

**نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة. منظمات
التعليم العالي أنموذج.**

**The overall management's system in contemporary
organizations the organizations of high education as a
sample**

الدكتور: جوزة عبدالله.

جامعة عمار ثليجي، الأغواط.

البريد الإلكتروني: a.abdallahdj@gmail.com

تاريخ القبول: 2019/10/10

تاريخ الإرسال: 2018/12/20

الملخص:

لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة بمثابة حلقة مهمة ووظيفة رئيسية من وظائف الإدارة ومسؤوليات القيادات الأمامية والقاعدية في المنظمات على اختلاف نشاطها. عبر تحسين العمليات الإنتاجية أو الخدماتية من دون توقف أو تردد، من خلال تعزيز مناهج البحث والتطوير والالتزام بالمواصفات والمقاييس الوطنية والدولية وتطبيقها على العمليات الإنتاجية وأثناء تقديم المنتج أو الخدمة للمستهلكين.

لتحقيق ما سبق ذكره سنحاول تناول مقتضيات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة، بالخصوص منظمات التعليم العالي، من خلال الالتزام بجملة من القواعد المنهجية المتضمنة تطبيق المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على استقراء بعض المراجع والأبحاث العلمية بقصد استخلاص جملة من النتائج التي قد تفيد بأهمية تطبيق هذا النظام على الأداء الخاص والعام لكل من الفرد والمنظمة، وكذا استخلاص جملة من العوائق التي تحول دون التطبيق الصحيح والسليم له وكيفية العمل على تجاوزها لإعطاء الفاعلية لهذا النظام وبالتالي إعطاء الفاعلية لكل داخل المنظمة.

الكلمات المفتاحية: النظام، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المنظمات المعاصرة، منظمات التعليم العالي.

Summary:

Nowadays, the administration of the overall quality had become an important link and one of the basic responsibilities of the leadership in organizations, over the improvement of the productive operations and over the commitment of the national and international benchmarks. Also, over practicing it on the productive and services operations during or after giving it to the consumer.

To fulfil what is said above we will try to have the objects to practice the overall management's system in contemporary organizations especially the organizations of high education through the commitment of the rules of the descriptive analytical method to practice it on the general and the private performance in order to give the effectiveness for all inter the organization

Key words : the system, the quality, the administration of the overall quality, the contemporary organizations ; the organizations of high education .

المؤلف المرسل: جوزه عبدالله abdallahdj@gmail.com

المقدمة:

إن الوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة على اختلاف نشاطها يستلزم إيجاد مناخ جيد ومناسب يساعد على:

- وضع سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة.
- نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها من أجل زيادة وعي العاملين بهذه السياسة وتحفيزهم على الالتزام بها.
- ضمان التركيز على احتياجات المستهلك في الخدمة أو السلعة المقدمة له.
- التنفيذ الصحيح والمتوازن للعمليات الإنتاجية والخدماتية وتلبية احتياجات المستهلكين في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- تأسيس نظام إدارة الجودة ذو كفاءة وفعالية وصولاً إلى تحقيق أهداف الجودة.
- توفير الموارد البشرية والمادية الضرورية وفق المواصفات الصحيحة.
- اتخاذ القرارات ذات الصلة بسياسات وأهداف المنظمة.
- اتخاذ القرارات ذات الصلة بتطوير نظام إدارة الجودة.
- مراجعة نظام إدارة الجودة وتحسينه بشكل دوري.
- التفاعل مع المتغيرات التي تعترض واقع إدارة الجودة الشاملة في كل المفاصل والقنوات العالمية.

إن وضع مثل هكذا مناخ يساعد المنظمة على مواجهة الحاجات والرغبات والتوقعات المتغيرة والمتنامية للمستهلك تماشياً مع متغيرات البيئة الخارجية التي تشهد تسارعا في التغيير والنمو. كذلك يساهم في تعزيز سمعتها لدى المستهلكين ومكانتها السوقية، ويعزز قدرتها التنافسية ومن ثم إمكانية بقائها واستمرارها كمنافس حقيقي وفاعل وكفؤ ومتميز عن المنافسين الآخرين في سبيل تحقيق التميز.

إن نجاح مثل هكذا مناخ يستلزم بالإضافة إلى تحليل بيئة المنظمة واختيار الاستراتيجية المناسبة لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات وجود الإدارة المكلفة، التي تعنى بالسيطرة على تكاليف إنتاج السلع أو الخدمات باستعمال طرق معينة وأساليب مختلفة تمكنها من الوصول إلى أهدافها في تحقيق رضا المستهلك الناتج عن زيادة قيمة المنتج أو الخدمة لديه مقارنة بالمنتجات أو الخدمات المنافسة.

استنادا لذلك بدأت المنظمات العالمية في المنافسة والتسابق على صياغة المعايير التي يتم قياس أداء المنظمات على أساسها والتي تعطيها ميزة التميز عن غيرها. والتي تتضمن، السياسات وتوزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل والتنظيم والتنمية وفق طرق تنظيم المعلومات وتحديثها لأجل التحليل والقدرة على التخطيط للمستقبل، والاستعداد لحاجيات التعلم والتدريب لأجل توكيد الجودة وتأثيراتها لأجل الرقابة الفعالة التي تسمح بإيجاد وسائل ومعايير لقياس جودة المخرجات والعمليات وفق معايير التقييم.

بذلك ينظر للجودة الشاملة كفلسفة إدارية معاصرة، والتي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية الأمريكية والأوروبية واليابانية للحصول على رضا المستهلكين، وانتقل بعد ذلك هذا التنافس المحموم إلى مجالات أخرى كالمجال التكنولوجي

انطلاقا مما سبق يهدف البحث إلى الإجابة على التساؤل الآتي:

- ما هو النظام الأمثل في إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة، وبالخصوص في منظمات التعليم العالي؟

خدمة للسؤال استوجب طرح جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما مفهوم الجودة؟، ما مفهوم إدارة الجودة؟، ما مفهوم إدارة الجودة في منظمات التعليم العالي؟ ماهي مكونات إدارة الجودة الشاملة بصورة عامة؟، ما العائد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة،

العملاء الداخليون والخارجيون بصورة عامة؟، من هم رواد إدارة الجودة الشاملة ومختلف جوائزها؟ ما أهم مستلزمات تطبيقها في مجال المنظمة الجامعية، الجامعة الأمريكية واليابانية أنموذج؟ ما هو واقع تطبيقها داخل الجامعة الجزائرية، وما هي أهم العقبات التي تحول دون تجسيدها كما هو الحال لدى الجامعات الغربية بالخصوص؟ .

أما من حيث الأهمية والهدف من تناول هذا الموضوع فهو للوقوف

على:

- درجة الإهتمام بمفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة ومراحل تطور الإهتمام بهما عبر مختلف المراحل التاريخية.
- مضمون عملية إدارة الجودة الشاملة بصورة عامة.
- مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة في الدين الإسلامي.
- فلسفة إدارة الجودة الشاملة بصورة عامة.
- مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة عامة.
- العوائد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على المنظمة، العاملين، والمستهلكين بصورة عامة.
- إبراز أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب في تحسين النظام التعليمي الجامعي بصورة عامة والجزائري بصورة خاصة وتطويره.
- تحسين وتطوير الهيكل التعليمي الجزائري ليتلائم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة خاصة.
- تحسين المدخلات التعليمية واستغلالها بشكل يتناسب مع حجم الأهداف والمخرجات المطلوبة من الجامعات الجزائرية بصورة خاصة.
- معرفة مجمل المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، وبالتالي يساعد على التشخيص العلمي لجوانب النقص فيها بما يساهم في وضع الحلول المناسبة لاستكمال تلك الجوانب.

فرضية البحث: يفترض هذا البحث أن إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة، بما فيها منظمات التعليم العالي يتطلب وجود نظام فعال يستند إلى جملة من الخطوات العلمية والعملية.

منهجية البحث: سوف يتبع البحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على بعض المراجع والأبحاث العلمية المعنية بهذا البحث.

قبل استعراض مختلف النقاط المتعلقة بالموضوع، وجب أن نطرح تساؤل مفاده:

هل عرفت المجتمعات السابقة مفاهيم وفلسفات الجودة؟ إذ أن هناك شبه إجماع على أنها فلسفة إدارية حديثة ومعاصرة.

المؤكد أنه إذا ألقينا نظرة في التاريخ وقبل الآلاف من الأعوام سنجد أن مصطلح الجودة قد ورد في كثير من الأعمال التي كانت الشعوب القديمة تمارسها في حياتها اليومية، نجد مثلاً في عام 2000 قبل الميلاد أن ملك بابل " حمورابي " وضع قوانين تتحدث عن القوائم المتعلقة بتكاليف ورسوم الخدمات المقدمة، وقام كذلك بإصدار العديد من القوانين، من ضمنها قانون خاص بالعقوبات المتعلقة بالأخطاء، بذلك نرى أن هذا القانون قد قام بالتوفيق والجمع بين الجودة وتكلفة الجودة. كذلك الحال في القرن 5 قبل الميلاد وردت مجموعة من الكتب يطلق عليها كتب ثوث وهي من كتب الحضارة المصرية القديمة تحدد بعض الممارسات الخدمية أو الإنتاجية حيث ذكرت أن أي انحراف أو تجاوز عن المعايير يعتبر جريمة... والحال ذاته في الحضارة الرومانية والصينية.... ولعل الإشارات العظيمة الشاخصة لحد الآن تمثل دليلاً على مستوى جودة المواد المستخدمة وجودة الأداء لإنجاز هذه الشواخص العظيمة كسور الصين العظيم، والحدائق المعلقة في بابل، والأهرامات في مصر.

والحضارة الإسلامية لم تشذ عن هذه القاعدة، بل مهدت لمنهج لتطوير الجودة المستمر عن طريق الارتقاء بمستوى التفكير البشري والمعيشي للأفراد والجماعات والمجتمعات، من خلال إعطاء السيادة للعلم والمعرفة والإتقان في العمل والتفكير الإيجابي، وممارسة العبادات التي يتميز بها الفرد فيها بالإخلاص الذي أساسه جودة الأداء الذي هو أساس التحسين المستمر. يعتبر مفهوم الجودة أصيل في الدين الإسلامي الذي يدعو إلى الدقة والإتقان والكمال والإحسان في كل شيء ومع كل المخلوقات.

هذا عن الإهتمام بمفهوم الجودة، أما عن مراحل الإهتمام بها فقدت بدأ في المراحل الأولى التركيز على جودة المنتج النهائي وذلك من خلال وضع المواصفات التي تحدد المتطلبات الدنيا والخصائص المطلوب توافرها في المخرجات النهائية المختلفة بهدف الحصول على منتج أو خدمة تتوافق مع هذه المواصفات الموضوعية، ثم انتقل في المرحلة الثانية إلى التركيز على جودة العملية الإنتاجية والخدمية من خلال ضبط ومراقبة هذه العملية للحصول على نسبة عيوب معينة ومحدودة، وأن أي اختلاف أو فرق ما بين الناتج وما بين ما هو مطلوب يؤدي إلى الدراسة العملية واجراء التعديلات اللازمة لتصحيح مسارها. لتصل المرحلة الأخيرة والتي يطلق عليها إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل عادة على إعادة التركيز على رغبات وطموحات منظمات الأعمال والمنظمات الأخرى في المجتمع، بالإضافة إلى التطوير المستمر في أنظمة المدخلات والعمل بروح الجماعة وتعميق روح الفريق بدلا من إتباع الهيكلية الفردية، إضافة إلى ذلك العمل بمنظور الرؤيا الطويلة الأمد بدلا من الإصلاحات والحلول الفورية، وهو بذلك يهدف نظام الجودة الشاملة إلى تحديد الأعمال التي لها علاقة مباشرة بالجودة مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات للأفراد ذات العلاقة وإقامة علاقات تعاونية بينهما وكذلك إلى تأسيس آلية منظمة لتكامل الوظائف داخل المنظمة ككل.

1- بعد كل هذا الطرح ماذا نعني بمفهوم الجودة ؟.

1-1 المفهوم الاصطلاحي للجودة:

ينظر البعض لها على أنها (تعني خصائص المنتجات التي تلبى احتياجات ورضا الزبائن). البعض الآخر ينظر لها على أنها تعني (الخلو من العيوب) والبعض الآخر ينظر إليها (على أنها درجة أو مستوى من التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة للزبون)، ويعرفها معهد المعايير الوطنية الأمريكية وجمعية ضبط الجودة الأمريكية على أنها (المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تشتمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات للزبون)، والبعض الآخر يراها في أبعاد الأداء، (أي الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج، كم تستهلك مثلا من البنزين أو الكهرباء أو الغاز)، والبعض الآخر (يراها في المزايا الإضافية قياسا لمثيلاتها في السوق) في حين البعض الآخر يراها في (الموثوقية أي المدة الزمنية المتوقعة للعمل دون الحاجة مثلا إلى الذهاب بها إلى الإصلاح)، والبعض الآخر يراها في (المتانة والتحمل أي كم يعمر المنتج قبل أن يتم استبداله)، والبعض الآخر (يربطها بالجمال أي كيف تبدو السلعة أو مستوى الخدمة)، والبعض الآخر (يراها في الأمن أي درجة عدم تضرر المستهلك من المنتج صحيا)، في حين البعض الآخر (يراها في الوقت أي كم سينتظر المستهلك للحصول عليها). أما البعض الآخر (فيراها في الاكتمال أي هل تتوفر على متطلبات المستهلك....).

وتعرف كذلك على أنها (تطابق المواصفات النهائية مع المواصفات الموضوعية مسبقا في التصميم، ويعتمد هذا التصميم على تقييم عملية الإنتاج ومستوى أداء الآلة، التكنولوجيا والمعدات المستخدمة، المواد المستخدمة، تدريب الموظفين والإشراف عليهم، درجة استخدام تقنيات ضبط الجودة، وجهة نظر المصنع أو المقدم للخدمة أو السلعة) (1).

الملاحظ من التعريفات السابقة أنها تتحدد في اتجاهين :

الإتجاه الأول: تلبية حاجة المستهلك (الانطباع الذي يتركه المستهلك حول السلعة أو الخدمة المقدمة له).

الإتجاه الثاني: تطابق السلعة مع مواصفاتها الأولية (الانطباع الذي يريده الصانع أو المقدم للخدمة).

بناء على ذلك يمكن تقديم التعريف الإجرائي الآتي للمفهوم والذي يتحدد في:

2-1 التعريف الإجرائي لمفهوم الجودة:

"الجودة: هي قدرة مجموعة من الخصائص والمزايا الجوهرية في السلعة أو الخدمة على ارضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء".

بناء على تلك التعريفات يمكن تحديد خصائص الجودة في ما يلي:

✓ الجودة هي إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المنجز أو الخدمة المنجزة، وتتضمن عملية الفحص تحديد مدى مطابقة المنتج المنجز أو الخدمة المنجزة للمواصفات الفنية الموضوعية.

✓ الجودة هي عملية إجراء الفحص من أجل اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها.

✓ الجودة هي القيام بعملية تحسين المنتج المقدم أو الخدمة المقدمة من أجل إرضاء ميول المستهلك، وتعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.

2- هذا عن مفهوم الجودة فماذا عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

1-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة اصطلاحاً: ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها (خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية في أقصر وقت ممكن). وتعرف من قبل إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية على أنها) فلسفة ومبادئ إرشادية للتحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للطرق الكمية والاستخدام

الناجح للمصادر البشرية وأنها درجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالا وفي المستقبل (. وتعرف كذلك على أنها)نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين، وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات والذي يؤدي إلى تحقيق ولاء الزبون في الحاضر والمستقبل ضمن كلفة تنافسية معقولة)، وتعرف كذلك على أنها (مدخل جديد في الأداء يتطلب تجديد الأساليب الإدارية التقليدية والالتزام الطويل الأجل بوحدة الهدف والعمل الجماعي والمشارك ومشاركة جميع أفراد المنظمة). (2).

2-2 التعريف الإجرائي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

" هي درجة التميز أو الأفضلية للسلعة أو الخدمة المقدمة من قبل المنظمة قياسا للمنافسين. أو هي درجة المطابقة للمتطلبات أو المواصفات التي يطلبها المستهلك".

3- فماذا عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية؟:

3-1 مفهوم إدارة الجودة في العملية التعليمية اصطلاحا: تعني: " ما يجعل التعلم متعة وبهجة، وبالتالي فإن المؤسسة التعليمية التي تقدم تعليما يتسم بالجودة هي تلك التي تجعل طلبتها متشوقين لعملية التعليم والتعلم، ومشاركين فيها بالشكل الايجابي النشط، ومحققين من خلالها اكتشافاتهم وابداعاتهم النابعة من استعدادهم وقدراتهم، والملبية لحاجاتهم ومطالب نموهم، أي أن الجودة في التعليم هي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالخدمة التعليمية التي تستطيع أن تفي باحتياجات الطلبة"(3).

وتعني كذلك " أنها عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تكمن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة"(4).

2-3 التعريف الإجرائي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في العملية

التعليمية: ينظر لها على أنها:

- "التطور المستمر والأداء الكفاء لمنظمات التعليم العالي لكسب ثقة المجتمع في خريجيهما على أساس آلية تقييم معترف بها محليا ودوليا"
- مهما تعددت التعريفات حول هذا المصطلح في جانبه العام أو المتعلق بإسقاطه على العملية التعليمية إلا أنها تتحدد في إبراز الآتي :
- كلها تتضمن فكرة التحسين المستمر في كافة الأنشطة بالمنظمة.
 - كلها تتضمن ضرورة الاعتماد على التخطيط والتنظيم وتحليل كل نشاط في المنظمة.
 - كلها تتضمن ضرورة تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد في المنظمة بالجودة.
 - كلها تتضمن ضرورة تعاون وتفاهم مترابط وتشابك كل أفراد المنظمة في إنجاز الأعمال لتحقيق الأهداف.
 - كلها تتضمن ضرورة أن تتبنى المنظمة فلسفة تمنع الخطأ وليس مجرد اكتشافه.
 - كلها تتضمن ضرورة إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لإكسابهم فلسفة العمل الصحيح من أول مرة.
 - كلها تتضمن ضرورة تبني فرق عمل للتحسين المستمر للجودة وليس العمل الفردي المنقطع.
 - كلها تتضمن ضرورة تنمية الرقابة الذاتية قبل كل شيء.
 - كلها تتضمن ضرورة تبني القدرة التنافسية والتميز.
- 4- أما عن مكونات إدارة الجودة الشاملة بصورة عامة :

فينظر إليها على أنها تلك المعايير أو المتطلبات المعتمدة ويتم الوصول إليها بالفعل بانتظام لأجل الوصول إلى منتجات أو خدمات خالية من العيوب، والتي تتطلب عملية تحسين مستمرة.

والتي تتحدد في العناصر الآتية :

1-4 التركيز على متطلبات المستهلك بنوعيه (الداخلي أو الخارجي) حسب مقتضيات نشاطها، إذ يعتبر النجاح العام والشامل لجهود إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يتحدد بدرجة الإستجابة لها، لذا على المنظمة التعليمية على سبيل المثال أن تسعى جاهدة إلى الفهم الكامل لمفهوم الجودة وفق أحكام المستهلك (طالب العلم) الحالية والمستقبلية، كذلك أن تقابل متطلباته بالسرعة المطلوبة، وأن تسعى جاهدة لتجاوز توقعاته.

إن القيام بمتطلبات المستهلك على اختلافه والسعي إلى تحقيقها يساهم بالضرورة إلى الاحتفاظ به وبالأسواق التي يتواجد بداخلها، مع إمكانية اختراق أسواق جديدة، هذا إن كان نشاطها اقتصادي، أما إذا كان نشاطها تعليمي فإنها تساهم كذلك في الاحتفاظ به، والرفع من مؤهلاته بالشكل الذي تجعل منه فاعل في حياته الخاصة أو العامة.

2-4 إن تحقيق هذه المكاسب والتي من بينها الحفاظ على المستهلك الداخلي (إذا كان الحديث عن طالب العلم) في العملية التعليمية، أو الخارجي (إذا كان الحديث عن الزبون) في العملية الاقتصادية الإنتاجية، لا يتأتى إلا إذا تم الإهتمام بالعملاء الداخليين المقدمين أو المنتجين لهذه السلعة أو الخدمة لأنه السبيل الأول والأخير لتحقيق الرهان والذي يتمثل في الحفاظ على المستهلك الداخلي والخارجي، ويكون الاحتفاظ بالعملاء الداخليين على أساس أنهم جوهر عمل المنظمة وشركاء فيها من خلال تمكينهم من كل الشروط الملائمة من أجل دفعهم لاستخدام كافة قدراتهم على اختلافها لصالح تحقيق أهداف المنظمة.

3-4 إن تحقيق تلك المكاسب لا يتأتى كذلك إلا بوجود قيادة عملية، تعمل على التحول الجذري من السلوكيات القيادية التقليدية إلى سلوكيات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، من خلال تدريب المديرين على الشعور بفريق العمل الواحد، وأنهم جزء منه يعملون على تطوير وتأسيس ومراجعة قيم الجودة بصورة معمقة بهدف الوصول إلى حالة التميز، ولتحقيق ذلك الشعور على إدارة المنظمة، أن تعمل على تحقيق تغييرات جذرية في ثقافة وقيم المديرين وسلوكياتهم، لأنه ليس من السهولة الانتقال من موضع المسؤولية إلى حالة تمكين العاملين في أداء وظائفهم واسنادهم في ذلك.

4-4 إن تحقيق تلك المكاسب لا يتأتى كذلك إلا من خلال التحسين المستمر للأداء ويكون ذلك على مراحل متعددة:

1-4-4 المرحلة الأولى تحليل الأداء : من خلال إدراك الفجوة بين الأداء المخطط له والفعلي، القيام بذلك يساهم في إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا عبر تحليل بيئة العمل ومواءمة الوضع المرغوب الذي يصف الامكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة، ثم الاستعداد للوضع الحالي والذي يصف مستوى وأداء العمل والامكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا، والهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق تلك الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف المتاحة .

2-4-4 المرحلة الثانية تقويم الأداء : الذي يعني اختيار الوسيلة أو الوسائل المعالجة وتفعيلها لإعادة تصميم عملية الأداء للوصول إلى الأداء المتوقع.

3-4-4 المرحلة الثالثة الرقابة على الأداء : والتي تتضمن مراجعة الأداء وقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المحددة للتحقق من بلوغ الأهداف المخططة

والمتمفق عليها، وكذلك في إعادة اكتشاف المشكلات في حينها واتخاذ القرار والإجراء التصحيحي في الوقت المناسب.

من المفيد هنا أن نشير أن عمليات تحليل وتقويم والرقابة على الأداء تتعلق بالأداء على مستوى الأشخاص والعمليات والإجراءات.

إن القيام بالتحسين المستمر للأداء يساهم في تحسين المنتج أو الخدمة المقدمة للمستهلك عن طريق سلسلة من التغيرات الصغيرة أو الكبيرة المتزايدة والمتواصلة والتي تمتد إلى فترات زمنية طويلة الأجل والتي تتم بشكل أساسي بتعاون العاملين ومشاركتهم في تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وجودة المنتج أو الخدمة المقدمة، تساهم كذلك في تحقيق استثمار كفاء وفعال لموارد المنظمة، بما يحقق منتج أو خدمة ذو أو ذات كلفة منخفضة عن المنافسين ويتمتعان بمستوى جودة ملائم(5).

4-4-4 المرحلة الرابعة تحليل والتحكم في تكاليف الجودة : ينظر إلى

تكلفة الجودة على أنها كما يراها "جارسون ونورين" (تلك التكلفة التي تخص جميع أنشطة المنظمة، بدءا من البحث والتطوير حتى خدمة المستهلك، أي أن تكاليف الجودة تمثل ما تستهلكه نشاطات المنظمة على امتداد سلسلة القيمة للحصول على منتجات أو خدمات بالجودة المطلوبة)، في حين تعرفها المواصفات الأسترالية على (أنها حاصل الفرق بين التكلفة الحقيقية التي ستحصل اذا لم يحصل أي فشل للمنتج أو الخدمة)، في حين تعرفها المواصفات البريطانية على أنها (التكلفة من أجل تأكيد وضمان الجودة بالإضافة إلى فقدان والخسارة الحاصلة عند عدم إنجاز أو الحصول على الجودة المطلوبة).

تبعا لذلك يمكن تعريف تكاليف الجودة على النحو الآتي :

- التكاليف التي تحدث لمنع حدوث الجودة المنخفضة، أو الناشئة عن إنتاج منتجات أو تقديم خدمات بجودة منخفضة والتي تتضمن:

- ✓ تكاليف التخطيط للجودة : والتي تتضمن تكاليف تطوير وتنفيذ برنامج الجودة.
- ✓ تكاليف تصميم المنتج أو الخدمة : والتي تتضمن تكاليف العملية أي التي تدفع لضمان ملائمة العملية الإنتاجية أو الخدماتية لمواصفات الجودة المطلوبة.
- ✓ تكاليف التدريب: تلك التكاليف المدفوعة لتطوير وتنفيذ برنامج تدريب الجودة للموظفين والإدارة.
- ✓ تكاليف المعلومات: المتعلقة بالحصول على البيانات والمحافظة عليها، بالإضافة إلى تطوير وتحليل تقارير أداء الجودة.
- ✓ تكاليف الفحص والمراقبة: والتي تتضمن تكاليف اختيار المواد والمنتج أو الخدمة عند مراحلها أو مرحلها المختلفة.
- ✓ تكاليف الآلات: والتي تتضمن تكاليف المحافظة على الآلات المستخدمة في اختبار خصائص جودة المنتج أو الخدمة.
- ✓ تكاليف التشغيل: والتي تتضمن تكاليف الوقت الذي يقضيه الموظفون لجمع البيانات بغرض اختبار جودة المنتج أو الخدمة ولإجراء التعديلات على الآلات للمحافظة على الجودة بالإضافة إلى تكاليف إيقاف العمل لتقييم الجودة.
- ✓ تكاليف الفشل في ضبط الجودة : وتسمى أيضا تكاليف عدم المطابقة، والتي تعرف على أنها تكاليف التي تحدث بسبب المطابقة الرديئة بين المنتجات أو الخدمات ومعايير تصميمها.
- ✓ تكاليف الفشل الداخلي: تلك التكاليف الناتجة عن الأنشطة المطلوبة لتصحيح العمليات والمنتجات أو الخدمات المعيبة التي جرى تحديدها قبل وصولها إلى المستهلك.

✓ تلك التكاليف المرتبطة بالخطأ الذي يقع خارج حدود المنظمة بعد شحن المنتج أو تقديم الخدمة للمستهلك، وهي تتضمن التكاليف الناجمة عن شكاوى المستهلك، تكاليف الاستجابة لشكاوى المستهلك، تكاليف المنتجات المستردة، تكاليف معالجة واستبدال المنتجات الرديئة المسترجعة من السوق(6).

إن حساب التكاليف المتعلقة بالجودة تمثل مؤشراً قوياً لتحفيز المنظمة في تطبيق وتنفيذ مفهوم تكاليف الجودة، وأكثر المنافع هو تخفيض هذه التكاليف الإجمالية للمنتج أو الخدمة والتحكم والسيطرة عليها بفاعلية، وبالتالي زيادة الأرباح والدقة في تقييم وتقدير التكاليف، ووضع الموازنات بواقعية، ثم تحويل الجودة إلى أرقام بسيطة ومرئية من خلال نسب كمية مباشرة تساعد المهتمين على عمل شيء صحيح من المرة الأولى.

إن الكلفة المنخفضة للمنتج أو الخدمة يساهم في عرضهما بسعر تنافسي للمستهلكين قياساً للمنافسين الموجودين في السوق، لما يمثله السعر من محدد رئيسي في عمليات الشراء لدى فئات معينة من الزبائن.

ولتحقيق هذه الميزة التنافسية في الأسعار على المنظمة أن تعمل على القيام بالضبط المستمر لتكاليف الجودة عن طريق قيام مدراءها بتحديد تكاليف العمل والشراء والتخزين والتسهيلات وغيرها، بما يساهم في زيادة معدل إنتاجيتهم وتقليل التلف فضلاً عن الاستثمار في الإنتاج لزيادة معدلاتها.

كذلك هذه الميزة التنافسية في الأسعار، تشبع حاجات وتوقعات المستهلك، مما يجعل المستهلك أكثر رضا في استعماله للمنتج أو الخدمة أو أكثر استفادة منه.

4-4-5 المرحلة الخامسة حلقات الجودة :

ينظر لها على أنها مجموعة صغيرة من الأشخاص يقومون بنفس العمل أو بأعمال مشابهة تجتمع طوعيا وبشكل دوري خلال وقت الدوام أو خارجه بقيادة المشرف على الحلقة، وهي مدربة لتحديد وتحليل وحل مشاكل العمل وتقديم الحلول إلى الإدارة ثم تطبيق تلك الحلول عندما يكون الأمر ممكن، عدد أفرادها لا يزيد عن 10 أشخاص، يتم خلال هذه الحلقات تدريب أعضائها على الأساليب الأساسية لحل المشكلات، كذلك إلى تخفيض تكاليف العمل، تحسين ظروف العمل، تنمية مهارات الموظفين الفنية والقيادية، تعميق الانتماء والولاء للمنظمة، تحسين علاقات العمل، الحد من الصراعات بين الأفراد، الحد من التأخر عن العمل، الحد من معدل الغياب...

أما فلسفة هذه الحلقات فهو تحفيز التنافس المؤدي إلى نجاح الجميع، فبدلاً من أن تكون المنافسة لنجاح أحد الأطراف على حساب فشل الطرف الآخر، يجب أن تكون منافسة تعاونية تقوم على مبدأ نجاح الجميع. أما عن العوامل المشجعة وغير مشجعة على إقامة حلقات ضبط الجودة يتوقف على اهتمام الإدارة والعاملين بنجاح المنظمة، اهتمام الإدارة بالحد من المقاومة للتغيير، استياء العاملين من بيئة العمل الحالية، تحسين في مؤهلات العاملين ومهاراتهم، ازدياد الحاجة إلى ضبط العمليات بشكل أفضل، مشاكل الجودة الشاملة، انخفاض الإنتاجية، عدم مقدرة المنظمة على المنافسة، الحاجة إلى وضع حلول دائمة للمشاكل، اقتناع الإدارة بأهمية مشاركة العاملين، الرغبة في إنجاز الأعمال بشكل تعاوني. أما عن متطلبات تطبيق حلقات الجودة فتتوقف على:

➤ الإعداد الكاف لدوائر الجودة من خلال تخصيص الوقت الكاف اللازم للإدارة والعاملين للتدريب عليها واستيعابها، وتخصيص الموارد المالية

الكافية، وجلب الاستشاريين والمختصين في ذلك للاستفادة من خبراتهم وممارساتهم.

➤ السماح بالالتزام الحقيقي بمبدأ المشاركة، مما يفرض التمهيد بتدريب العاملين على اتخاذ القرارات وعلى التصرف المسؤول والعمل الجماعي.

➤ معالجة السلبيات السائدة في البيئة التنظيمية، من بينها عدم تعود الكثير من الموظفين على المشاركة الفعالة، انخفاض ثقة العاملين في الإدارة، وانفصال تخطيط العمل عن تنفيذه.

➤ تدعيم التعاون والانتماء بين العاملين ببعضهم البعض، وبينهم وبين المنظمة بصورة حقيقية ظاهرة.

الجدير بالذكر أن حلقات الجودة التي يتم تطبيقها حالياً في الإدارة اليابانية منذ عام 1960 كان لغرض معالجة مشكلة أساسية ظلت تواجه المنظمات اليابانية، هي انخفاض جودة منتوجاتها مقارنة بمنتجات المنافسين، فكانت الحاجة ملحة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري الجديد، مما أدى إلى ظهور اليابان على الساحة الدولية من أولى الدول في مجال التجارة الخارجية، فتميزت منتجاتها بانخفاض السعر وتوافرها في الوقت والمكان المناسبين.

تقوم حلقات الجودة في النسخة اليابانية على تدريب كافة العمال والموظفين على كيفية تطبيق تكتيك حلقات الجودة والهدف المنشود من وراء ذلك.

إن تطبيق هذا الأسلوب في المنظمات اليابانية ساهم في:

- تقليل مشاكل الاتصال داخل العمل.
- ساهم في دراية العاملين بمشكلات العمل.
- ساهم في تعزيز المسؤولية الجماعية للكل.

- ساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل العمل.
- ساهم في تنظيم العائد من المورد الوحيد وهو العنصر البشري.
- وهي بذلك أي حلقات الجودة تؤكد أن مسألة التحسين المستمر للجودة قضية جماعية لا فردية، كما تذهب إليه حلقات الجودة في النسخة الأمريكية (7).

5- ما العائد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المنظمة بصورة عامة، على العملاء الداخليين والمستهلكين الداخليين أو الخارجيين؟
1-5 بخصوص الفوائد التي تعود على المنظمة : فتحدد في النقاط التالية :

- تقوية الوضع التنافسي من خلال الانتظام على جودة المنتوجات والخدمات والاستمرار في تحسينها، مما يؤدي إلى زيادة الثقة فيها.
- قدرة المنظمة على التكيف مع مجمل المتغيرات المحيطة بها ومن حولها.
- تحقيق إنتاجية عالية والتخلص من الهدر من خلال تحسين نظام الإنتاج والخدمة والعمليات وطرق حل المشاكل، وسبل تقوية الأداء وتحسين إدارة الوقت والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المنظمة.
- تعزيز ثقة العملاء الداخليين والخارجيين بالانتظام في التعامل مع المنظمة.
- زيادة عوائد وأرباح المساهمين في تأسيس المنظمة.
- التوسع في فتح فروع وأقسام إنتاجية أو خدماتية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المحققة.

- إتاحة الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيا لتجنب تحمل تكلفة إضافية والاستفادة القصوى من زمن الآلات والأفراد عن طريق تقليل الزمن العاطل عند إنتاج السلع أو الخدمات وبالتالي التقليل من التكلفة.
- 2-5 بخصوص العوائد التي تعود على العملاء الداخليون فتحدد في

النقاط الآتية :

- توفير الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل.
- تطوير مهارات وقدرات العاملين.
- تقديم الحوافز والمكافآت المجزية بحق المجدين والمتميزين.
- توفير أدوات تقويم عادلة وموضوعية لتقويم أداء العاملين.
- فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المنظمة وهذا ما يكسب المنظمة ولائهم الشديد لها.
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لديهم.

3-5 بخصوص العوائد التي تعود على المستهلكون الداخليون أو

الخارجيون فتحدد في النقاط الآتية :

- التزام المنظمة بالشروط المتفق عليها مع المتعاملين سواء كانوا مستهلكين، أو موردين.
- استلام المنتجات أو الخدمات طبقا للمواصفات المتفق عليها بخصوص المستهلكين.
- قدرة المنظمة على الايفاء بتعهداتها لزيائنها الداخليين أو الخارجيين على حد السواء.(8).

6- يبقى في الأخير قبل الختام أن نحاول الإشارة إلى أهم رواد إدارة

الجودة الشاملة ومختلف جوائزها، وأحد مجالات تطبيقها كأنموذج على

سبيل المثال لا على سبيل الحصر.

1-6 بخصوص رواد إدارة الجودة الشاملة :

الرواد هم من الولايات المتحدة الأمريكية الذين أشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجودة لليابان في عقد الخمسينيات من القرن الماضي، وأبرزهم "إدوارد ديمينج"، و"جوزاف جوران"، "ارماند فيينبوم"، كذلك هم هؤلاء المطورون لفلسفة الجودة الشاملة من اليابانيين ويقصد بهم الذين طوروا تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكيين وكانت مساهماتهم في القرن العشرين، ومن أبرزهم "كاورو إيشيكاو"، "شيغيو شينجو"، "ماسكاي ايماي"، كذلك هم الرواد الغربيون الذين يمثلون الجيل اللاحق لليابانيين والذين تابعوا النجاحات اليابانية في الصناعة، ومن أبرزهم "فيليب كروسي"، "توم بيترز".

أ- الرواد الأوائل :

1- ادوارد ديمينج 1900- 1993

يعتبر "ديمينج" الأمريكي الأول الذي قدم مبادئ الجودة إلى اليابان بصورة واسعة خلال سنوات عمله في اليابان خلال الخمسينيات من القرن الماضي قام بتأسيس فلسفة حول الجودة وتركيزها في 14 مبدأ. ويعتبر أحد أسباب نجاح وتفوق اليابان في مجال الجودة، ويعترف بذلك اليابانيون أنفسهم. فقد تم تقليده وسام الإمبراطور "هيرو هيتو" عام 1960، تكريماً لدوره في النهوض باليابان بالأخص، بالصناعة اليابانية، كما خصصت الحكومة اليابانية جائزة باسمه عام 1951 يطلق عليها اسمه (جائزة ديمينج) تمنح بشكل سنوي للشركات اليابانية التي تتميز في تطبيق إدارة الجودة وحدد لهذه الجائزة المعايير التالية :

- التنظيم : (تحديد المسؤوليات).
- التدريب : (من خلال وضع الخطط التي تستجيب لاحتياجات الأفراد).
- المعلومات : (ضرورة وجود قاعدة بيانات).
- التحليل : (التحليل الجيد للمشكلات وطرق حلها).

- المعايير: (وجود معايير للجودة).
- الضبط : (وجود نظام لضبط الجودة).
- توكيد الجودة: (وجود نظام التوكيد وضمان الجودة يعتمد على المراجعة الداخلية وتقويم المنتج).
- الفاعلية : (مقارنة منتجات المنظمة أو خدماتها بمثيلاتها من خلال الجودة).

• التخطيط المستقبلي: (اعتماد منهجية التخطيط المستقبلي للمنظمة أما المبادئ التي وضعها " ديمينج " للجودة الشاملة فتحدد في النقاط

الآتية :

- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات، لتحقيق مركز تنافسي في السوق، وضمان الاستمرار والبقاء في السوق.
- انتهاج فلسفة جديدة، تتبنى هذه الفلسفة قرارا مشتركا يتحمل مسؤوليته كل فرد في المنظمة.
- التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل، وأن تكون الجودة هي الأساس الذي تركز عليه المنظمة، والتخلص من الاخفاقات السابقة في الإنتاج، وجعل الرقابة رقابة وقائية هدفها منع حدوث الخطأ ودعم المخطئ لتجاوز كبوته ليعطي شكل أفضل في القادم من الأيام.
- إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، بل يجب اعتماد الموردين الذين يعتمدون الجودة في منتجاتهم، وتوطيد العلاقة الحسنة معهم.
- وجود تطوير مستمر في طرق اختبار جودة الإنتاج أو الخدمة، من خلال متابعة المستجدات التي ترافق الأداء وتحسين الأداء بشكل مستمر.
- إنشاء مراكز للتدريب الفعال، يقوم على تدريب الموظفين على طريقة أداء الأعمال الخاصة بهم، والمناسبة للمسؤولية التي يتحملونها.

- اعتماد قيادة فعالة تعمل على تحسين أداء ومهارة المرؤوسين وزرع الثقة فيهم والسعي إلى تحسين الجودة المستمر.
- إزالة الخوف من خلال إشعار الموظفين بالأمان، وتوفير عنصر الاستقرار الوظيفي لهم، مما يكفل للمنظمة خلق ولاءهم وشعورهم بالانتماء وإبعاد عقبة الخوف منهم وترك الحرية لهم لإبداء آرائهم بصراحة.
- إزالة الحواجز بين الإدارات لحل الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون بينهم، وجعلهم يشعرون أن الهدف هو الجودة وليس منافسة بعضهم البعض والعمل بروح الفريق الواحد لإنجاز وإنتاج النوعية الممتازة سواء في الخدمة أو السلعة بالطريقة التي ترضي وتنفوق توقعات المستهلكين.
- التخلص من الشعارات والنصائح من خلال تركيز الإهتمام على الرغبة في العمل أكثر من التركيز على كيفية أدائه.
- استبعاد الحصص العددية من خلال الحد من التوجيهات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من كل موظف أو خلال فترة زمنية محددة، بل التركيز على انتهاج مسلك الفريق الواحد، فالتفوق على توقعات العميل يكون لها أكبر قيمة من مواجهته بكميات كبيرة دون توقعاته الخاصة به.
- إزالة العوائق التي تعترض الفخر بالصنعة، فالفهم السلبي للأداء الذي يركز على التفاصيل السلبية يدمر أي رغبة في العمل لدى الموظفين.
- إعداد برامج قوية للتعليم والتحسين للعاملين من خلال التركيز على عمليات التطوير والتحسين الذاتي واكتساب المعارف والمهارات الجديدة.
- إيجاد المناخ التنظيمي اللازم من خلال ترسيخ المبادئ السابقة في كل أجزاء المنظمة وجعلها أمر حقيقي وليس مجرد شعارات(9).

2- جوزاف جوران :

يعتبر "جوران" واحد من الأوائل الذين ساهموا في بناء ثورة الجودة باليابان وهو صاحب المقولة الشهيرة " لا تحدث الجودة بالمصادفة، بل يجب أن يكون مخططا لها".

تقوم فلسفة " جوران " حول إدارة الجودة على ثلاثة محاور أساسية :

المحور الأول : تخطيط الجودة و التي تقوم على :

- صنع ظروف التشغيل أي عملية تجسيد التصميم إلى مخرجات ذات جودة عالية وهذا يتضمن، تدريب الموظفين على التنفيذ بالصورة الجيدة.
- تعريف المستهلك أي الشخص الذي يؤثر في العملية وهو نوعان، مستهلك داخلي ومستهلك خارجي، من خلال معرفة وتحديد حاجاته.
- تطوير المنتج أو الخدمة التي تطابق تلك الحاجات وتؤسس على ضوءها أهداف الجودة التي تشمل الكلف الدنيا الممكنة.
- وضع تصميم لذلك المنتج أو الخدمة.

المحور الثاني : السيطرة على الجودة من خلال:

- إحكام السيطرة على العناصر الحرجة التي يمكن أن تؤثر على مستوى ونوعية جودة المنتج أو الخدمة مع تحديدها.
- قياس الأداء الفعلي مع الأداء المحدد له مسبقا، في حالة ظهور انحرافات لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك.

المحور الثالث : تحسين الجودة ويتم من خلال:

- إعداد خطط مستمرة تهدف إلى إجراء تحسينات محددة على المنتج أو الخدمة .
- اكتشاف الأسباب المؤدية إلى تردي الجودة أو عوامل تحسينها.
- إيجاد مقياس للتكلفة من خلال مطابقة كل من تكلفة الأداء والوقاية، فكلما انخفض معدل العيوب كلما انخفضت كلفة عدم المطابقة وهي كلفة الفشل الداخلي أو الفشل الخارجي.(10).

ب- الرواد المطورون لفلسفة الجودة من أصل ياباني :**1- كاورو اشيكافا :**

تلميذ "جوزاف جوران" يطلق عليه الأب الحقيقي لحلقات الجودة والمساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية لإدارة الجودة.

فلسفته حول إدارة الجودة تتمحور في :

- وظيفة الجودة مسؤولية جميع الأقسام.
- ضرورة تدريب العاملين على حل المشكلات و تحليل البيانات والأساليب الإحصائية .
- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة في جميع المستويات .
- مشاركة العاملين في حل مشكلات الجودة.(11).

2- تاجوشي جينيتشي :

يعتبر من أشهر رواد الجودة اليابانيين الذين عرفوا من خلال منهجهم الذي يهتم بأفكار ومفاهيم الجودة والفعالية أثناء مرحلة التصميم التي هي المرحلة السابقة لمرحلة التصنيع، لذلك ركز على استخدام التقنيات لتحقيق تصميم الجودة الملائم.

عرف كذلك بمفهوم دالة الخسارة والتي تفيد أن كل انحراف عن الهدف المطلوب (المواصفات) يقابله مقدار من الخسارة الاقتصادية الذي يؤدي إلى زيادة تكلفة المنتج أو الخدمة، وبالتالي ارتفاع قيمة الأسعار، مما يدل على عدم رضا الزبائن عن ذلك المنتج أو الخدمة، وبذلك فإن التصميم الجيد للعملية أو المنتج يؤدي إلى تقليل التكلفة. وللقيام بالتصميم الجيد من الضروري القيام بتحسين الجودة باستمرار من أجل تخفيض الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج.(12).

ج- الرواد الغربيون من الجيل اللاحق لليابانيين :**1- فيليب كروسي :**

- الجودة لديه هي إنتاج سلعة أو خدمة متحررة أو خالية من العيوب، حيث دعا إلى تحقيق العيب الصفري باعتباره الهدف المراد الوصول إليه. كما تعرف الجودة لديه على أنها مطابقة المنتج أو الخدمة لمتطلبات المستهلك ووضع كروسي14مبدأ. والتي تتحدد في:
- الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة.
 - تكريس العمل الجماعي لتحسين الجودة.
 - تأسيس إدارة متخصصة وظيفتها إعداد مقاييس الجودة في كافة الأنشطة.
- تقييم تكاليف الجودة واستخدامها في تحديد متى بالإمكان إجراء التحسينات الضرورية التي تحقق عوائد إضافية للمنظمة.
- التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج أو الخدمة.
 - التركيز على تعليم الموظفين وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
- تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل المنظمة.
 - تحديد يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار صناعة بلا عيوب.
 - التخلص من الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
 - التعرف على أهمية عملية تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهودا غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.
- تكوين مجالس الجودة، من مهامها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.
- الاستمرار في عملية تحسين الجودة، وذلك عن طريق تشجيع الموظفين باستمرار لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنظمة.
 - استخدام القياس كأداة موضوعية للجودة.
 - اتخاذ الاجراءات الصحيحة لتفادي الخطأ في العمليات والمنتج.(13).

2- توم بيتر:

اهتم بتحسين الجودة تحت مصطلح جديد تبناه : الإدارة من أجل القيادة والذي يشير إلى دور القائد كمسير والقيادة الجواله والذي يعني الاتصال الفعال مع العاملين والزبائن، ويعتقد أنه من الضروري أن يتميز القائد بالصفات الآتية لتحقيق مهامه في تكريس الجودة :

✓ الاستماع للآخرين مما يعني عناية أكبر بالمقابل.

✓ التوجيه والتعليم ما يعني إشاعة القيم.

✓ التيسير الذي يحقق المعالجة الآنية.(14).

2-6 جوائز إدارة الجودة :

أ- الجائزة الأمريكية الوطنية " مالكوم بالدريدج " : جائزة أقرها

الكونغرس الأمريكي عام 1987 باسم هذا العالم الذي هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، وهي تمنح سنويا للشركات الصناعية، أو الخدمية والمشروعات الصغيرة، وهي تهدف إلى: تشجيع وحث كافة المؤسسات على تحسين الجودة في السلع أو الخدمات التي تقدمها.

يستند هذا النموذج إلى مجموعة من المفاهيم الرئيسية التي تعبر عن قيم التميز والفاعلية، وتنبع بالدرجة الأولى من فكرة إدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي:

- الإهتمام بالجودة انطلاقا من رغبات العملاء.
- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومكونات الأداء.
- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحولات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.

- التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
- تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساسا في تخطيط العمليات.
- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.
- أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها.
- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسؤوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه.(15).

ب- جائزة النموذج الياباني في إدارة الجودة الشاملة " جائزة ديمينغ "

يرتبط اسم هذه الجائزة باسم العالم الأمريكي " إدوارد ديمينغ "، والتي استحدثت عام 1951، على مستوى اليابان وتحولت إلى المستوى العالمي عام 1954، وهي تولي أهمية إلى إدارة العمليات المؤدية إلى الجودة الشاملة. (سبق ذكر معاييرها في موضع سابق عند الحديث عن اسهامات الباحث خلال استعراض رواد الجودة الشاملة).

ج- معايير المنظمة الدولية ISO 9000 :

إن نشوء وتطور مواصفات أنظمة الجودة الشاملة تعود إلى الصناعة العسكرية بسبب فشل العديد من منتجات هذه الصناعة في أداء عملها، في بداية الخمسينيات إلى نهاية الستينيات وفي أوائل السبعينيات قامت مجموعة من الدول الأوروبية بإصدار مواصفات أنظمة الجودة بعد تقوية الوضع التنافسي لمتطلباتها في الداخل مما يمكنها من المنافسة على المستوى الدولي، خاصة بعد ظهور الصناعة اليابانية كمنافس قوي حققت منتجاتها تفوق ملحوظا في الجودة على مثيلاتها من الأمريكية.

وفي عام 1947 قامت المنظمة الدولية للأيزو بتشكيل اللجنة الفنية ISO TC/176 بعضوية 26 دولة مهمتها إصدار مواصفات خاصة بالجودة. إن الهدف من إنشاء هذه المنظمة بالإضافة إلى معالجة مشكلات العمل، العمل على تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات، وقد ساهمت هذه الهيئة بشكل فعال في توحيد المواصفات الوطنية المختلفة للجودة وإعطائها الصبغة الدولية في شكل: ISO 9000 تعرف أنظمة الجودة بأنها مجموعة من المواصفات التي تؤسس للمتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في المنظمات المختلفة وهي تتحدد في:

1- نظام الجودة : الذي يعبر على الهيكل التنظيمي والاجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق أنظمة الجودة.

2- نظام الإدارة : والذي يعبر عن الصيغة التي بموجبها يتم انجاز المهام أو الهدف.

3- نظام إدارة الجودة : والذي يعبر عليه بنظام الإدارة في المنظمة الذي يركز على الأداء الكلي المرتبط بأهدافها اتجاه الجودة.

4- تأكيد الجودة : والذي يشمل كافة العمليات والأعمال المخططة والنظامية التي تنفذ ضمن الجودة لتوفير الثقة الكاملة في منتجات المنظمة.

5- إدارة الجودة : والتي تشمل كافة الأنشطة القائمة على أساس وظائف الإدارة التي تحدد سياسة الجودة والمسؤوليات المرتبطة بها وهي كما يلي:

أ - ضبط الجودة: والتي تتضمن كافة الأنشطة الفنية اللازمة للإيفاء بمتطلبات الجودة.

ب - تخطيط الجودة: والذي يتضمن تخطيط أهداف الجودة والعمليات اللازمة لتحقيقها.

ج - تأكيد الجودة: والتي تتضمن التأكد ما إذا كانت الجودة نفذت أم لا.

د - تحسين الجودة: والتي تتضمن العمل على تحسين نظام الجودة.

إن التأكيد على هذه المواصفات يمكن أي منظمة من الحصول على شهادة ايزو، إلا أنها تخضع لتدقيق من قبل هذه المنظمة كل 6 أشهر، أما صلاحيتها تحدد بـ 3 سنوات ويتم تجديدها بناء على توصيات التقييم الجديد الذي قامت به المنظمة من عدمه.(16).

تشمل المنظمة الدولية للمعايير الايزو على ثلاث مستويات للجودة :

المستوى الأول: ايزو 9003 يتم خلاله التحقق من متطلبات الجودة المتعلقة بأعمال وفعليات والتفتيش والفحص.
المستوى الثاني : ايزو 9002 يحدد هذا المستوى إن كانت المنظمة قد حققت متطلبات المستوى الأول، يتم خلاله التحقق من الجهود المبذولة في مراقبة وتحسين الجودة.

المستوى الثالث: ايزو 9001 يتم خلاله التأكد من إمكانية السيطرة على التصميم، ويعتبر هذا المستوى أكثر مستويات الشمولية في إدارة الجودة الشاملة.

كما توجد نماذج أخرى لإدارة الجودة متعلقة بحماية البيئة وضمن عدم تأثير الصناعة سلبا عليها والتي تتحدد في ايزو 14000 وهي تتضمن المبادئ الآتية :

• أن تكون إدارة البيئة كأسبقية تنافسية خاصة بالمنظمة باعتبارها أساس لبقاء المنظمة.

• التفكير في البيئة كجزء من تطوير المنتج.(17).

3-6 منظمات التعليم العالي كأحد المجالات المعاصرة لتطبيق نظام

إدارة الجودة الشاملة: قبل أن نلقي نظرة عن كيفية تطبيق هذا النظام في هذا المجال لنبدأ :

1-3-6- بتحديد المفاهيم:

أ - ماذا نعني بالمنظمة اصطلاحا:

ينظر إلى المنظمة على أنها "نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها البعض، تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وفي إطار مختلف متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية". (18)

ينظر إليها على أنها "ذلك النشاط التنظيمي الإنساني الذي يتولد عنه تفاعل وتعاون اجتماعي من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة عن طريق الأنشطة والعمليات الاجتماعية، وبالتالي تصبح هناك لغة ينتج عنها بمرور الوقت معرفة وثقافة تنظيمية تمثل السلوك التنظيمي للمنظمة، أي هنالك ترابط حركي بين النشاط التنظيمي والكيان التنظيمي وهو ما ندعوه المنظمة". (19)

ب- التعريف الاجرائي للمنظمة:

ينظر لها على أنها "ذلك التجمع أو التنظيم الاجتماعي، الذي يتكون من عدد من الأفراد، تعمل مع بعضها البعض على التناسق والالتزام من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة".

يستخلص من المفاهيم السابقة حول المفهوم الآتي: أن المنظمة:

- ذلك المجال الذي تتم فيه عملية التفاعل والتكامل بين أفراد المنظمة، والذي يتوفر على بناء تنظيمي يوضح لكل فرد داخله، دوره، مجال تخصصه، ودرجة مسؤوليته...

- اجتماع مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة.

- نظام تعاوني فاعل محدد بهيكل تنظيمي يتفاعل بداخله الأفراد لأجل تحقيق أهداف محددة في بيئة محددة.

ج- ماذا نعني بالمنظمة أو المنظمات المعاصرة اصطلاحاً:

ينظر لها على أنها" تلك المنظمات التي تملك رأسمال فكري، يعطيها القدرة في المحافظة على مستوى متفوق من المعرفة الذي يحقق لها كل من القدرة على تعزيز الأداء المنظمي والقدرة الفضلى على التكيف مع بيئة المنافسة".(20).

وينظر لها كذلك على أنها تلك " المنظمات التي تواجه تحديات متعددة ومختلفة وتعمل على مواكبتها، سعيا منها إلى احراز تقدم في مجالها، لتحقيق الاستمرارية، والقدرة على المنافسة، في ضوء الاهتمام المتزايد بكل من أتمتة العمل الإداري، وترسيخ متطلبات الإدارة الإلكترونية، وتطوير طرق العمل الإداري والعمل على زيادة الاهتمام بمتطلبات العملاء، وكذا بمجمل المتغيرات المحيطة والمتواجدة بها، من أجل بلوغ أعلى درجات الجودة وضمان البقاء في المنافسة".(21).

د- التعريف الإجرائي للمنظمات المعاصرة:

ينظر لها على أنها" تلك المنظمات التي لها القدرة الكافية على تحقيق كل من الاستقرار بما يسهل عليها تحقيق الأهداف التي تصبو إليها، والقدرة الكافية على تحقيق الاستمرارية لضمان احداث التغيرات اللازمة في الأهداف والوسائل كلما دعت الضرورة لذلك، وكذلك القدرة على تحقيق التكيف الكاف مع مجمل المتطلبات التي تفرزها كل من البيئة الداخلية والخارجية من فرص وتهديدات لتحقيق أهدافها".

مهما تعددت التعريفات حول هذا المصطلح إلا أنها تشير إلى أن المنظمة المعاصرة هي تلك التي تملك:

✓ القدرة على تحقيق أهدافها في ضوء ادراكها ووعها لمختلف التحديات التي تواجهها داخليا أو خارجيا.

✓ القدرة الى تحسين أعمالها من خلال تنمية خبراتها ومعارفها الماضية، والتي تسمح لها مستقبلا على البقاء والتكيف في محيط عال التنافس.

✓ القدرة على أن تعمل بشكل قوي على أحداث التغيرات اللازمة في الوقت اللازم لأجل الاستجابة السريعة لمتطلبات المحيط المتغير، وبالتالي لمتطلبات المستهلك الذي يصعب الوصول إليه، ما بالك الحفاظ عليه.

ه- مفهوم المنظمة الجامعية:

ينظر لها على أنها " تلك المؤسسة التعليمية التي تعرض التعليم العالي وتقوم بالبحث العلمي". وينظر لها كذلك على أنها " تلك المؤسسة الإجتماعية التي تحقق العلاقات الإجتماعية، والتي تعمل على توجيه نشاطها لتلبية الطلب الإجتماعي على التكوين العالي، والمساهمة في التنمية الإجتماعية للمجتمع". (22).

و- تعريف المنظمة الجامعية اجرائيا:

ينظر لها على أنها تلك " المؤسسة التي تقوم بصفة رئيسية، على توفير تعلم متقدم لأشخاص على درجة عالية من النضج العقلي، والاستعداد النفسي على متابعة دراسات متخصصة في مجال أو أكثر من مجالات المعرفة".

يستخلص من المفاهيم السابقة حول مفهوم الجامعة الآتي:

✓ الجامعة مؤسسة اجتماعية تقوم بتقديم المعلومة والمحافظة عليها من جيل لآخر.

✓ الجامعة مؤسسة تعليمية تقوم بإعداد الأجيال وتأهيلهم للعمل والمشاركة في التنمية الشاملة.

✓ الجامعة مؤسسة بحثية تقوم بإنتاج المعرفة وتجديدها وتطويرها.

2-3-6 - كيفية تطبيق نظام الجودة الشاملة في منظمات التعليم

العالي:

لقد تم تجسيد نظام إدارة الجودة الشاملة في العديد من القطاعات الصناعية والخدمية، ولقد أعطت نجاحا كبيرا، لا من حيث تحسين معدل

الربحية، وكذا انخفاض التكاليف، ولا من حيث انعدام العيوب، وتحسين الجودة، وتحسين الأداء، وكذا تحسين علاقات العمل...

لعل زيادة الاهتمام بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي، أحد المؤشرات الهامة لأهمية هذا الجانب في نشاطها، لأنها وجدت نفسها أمام ضغوط متزايدة لاعتماد الجودة معيار للخدمة التي تقدمها لطلبها على الخصوص، حيث لم يعد التحدي اليوم المفروض عليها يقتصر على تقديم التعليم لكل المواطنين، بل أصبح منصبا على وجوب تقديم التعليم بجودة عالية، وهذا في ظل الطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم، والحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد، خاصة منها البشرية، من أجل تنمية دائمة ومستمرة من جانب والتحديات الاقتصادية والتكنولوجية من جانب آخر، والتي تتمثل في ظهور الإنتاج الآلي بشكل خاص. مما أثر على نوعية العمالة التي تغيرت جذريا، وبالتالي تزايد الطلب على المتخصصين الماهرين، الذين يتعين عليهم انجاز أعمالهم في غاية الجودة، كما يشترط فهم القدرة على استيعاب الأدوات التكنولوجية السريعة، ومن هنا كان على التعليم العالي أن يعيد النظر في أهدافه وطرقه لمجابهة هذه المستجدات من خلال جعل الجودة مركز اهتمامه.

لقد أضحي لزاما اليوم على المنظمة الجامعية، باعتبارها أحد القطاعات الخدمية، التي أوكل لها تحويل الجهد العلمي والمهارات الإنسانية في النظم والبحوث العلمية إلى نواتج مادية كي تسهم في تحقيق الرفاهية المادية وتوظيف التكنولوجيا وتطويرها وتحويرها. أن تسعى إلى تدريب وتأهيل موظفيها على اختلاف درجاتهم الإدارية والمهنية لضبط وتجويد الأداء من خلال استخدام الوسائل التعليمية المناسبة في العملية البحثية والتدريسية لضمان الجودة والاعتماد وفقا للمعايير المعتمدة للجودة دوليا ومحليا. من خلال القدرة على التعليم الذي يعني اكساب المتعلم مقومات التفكير

الصحيح والتي من شأنها توظيف مواهب المتعلم واستثمار قدراته الفكرية لتحقيق التحسين المستمر في أدائه المعرفي من أجل سد حاجاته وتحقيق طموحاته في المستقبل، وفي سد حاجات سوق العمل كما ونوعا. المنظمة الجامعية الأمريكية واليابانية على سبيل المثال لتحقيق مستويات الجودة الشاملة المطلوبة بداخلها عمدت كل منهما على تطبيقها بخصوصياتها المحلية.

نجد التجربة الأمريكية في المجال تقوم على الارتقاء بالبرامج الدراسية، من خلال تبني أسلوب الاعتماد الأكاديمي، والذي يعتبر مفهوم أمريكي بحث، يتصل بالعمليات التي يقوم بها فريق من المختصين من خلال جمعيات غير حكومية، تسعى لجعل المؤسسات الحكومية مسؤولة أمام بعضها البعض على تحقيق أهداف محددة وملائمة لها ولبرامجها التعليمية، وفحص مدى وفاء هذه المؤسسات وبرامجها لمعايير محددة مسبقا للكفاءة أو الجدارة التعليمية.

المعيار في أسلوب الاعتماد حسب المفهوم الأمريكي يتحدد في بيان لجملة من المواصفات والخصائص التي يجب توفرها في النظام التعليمي لتحقيق جودة في المخرجات، ويأخذ الاعتماد شكلين:

الشكل الأول: الاعتماد الأكاديمي: ويركز على تقييم الأداء بالمؤسسة التعليمية بصورة شاملة.

الشكل الثاني: الاعتماد التخصصي: ويركز على الاهتمام بالبرامج الأكاديمية التخصصية التي تطرحها المؤسسة بشكل منفرد.

يتم تقييم مدى تحقيق المؤسسة لهذه الأهداف من خلال عملية التقييم الذاتي والخارجي، وعلى ضوء ذلك يتخذ القرار المناسب بخصوص الاعتماد.

تتمثل المعايير المستخدمة من قبل هيئات الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية في:

أهداف الجامعة، التنظيم والاشراف على المؤسسة، أعضاء هيئة التدريس، المكتبة ومصادر المعلومات، المصادر المالية والنزاهة، التخطيط والتقييم، البرامج والتدريس، الخدمات الطلابية، المصادر المادية والمبنى الأساس، الانفتاح على الجمهور.(23).

في حين أسلوب تطبيق نظام الجودة الشاملة في العملية التعليمية في منظمات التعليم العالي في اليابان يركز على جملة من الشروط حرصت الحكومة اليابانية على الزام تلك المنظمات بضرورة تطبيقها وهي على الشكل الآتي:

■ الأصالة والمعاصرة والتي تعني ضرورة المحافظة على الثقافة القومية اليابانية وقيمها الذاتية الأصيلة وتكييف وتأقلم الثقافات الغربية مع الثقافة القومية اليابانية.

■ اثراء التربية الخلقية في البيئة اليابانية، من خلال الحرص على غرس قيم الاحترام والالتزام والمسؤولية داخل الجماعة، والاصرار والاستمرار في تحقيق ما تطمح إليه الجماعة، مع الحرص على اتباع الفرد لمعايير اجتماعية موحدة في الحياة اليومية. حتى يتمكن الفرد الياباني من الاسهام في بناء المجتمع وتقدمه.

■ احترام الفردية من خلال التركيز على الانماء الكامل لشخصية الفرد ورعاية قدراته على الابداع والتفكير، وكذلك من خلال تزويده بأساسيات المعرفة، وتوسيع مجالات الاختيار أمامه في التعليم والعمل.

■ تحسين مستوى التعليم أمام الفرد من خلال التركيز على الموضوعات التي تؤدي إلى تنمية قدراته الابداعية والتفكير الناقد، وكذا من خلال التركيز على تنوع طرق التدريس وتحسين أساليب التقويم وتوسيع برامج التربية المهنية التي تشارك فيها الشركات اليابانية وغيرها، من أجل احداث نوع من التكامل بين الكل في الرفع من مستوى العملية التعليمية.

- تحسين نوعية المعلم من خلال اعادة النظر في برامج اعداد المعلم بتصميم برامج أكثر مرونة لجعله أكثر تحكما في طرق التدريس الحديثة، التي من خلالها يمكنه التحكم أكثر في تكنولوجيات المعلومات، التي تمكنه في النهاية في تكوين قدرات ابداعية تكون لها القدرة في خلق الميزة التنافسية مستقبلا في مجال تواجهها.
- تحسين العوامل البيئية المؤثرة في التعليم، من خلال الحد من المدارس الكبيرة الحجم، وتقليل كثافة الفصول واصلاح محتوى الكتب الدراسية وتجهيز المدارس بوسائل ووسائل المعلومات.
- تنمية المنظور الدولي للطالب من خلال اكسابه لمهارات لغوية اجنبية تسمح له بالانفتاح على الآخرين واكتساب سلوك أكثر انفتاحا على العالم من أجل توسيع الأفق وامتلاك صفات المواطن العالمي.(24)
- المستفاد من التجريبتين، أو من غيرها، أن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ميدان التعليم العالي هو تمكين الجامعة من العمل على:
- إعداد مخرجات التعليم تتصف بالكفاءة اللازمة التي بإمكانها المساهمة في تلبية متطلبات المجتمع مستقبلا.
- الرفع من مستوى جودة المنتج التعليمي بأقل جهد وتكلفة بما يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية بالجودة المطلوبة التي تعمل على سد حاجات سوق العمل.
- العمل على تحسين العمليات والأنشطة التعليمية من خلال الإحاطة بمختلف عناصر وجوانب ومكونات العملية التعليمية.
- العمل على تحسين أداء الفاعلين في العملية التعليمية (الأساتذة) وتحسين أداء المستفيدين منها (الطلبة) من خلال تطوير البرامج والخطط التعليمية.

يبقى السؤال مطروح أين الجامعة الجزائرية من تطبيق هذا الأسلوب أو الفلسفة بداخلها وفي مختلف عملياتها الإدارية، الفنية، والبيداغوجيا، قياسا لما هو حاصل في الجامعات الغربية بالخصوص؟.

الأکید الإجابة ستكون واحدة، أن لأمجال لها في الوجود، لا من حيث التفكير ولا الممارسة، ولعل العديد من الدراسات الميدانية والنظرية التي أمکننا الوصول والاطلاع عليها تؤكد حقيقة مرة لا مفر منها، أن الجامعة الجزائرية لا تزال غائبه عن هذا الميدان.

لعلنا نكتفي بإدراج نتائج دراستين تلخصان لنا حال هذا الأمر في واقع الجامعة الجزائرية.

لكن قبل ذلك لا بد أن نؤكد أن الجامعة الجزائرية اليوم أصبحت مطالبة أكثر من قبل إلى السعي إلى تحسين جودة خدماتها قياسا لما تقدمه الآن، استنادا إلى أسس علمية عالمية، بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة لدى كافة أفرادها على اختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، لا سيما لدى الإدارة العليا لديها، بضرورة دعم جهود الجودة الشاملة بداخلها، مع التركيز على روح التعاون وروح الفريق، وممارسة النمط القيادي المناسب، مع ضرورة وجود نظام لقياس الجودة، ووجود فعالية في الاتصالات، واحداث عدد من التغييرات الناجحة. وهذا كله لن يتأتى لها إلا بقيامها بالجهود الآتية:

- ضرورة الإعداد، التخطيط، التنفيذ، الرقابة والتقييم على أهدافها وأدائها، التي هي أسس إدارة الجودة الشاملة.
- وهذا كذلك بدوره يستلزم القيام بالآتي:
- ضرورة تحليل بيئتها الداخلية للوقوف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها، لتقوية الأولى ولتصحيح أو تفادي الثانية.

- ضرورة تحليل البيئة الخارجية لها للوقوف على الفرص والتهديدات من حولها، من أجل اغتنام الأولى والاستثمار فيها، وتجنب الثانية أو الحد من آثارها السلبية إن أمكن.
- ضرورة صياغة رؤية مستقبلية لرسالتها أو أهدافها على المدى الطويل من 5 إلى 10 سنوات على الأقل.
- اختيار مدير للجودة وتنفيذ برامج تدريبية لفريق العمل.
- دراسة توقعات العملاء بالخصوص الداخليين على اختلافهم، المقدمين للخدمة التعليمية أو المستفيدين منها، من أجل الحفاظ على استمرار الكادر المؤطر لضمان تقديم الجودة والعمل على تحسينها واستمراريتها، وكذا من أجل اعطاء سمعة إيجابية عنها وعن خدماتها.
- دون ذلك ستقع في مستنقع التردّي الذي يميزها اليوم عن غيرها من الجامعات الغربية، ولعل عدم ادراجها كل سنة ضمن اللائحة السنوية لأحسن الجامعات عالميا لأكبر دليل على ذلك.
- الدراسة الأولى: بعنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة بجامعة جيجل، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، جامعة قسنطينة. خلال هذه الدراسة الميدانية انطلقت الباحثة من تساؤل رئيسي تجسد في: ما مدى إدراك هيئة التدريس بجامعة جيجل لمفهوم إدارة الجودة؟ وقد ضمننت هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية تمثلت في:
 - ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة، وما علاقتها بمدخل الايزو ISO 9000 لإدارة الجودة؟.
 - ما يمثل مدخل الجودة الشاملة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي؟.
 - هل أفراد الهيئة التدريسية بجامعة جيجل على وعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي للتحسين المستمر؟.
 - ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة جيجل؟.

في ضوء ذلك التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، التي وضعتها انطلقت في دراستها للموضوع من جملة من الفرضيات:

- إدارة الجودة الشاملة هي منهج متكامل يركز على جملة من المبادئ، يؤدي تطبيقها الصحيح إلى تحقيق الجودة ويعمل على تحسينها باستمرار وهو لا يتعارض مع مدخل الايزو ISO 9000.
 - يمثل مدخل إدارة الجودة الشاملة مصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال المساهمة في إعداد الموارد البشرية ذات المستوى العالي، لا سيما في ظل اشتداد المنافسة الدولية عليها.
 - تدرك هيئة التدريس بجامعة جيجل أهمية إدارة الجودة الشاملة، كأسلوب إداري ناجح وقادر على تحسين خدمات المؤسسة التي تتبناها.
 - تعمل جامعة جيجل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قصد بلوغ النتائج التي حققتها العديد من الجامعات التي تبنت هذا المنهج.
- بعد إجرائها للدراسة الميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة جيجل والتي تضمنت 151 أستاذ من المجموع الكلي الذي بلغ 755 أستاذ خلال السنة الجامعية 2011-2012 بنسبة 20%. والتي توزعت على كافة الكليات المكونة للجامعة والموزعة على القطب الجامعي جيجل، والقطب الجامعي تاسوست. وبعد تفرغ 112 استمارة من مجموع 151 بنسبة 74.17%، والتي كانت قابلة للتفرغ بعد استبعاد 39 استمارة. تبين لها:
- أن 35.7 % من المبحوثين أكدوا لها معرفتهم بمصطلح إدارة الجودة الشاملة TQM وسبق لهم التعامل به، إما من خلال انجازهم لمذكرة الماجستير أو أطروحة الدكتوراه، أو حتى عن طريق تدريسهم لمقاييس تتناول مواضع عن الجودة. في حين أعربت لها نسبة 41.1 % منهم على أن درجة

إدراكهم لمصطلح إدارة الجودة يتحدد بدرجة محدودة، في حين 23.2% منهم أعربوا عن جهلهم له بالمطلق.

- أما من حيث المقصود بدلالات المصطلح فقد أكد لها 18.6% من الباحثين أنها تتحدد في جودة المنتج، في حين 58.1% منهم أكد لها أنها تتحدد في السعي الدائم للمؤسسة من أجل تحقيق التميز في الأداء لإسعاد العملاء، في حين 23% منهم أكدوا لها أن دلالات المفهوم واسعة ومن غير الممكن حصرها في بعد واحد ومحدد، فهي تعني التحسين المستمر داخل المؤسسة بما يشمل أداء الأفراد، كافة العمليات الإدارية بداخلها، تخفيض التكاليف، التميز في المنتج أو الخدمة .

- أما من حيث درجة وعي مفردات الدراسة بمبادئ وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أكد لها 49.1% منهم أن أعضاء هيئة التدريس على وعي نوعا ما بمبادئ وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين عبر لها 26.8% أن أعضاء هيئة التدريس ليس لهم وعي بالمرّة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، في حين عبر لها 24.1% منهم أن الهيئة التدريسية على وعي تام بفلسفة إدارة الجودة.

- أما بخصوص مدى تطبيق جامعة جيجل لفلسفة إدارة الجودة الشاملة بداخلها، توصلت إلى أن الجامعة لا تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال جملة من المؤشرات:

✓ أن الإدارة لا تسمح للأستاذ الجامعي بممارسة مختلف العمليات الإدارية بنسبة 60.7% حسب استجابات الباحثين .

✓ الإدارة لا تشرك الأستاذ في اتخاذ القرار بنسبة 62.5% حسب استجابات الباحثين.

✓ الجامعة تفتقر إلى الوسائل التعليمية والبحثية التي من شأنها مساعدة الأستاذ على أداء مهامه بالشكل المثالي، والمساهمة في الرفع من

مستوى التكوين لديه ولدى طلبته، وكذا في انجاز مختلف المشاريع البحثية بنسبة 60.7 % حسب استجابات المبحوثين.

لنتخلص في النهاية إلى أن الجامعة الجزائرية بالعموم وجامعة جيجل بالخصوص، لم ترق بعد إلى مستوى أداء جامعات العالم المتقدم، والجامعة الجزائرية اليوم أصبحت، بدل من تكوين النخب تعمل على تعميم التعليم، مع صعوبة تحقيق النوع بالنظر إلى تدهور ظروف التكوين والتأطير، الأمر الذي يستدعي حسب رؤيتها إلى ضرورة إعادة النظر في طريقة التسيير المنتهجة حاليا، من خلال الإعتماد على أسلوب إدارة الجودة الشاملة.(25)

الدراسة الثانية: بعنوان مساهمة تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة ورقلة. خلال هذه الدراسة الميدانية انطلق الباحث من تساؤل رئيسي تمثل في: ما مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟. وقد ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الجزئية تمحورت حول:

- ماذا يقصد بجودة خدمات التعليم العالي، وما هي الأساليب التي تنتهجها مؤسسات التعليم العالي لتحسينها؟.
- كيف يمكن ادماج مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بما يتماشى مع خصوصية هذا القطاع؟.
- ما درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية تبعا لمتغيرات الجنس، والعمر، والجامعة وسنوات الخبرة في التدريس والرتبة الجامعية؟.

- ما درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية تبعا لمتغيرات الجنس والعمر، الجامعة وسنوات الخبرة في التدريس، والرتبة العلمية؟. للإجابة على تلك التساؤلات وضع جملة من الفرضيات:
- جودة خدمات التعليم العالي هي مطابقة مواصفاتها للمستفيدين منها، ونظرا لأهميتها فإن مؤسسات التعليم العالي تتخذ كل الاجراءات في سبل تحسينها ورفع مستواها إلى المستوى العالي.
- للاستفادة من مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يجب تطويع مبادئ ومتطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع خصوصيات قطاع التعليم العالي.
- تلتزم الجامعات الجزائرية بمبادئ الجودة الشاملة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية تبعا لمتغيرات الجنس، والعمر والجامعة وسنوات الخبرة في التدريس، والرتبة العلمية.
- تتوفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة

الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية تبعا لمتغيرات الجنس، أو العمر والجامعة، وسنوات الخبرة في التدريس، والرتبة العلمية. بعد إجرائه للدراسة الميدانية على عدد من أعضاء هيئة التدريس الذين تم اختيارهم بطريقة عمدية على مستوى كليات العلوم الاقتصادية في 5 جامعات وطنية موزعة بين الجنوب والشرق والشمال بمجموع 468 عضو من هيئة التدريس من المجموع الكلي المحدد ب 710، والذي يمثل ما نسبته 65.61 % .وبعد تفريغ الاستمارات باستخدام تقنية SPSS توصل إلى النتائج التالية:

- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (رؤية ورسالة الجامعة، التحسين المستمر، التغذية العكسية، التركيز على المستفيدين، مشاركة وتمكين العاملين...) في الجامعات الجزائرية هو بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.03، وانحراف معياري ضعيف قدره 0.58.
- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (دعم الإدارة العليا، نشر ثقافة الجودة، الامكانيات المادية والبشرية، نظام المعلومات...) في الجامعات الجزائرية هو بدرجة متوسطة كذلك بمتوسط حسابي يقدر ب 3.08، وانحراف معياري ضعيف قدره 0.57. ليصل في النهاية إلى جملة من القناعات:
- أن تطبيق فلسفة إدارة الجودة في الجامعات الجزائرية، وإن كانت بعض ممارساتها موجودة لدى القلة من الأساتذة، أمر ممكن تعميمه، شرط تهيئة الظروف لها، من خلال دعم وتوفير هذه المتطلبات في الميدان.
- أن درجة الالتزام المتوسط إن لم يكن ضعيف من قبل العديد من الأساتذة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، إنما يعكس الزخم الهائل من السلبيات التي وصلت إليها الجامعة الجزائرية، وما يلاحظ عليها من تدهور

في جودة خدماتها التعليمية التي تضمنها، ولعل ما يؤكد هذا التدهور القصور في المهارات الأساسية لخريجها المتبعة للتطوير الكمي على حساب النوع، والذي شكل ويشكل معضلة أساسية في اتساع الفجوة بين متطلبات سوق العمل ومستوى قدرات الخريجين منها. (26)

يستخلص من نتائج هذه الدراساتين وغيرها الآتي:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي في الجزائر لا يزال بعيد عن المعايير الدولية المحددة لها، والتي تتحدد في:

ضرورة ضبط جودة التعليم من خلال: وجود قيادة إدارية تؤمن بمبادئ وفلسفة الجودة وتعمل على تصميم خدمات تعليمية متميزة. وهذا لا يتأتى إلا بالقيام بالتخطيط والتقييم لرسالتها وأهدافها، من حيث مطابقتها لمواصفات الجودة العالية، وكذلك من خلال الإهتمام بتدريب أعضائها بما يعود عليها وعلمهم بالتطوير والتجديد الهادف، الذي يضمن تقديم خدمة تعليمية بضمانات تقدم للمستفيدين منها على اثبات الذات في سوق العمل المليء بالتغيرات المستجدة كل حين. كذلك توفير الوضوح والشفافية في البرامج الأكاديمية، وتوفير المعلومات الواضحة والدقيقة للطلبة، وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية التي تقدمها، والتحقق كذلك من توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية.

النتائج المستخلصة: تأسيسا على ما سبق فإن البحث خلص إلى أن:

✓ إدارة الجودة الشاملة تعد من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوزت على الإهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية.

✓ إن المنظمات اليوم سواء منها المحلية أو العالمية تواجه العديد من التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة وما يصاحبها من تغير المستهلك الذي

أصبح أكثر وعي وذا قدرة على انتقاء المنتج أو الخدمة الأفضل بعد اعتماده الجودة كمعيار، وهذا يتطلب على المنظمات أن تكون الجودة هي الأساس في سلعها أو خدماتها.

✓ إن الهدف الأساسي في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع احراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

✓ إن ضمان السلع والخدمات بجودة أعلى وفقا للمواصفات التي يتم تصميمها تتوقف على التزام المنظمة بالجودة وتجسيدها كطريقة على مستوى المنظمة ككل، وكذا التصميم الفعال والتركيز على العمليات، فهذه المتطلبات تتفاعل مع البعض الآخر من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

✓ أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي يتطلب استعدادا وقبولا من جميع القائمين والمستفيدين، إضافة إلى اختيار القيادات التي تملك القدرة على التغيير وتؤمن به وتوفير مستلزمات نجاحها. تماما كما هو حاصل في المنظمات الأخرى.

✓ أن هناك جملة من العوائق الموضوعية والزائفة التي تحول دون تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية والتي يمكن الوقوف على البعض منها:

• غياب ثقافة الجودة لدى الأغلبية من الأفراد الذين يشكلون الكادر البشري المسير لها.

الخوف من التغيير، وما يعنيه من فقدان النفوذ والسيطرة لدى البعض.

• عدم وجود وتوفير الكفاءات البشرية المؤهلة لقيادة وتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ميدانيا.

● عدم وجود تناغم وتوافق بين أعضاء فرق العمل...

الهوامش:

- (1) محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص، 33.
- (2) سلمان زايد، إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ج1، ص، 26.
- (3) زاهر، ضياء الدين، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دليل علمي، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص150.
- (4) درياس، أحمد سعيد، مقال " إدارة الجودة الكلية، مفهومها، وتطبيقاتها، وامكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي"، مجلة رسالة الخليج، عدد 50، ب، ن، 1414هـ، ص 24.
- (5) عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2010، ص، ص، 37، 38.
- (6) حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص، 56.
- (7) صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، شهادة إيزو، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2011، ص28
- (8) السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الجريز للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص، ص، 54، 55.
- (9) نزار عبد المجيد البرواري وآخرون، إدارة الجودة، مدخل للتميز والريادة، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2010، ص، ص، 85، 86.
- (10) عبد الستار العلي، نفس المرجع السابق، ص، 68.
- (11) عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الأردن، 2009، ص، 49.
- (12) بن سعيد خالد بن سعيد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1997، ص، 174.

- (13) محمد البكري مونيا، الجودة الشاملة في العمل الاسلامي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص،36.
- (14) نزار عبد المجيد البرواري وآخرون، إدارة الجودة، مدخل للتميز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص،114.
- (15) مزغيث عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، 2012، ص،128.
- (16) سلمان زايد، نفس المرجع السابق، ص،268.
- (17) صلاح الدين حسين السيدي، نفس المرجع السابق، ص،95.
- (18) مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، مراحل وعمليات، مطبعة شفيق، بغداد، 1988، ص، 13.
- (19) محمد حربي حسن، علم المنظمة، الأصول والتطور والتكامل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1988، ص،20.
- (20) محمد علي الروسان وآخرون، مقال: "أثر رأسمال الفكري في الابداع في المصارف الأردنية، دراسة ميدانية"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص،44.
- (21) مأمون الدراركة، وآخرون، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، الأردن، 2002، ص،46.
- (22) سعد التل، وآخرون، قواعد التدريس في الجامعة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص،29.
- (23) أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة حبل، ماجستير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2013/2012.
- (24) قادة يزيد، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطة بولاية سعيدة، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011، ص،79.
- (25) أنظر أسماء عميرة، نفس المرجع السابق.
- (26) أنظر حواس عبد الرزاق، مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتاج إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي
مرباح ورقلة، 2015، 2016.

قائمة المراجع

- 1- السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار
الجرير للنشر والتوزيع، الأردن، والتوزيع، 2007.
- 2- بن سعيد خالد بن سعيد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على
القطاع الصحي العبيكان للطباعة والنشر، الرياض 1997.
- 3- حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية
للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 4- زاهر، ضياء الدين، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دليل علمي، دار
السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 5- سعد التل، وآخرون، قواعد التدريس في الجامعة، دار الفكر للطباعة والنشر
والتوزيع، عمان، ط1، 1997.
- 6- سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، ج1، دار المناهج
للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 7- صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة،
شهادة ايزو، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.
- 8- عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع
والطباعة، الأردن، ط2، 2010 .
- 9- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الأردن، 2009.
- 10- مأمون الدراكة، وآخرون، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، الأردن،
2002.
- 11- محمد البكري مونيا، الجودة الشاملة في العمل الاسلامي، دار الفكر العربي،
القاهرة، 2001 .
- 12- محمد حربي حسن، علم المنظمة، الأصول والتطور والتكامل، مديرية دار الكتب
للطباعة والنشر، الموصل، 1988.

13- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

14- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، مراحل وعمليات، مطبعة شفيق، بغداد، 1988.

15- نزار عبد المجيد البرواري وآخرون، إدارة الجودة، مدخل للتميز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.

16- نزار عبد المجيد البرواري وآخرون، إدارة الجودة، مدخل للتميز والريادة، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، ط1، 2010.

الرسائل الجامعية:

17- أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة حيجل، ماجستير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2013/2012.

18- حواس عبد الرزاق، مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتاج إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015، 2016.

19- قادة يزيد، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطة بولاية سعيدة، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011.

20- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، 2012.

المجلات:

21- درياس، أحمد سعيد، مقال "إدارة الجودة الكلية، مفهومها، وتطبيقاتها، وامكانية الاستفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، مجلة رسالة الخليج، عدد 50، ب، ن، 1414هـ.

22- محمد علي الروسان وآخرون، مقال: "أثر رأسمال الفكري في الابداع في المصارف الأردنية، دراسة ميدانية"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.