المنتجات مطابقة الاحتياجات، وهو ما تتوصل إليه المؤسسة بزرع ثقافة الجودة لدى كل موظفيها، وذلك انطلاقا من التسويق،الذي هو بمثابة انطلاق الجودة بفعل الدراسات والمعلومات التي يحصلها حول أذواق المستهلكين التي يتنافس عليها المتنافسون، وبالتالي فالمؤسسة التي تقدم أحسن المنتجات وبأحسن لأسعار وباعتمادية مقبولة وجودة عالية هي التي تضمن الصفقة.

نخلص إلى أنه لا يمكننا حصر مفهوم الجودة في تعريف واحد أو اثنين، بل تتعدد مفاهيمها إلى أكثر من ذلك، وخير دليل على ذلك هو هذه المجموعة من المؤشرات التي تعبر كلها عن مفهوم الجودة[18]:

1. هي الملائمة للاستخدام.
2. هي انخفاض نسبة العيوب.
3. هي انخفاض التالف والفاقد وإعادة التشغيل.
4. هي انخفاض معدلات الفشل.
5. هي انخفاض شكاوى الزبائن.
6. هي انخفاض الحاجة إلى الاختبارات والتفتيش.
7. هي الإسراع بتقديم الخدمات للزبائن.

8. هي تحسين الأداء.
9. هي النجاح في تنمية المبيعات.
10. وهي النجاح في تخفيض التكاليف.

نستنتج بأن أبعاد الجودة متعددة، انطلاقا من الملائمة للاستخدام من طرف الزبون أو المستهلك بتحقيق الخصائص والمواصفات التي يطلبها في المنتجات، كما تساعد الجودة على انخفاض نسبة العيوب والمنتجات التالفة، التي تتطلب إعادة التشغيل وما تسببه من وقت ضائع وزيادة في التكلفة (يد عاملة، مواد أولية، تشغيل الآلات من جديد...)، فضلا عن ذلك فهي تقلل من شكاوى الزبائن وتخفض من معدلات الفشل، وكل ذلك يدفع بالمؤسسة إلى الرفع من مبيعاتها وجلب مستهلكين جدد نحو اقتناء منتجاتها، كما تزيد سمعتها وشهرتها، فترتفع حصتها السوقية، وباختصار ترتفع القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق التي تنشط فيها، بل حتى في الأسواق التي ترغب الدخول إليها فسوف لن تجد صعوبات كبيرة في اقتحامها بفعل جودة منتجاتها وما يترتب من وراءها، كما بينا في تلك المؤشرات السابقة.

في المقابل فإن عدم تمكن المؤسسة من تحقيق الجودة، فسوف يجرها إلى تحمل تكاليف ومخاطر عديدة، قد تقودها إلى عدم القدرة على الصمود والتنافس في ظل المنافسة العالمية الشرسة، ومنه الإفلاس والانسحاب نهائيا من السوق، وهنا يصلح الشعار القائل الجودة مكلفة ولكن تكاليف التخلي عنها **(اللا جودة)** أكبر من تكاليف تحقيقها، وتتمثل أهم التكاليف التي تتحملها المؤسسة بفعل اللا جودة في العناصر التالية[19]:

- تكاليف منع تدهور الجودة: وتضم تكاليف التدريب وإعداد التقارير وتصميم برامج لتشغيل الآلات وإعداد الدراسات الميدانية لقياس أراء المشترين.
- تكاليف الفحوصات والاختبارات الفنية في مراحل الإنتاج المختلفة ومراقبة المواد والآلات.
- تكاليف الفشل الداخلي، وتشمل العادم وإعادة التشغيل وخسائر التأخير في توريد المواد الخام وقطع الغيار وتكلفة إعادة الاختبار بسبب إعادة التشغيل وفروقات الأسعار بين المنتج العادي والمنتج الأقل جودة.
- تكاليف الفشل والخلل الخارجي، وتشمل تكلفة الشكاوى والمرتجعات أو الإحلال.
- التكلفة غير المباشرة للجودة، وتضم تكلفة توقف الآلات و الإحلال وتكلفة الاتصالات والانتقالات.
- تكلفة تحول الطلبات من المؤسسة لغيرها بسبب تدهور الجودة.
- وتكلفة تدهور الصورة الذهنية للمؤسسة والسمعة بسبب تدهور وانخفاض الجودة.

يتضح لنا جليا بأن العمليات والأنشطة التي تؤدى في المؤسسة، بجودة رديئة، ستفقد المؤسسة ثقة زبائنها وتتدهور صورتها الذهنية، فضلا عن انخفاض إنتاجيتها وارتفاع تكاليفها (تكاليف الفشل والأعطال، تكاليف الفحص والصيانة والإصلاح، تكاليف تجنب تكرار الأعطال...).

من هذا المنطلق، جاءت إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير المستمر لأنشطة المؤسسة، حيث تشمل كافة مراحل الأداء وكافة المديريات والموظفين، من أجل إرضاء وتلبية حاجيات ورغبات المستهلكين، الذي يعتبر بمثابة حجر الزاوية لمختلف استراتيجيات المؤسسة، ومن أجل الوصول إلى تحقيق ذلك فإن المؤسسة تنطلق من شراء المواد الأولية المناسبة (العلاقة مع المورد) مرورا بتحسين عمليات التشغيل للآلات وضبطها مع توفر عمال مؤهلين للقيم بذلك، وصولا إلى خدمة ما بعد البيع فعالة وجيدة، فهذا وحده الكفيل بتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة في الوقت الراهن، وما عدى ذلك فمصيره الفشل.

لقد أصبح مصطلح إدارة الجودة الشاملة، شائعا في اللغة الإدارية المعاصرة، بصفته توجها عالميا يحكم الكثير من قرارات الإدارة، في مختلف مجالات الأعمال، مما دفع بالمؤسسات إلى مضاعفة مجهوداتها من أجل استكمال مقومات ونظم الجودة لضمان التأهل للحصول على شهادة المنظمة العالمية للمواصفات(ISO).

كما تجدر الإشارة إلى أن حدة المنافسة وتغير متطلبات المستهلك، جعلت المؤسسات لا تكتفي بجودة المنتج فحسب، بل دفعتها إلى الاهتمام بكل عناصر التصميم والإنتاج...، أو بصفة مختصرة الجودة الشاملة، مع التحلي بمجموعة من المواصفات، والتي يفرضها عالم الأعمال في وقتنا الحاضر، ولهذا فالجودة الشاملة بمعناها الشامل والواسع هي المدخل الطبيعي لتحسين أداء المؤسسة. وهي جودة كل الوظائف وكل الأعمال في المؤسسة، وعلى مختلف المستويات، وهي مسؤولية كل شخص في المؤسسة، ولدى يجب ممارسة عناصرها الرئيسية المتمثلة فيما يلي[21]:

- راجع الموقف وحدد الأهداف. E Evaluate
- نفذ الخطط D Do
- راجع مدى تحقق الأهداف. C Chech
- وعدل الخطط أو الأهداف. A Amend

بالإضافة إلى ما سبق يمكن النظر إلى الجودة الشاملة وفقا للعناصر التالية[22]:

- ثورة إدارية جديدة.
- وتطوير فكري شامل.
- وثقافة تنظيمية جديدة.

← **أي التطور المستمر والشامل للعمليات.**

نتوصل إلى نتيجة وهي ضرورة التحول من النظرة القصيرة للجودة باعتبارها جودة المخرجات والعمليات النهائية فقط (جودة المنتج)، إلى بعد النظر للجودة،باعتبارها جودة كل أنشطة المؤسسة، من توريد وتشغيل ومخرجات واستعمال، أو باختصار ودقة الجودة الشاملة، وهذا يرجع إلى أن أي خطأ أو انحراف في سلسلة الجودة سوف يؤثر على بقية الخطوات أو المراحل، ومن هنا نفهم بأن الجودة ليست مراقبة على الجودة فقط أو ضمان لها أو مجرد حساب انحرافات عن المواصفات القياسية، بل يجب تربية الطفل على الإجابة والتطوير والتحسين لأداء أفضل إذا كنا نرغب فعلا في البقاء والمنافسة محليا وعالميا.هذا يعني بان إدارة الجودة الشاملة مرتبطة بثورة جديدة وتربية وتدريب الموارد البشرية على جميع المستويات والمجالات، حيث يجب أن تشمل ثقافة المؤسسة عناصر جديدة تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإنتاج والتسويق والتمويل وإدارة الموارد البشرية.

مهما تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، يمكن تناول أهمها في النقاط التالية[23]:

- هي سبيل بقاء المؤسسة؛
- هي فلسفة إدارية تدرك صعوبة فصل حاجات الزبون عن أهداف المؤسسة؛
- وهي أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمؤسسة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي للتفوق وتمنع الأخطاء، وتؤكد أن كل النشاط بالمؤسسة مرتبط بحاجات الزبائن.

2-2) مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل أهم المبادئ التي يجب أن تلتزم بها المؤسسة من أجل ضمان تحقيق الريادة والنجاح الباهر في إدارة الجودة الشاملة، في النقاط التالية[24]:

1. الالتزام طويل الأجل بإحداث التطوير المستمر في كل العمليات والأنشطة؛
2. تبني مفهوم عدم الخطأ(**ZERRO ERROR**)، الأداء السليم من أول مرة؛
3. التدريب الفعال لتوضيح علاقات"الزبون– المورد"،داخليا وخارجيا؛
4. التركيز عند الشراء ليس على السعر الأقل ولكن التكلفة الكلية الأقل؛
5. الاهتمام بإدارة التحسين المستمر في العمليات " **لا تترك شيئا للصدفة** "؛
6. إتباع أساليب فعالة وإيجابية للإشراف والتدريب؛
7. تحقيق الترابط والتكامل بين أجزاء المشروع "تكوين شبكات"؛
8. تقوية الأفراد (Empowerement) وتأكيد خبراتهم بإعادة التدريب؛
9. تنمية مدخل متكامل لإدارة أنشطة الجودة الشاملة؛
10. وتجنب القرارات غير المؤسسة على المعلومات المتكاملة.

نلاحظ بأن هذه المبادئ العشرة، تعتبر بمثابة ثورة إدارية جديدة، لا تترك شيئا للصدفة، بل كل شيء في موقعه وفي وقته وعلى أساس علمي مرتكزا على نظام للمعلومات يسمح للمؤسسة ببناء استراتيجياتها وأهدافها ونشاطاتها على أسس متينة وقريبة من المستهلك، مع مراعاة قدرات المؤسسة وامكانياتها للتجاوب مع متغيرات البيئة السريعة، والتي تحتم على المؤسسة العمل بالتغيير المستمر وبفعالية.

إن مرتكزات إدارة الجودة، تنطلق من تحديد الزبائن والمستهلكين واحتياجاتهم ورغباتهم، مع وضع معدلات للأداء تتوافق مع هذه الاحتياجات، مع وجود رقابة على النظم والعمليات، حتى تضمن المؤسسة تحقيق معدلات الأداء المرغوبة، ولكن كل هذا يكون نابعا من توفير الرعاية والسند والدعم الكافي من الإدارة العليا للوصول إلى نشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة، وحفز الأفراد وقيادتهم وفقا لمفاهيمها، طبعا مع ترك وإعطاء صلاحية للأفراد بالعمل من أجل تحسين الجودة، والالتزام بمبدأ التحسين المستمر، وتبني فلسفة عدم الخطأ أو الإنجاز الصحيح من أول مرة، وكل ذلك لا يتحقق إلا بدعم الاتصالات وإزالة الحواجز بين مختلف إدارات المؤسسة وأقسامها،أو بعبارة أخرى عن طريق تنمية عمل الفريق.

يمكن أن نلخص المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في العناصر الستة التالية[25]:

1– التركيز على المستهلك:

يشمل هذا التركيز نوعين من المستهلكين، الخارجيين (الزبائن) من جهة، و الداخليين من جهة أخرى (التبادل بين الوحدات التنظيمية)، لأنه كما نعلم فإن كل إدارة تعتبر بمثابة مورد ومستهلك في نفس الوقت، وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستهلك بنوعيه، الداخلي والخارجي، ومن ذلك نفهم بأن مسؤولية الجودة يتحملها أي فرد في التنظيم،والذي هو من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة، فلا بد من تعميق فكرة الزبون يدير المؤسسة، فالزبون هو محور كل المجهودات في إدارة الجودة الشاملة، ويتم التوصل إلى ذلك من خلال اتخاذ تدابير تمكنها من تقييم مستوى رضاء زبائنها، بإنشاء نظام معلومات عن الزبون يسمح لها بتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، والتغيرات في حاجاتهم وأذواقهم وتنمية العلاقات معهم.

2– التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج:

تستخدم إدارة الجودة الشاملة النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات،وعليه فلا بد من إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين جودة المنتجات والخدمات،

وهو ما يدفع بالمؤسسة إلى ضرورة التركيز والاهتمام بصورة أكثر بكيفية تأدية عملياتها وعدم الاقتصار على النتائج المحققة في آخر المطاف.

3- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:
يساعد التركيز على العمليات من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وهذا ما يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج، وعدم الانتظار حتى تقع الأخطاء وتبديد الموارد المتوفرة لدى المؤسسة من دون عائد يذكر.

4- شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة:
إن إدارة الجودة الشاملة تعمل على إشعار العمال بالثناء والامتنان مقابل جهودهم،فضلا عن الأجرة التي ما هي إلا عنصرا من عناصر استمرار العمال في المؤسسة، كما أن للعاملين في المؤسسة معلومات هائلة وفرصا واسعة يمكن من خلالها وبحسن استخدامها، تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف،ولهذا يجب إشعارهم بأنهم جزء من أعضاء فريق فائز ،زيادة على بث ثقافة الجودة فيهم.

5- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق:
إن وجود جهاز كفؤ لنظم المعلومات بالمؤسسة،مع اشتراك كافة العاملين في التنفيذ مع اختلاف مستوياتهم،فضلا عن اشتراك المستهلكين من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات، فهذا هو السبيل الوحيد للوصول إلى الجودة الشاملة التي هي من متطلبات التنافس في السوق العالمي في الوقت الراهن.

6- والتغذية العكسية:
تعتبر التغذية العكسية والأمينة التي تتحقق في الوقت الملائم من خلال اتصالات متطورة من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد الطريق، وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة، مع الاستمرار في تمتع المؤسسة بميزة بالجودة الشاملة .

3-2) أهداف وأهمية التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة:

إن سعي المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة تقف وراءه مجموعة من الأهداف، وفقا لاستراتيجيات المؤسسة وطموحاتها وأهمها[26]:

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء الزبائن والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة.
- زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات(قدرة أعلى على استثمار الفرص، وتجنب المخاطر والمعوقات).
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة.
- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.
- وزيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة.

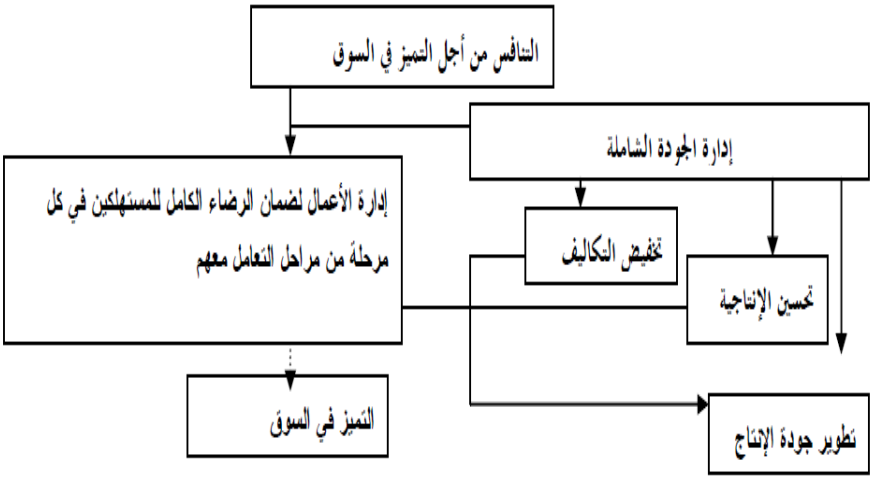
يتضح من خلال هذه الأهداف الطموحة، بأن المؤسسة التي تستطيع تطبيق إدارة الجودة بنجاح وبكفاءة عالية، يسمح للمؤسسة بالحصول على مكاسب عالية جدا، قد تجعلها رائدة في السوق التي تنشط فيه، وذلك بفعل تحقيقها لسلة من الأهداف الهامة (زيادة القيمة المضافة، تجنب الأخطاء، الكشف عن الأخطاء المحتملة و القضاء على الأخطاء)، فكلها عبارة عن أهداف تعمل على رفع القيمة المضافة التي يحصل عليها المستهلك، والتي تسمح للمؤسسة من الوصول إلى مراكز تنافسية مرموقة.

أما فيما يتعلق بأهمية الجودة الشاملة ودورها في تنمية تنافسية المؤسسة، نجد أن جل المؤسسات تسعى إلى التميز والتفوق على المنافسين، بالحصول على مزايا تنافسية إضافية، تجعل المستهلك يرضى بمنتجات المؤسسة بصورة أحسن عن المنافسين، وذلك بالاعتماد على الجودة الشاملة، التي تعتبر أحد المتطلبات الأساسية في عالم الأعمال في عصر العولمة بالنسبة للمؤسسات التي تريد أن تصنع لها مكانة في السوق العالمية، وذلك بفضل المزايا التي تجنيها المؤسسة من جراء التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، حسب تجارب العديد من المؤسسات[27]، والتي يمكن حصرها فيما يلي[28]:

- انخفاض شكاوى المستهلكين والزبائن من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
- تخفيض تكاليف الجودة.
- زيادة نصيب السوق وتخفيض التكاليف.
- تخفيض شكاوى العاملين.
- تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا الزبائن.
- زيادة الفاعلية، تخفيض المخزون، تخفيض الأخطاء، تخفيض تأخير التسليم.
- زيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية.
- زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف وخفض زمن دورة الإنتاج.
- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المؤسسة.
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.
- زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.
- وزيادة العائد على الاستثمار.

من خلال هذه المزايا، تتأكد أهمية المدخل الإداري الجديد في تحسين الإنتاجية والجودة والتميز وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وهو ما يوضحه الشكل (05).

الشكل رقم (05): دور الجودة الشاملة في تحقيق التنافسية والتميز في السوق



المصدر: المرجع السابق لـ على السلمى، ص 23.

أما **ديمنج (DEMING)**، فيلخص مزايا الجودة الشاملة في الشكل **(06)**.

الشكل رقم (06): مزايا الجودة الشاملة حسب ديمنج (DEMING)

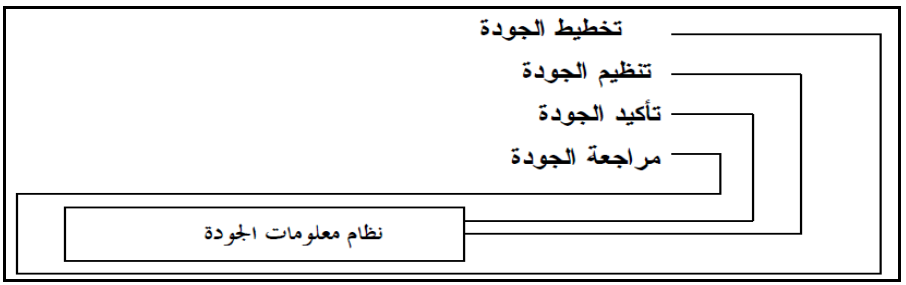
المصدر: المرجع السابق لـ علي السلمي، ص 159.

من خلال الشكلين السابقين، يتضح لنا المزايا التي تحققها الجودة الشاملة للمؤسسة، وعلى مستويات متعددة تقودها إلى الريادة في السوق العالمي الشديد التنافس، حيث كل الأمور مبنية على قواعد صلبة (دراسات،استراتيجيات،تقنيات عصرية للتسيير،إدارة الجودة الشاملة...)، ويمكن تلخيص النتيجة الأساسية المحققة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وبصفة مستمرة في ثلاثة عناصر هي: منع الخطأ، خفض التكاليف، والسيطرة على السوق ونمو القدرة التنافسية.

4-2) الدورة الكاملة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة (سلسلة الجودة):

إن أساس الجودة هو إرضاء المستهلك، ومن أجل الوصول إلى ذلك، هناك سلسلة من العمليات والنشاطات (دورة) تتبعها المؤسسة، ويمكن توضيحها في الشكل (07).

الشكل رقم (07): الدورة الكاملة لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: المرجع السابق لـ علي السلمي، ص 159.

نستنتج من خلال هذا الشكل بأن المؤسسة بإمكانها التوصل بنجاح إلى الجودة الشاملة، بإتباع أربعة خطوات أساسية وهي:

1- تنظيم الجودة؛
2- تنظيم الجودة؛
3- تأكيد الجودة؛
4- ومراجعة الجودة.

علما أن الخطوات الأربعة ترتكز على ما يسمى **بنظام معلومات الجودة**، من خلال توفيره للمعلومات المساعدة على ترشيد عملية اتخاذ القرارات.ولهذا السبب تحتاج إدارة الجودة إلى نظام خاص بها، يتكون من مدخلات، أنشطة ومخرجات، حيث تتمثل المدخلات في أهداف المؤسسة، الاستراتيجيات، السياسات الإنتاجية والتسويقية...، مؤهلات الموظفين، طبيعة وهيكل المنافسة، رغبات وتوقعات الزبائن...، أما الأنشطة فتتمثل أساسا في تحديد أهداف الجودة وسياساتها وتخطيط الجودة، تنظيمها، تنسيقها، قيادتها وتوجيهها، فضلا عن متابعة وتقويم الجودة وتأكيدها وتحسينها، وأخيرا تتمثل أهم المخرجات في أهداف الجودة وسياساتها وخططها، فرق العمل ومعايير الجودة ومؤشراتها. وعليه يمكن القول بأن المدخلات تساعد المؤسسة على القيام بالأنشطة بطريقة محكمة ومضبوطة وبمراعاة متغيرات البيئة، حتى تتمكن من الوصول إلى مخرجات رفيعة حسب ما هو مخطط وحسب ما تمليه رغبات المستهلكين وطبيعة السوق وهيكل المنافسة، وهنا لابد من الإشارة أن الوصول إلى المخرجات التي ترفع من القدرات التنافسية للمؤسسة، تمر عبر برنامج مدروس ودقيق لإدارة الجودة الشاملة.

يمكن اعتبار برنامج إدارة الجودة على أنه مجموعة من الأنشطة والفعاليات أو الإجراءات المترابطة، يتم تنفيذها في توقيتات محددة وفي علاقات مخططة، وباستخدام موارد وتقنيات مناسبة، ويتولى مسؤولياتها أفراد يعملون في تناسق على شكل فريق (فرق)، وصولا إلى أهداف مرغوبة. وتتمثل العناصر الرئيسية لإقامة برنامج إدارة الجودة الشاملة، الذي يزيد من تنافسية المؤسسة في ظل عولمة المنافسة والأسواق والتغيرات السريعة في الأسواق وأذواق المستهلكين وزيادة درجة الوعي لديهم من خلال: الأهداف، الأنشطة، الموارد، التقنيات، الأفراد، التوقيت، والقيادة[30].

خاتمة:

من خلال العرض المختصر لهذه المفاهيم المتعلقة بالعولمة والجودة،يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها في العناصر التالية:

- العولمة هي واقع لا مفر منه، فهو بمثابة القطار الذي يسير، وبالتالي علينا الركوب في هذا القطار حتى لا نتأخر، ولكن علينا معرفة الاتجاه في نفس الوقت، فلا نسير في اتجاه مجهول، بمعنى علينا الغربلة والتمحيص لما تحمله العولمة، ومحاولة الاستفادة من إيجابياتها وتجنب مخاطرها بطريقة ذكية؛
- أفرزت العولمة نوعا من التقارب بين المستهلكين في أذواقهم وعاداتهم وثقافاتهم وخاصة في فئة الشباب، وهو ما يجبر المؤسسات على ضرورة التفكير عالميا والتنفيذ محليا؛
- أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كثيرة في ظل العولمة، أبرزها حتمية تحقيق الجودة، وليس جودة المنتج فقط بل جودة كل العمليات في المؤسسة، أو ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، أي الانطلاق من فكرة صفر خطأ "zero–defect"؛
- يجب على المؤسسة العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة على المدى الطويل، وتبني الأداء السليم من أول مرة، مع التدريب المستمر، وعدم ترك شيء للصدفة،حيث يتم كل ذلك بناء على متطلبات الزبون؛
- على المؤسسة الراغبة في العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، الاعتماد على ما يسمى بسلسلة الجودة، التي تتضمن العناصر التالية: – تخطيط الجودة، – تنظيم الجودة، – تأكيد الجودة، – مراجعة الجودة، وكل ذلك مؤسس على نظام معلومات الجودة؛
- يساعد العمل بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في تجنب مخاطر اللاجودة (تكاليف منع تدهور الجودة، تكاليف الفحص والاختبار، تكاليف الفشل الداخلي والخارجي...)؛
- العمل بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة يقود المؤسسة إلى تحقيق التميز وترقية تنافسيتها، من خلال تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف،وتطور جودة الإنتاج، وبالتالي فإن من أهم مكاسب إدارة الجودة الشاملة منع الخطأ، خفض التكاليف، السيطرة على السوق ونمو القدرة التنافسية؛
- يمكن للمؤسسة الاعتماد على مجموعة من النماذج في تحقيق الجودة الشاملة والتي تم ذكرها في المتن، وهي النموذج الدائري لإدارة الجودة الشاملة، نموذج جائزة بالدريج، نموذج الجائزة الأوربية للجودة، نموذج معهد إدارة الإمداد للتحسين المستمر للعملية؛
- ومن المفيد للمؤسسة في عصر العولمة، الحصول على شهادة المطابقة مع المواصفات العالمية للجودة من أجل زيادة مصداقيتها مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها، كما تعتبر بمثابة جواز سفر نحو الأسواق الأجنبية.

الهوامش والمراجع:

---

1 أسامة أمين الخولي، «العرب والعولمة»، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية، ط. مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 1998، ص ص 26-28.
4 المرجع السابق لـ أسامة أمين الخولي، ص 28.
5 برلوف ف.، «نهاية التاريخ أم البحث عن طريق جديد»، ترجمة أشرف السباغ، ط. المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1997، ص ص 10–16 (بتصرف).
7 محمود رؤوف حامد، «إدارة العولمة»، سلسلة كراسات عروض، ط. المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1999، ص 12.
8 المرجع السابق لـ أسامة أمين الخولي، ص 39 & ص 49.
9 المرجع السابق لـ برلوف ف.، ص 20.
10 جرجس الظهر، «مع القفزة التكنولوجية وتحرير الأسواق... قفزة نحو الرفاه أم إلى المجهول؟!»، مجلة علوم وتكنولوجيا، مجلة فصلية فكرية وعلمية محكمة يصدرها معهد الكويت للأبحاث العلمية، الكويت، العدد 49، ديسمبر 1997، ص 19.
11 لمزيد من التفاصيل، انظر، محي الدين محمد مسعد، «ظاهرة العولمة–الأوهام والحقائق–»، ط. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1999، ص ص 42–46.
12 سعيد يس عامر، «إدارة القرن الـ 21»، ص 278.
13 علي السلمي، «تطوير أداء وتجديد المنظمات»، ط. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 6.
14 سيد الهواري، «منظمة القرن 21»، دار الجيل للطباعة، القاهرة، 1999، ص 14.
15 ISO: International Standard Organisation.
16 محمد أحمد عوض، «الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية»، ط. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 30
17 علي السلمي، «إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000»، ط. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 18.
18 فريد راغب النجار، «إدارة العمليات والإنتاج والتكنولوجيا»، ط. دار الإشعاع للطباعة والنشر، القاهرة، 1997، ص ص 531–532
19 المرجع السابق لـ علي السلمي، ص ص 31–32
21 المرجع السابق لـ علي السلمي، ص 22 & ص 555.
22 سمير محمد عبد العزيز، «جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 10011،9000: رؤية اقتصادية/ فنية/إدارية»، ط. مكتبة الإشعاع، القاهرة، 1999، ص 139
23 LAUAPRE Bertrand, «La qualité s'ils–vous plais», ed. Organisation, Paris, 1992 pp. 18–23
24 فريد زين الدين، «إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية»، ط. دار الكتب، القاهرة، 1996، ص ص 43–45.
25 المرجع السابق لـ علي السلمي، ص 40.
26 المرجع السابق لـ فريد راغب النجار، ص 399 (بتصرف).
27 أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميزا واضحا في نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة مثل مؤسسات XEROX و BRITISH AIRWAYS و IBM.
28 المرجع السابق لـ فريد زين الدين، ص 39.
30 المرجع السابق لـ علي السلمي، ص 39.