

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية

Total Quality Management in the Economic Corporation: An Analytical Study

د. بھتة حنان

جامعة جيجل، الجزائر

hananbechta@yahoo.com

د. بوعموشة نعيم

جامعة جيجل، الجزائر

naim.socio18@outlook.fr

تاريخ النشر: 2019 / 09 / 30

تاريخ القبول: 2019 / 09 / 15

تاريخ الاستقبال: 2019 / 08 / 02

ملخص:

إن ظهور إدارة الجودة الشاملة لم يكن محض الصدفة، ولكنها تراكم للخبرات البشرية، وتطورت حسب الضرورة المقتضات والتسارع المتلاحق في الأحداث، وهو ما يجعل الجودة الشاملة هدفا لكل المؤسسات الطموحة. ولعل هذا الاهتمام المتزايد بالجودة يأتي كنتيجة طبيعية لكونها إحدى الاستراتيجيات الأساسية لمواجهة التحديات العالمية. وقد تبلورت فلسفة الجودة الشاملة واتضح معالمها بقوة في فترة الثمانينيات من القرن العشرين، والتي عرفت زيادة الوعي بقيمة وأهمية تحسين الجودة في كل المؤسسات، ففي ظل الاهتمام العالمي المتزايد بالجودة ليس فقط جودة السلع والمنتجات وإنما أيضا جودة الخدمات، أصبح من الأكيد أن الجودة ليست خيارا بل ضرورة لنجاح أي نظام. وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على مفهوم البقاء والاستمرار والتطوير من خلال استشراف آفاق المستقبل للوصول إلى أفضل أداء، وهذا الاهتمام بالجودة الشاملة جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة الشاملة.

- الكلمات المفتاحية: الجودة - الجودة الشاملة - إدارة الجودة الشاملة.

Abstract:

The emergence of TQM was not pure coincidence, but it was an accumulation of human experience and developed according to the necessity and successive events, which makes total quality the goal of all ambitious institutions. Perhaps this increased interest in quality comes as a natural consequence of being one of the basic strategies for meeting global challenges. The philosophy of total quality was crystallized and its features became very strong in 1980s, which increased awareness of the value and importance of quality improvement in all institutions, With increasing international attention to quality, not only the quality of goods and products but also the quality of services, it is certain that quality is not an option but a necessity for the success of any system. Thus, TQM focuses on the concept of survival, continuity and development by looking to the prospects of independent to reach the best performance, and this interest with the total quality made thinkers call this period the era of total quality.

- **Keywords:** Quality - Total Quality- Total Quality Management.

- مقدمة:

شهد العالم المعاصر في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات والتحولت في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المنظمات الاقتصادية محليا ودوليا من أجل الاستحواذ على أكبر حصة في السوق، وجذب الزبائن وكسب رضاهم. وفي ظل اشتداد المنافسة العالمية والتحرر الاقتصادي أصبحت الجودة واحدة من أكثر الأدوات والعوامل أهمية وفعالية بالنسبة للمؤسسة لتحقيق مزايا تنافسية.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوروبية، إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية والفوز برضا المستهلكين حول العالم. وهو ما جعل المؤسسات الاقتصادية والخدماتية تعيد النظر في سياساتها الإدارية، خاصة في ظل اكتظاظ الأسواق العالمية بمؤسسات اقتصادية تقدم مجموعة من المنتجات أو الخدمات المتماثلة إلى حد بعيد، فأصبحت هذه الأخيرة تواجه كسادا لسلعها في السوق.

الأمر الذي أدى إلى تبني قوة تنافسية جديدة تعتمد على الجودة، فأصبحت الجودة محورا للتمايز بين السلع والخدمات في الأسواق، مما جعلها تحظى بأهمية كبيرة من طرف المؤسسات الاقتصادية من أجل ضمان بقائها واستمراريتها في سوق يتميز بعدم الاستقرار وبيئة اقتصادية شديدة التذبذب.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

1.1- الجودة:

يعد مفهوم الجودة من المصطلحات الجديدة التي تهدف إلى تطوير الأداء بصفة مستمرة، وعلى الرغم من ذلك نجد أن مفهوم الجودة من المفاهيم التي يعتمدها بعض الغموض ويختلف مفهومها من سياق لآخر؛ إذ لا يوجد إجماع بين المختصين في الجودة حول تعريف واضح ومحدد، على اعتبار أن الجودة مرتبطة بمتطلبات وتوقعات المستفيدين منها. ومن بين التعاريف المقدمة للجودة:

يعرف مفهوم الجودة لغويا على أنها "من أصل الفعل الثلاثي (جاد)، والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة، وجودة أي صار جيدا، وإحداث الشيء فجاد والتجويد مثله، وقد جاد جودة وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل". (القيسي، 2011، ص25).

وعرف "جوران Juran" الجودة بأنها "ملائمة السلع والخدمات لاستخدام العملاء، ومطابقتها للمواصفات التي تلي احتياجاتهم وتوقعاتهم". وقد عرفها "Feigenbaum" بأنها "المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق، والهندسة، والتصنيع، والصيانة، أو عن طريق وجود أي سلعة أو خدمة في الاستعمال، والتي ستلقى توقعات الزبون". (التميمي، الخطيب، 2008، ص14).

أما "كروسبي Crosby" فعرفها بأنها "مدى المطابقة مع المتطلبات فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة. ويشترط فيها: الوفاء بالمتطلبات، وانعدام العيوب، وتنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة". (مسلم، 2015، ص23).

وتعرف المنظمة الدولية للمعايير ISO الجودة بأنها "الخصائص الكلية لكيان (نشاط أو عملية أو منتج أو منظمة أو نظام أو فرد أو مزيج منها) التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية". (أبو الرب وآخرون، 2010، ص79).

2.1- إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم القديمة والحديثة في نفس الوقت، وهو يعني في كلتا الحالتين حسن أداء الشيء وإتقانه والقيام بإنجازه على أكمل وجه ممكن. كما يعد هذا المفهوم من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والإداريين المهتمين بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات. وقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة التي قدمها العلماء والباحثون تبعا لتغير اتجاهاتهم ونظرتهم، ومن بين التعريفات التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة ما يلي:

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة، وتعبير عن مواقف الأفراد والعاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات باستخدام المبدع للأساليب العلمية". (السامرائي، 2007، ص34).

كما تعرف بأنها "أسلوب إداري متكامل يتضمن توظيف الاستراتيجيات التي من شأنها أن تقوم بعملية التحسين، والتطوير وتخفيض الكلفة، وتأكيد الثبات في الإنتاج الجيد، ضمن المواصفات المطلوبة والتي ينظر لها المستفيد كقيمة خدمية عالية تؤدي إلى رضاه وتحقق غايته". (التميمي، الخطيب، 2008، ص23).

أما معهد المقاييس البريطاني فعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير". (مجيد، الزيادات، 2007، ص24).

وعليه فإدارة الجودة الشاملة هي "العملية التي تشترك فيها الإدارة العليا مع جميع العاملين في المنظمة في ضمان تحسين جودة المنتج وبيئة العمل باستمرار عند جميع المراحل والمستويات، انسجاما مع هدفها في تحسين رضا الزبائن والعاملين". (الحداد، 2009، ص21).

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون فيها المصطلح كما يلي: (جودة، 2012، ص23).

- إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

- الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

- الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن البعض يخلط بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة. "فالجودة تشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من

خلالها تتحقق تلك المواصفات. أما إدارة الجودة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المؤسسة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المؤسسة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها". (عليجات، 2004، ص 17).

2- التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

لقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومر بالعديد من التغيرات عبر فترات تاريخية كما يلي: (التميمي، الخطيب، 2008، ص. 23-24)

- فترة الأربعينيات: في هذه الفترة شكل المفكرون الأمريكيون الرواد الأساسيين في استخدام الأساليب الإحصائية، والتحليلية في عمليات الفحص، وكان لكل من ديمينج وجوران الدور الرئيس في هذا المجال.

- فترة الخمسينيات: وفيها كانت المنافسة محدودة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة، حيث كانت كل من الإنتاجية والجودة مهملتا إلى حد ما.

- فترة الستينيات: أما في هذه الفترة تم التأكيد بشكل أساسي على الجودة، حيث تبنت بريطانيا هذا الاتجاه، فركزت على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل، والمواد الخام، وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية على الجودة.

- فترة السبعينيات: لقد تم التركيز في هذه الفترة على استخدام الأساليب الإحصائية لضمان جودة المنتجات، سلعا كانت أم خدمات.

- فترة الثمانينيات: لقد تم التوجه في هذه الفترة لإقامة أقسام للجودة، وظهرت فيها معايير للجودة مثل الايزو 9000.

- فترة التسعينيات: أما في هذه الفترة فقد برز اهتمام كبير وجدي لأهمية الجودة، والشروع بالتوجهات التنافسية الحادة بين المنظمات المختلفة، وخاصة الاقتصادية منها.

ونؤكد هنا على أن هناك فروقات عديدة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة،
نوجز أهمها في الجدول التالي: (جودة، 2012، ص 27).

الجدول رقم (01): مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية
الرقابة الذاتية	1- الرقابة للصيقة وتصيد الأخطاء
العمل الجماعي وروح الفريق	2- العمل الفردي
التركيز على المنتج والعمليات	3- التركيز على المنتج
اندماج الموظفين	4- مشاركة الموظفين
التحسين المستمر	5- التحسين وقت الحاجة
مرونة السياسات والإجراءات	6- جمود السياسات والإجراءات
تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية	7- حفظ البيانات
التركيز على رضا العملاء	8- التركيز على جني الأرباح
مشاركة الموردين	9- النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين
العمل الخارجي والداخلي	10- العمل الخارجي
الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل	11- الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد

3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وقد لاقى هذا المدخل رواجاً كبيراً في مجال تطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل. وتقوم الجودة الشاملة على العديد من المبادئ التي يتركز عليها مفهومها وفلسفتها، وهي: (أبو علي، 2014، ص 288).

" مشاركة جميع العاملين في التنظيم، أي أن جميع من يعمل في المنظمة مسؤول مسؤولية كاملة عن وجود المنتج لأن الجودة الشاملة تتطلب في المقام الأول الإدارة التشاركية.

- أداء العمل بطريقة صحيحة من أول خطوة، الأمر الذي يؤدي إلى تفادي العمل الكثير من العيوب.

- تكلفة الجودة الشاملة، وهي عبارة عن تكاليف جميع الأعمال المتعلقة بجودة السلعة أو الخدمة.
- قدرة الإدارة المستمرة على تقوية مركزها التنافسي، الأمر الذي يتطلب ضرورة توفير أفكار جديدة ومعلومات يعتمد عليها لتحقيق شهرة واسعة في السوق.
- وضع جميع العاملين في صورة مجموعات عمل من أجل مشاركة تعاونية لانجاز كافة العمليات الإنتاجية والإدارية.
- تنمية مفهوم الإدارة الذاتية، حيث لا بد أن يتاح لجميع العاملين إبداء الرأي والمشاركة الايجابية في العمل والإدارة.
- كما تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المؤسسة هذه المبادئ بفعالية فإنها ستنجح حتما في تحقيق مستوى متميز من الجودة، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي: (عليجات، 2004، ص. 33-34)
- "- التفهم الكامل والالتزام الفعلي وضمان روح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من أولويتها، والتأكيد على إيجاد البنى والهيكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل الملائمة، وتطوير أنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.
- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة في المؤسسة، والعمل دوماً من أجل تطوير العمليات التي يتم من خلالها انجاز العمل، عن طريق تصميم عمليات الإنتاج السلعي أو الخدمي التي تتفق وتتطابق مع مواصفات الجودة، واستخدام أفضل الممارسات والأساليب الإدارية، وتوظيف التقنيات والأساليب الفنية بفعالية في جميع مراحل تقديم الخدمات أو المنتجات.
- تفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة، مع التأكيد على الانجاز من خلال فرق العمل وتنمية العمل التعاوني.
- مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة، والتعاون مع المؤسسة في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

- بناء ودعم ثقافة مؤسسية تسعى إلى التحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين، ودعم الجهود المميزة: الفردية والجماعية.
- مشاركة كل فرد من العاملين في المؤسسة في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة، عن طريق تطوير أدائه في عمله بمختلف مراحلها، ومساهمة الأفراد جميعا في تعرف المشاكل المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها، والعمل على حلها تعاونا باستخدام الأساليب الإحصائية ومنهجية البحث العلمي وحل المشكلات.
- تركيز برامج إدارة الجودة الشاملة على تلبية حاجات المستفيد من الخدمة أو السلعة بتميز، ويتطلب ذلك من المؤسسة أن تسعى لتحديد احتياجات جمهورها المستهدف من السلع والخدمات.

4- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

عند ازدياد حدة المنافسة بين الشركات وازدياد التوجه نحو العولمة، وكذلك تزايد غزو الشركات الأجنبية للأسواق العالمية نتيجة العدد الهائل من فرص الربحية المتاحة أمامها، غيرت الشركات من أساليبها التنافسية للسعي نحو التميز والتركيز على إنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس وتحسين الربح.

إن أهم ما تتميز به إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في أي مؤسسة تطبق بها سواء كانت خاصة أو عامة، لذلك أصبحت إدارة الجودة الشاملة من محددات نجاح أو فشل المؤسسات. وتأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة من كونها منهجا شاملا للتغيير أبعد من كونها نظاما يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، ويكمن إبراز أهميتها فيما يلي: (مسلم،

2015، ص. 39-40)

"- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج.

- تحقيق رضا المستهلك، وذلك بتقديم أفضل السلع والخدمات.

- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.

- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة والانتماء والولاء للمؤسسة.

- تحسين السمعة الطيبة للمؤسسة في نظر العملاء والعاملين.
 - منح شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق.
 - تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.
 - تمكين المؤسسة من القيام بالمراقبة وتقييم الأداء بشكل مستمر.
- وعلى هذا الأساس فقد أصبحت الجودة الشاملة هدفا لكل المؤسسات الطموحة، ولعل هذا الاهتمام بالجودة يأتي كنتيجة طبيعية لكونها إحدى الاستراتيجيات الأساسية لمواجهة التحديات العالمية. وعليه فإن الجودة الشاملة تركز على مفهوم البقاء والاستمرار والتطوير من خلال استشراف آفاق المستقبل للوصول إلى أفضل أداء.

5- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- باتت إدارة الجودة الشاملة اليوم كاتجاه تطوري معاصر يمثل إطارا محوريا لتقويم الأداء وتطويره، حيث تهدف الجودة الشاملة إلى تحقيق ما يأتي: (الكرخي، 2015، ص 24).
- " رفع مستوى الأداء للسلع والخدمات المقدمة إلى درجات أفضل من قبل المؤسسة بما يحقق رغبات تطلعات المستفيدين.
- تحقيق درجة عالية من التطابق بين السلعة أو الخدمة المقدمة وتوقعات العملاء قبل حصولهم على تلك السلعة أو الخدمة.
 - تحقيق مستوى عال من ضمانات المصدقية في أداء السلع والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لعملائها.
 - إشاعة تصور وسمعة مفضلة لدى العملاء من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
 - حمل المؤسسة على إيجاد البيئة الجمالية التي يجعلها تظهر بالشكل اللائق كالأثاث المناسب وتقديم السلعة الخدمة إضافة إلى الراحة والمقاعد الملائمة والتكييف المناسب والمغاسل وأماكن المناولة واستلام الخدمات النهائية وغير ذلك.
- وبصفة عامة يهدف نظام إدارة الجودة الشاملة إلى: (أبو علي، 2014، ص 296-297)
- " زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العميل والتفوق والتميز على المنافسين.
 - زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة.
 - زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (قدرة أعلى على استثمار الفرص، وتجنب المخاطر والمعوقات).
 - ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفاعليات المنظمة.
 - زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
 - زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
- انطلاقا مما سبق يتضح أن عملية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات يتطلب إعادة النظر في رسالة وأهداف وغايات واستراتيجيات المؤسسات، وكذلك مراجعة المعايير والإجراءات المتبعة لتلبية رغبات المستفيد الحالية والمستقبلية.
- 6- خصائص ومميزات إدارة الجودة الشاملة:
- أصبح تحقيق الجودة الشاملة مطلبا عالميا ومحليا تسعى كافة النظم والمؤسسات لتحقيقه، وتتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة فيما يلي: (السامرائي، 2007، ص53).
- " أنها فلسفة إدارية حديثة أو معاصرة.
- أنها استمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية السابقة واستفادت بأحسن ما فيها.
 - أنها فلسفة تركز على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حد معين بل الاستمرار بالتحسين طالما هناك من يستفيد منه.
 - أنها فلسفة إدارية تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة ويتحمل الجميع مسؤولية ذلك.
 - أنها تأخذ بنظر الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون وتحاول تحقيقها أو أبعد مما يتوقعه الزبون.
 - أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآزر من أجل نجاح العمل وتحقيقها أهداف المؤسسة.

- أنها تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها.
- أنها فلسفة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق واعتماد مبدأ الأرباح طويلة الأمد من خلال إنتاجية عالية وعوائد مربحة.
- أنها فلسفة تؤمن بملائمة الوسائل مع الغايات فالجودة لا تتحقق إلا بضمان جودة الطرفين.
- أنها فلسفة أو نظام متكامل يضمن للدولة من خلال نتاجه المتميز السمعة والمكانة العالية بين الدول.
- تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات.
- يحكمها دستور أخلاقي يتمثل بتوفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الانجاز.
- قدرة المؤسسة على التأقلم السريع مع مختلف المتغيرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخلية والخارجية وما يتفرع منهما من متغيرات إضافية جديدة.
- وتتميز الجودة الشاملة بالميزات التالية: (الكرخي، 2015، ص. 26-27)
- "- تقلل الأخطاء الشائعة داخل المؤسسة.
- تختصر الوقت اللازم لأداء المهام والمسؤوليات.
- تؤدي إلى الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المؤسسة.
- تقلل من عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوى.
- تزيد من رضا المستفيدين.
- تزيد من رضا العاملين من إداريين وفنيين في المؤسسة.
- تخفض من عدد الاجتماعات واللجان غير الضرورية.
- تؤدي إلى تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات على الآخرين.
- تعزز من تقوية الولاء للعمل والمؤسسة.
- تؤدي إلى تعزيز العلاقات الانسانية والاجتماعية في المؤسسة والمجتمع.
- تؤدي إلى تحسين بيئة العمل وذلك من خلال توفرها كافة الخدمات.
- تشجع على إرساء نظام معلومات دقيق وشامل للجودة الشاملة."

أما عن مدخل إدارة الجودة الشاملة فيتصف بمجموعة من السمات الأساسية يمكن إجمالها فيما يلي: (أبو علي، 2014، ص. 291-292)

- مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل قطاعات ومستويات ووظائف المنظمة.
- مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية والكفاءة، والمرونة للمنظمة كلها.
- مدخل يعتمد على تخطيط وتنظيم وتحليل كل نشاط في المنظمة.
- مدخل يعتمد على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد بالمنظمة.
- مدخل يعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المنظمة.
- مدخل يعتمد على تعاون وتفاهم وترابط وتشابك كل أجزاء المنظمة في انجاز الأعمال.
- مدخل يعمل على تخليص كل فرد من الجهود المهدرة وإشراكه في عملية التحسين المستمر.
- مدخل ينطبق بنفس الدرجة في جميع مجالات النشاط بأي منظمة، وكل منظمة.
- مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كشف الخطأ.
- مدخل يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي لدى الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ.
- مدخل يقوم على فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار، وليس العمل الفردي.
- مدخل ينمي ويعتمد على الرقابة الذاتية بديلا عن الرقابة الخارجية، فالجودة لا تفرض على الانسان ولكنها تنبع منه.

7- وظائف إدارة الجودة الشاملة:

تلعب إدارة الجودة الشاملة دورا أساسيا في تحقيق فاعلية وكفاءة الأداء للمنظمات المختلفة سواء الإنتاجية منها أو الخدمية، حيث تسعى إدارة الجودة لتحقيق أهم الوظائف وهي كما يلي: (التميمي، الخطيب، 2008، ص 31-32)

" في ظل بروز ظاهرة العولمة فإن الجودة تعتبر مفتاح أساسي في التصدي للمنافسة الدولية التي تعترف بالأداء الإنتاجي أو الخدمي لتحقيق الاستقرار والاستمرار.

- المساهمة في تحسين المستوى المعاشي للفرد والمجتمع على حد سواء، وتطوير الميادين الاستثمارية وزيادة الإنتاجية، ونمو التجارة التصديرية في ظل العولمة.
 - التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا، وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين والمرقبين.
 - الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الأداء.
 - تحسين برامج التدريب والتطوير والاستخدام الهادف لأبعادها.
 - اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الوطنية، أو المعايير القياسية العالمية ISO 9000 كمتطلبات أساسية في كفاءة الأداء وفاعليته، والاهتمام بشكل أساسي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة، سواء ما يتعلق فيها بالتصميم للمنتج أو الخدمة، والأداء الذي يستهدف تحقيق الالتزام بتلك المواصفات، أو المقاييس المراد انجازها لتنسجم مع حاجات وتوقعات المستهلكين.
 - أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مدخلا أساسيا في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة، من خلال استمرارية التحسين مع البيئة الخارجية.
 - التركيز الكبير على الدور الوقائي بدلا من الدور العلاجي وهذا من شأنه تقليص التكاليف الناجمة عن الإجراءات التصحيحية (العلاجية).
 - استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في المجالات الإنتاجية الخدمية وتحقيق الأهداف المنشودة".
- 8- أبعاد الجودة:

تزايد الاهتمام بموضوع الجودة عالميا خلال العقود الأخرين من القرن العشرين، وأصبحت الجودة لغة عالمية للتمييز بين السلع والخدمات المتداولة عالميا. ويرجع الاهتمام الخاص الذي أصبحت توليه المنظمات والحكومات في العالم للجودة لاعتبارها فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة، لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تساعد على البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات المتلاحقة، وتزايد الطلب على الجودة.

حيث يرى الكثيرين "أن الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة في خدمة العميل تمثل الهدف الأساسي لها، وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشاكل والتغيير تتحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق الهدف الرئيس للمنظمة". (أبو علي، 2014، ص 289).

وللجودة أبعاد عدة تعرف من خلالها، ويمكن إيجازها فيما يلي: (جودة، 2012، ص 22-

21)

" الأداء: خصائص المنتج الأساسي مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للماكينة).

- المظهر: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد (أو الأمان في الاستعمال).

- المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.

- الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

- الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق).

- الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح).

- الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.

- الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية (في مبنى أو شقة).

- السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق."

أما أبعاد الجودة التي تتعلق برضا المستهلك فتتمثل في: (التميمي، الخطيب، 2008، ص

(19-20)

- الأداء: ويشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة مثل التشطيب النهائي، والسرعة، والتنافسية.

- الاعتمادية: وتشير إلى الاتساق والثبات في الأداء.

- الديمومة أو الصلاحية: وتشير إلى مدة بقاء المنتج، أو الخدمة.

- الخصائص الخاصة: ويشير هذا البعد إلى خصائص إضافية للمنتج، أو الخدمة مثل الأمان، أو سهولة الاستخدام، أو التكنولوجيا العالية.

- التوافق: وهذا البعد يشير إلى المدى الذي يتوافق فيه المنتج، أو الخدمة مع توقعات المستهلك، والأداء الصحيح من أول مرة، وما له من أثر على تحسين وفاعلية العملية التسويقية.

- خدمات ما بعد البيع: أما هذا البعد فيشير إلى بعض أنواع خدمات ما بعد البيع، مثل معالجة شكاوى المستهلكين، أو التأكد من رضاهم.

9- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ولكي يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن هناك عدة مراحل يمر بها ذلك التطبيق وهي:

(الحري، 2010، ص200).

- المرحلة الصفرية: وتعد أهم المراحل حيث يقرر القادة في هذه المرحلة فيما إذا كانوا سيستفيدون من تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأجل التطوير والتحسين أم لا، وتعد هذه المرحلة مرحلة اتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- المرحلة الأولى: وهي مرحلة التخطيط والصياغة لرؤية المؤسسة، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات. ولا بد من نشر روح إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة على كل المستويات داخل المؤسسة واختيار بعض الأعضاء للمشاركة في عملية التطوير، وتحويل جميع العاملين إلى فرق عمل متعاون.

- المرحلة الثانية: وهي مرحلة التقييم والتقدير إذ تشمل هذه المرحلة على التقييم الذاتي لأداء الأفراد، والتقدير التنظيمي للمؤسسة والمسح الشامل لمدى رضا العملاء.
- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التطبيق لإدارة الجودة الشاملة على كافة المستويات، مع تقديم المبادرات التدريبية لكل العاملين في المؤسسة.
- المرحلة الرابعة: وهي مرحلة تبادل ونشر الخبرات بعد الحصول على مصداقية ما تم بالفعل مع ضرورة الالتزام الشديد لتطوير جميع العاملين لانجاز أهداف المؤسسة ووجود خطة إستراتيجية تحدد أهداف المؤسسة والموارد المتاحة لها والتي ينبغي أن تستند للموظفين للعمل على تحقيقها بشكل متقن، وإجراء مراجعات دورية لتدريب وتطوير الموظفين بشكل مستمر مع تقييم الاستثمار في التدريب والتطوير لمراجعة مستوى فاعلية عملية تدريب الموظفين وتطويرهم."

10- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- إن ظهور إدارة الجودة الشاملة لم يكن محض الصدفة، ولكنه تراكم للخبرات البشرية وتطور حسب الضرورة المقتضات والتسارع المتلاحق في الأحداث، وهو ما يجعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة هدفا لكل المؤسسات الطموحة. فبالنسبة للفوائد التي تجنّبها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي متعددة، ومن أهمها: (جودة، 2012، ص. 23-24)
- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية.
 - تعزيز العلاقات مع الموردين.
 - رفع درجة رضا العملاء.
 - تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة.
 - انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التلف.
 - فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.
 - القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
 - زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة.

- تطوير القدرات من خلال التدريب.
- حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات."
- وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق مجموعة من المنافع على رأسها تحسين الإنتاجية وتحقيق مستوى مرموق من رضا العملاء وتقديم أفضل الخدمات والعمل الدائم من أجل التحسين المستمر للعمليات. ومن الفوائد أيضا التي تجنّبها المؤسسة من تطبيق الجودة ما يلي: (مجيد، 2014، ص. 38-39)
- " خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لانجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبته، وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيرا سلبيا على العميل.
- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وانجاز المهام، وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين نوعية المخرجات.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تحسين الربحية والإنتاجية.

- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.

- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.

- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.

- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم وتحقيق رضاهم.

- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.

- زياد نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة."

وخير دليل على مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة هو النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية في ثمانينيات القرن العشرين، وذلك نتيجة تطبيق الشركات اليابانية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي سمح لها بتحقيق سمعة جيدة في مجال الجودة. الأمر الذي دفع بالشركات الأمريكية وغيرها من الشركات العالمية الأخرى للسير على خطى الشركات اليابانية والإسراع لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

11- المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

تعد الجودة الشاملة جملة من الجهود المبذولة من قبل العاملين لرفع وتحسين المنتج بما يتناسب مع رغبات المستفيدين ومع قدراتهم وسماتهم المختلفة. وعموما يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ثمانية متطلبات أساسية لنجاحه وهي كما يلي: (التميمي، الخطيب،

2008، ص. 33-32)

"- قيادة إدارية متميزة تدعم عملية التحسين المستمر.

- تعليم وتدريب مستمرين لجميع العاملين، مع التطوير المستمر لطرق التدريب.

- نظام اتصالات فعال، وتنسيق بين الأنشطة كافة.

- ضرورة أن تكون المنظمة مبنية على أساس إحدى منظومات توكيد وضمان لجودة، ومنها الايزو 9000 الذي يقدم الأساس لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالتركيز على الجوانب التالية:

✓ توثيق الإجراءات والعمليات المتعددة التي تؤثر على جودة السلعة أو الخدمة.

✓ التطبيق الفعال لتوكيد الجودة.

✓ التطبيق الفعال للرقابة على الجودة.

- وجود بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يسودها التعاون والحماس، والمشاركة، والولاء، والعمل الجماعي، والرغبة في العمل، والسعي المستمر لتطوير المهارات والقدرات بهدف التحسين المستمر.

- وجود هيكل تنظيمي غير رسمي، لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشارك جميع العاملين من خلاله في التحسين المستمر للجودة من خلال دوائر الجودة (الأعضاء من نفس موقع العمل)، وفرق التحسين عبر الإدارات (الأعضاء من إدارات مختلفة).

- التطوير التنظيمي لبناء ثقافة تنظيمية ايجابية، عن طريق التدريب والتعليم المستمرين للجميع، وتطوير الموارد البشرية لتنمية مهارات القادة والمشرفين والعاملين.

- الاعتماد في قياس تكلفة الجودة على مفهوم التكلفة المحددة على النشاط، حيث يتم تقسيم أنشطة المنظمة إلى أنشطة منتجة، وأنشطة وقائية وأخرى تصحيحية.

وقد وضع "كوفمان Kaufman" عشرة خطوات لا بد من تقديرها عند تطبيق مبادئ إدارة

الجودة الشاملة، وهي: (المتولي، 2003، ص. 180-181)

"- وضع برامج لمواجهة المعارضين وإقناعهم والاستعداد لذلك مسبقا حيث أن التجديد والتغيير يواجهه عقبات منها: الخوف من التغيير ومعارضته.

- توفير قاعدة بيانات تعتمد عليها عملية التخطيط.

- مقارنة النتائج السابقة لتطبيق مبادئ الجودة بالنتائج اللاحقة للتطبيق.

- الربط بين النتائج الواقعية والرؤى المثالية.

- تخطيط مستقبلي لتطبيق الأهداف المثالية التي لم تتحقق في التنفيذ.
 - تحديد وصياغة طرق قياس النتائج.
 - تحديد الأنشطة التي تسهم في تحقيق هذه النتائج.
 - تطبيق الأنشطة وتنفيذها وتوفير الوسائل المعاونة لتطبيقها.
 - تحديد الأدوار وتوزيعها والتخطيط لتنفيذها والقيام بها.
 - تطبيق نظام الجودة يجب أن يحدث بثبات دون التضحية بأنشطة ناجحة."
- إن المبررات والأهداف التي تسعى إليها الجودة الشاملة لابد أن تكون واضحة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي وليس مجرد مفاهيم نظرية بعيدة عن الواقع. ولبناء ثقافة الجودة في المؤسسة ينبغي تطبيق الإستراتيجية الآتية: (عليقات، 2004، ص35).
- " معرفة التغييرات المطلوب إحداثها، إذ لابد من تقييم شامل للثقافة السائدة في المؤسسة ومعرفة ماهية التغييرات المطلوبة، وتحديد وإعداد قائمة بها.
- بناء خطة متكاملة لتنفيذ التغييرات المطلوبة، بحيث تتضمن هذه الخطة تفصيلات عن: الأفراد المتأثرين بعملية التغيير، المشاركين، المعارضين لها، والمشكلات التي يمكن أن تواجه عملية التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف المرسومة لإنجاحه.
 - إقناع العاملين في المؤسسة بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه، وتحديد الأفراد الذين بإمكانهم دعم عملية التغيير وإنجاحها أو أولئك الذين يتوقع قيامهم بإعاقتها، ومن ثم جمعهم معا وإطلاعهم على خطة التغيير، وتعرف آرائهم ومقترحاتهم وتصوراتهم حول عملية التغيير، والتعامل معها جديا وبانفتاح.
 - تقديم التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي الضروري والممكن للأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير في المؤسسة."

12- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن عملية تحسين الجودة ومراجعة معايير الأداء أصبحت ضرورة ملحة في وقتنا الحاضر، نظرا لما تعانيه المؤسسات من مشكلات وصعوبات تحد من قدرته على مواكبة التغييرات

والتحديات المعاصرة. فعلى الرغم من أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الدول قد حقق نجاحا في تطوير المؤسسات والتغلب على العديد من جوانب الضعف والقصور فيها، إلا أنه لا زال هناك بعض الصعوبات التي تواجه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، والتي تعيق تحقيق الأهداف المنشودة وتؤثر سلبا على النتائج المرجوة.

ومن أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة والتي يجب أن نأخذها بالحسبان، لمعرفة كيفية التعامل معها ومحاولة تلافيا قدر الإمكان، ما يلي: (مجيد، الزيادات، 2015، ص32).

- " حدائة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
 - عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
 - تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق الجودة.
 - الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم إلى التدريب.
 - إتباع الأسلوب الدكتاتوري والأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
 - مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو غير ذلك من الأسباب.
 - عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
 - توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن تجنبها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
 - عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
 - التأخر في إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.
- كما تواجه الجودة الشاملة معوقات أخرى نذكر منها: (الكرخي، 2015، ص24).
- " ضعف متابعة الإدارات من قبل الإدارة العليا.
 - النقص في الخبرة عند بعض القيادات الإدارية والتشغيلية.
 - ضعف القدرة لدى بعض القيادات على اتخاذ القرار.

- تدني مستوى التنسيق بين الإدارات والأقسام.
 - عدم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
 - انخفاض في استيعاب بعض القيادات للمتغيرات الداخلية والخارجية في المؤسسة.
 - عدم شعور الموظف بالأمان داخل المؤسسة.
 - سيادة العلاقات الجانبية والمناقشات غير الموضوعية بين الموظفين.
 - ضعف التدريب والتطوير في المجالات التي تتعلق بالجودة.
- كما يمكن إرجاع سبب فشل تطبيق الجودة الشاملة إلى الأسباب التالية: (استراتيجية، سرحان، 2008، ص 87).

- "عدم تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها.
- الاعتقاد بأن الشعارات هي التي تحقق النتائج، وأن معايير قياس الجودة غير واضحة، وأنها متجددة لقياس مدى التقدم والانجاز.
- سوء التخطيط وافتقاد الانضباط والقيادة والسعي لتحقيق النتائج قصيرة الأمد.
- التسرع في التنفيذ قبل توفر الضمانات الكافية للنجاح وقبل تهيئة البيئة الملائمة.
- عدم قدرة المنظمة على خلق ثقافة يتم من خلالها تشجيع الأفراد على المساهمة بأرائهم وأفكارهم، بالإضافة إلى عدم قدرة الإدارة على تغيير أساليبها وطرق انجازها للنشاطات.
- عدم التزام الإدارة العليا، والتكلفة العالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والاعتقاد بأن الجودة ليست أولوية قصوى، وأن النتائج قد تكون غير محسوسة.
- ومن صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة أيضا "إتباع أنظمة وسياسات لا تتوافق مع أسلوب الجودة الشاملة كتحكم الروتين، وتقليد ومحاكاة تجارب ناجحة في مؤسسات أخرى دون مراعاة للفروق، وعدم التقدير الكافي لأهمية العنصر البشري ودوره القيادي، وعدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم، وعدم مراعاة التوازن بين الأهداف طويلة الأجل، وعدم الإنصات للنقد، وغلبة الطابع العدائي للمؤسسة، ورفض التغيير، والتركيز على الجوانب المتصلة

بالمؤسسة، وإهمال العلاقات الانسانية، وصعوبة توفير المعلومات الكافية عن الانجازات".
(البستان وآخرون، 2003، ص293).

إن التغلب على هذه العوائق يتطلب معرفة الإدارة وفهمها الجيد والواضح لعملية تحسين الجودة، وأن نجاح أو فشل المؤسسة في سعيها لتحسين الجودة يعتمد على مدى تفهم والتزام ومشاركة المديرين في المؤسسة من كل المستويات، كما يعتمد أيضا على مدى التخطيط والإعداد لهذه العملية وما يلزم لذلك من مهارات قيادية وأساليب تكنولوجية حديثة.
خاتمة:

مما سبق عرضه يمكن القول أن موضوع الجودة أصبح من القضايا المطروحة على كافة المستويات في المجتمعات المعاصرة. وحتى يكون للجودة وجود فعلي على أرض الواقع لا بد من العمل على إيجاد القيادة الإدارية التي تؤمن بتطبيق منهج الجودة، وتنشر ثقافة الجودة بين جميع الفاعلين في المؤسسة، وإشراكهم في وضع خطة استراتيجية طموحة وقابلة للتجسيد ومتوافقة مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.

وعلى هذا الأساس فإن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية تحتاج إلى دقة في التنفيذ، وتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، ناهيك عن النفقات الكبيرة التي تحتاجها المؤسسة الاقتصادية أثناء عملية التطبيق، وخاصة فيما يتعلق بتوفير البيئة العملية المتميزة من مبان ومرافق وتدريب للكوادر البشرية، وكل ذلك ينبغي توفيره حتى تحصل المؤسسة على مواصفات الجودة الشاملة. ففي ظل الاهتمام العالمي المتزايد بالجودة، أصبح من الأكيد أن الجودة ليست خيارا بل ضرورة لنجاح أي نظام.

- قائمة المصادر والمراجع:

- 1- أبو الرب وآخرون، عماد.(2010). ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات. ط1. عمان: دار صفاء.
- 2- أبو علي، وفقى حامد.(2014). التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة. ط1. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- 3- استيتية، دلال ملحس؛ سرحان، عمر موسى.(2008). التجديدات التربوية. ط1. عمان: دار وائل.
- 4- البستان، أحمد وآخرون.(2003). الإدارة والإشراف التربوي النظرية البحث الممارسة. ط1. الكويت: مكتبة الفلاح.
- 5- التميمي، فواز؛ الخطيب، أحمد. (2008). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو (9001). ط1. عمان: عالم الكتب الحديث ودار للكتاب العالمي.
- 6- جودة، محفوظ أحمد.(2012). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. ط6. عمان: دار وائل.
- 7- الحداد، عواطف إبراهيم.(2009). إدارة الجودة الشاملة. ط1. عمان: دار الفكر.
- 8- الحريري، رافدة عمر.(2010). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي. ط1. عمان: دار الثقافة.
- 9- السامرائي، مهدي.(2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. ط1. عمان: دار جرير.
- 10- عليمات، صالح ناصر.(2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير. ط1. عمان: دار الشروق.
- 11- القيسي، هناء محمود.(2011). فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي الأساليب والممارسات. ط1. عمان: دار المناهج.

- 12- الكرخي، مجيد.(2015). إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات. عمان: دار المناهج.
- 13- المتولي، صلاح الدين.(2003). قضايا تربوية التربية ومشكلات المجتمع. ط1. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- 14- مجيد، سوسن شاكر.(2014). الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية. ط1. عمان: دار صفاء.
- 15- مجيد، سوسن شاكر؛ الزيادات، محمد عواد.(2007). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم. ط1. عمان: دار صفاء.
- 16- مجيد، سوسن شاكر؛ الزيادات، محمد عواد.(2015). الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي. ط2. عمان: دار صفاء.
- 17- مسلم، عبد الله حسن.(2015). إدارة الجودة الشاملة (معايير الايزو). ط1. عمان: دار المعتز.