

## إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

سملاي يحضيه

أستاذ مساعد مكلف بالدروس / جامعة ورقلة

مازالت التحولات السريعة و المتشابكة للمناخ الاقتصادي الجديد تفرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة تطبيق أنظمة تسيير فعالة، و اعتماد استراتيجيات ملائمة للتحديات التنافسية المتزايدة، و تعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى امتلاك و تطوير ميزة تنافسية مستدامة ، ذلك أن الالتزام الاستراتيجي بمبادئ و مرتكزات إدارة الجودة الشاملة يساهم بالضرورة في تحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على التكيف الإيجابي مع تحديات المناخ الاقتصادي الجديد .

نهدف ضمن هذه المداخلة إلى محاولة تحليل الدور الذي يمكن أن تساهم به إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من خلال العناصر التالية :

- 1- أهمية امتلاك و تطوير الميزة التنافسية ،
- 2- إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية ،
- 3- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية،
- 4- نحو إدارة استراتيجية للجودة الشاملة ،
- 5- استراتيجيات الجودة الشاملة .

### أولا : أهمية امتلاك وتطوير الميزة التنافسية

#### 1- أهمية الميزة التنافسية :

يمثل امتلاك و تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد . إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية " <sup>1</sup> ، و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية و البشرية و التكنولوجية بهدف :

- 1- إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم ،
- 2- التمييز عن المنافسين .

فلقد أكده PORTER على أن الميزة التنافسية " تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها ، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض ، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين " <sup>2</sup>

لذا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية :

1- ميزة التكلفة الأقل : التي تتحقق كنتيجة لقدرة المؤسسة على إنتاج و تسويق منتجها بأقل تكلفة ممكنة

2- ميزة الجودة العالية : حيث تتفوق المؤسسة على المنافسين بتقديم منتج متميز و عالي الجودة و له قيمة كبيرة في نظر المستهلك .

## 2- مداخل تطوير الميزة التنافسية:

أدت التطورات التنافسية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى رفع كفاءة و فعالية أدائها بهدف امتلاك الميزة تنافسية ، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها و المحافظة عليها من خلال التلبية الدائمة لحاجات العملاء أو تنمية قدرات المؤسسة التنافسية ، كذا تبني نظام إدارة الجودة الشاملة .

### 1- مدخل تلبية حاجات العملاء:

يتوقف نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية التلبية الدائمة لحاجات المستهلكين و إشباع رغباتهم . إنَّ اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق جعل هدف كسب ولاء المستهلكين و استمرارية ارتباطهم بالسلعة و منافعها هدفا استراتيجيا تعمل المؤسسات الاقتصادية على تحقيقه ، الأمر الذي يستوجب دراسة و تحليل تلك الأدواق و الاحتياجات، و محاولة تصميم و إنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي<sup>3</sup>:

- أ- تحقيق رضى المستهلكين :إن قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا المستهلك عن القيم و المنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاته المتنوعة و المتغيرة ،
- ب- سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات من خلال العمل على تقديم السلع ذات الجودة في الوقت المناسب ،
- ج- ضرورة تقديم المنتج ذو الأداء العالي المرتبط بالخصائص الأساسية و بالمفردات الإضافية،
- د- تقديم سلع و خدمات عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون ،
- هـ- تقديم المنتج بأسعار جاذبة و ملائمة لإمكانيات المستهلكين ،
- و- توفير الخدمات الضرورية المرافقة للمنتج، كخدمات ما بعد البيع( النقل ، التشغيل و الصيانة).

### 2- مدخل تنمية القدرات التنافسية:

تعتبر القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء و تلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم المنتج الأفضل و المتميز دائما، و تتمثل تلك القدرات في<sup>4</sup>:

- أ- المرونة : و هي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها و تسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها ، كما أنّ مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها و صورتها لدى المستهلك و تعزز و لائه لمنتجاتها.
- ب- الإنتاجية: يؤدي الاستثمار و الاستغلال الأمثل للأصول المادية و المالية و التكنولوجيا و البشرية ، إلى الرفع من الإنتاجية و تحقيق أفضل المخرجات و أجودها بأقل تكلفة ممكنة ، مما يؤثر إيجابيا على ميزة المؤسسة التنافسية .
- ج- الزمن: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن و تقليصه لصالح المستهلك و المؤسسة في نفس الوقت.

إنَّ أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن تظهر في :

- 1- اختصار زمن دورة حياة المنتج ،
- 2- تخفيض زمن دورة حياة التصنيع والعملية الإنتاجية ،
- 3- تخفيض زمن تحويل و تغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية التصنيع،
- 4- تخفيض زمن الدورة للعميل ، و هي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب و تسليم المنتج،

5- الالتزام بجداول زمنية للتسليم الداخلي لعناصر الإنتاج حسب كل مرحلة من العملية الإنتاجية .

د- الجودة العالية بهدف البقاء في الأسواق و تنمية الموقف التنافسي يلزم المؤسسة الاقتصادية تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع و الخدمات والوظائف و العمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية و شدتها .

## ثانيا- إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

تعد إدارة الجودة الشاملة (TOTAL QUALITY MANAGMENT ) من أكثر المفاهيم الفكرية و الأنظمة التسييرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين و المهتمين بشكل خاص بتطوير الأداء و تحسين الجودة في المؤسسات الاقتصادية إنتاجية كانت أم خدمية, بهدف امتلاك الميزة التنافسية و تنميتها في ظل تغيرات البيئة التنافسية خاصة على المستوى الدولي .

إن محاولة الإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودور مرتكزاتها في تنمية الميزة التنافسية تدعونا بالضرورة إلى التعرف على مفهوم الجودة أولا، باعتبار أن تطورها من المفهوم التقليدي المرتبط بالمنتج إلى المفهوم الحديث الشامل أدى إلى بروز ما يعرف في الفكر التسييري بإدارة الجودة الشاملة .

### 1- المفهوم التقليدي للجودة :

ارتبط مفهوم الجودة تقليديا بالسلعة المنتجة فحسب JABLONSKI تتمثل الجودة في " تلك الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما ، و التي يقارن المستفيد بها قيمة تلك الصفات بالجودة"<sup>5</sup> فيما يرى JURAN أن الجودة هي " ملائمة الاستعمال ، أي أن السلع و الخدمات يجب أن تلبى احتياجات مستخدميها "<sup>6</sup> ، و بالتالي فإنها تدل على فكرة التخلص من العيوب و الأخطاء في السلع المنتجة ، بينما يعرف COFI الجودة " بأنها تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة "<sup>7</sup> .

ذلك أن الجودة تظهر في إجمالي الصفات و الخصائص التي تعمل على تلبية احتياجات العميل المحددة ، أي تلك التي يحددها بشكل أو بآخر ، أو الشاملة المقدرّة من طرف المؤسسة ، لذا يمكننا القول أن الجودة تتمثل في قابلية السلعة أو الخدمة على تحقيق مستوى من الإشباع و الرضى للمستهلك في حدود إمكانيات المؤسسة .

و رغم صعوبة ضبط مضمون محدّد للجودة باعتبارها مفهوما نسبيا ، إلا أنه يمكن التأكيد على أن للجودة أبعاد يمكن التعرف من خلالها على درجة جودة السلعة مقارنة بغيرها ، فقد تكون السلعة جيّدة في بعد ما و متوسطة أو ضعيفة في بعد آخر ، و تتمثل تلك الأبعاد في :

- 1- الأداء المرتبط بالخصائص الأساسية للمنتج ،
- 2- الخصائص و المفردات الثانوية للمنتج و تنوعها ،
- 3- نسبة المطابقة بين المواصفات الفعلية المحققة في السلعة مع المعايير الموضوعية سابقا ،
- 4- العمر الاقتصادي للمنتج ،
- 5- الفترة الزمنية اللازمة لأداء المنتج دون فشل خلال عمره الاقتصادي ،
- 6- السرعة اللازمة لإعادة المنتج للخدمة بعد تعطله ،
- 7- الأفضلية الذاتية للمستهلك عن المنتج ،
- 8- السمعة و الأداء السابق للمنتج .

## 2- النظرة الحديثة للجودة :

أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى الانتقال من التركيز على السلعة و أهمية إنتاجها بمواصفات تلبي رغبات المستهلكين، إلى اعتبار الجودة ما هي إلا محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة ( الإنتاجية ، المالية ، التسويقية) ، و نتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها و أصولها المالية البشرية و التكنولوجية .

فالنظرة الحديثة للجودة تشتمل على الأبعاد الاستراتيجية و التنظيمية ، التجارية ، المالية البشرية مما أدى إلى بروز ما يعرف بالجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف المؤسسة لا بالمنتج فقط ، و أن تسييرها يتم من قبل جميع الأفراد لا المختصين بالجودة ، بالإضافة إلى أن مفهوم الزبون أصبح واسعا ليشمل الزبون الداخلي و الخارجي<sup>8</sup> .

إنّ الجودة الشاملة تمثل التكيّف المستمر للمنتجات أو الخدمات مع ما ينتظره الزبون أو العميل من خلال التحكم في وظائف المؤسسة و أساليب العمل، حيث تتميّز ببعدين هما :

- البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف للحصول على الجودة،
- البعد الاجتماعي المرتبط بتعبئته و تحفيز العاملين و إرضاء العملاء.

## 3- إدارة الجودة الشاملة مصدر الميزة التنافسية:

تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة و تباينت في تحديد مضمونها حسب وجهة نظر الباحثين ، فحسب JURAN أنّ الجودة الشاملة " ليست برنامج بل نظام تسييري يستخدم و يطبق أدوات تم تطويرها و تطبيقها بصورة فعّالة على المؤسسة مع إحداث تغيير في توجهات العاملين و مستويات التشغيل اليومية ، و لنجاح تطبيق هذا النظام يجب على جميع الأقسام الالتزام طويل الأجل بالجودة"<sup>9</sup>.

بينما يعرفها KALUZNY بأنها " الطريقة النظامية في تخطيط و تنفيذ عملية التحسين المستمر في المؤسسة التي تركز على إرضاء العميل و تلبية توقعاته و تحديد المشكلات و التعرف عليها و زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين، و دعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات تحليلية و إحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال و اتخاذ القرار"<sup>10</sup> .

و يؤكّد هذا المضمون تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي لتسيير الجودة الشاملة " فهي نظام تسيير استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين ، كما يقوم باستخدام مختلف الطرق الكمية لتحسين العملية التسييرية بشكل مستمر"<sup>11</sup> .

و يعرف CROSBY إدارة الجودة الشاملة بأنها " المنهجية المنظمة لضمان النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا ، فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات، و ذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة ، و كذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم"<sup>12</sup>. ذلك أنّ تحفيز و تشجيع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة و فاعلية يساعد على منع مختلف مشكلات الأداء في المؤسسة .

نستخلص من التعاريف المقدمة بان إدارة الجودة الشاملة هي نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة و العمليات التسييرية و الأدوات الإحصائية و الموارد المالية البشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي و الخارجي على حد سواء، فهي نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين و تطوير مستمر لمهارات الأفراد و لنظم العمل ، مع الالتزام بإرضاء العميل و دعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة .

#### 4- أوجه الاختلاف بين الجودة و إدارة الجودة الشاملة :

و رغم ارتباط إدارة الجودة الشاملة كنظام تسييري حديث بالمفهوم التقليدي للجودة إلا أن هناك أوجه اختلاف بارزة بينهما من أهمها ما يلي :

1- فالجودة مرتبطة بالمنتج النهائي كمسؤولية العملية الإنتاجية فقط، في حين يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم الجودة ليشمل جودة الأداء في مختلف الأنشطة الوظيفية و الأنظمة التسييرية ، و أن جودة المخرجات مسؤولية تتحملها جميع وظائف و موارد المؤسسة على حد سواء .

2- يسعى نظام الجودة إلى حل المشكلات العارضة بالتعرّف على أسبابها مع اعتماد الأسلوب العقابي مع الأفراد المعنيين بها ، في المقابل نجد أن إدارة الجودة الشاملة تركز على التحسين المستمر للعمليات، رغم عدم وجود المشكلات مع استخدام أسلوب التشجيع، و تحميل تلك الأخطاء عند وقوعها للنظام لا للأفراد.

3- يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية الولاء و الانتماء من قبل العاملين و الإدارة لاهداف المؤسسة ، بينما نجد أن نظام الجودة لا يولي هذا الأمر أية أهمية.

4- يمتاز نظام إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على التخطيط المسبق للجودة كأسلوب وقائي، إلا أن نظام الجودة يعتمد على ردود الأفعال مع استخدام أسلوب التفيتش .

5- يركز نظام الجودة على تلبية احتياجات المستهلكين و توقعاتهم ، بينما يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم العملاء إلى أفراد المؤسسة كعملاء داخليين، يؤدي تلبية احتياجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية بشكل مباشر إلى تلبية احتياجات العملاء الخارجيين .

#### ثالثا : إدارة الجودة الشاملة ومرتكزات التنافسية

تركز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها كنظام تسييري و إستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية الهادفة إلى التكيف الإيجابي مع المناخ الاقتصادي الجديد إلى امتلاك و تنمية ميزات التنافسية من خلال :

##### 1- التحسين المستمر :

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية و العمليات التسييرية في المؤسسات، و يؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات و النشاطات المترابطة<sup>13</sup> .

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث و التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة و المهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة ، كما يعد عنصرا أساسيا في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط ، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية و المالية و التسويقية و للموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي ، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة و تحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، و تطوير جودة المخرجات من السلع و الخدمات من جهة أخرى .

##### 2- التركيز على العميل :

كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة و سلوكها التسييري اصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية ، حيث أنّ الاحتفاظ بالموقف التنافسي و تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة تلك المؤسسات على تقديم سلع و خدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء و تلبي احتياجاتهم المحددة أو الشاملة .

و من حيث تركيزها على تلبية احتياجات العميل تعرّف منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة تسييرية تحقق من خلالها المؤسسة كل من احتياجات المستهلك و أهدافها معا "14 .

وهذا ما ذهب إليه COLE عندما عرّف ( TQM ) بأنها " نظام تسييري يضع رضا العميل على رأس قائمة أولويات المؤسسة بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى "15، إن تلبية احتياجات العميل في المدى القصير يضمن بقاء و نمو المؤسسة في البيئة التنافسية و يؤدي إلى تحقيق أرباح عالية نتيجة لنمو المبيعات في المدى الطويل .

كما يضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات العملاء و كسب رضاهم بصفة دائمة هدفا استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية و الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية . إنّ كسب ولاء العميل الخارجي يتوقف على درجة الانتماء و ولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف و السياسات المطبقة ، ممّا يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم، و ذلك بالعمل على تنمية قدراتهم و مهاراتهم و تلبية حاجاتهم المادية و المعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي و الجماعي .

و يمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل من خلال :

- 1- التعرف الدائم على احتياجاته الحالية و المتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك،
- 2- ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغبات المستهلكين و احتياجاتهم المتنوعة،
- 3- قياس مدى رضا المستهلكين عن جودة السلع و الخدمات المقدمة.

### 3- التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية

يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد و الكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية<sup>16</sup>، و نجاحها في اختراق الأسواق العالمية . إنّ التركيز على هذا العنصر بتنميته و تحفيزه، و توفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة ، و هذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ و تطبيق القرارات الاستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، التي تهتئ للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية . وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسا في فشل استراتيجيات الجودة الشاملة .

وبالنظر إلى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم ، يرى Porter أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، و أنّ تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات و تحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية<sup>17</sup> لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية، مما يعطيها بعد استراتيجيا في قيادة و نجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، تحت تأثير سرعة و حجم التحولات التنافسية<sup>18</sup> .

لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغييرها، إذ أصبح التنافس و التفوق المرتكز عليها أمرا صعبا. ففي ظلّ عالم تتحرك فيه المعلومات ، و الموارد و التكنولوجيا بحرية

عبر الشركات و الحدود ، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترويج و المتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات و مهارات مختلفة .

في ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت الشركات العالمية المعتمدة لاستراتيجيات الجودة الشاملة أنّ العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هم كفاءاتها البشرية، ذات المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع<sup>19</sup>، و منه زادت الأهمية الاستراتيجية لتلك الموارد و الكفاءات و التي تدفع للتحوّل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة و العقول الذكيّة.

لقد أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة و المهارات و القدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع و التجديد و التحسين المستمر للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية .

#### 4- المشاركة الكاملة :

تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن استراتيجية الجودة الشاملة ، إذ تساعد على زيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة و أهدافها . و يعد العمل الجماعي أداة فعّالة لتشخيص المشكلات و إيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف و الاحتكاك المستمر بين العاملين .

و من اجل زيادة فعالية ذلك الاتصال ، يتم التأكيد ضمن نظام الجودة إدارة الجودة الشاملة على أهمية اللامركزية و الاتصالات الفوقية ، بدلا من أسلوب المركزية و الاتصالات الرئيسية بهدف تدعيم العمل الجماعي بين العاملين داخل المؤسسة .

كما يهدف مبدأ المشاركة الكاملة إلى تعزيز موقع الموارد البشرية وتشجيعها على الأداء الفعال حيث يؤدي تدريب الأفراد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة و تنمية روح العمل الجماعي في بقية مجالات التخصص الضرورية لأداء الأعمال إلى الاستفادة من ملاحظات العاملين عن المشكلات المؤثرة سلبا على الجودة ، كذا مشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظم الاقتراحات و تطبيقها .

و تؤدي الإدارة العليا للمؤسسة دورا مهماً من خلال تشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في التحسين المستمر للجودة ، و بالتالي تحقق ما يلي :

1- الاستفادة من الموارد و الكفاءات البشرية و توظيف قدراتها الإبداعية و مهاراتها العملية و دمجها في بوتقة العمل الجماعي بما يتيح للعاملين تحسين أدائهم من خلال صياغة و تصميم هياكل عمل جديدة و مرنة تساعد على حل المشكلات و تحسين إجراءات العمل .

2- إنّ إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة و التعرف على أسبابها و اقتراح الحلول المناسبة لها يسمح لإدارة المؤسسة بمتابعة و تقييم متغيرات البيئة التنافسية و الاهتمام برسالة المؤسسة و استراتيجياتها بدل من التركيز على جوانب تستهلك جهدا و وقتا في تنفيذها و مراقبتها .

#### 5- التعاون بدل المنافسة :

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة بدل المنافسة فيما بينها ، فبالتعاون تتكامل تلك الوظائف و تتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية و البشرية و الفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر .

و لقد اشتهر اليابانيون باعتماد التعاون بدل المنافسة من خلال استخدام حلقات الجودة<sup>20</sup>، كما يمكن تنمية مبدأ التعاون بين المديرين و العاملين بالعمل على تقليل الفوارق في الأجور و المكافآت، و تشجيع العمل الجماعي كأداة فعّالة للتحسين المستمر ، إضافة إلى احترام آراء الآخرين و إعطائهم الثقة بعملهم و الاعتزاز به .

## 6- اتخاذ القرار بناء على الحقائق :

تتميز المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأنّ قراراتها الاستراتيجية أو الوظيفية و التشغيلية مبنية على الحقائق و المعلومات الصحيحة و الجديدة و الدقيقة، لا على التكهنات الفردية أو التوقعات المبنية على الآراء الشخصية .  
إنّ نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فاعلية نظام معلومات المؤسسة، و بصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسؤول عن حصول المؤسسة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين و مستهلكين و موردين .

و من أجل الحصول على نتائج دقيقة ، كذا التعرف على درجة الانحراف عن الأداء المعياري يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات العلمية و الإحصائية المساعدة ليس فقط على اتخاذ القرارات الروتينية بل في وضع الاستراتيجيات و مراقبتها .

تتمثل إدارة الجودة الشاملة في الالتزام بأداء الأنشطة و الأعمال بشكل صحيح على جميع مستويات المؤسسة بما يحقّ رضا العميل الداخلي و الخارجي و امتلاك ميزة تنافسية أساسها الجودة العالية مقارنة بالمنافسين .

إنّ تميّز الأداء بشكل دائم يعد نتيجة لأداء تسييري فعّال يضع الجودة الشاملة هدفا استراتيجيا مع اختيار أنسب الاستراتيجيات و تنفيذها و مراقبتها بما يلائم عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

## 7- الوقاية بدل من التفتيش :

تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أنّ الجودة عبارة عن ثمرة للعملية الوقائية لا التفتيشية، لقد ركزت نظريات التسيير على عنصر المراقبة ممّا عزّز من عملية مراقبة الجودة أو تفتيش السلع عند تصنيعها أو الخدمة أثناء تقديمها .  
إلا أنّ هذا الأسلوب التقليدي ساهم في استنزاف الكثير من الطاقات البشرية و الموارد المالية بهدف الكشف عن عيوب أو أخطاء العملية الإنتاجية ، بينما نجد في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة انخفاض في التكاليف و زيادة في الإنتاجية بسبب اعتماد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية و مراقبة الانحرافات جميعها بما يساهم في مطابقة السلع المنتجة مع المواصفات المعيارية .

## رابعا : نحو إدارة استراتيجية للجودة الشاملة

### 1- التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة :

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة " عملية وضع أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الأجل، إضافة إلى القيام بخطوات رئيسية لتحقيق تلك الأهداف، مع وضع مؤشرات و مقاييس مستويات الأداء " <sup>21</sup>.



و تتمثل مراحل وضع الخطة الاستراتيجية للجودة الشاملة في 22:

- 1- تهيئة المرحلة : حيث تقوم إدارة المؤسسة بتهيئة بيئة العمل الداخلية من خلال نشر ثقافة الجودة و التأكيد على أهميتها الاستراتيجية ،
- 2- تطوير رسالة المؤسسة و تحديد أهدافها الاستراتيجية : و توضيحها لجميع الأفراد بهدف الحصول على الدعم المعنوي و المادي الجماعي الذي يعتبر أساس لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجودة ،
- 3- تحليل بيئة العمل الداخلية : لتحديد نقاط القوة من أجل لاستثمارها و نقاط الضعف لمعالجتها ،
- 4- تحليل البيئة التنافسية : إذ يجب تحليل مختلف عواملها و التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية و تحديد مجالات الفرص الحالية و المستقبلية لاستثمارها ، كذا تحديد مجالات التهديد لمواجهتها ،
- 5- اختيار أحد استراتيجيات الجودة الشاملة الملائمة للظروف التنافسية .

## 2- الإطار التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة :

ضمن هذا الإطار يتم القيام بكافة الإجراءات التنظيمية و التنفيذية الضرورية لنجاح تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة حيث يتم 23:

- 1- تشكيل فرق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط و التي تضم الأفراد ذوي القدرات و المهارات الملائمة للتحسين المستمر ،
- 2- تشكيل مجلس الجودة من رؤساء تتوفر لديهم المعرفة و المهارة و الخبرة الكافية بسياسات و استراتيجيات الجودة الشاملة ،
- 3- تحديد مسؤولية كل وظيفة من وظائف المؤسسة و مجال تدخلها لنجاح استراتيجية الجودة الشاملة و تحقيق أهدافها الوظيفية ،
- 4- ضرورة توفير الوسائل المادية و الفنية و التكنولوجية المساعدة على التعرف على المشكلات و معالجتها ، كذا التحسين المستمر لأداء مختلف العمليات و الأنظمة الوظيفية .

## 3- مراقبة الجودة الشاملة :

ضمن هذه الخطوة يتم استخدام مختلف الأساليب و الأدوات الكمية و الإحصائية و الفنية للتأكد من مدى تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة و تحقيق أهدافها ، حيث يرى JURAN أن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لبلوغ الأهداف التي تحد من العيوب و تساعد على بحث المشاكل قبل حدوثها، حيث تتم من خلال الخطوات التالية 24:

- تقييم الأداء الفعلي ،
- مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية ،
- معالجة الاختلالات باتخاذ الإجراءات التصحيحية .

## 4 طرق تحسين الجودة الشاملة :

### 1- تنمية وظيفة الجودة ( Quality Function Developpement ) :

تعد تنمية وظيفة الجودة أحد برامج إدارة الجودة الشاملة التي يتم من خلالها ترجمة رغبات العملاء إلى سمات محددة يمكن وضع تصميم مناسب لها ، و قد عرّفها JURAN بأنها " الوظيفة التي تنظم الجودة في مقابل الحصول على كفاءة الاستعمال " 25.

إنّ أحد وسائل نشر و تنمية وظيفة الجودة ما يسمى ببيت الجودة ( House Quality ) فهو أسلوب يجمع بين احتياجات المستهلك و بين قدرات المؤسسة الداخلية حيث يقوم فريق عمل من الخبراء بتحويل تلك الاحتياجات إلى متطلبات فنية لتصميم المنتج الملبي لها.

## 2- طريقة KAIZEN :

و هي طريقة تعني التحسين المستمر عند اليابانيين ، إذ وفقا لهذا المدخل يجب أن يتصف تطوير الأداء بما يلي<sup>26</sup>:

- تركيز التطوير و التحسين على العمليات وصولا إلى النتائج الأفضل ،
- التحسين المستمر للأداء في المجالات الإنتاجية ، التسويقية ... إلخ ،
- التحسين المستمر مسؤولية شاملة و مشتركة بين الإدارة و العاملين .

## 3- طريقة BENCHMARKING :

و هي طريقة ذات استخدام ياباني تعني التوسع التنافسي حيث تركز على إجراء مقارنة بين نشاط المؤسسة بغيرها من الشركات المنافسة من خلال علاقة ( جودة / سعر ) و لهذه الطريقة أنواع<sup>27</sup>:

- BENCHMARKING داخلي: أي المقارنة بين فروع نفس المؤسسة ،
- BENCHMARKING تنافسي: أي مقارنة المؤسسة بمنافسيها ،
- BENCHMARKING وظيفي: إلى مقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية له.

إنّ طريقة BENCHMARKING تساعد على قيادة المؤسسة نحو التحسين و التطوير السريع للعمل من خلال :

- تحديد و قياس الفجوة بين أداء المؤسسة و منافسيها ،
- الفهم و الإدراك لأسباب الأداء الحالي و كيفية تغييره ،
- اختبار افضل الفرص الخارجية و التنبؤ بمستقبل المؤسسة بعد التغيير .

## 4- نظم الاقتراحات<sup>28</sup> :

يعتمد هذا النظام على المشاركة الفعالة للأفراد في اتخاذ القرار حيث يقدّم كل منهم باقتراحاته للإدارة بشكل فردي حول طرق تحسين العمل و حل المشكلات التي يواجهها في بيئة عمله ، ثم يقود الإدارة بتبني الاقتراحات المناسبة بعد دراستها لذا يشترط وضع وسائل مناسبة لذلك مثل صناديق الاقتراحات .

## خامسا: استراتيجيات الجودة الشاملة

تعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق أهدافها الاستراتيجية ذات الصلة بالجودة ، و ضمن هذا التحليل يمكن الإشارة إلى :

### 1- استراتيجية التمييز :

يقصد باستراتيجية التمييز ( La Stratégie De Différentiation ) تلك الاستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر مرتفع ، و تتجلى تلك الجوانب في تشكيلات مختلفة للمنتج ، صفات خاصة بالمنتج تصميم مميز ، سمعة جيّدة ، علامة رائدة أو خدمات متعدّدة و ممتازة<sup>29</sup> و بالتالي تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تميّز في السوق أساسه الجودة العالية للمنتج .

إنّ نجاح تطبيق هذه الاستراتيجية يتوقف على<sup>30</sup>:

### 1- عوامل داخلية منها :

- أ- الاستخدام الأمثل للموارد و الكفاءات البشرية و تشجيعها على الإبداع و التطوير كذا تنمية بيئة ملائمة للاستغلال الجيد لقدراتها و مهاراتها ،
- ب- دعم جهود البحث و التطوير لتحسين جودة المنتج و تنوع استخداماته و تطوير الخدمات المرتبطة به ،
- ج- تطوير نظام المعلومات التسويقي بما يسمح بالتعرف المستمر على أذواق و احتياجات المستهلكين المتغيرة ،
- د- انتقاء المواد الأولية و الموارد التكنولوجية و الكفاءات البشرية الضرورية لإحداث تحسين مستمر في الجودة الشاملة ،
- هـ تحسين الأداء الإنتاجي للتغلب النهائي على العيوب و الأخطاء .

### 2- عوامل خارجية منها :

- ا- مدى إدراك العملاء لفرق القيمة بين منتج المؤسسة مقارنة بمنتجات المنافسين ،
- ب- مدى تنوع استخدامات المنتج و توافقها مع رغبات المستهلكين ،
- ج- مدى قلّة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الاستراتيجية .

### 2- استراتيجية التأهيل و التوافق مع المواصفات القياسية العالمية :

أدت تحولات المنافسة العالمية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تبني استراتيجية للجودة تؤدي إلى حصولها على شهادة ISO 9000<sup>31</sup> كدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع متطلبات الإدارة بالجودة الشاملة .

#### 1- مستويات المواصفة ISO 9000 :

تعتبر ISO 9000 عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة و الخدمات و التي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها ، و أهم تلك المواصفات<sup>32</sup>:

- ISO 9001 : التي تطبق على المؤسسات التي تقوم بالإنتاج و الخدمة و التركيب و التصميم حيث تعد أكثر المواصفات شمولية .
- ISO 9002 : التي تطبق على المؤسسات التي تقوم بنفس الأنشطة السابق ذكرها في ISO 9001 فيما عدا نشاط التصميم ، أي أنّ المؤسسات التي تطبق عليها المواصفة 9002 لا تقوم بتصميم منتجاتها بنفسها .
- ISO 9003 : تطبق على المؤسسات التي تقوم بالأنشطة المتعلقة بمنظومة الجودة في مجال التفتيش و الاختبارات النهائية.

#### 2- خطوات الحصول على شهادة ISO 9000 :

يعد الحصول على شهادة **ISO 9000** مؤشر على أن المؤسسة نظام متكامل للجودة أساسه إرضاء العملاء ( الداخليين و الخارجيين ) عن طريق التحسين المستمر , و أنها ذات ميزة تنافسية في الأسواق المحلية و الدولية .  
إن استراتيجية التوافق مع **ISO 9000** تتطلب اتباع الخطوات التالية<sup>33</sup>.

#### 1- مرحلة التخطيط : حيث يتم ضمن هذه المرحلة:

- إقتناع الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام الجودة يتطابق مع مواصفات **ISO 9000** ،
- تحديد المواصفة المناسبة لطبيعة نشاط المؤسسة ( **9001.9002.9003** ) ،
- تحديد جهة الاعتماد المانحة للشهادة ،
- تعيين مسؤول يمثل الإدارة لقيادة عملية تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الموافقة.

#### 2- مرحلة التطابق : يتم ضمنها :

- تقييم نظام الجودة القائم في المؤسسة مع تمحيص وثائق الجودة بما في ذلك دليل الجودة للتعرف على انحرافات الأداء،
- تحديد نقاط القوة و الضعف في نظام الجودة ،
- التطبيق الفعلي لمبادئ الجودة الشاملة لا يتفق مع مواصفات **ISO 9000** .

#### 3- مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة :

- يتم في هذه المرحلة مراجعة نظام الجودة مع استكمال شروط التسجيل
- نوع الشهادة ،
  - وضع الجدول الزمني لعملية المراجعة،
  - التنسيق مع فريق المراجعة التابع لجهة التسجيل .

#### 4- مرحلة المتابعة :

بعد منح شهادة **ISO 9000** تتم مراجعة نظام الجودة على فترات دورية ( عادية كل 06 اشهر ) للتأكد من فعالية تطبيق نظام الجودة ، كما أنه بعد (03) سنوات من منح الشهادة يتم إجراء تقييم شامل لنظام الجودة الشاملة بالمؤسسة .

#### 3- مزايا الحصول على شهادة ISO 9000 :

اتجهت الأسواق العالمية في ظل العولمة إلى اعتبار الحصول على شهادة **ISO 9000** يمثل ميزة تنافسية خاصة حالة تعدد المنافسين ، كما ازداد اتجاه تلك الأسواق إلى اقتصار التعامل مع الشركات المتحصلة على تلك الشهادة.

إن ارتباط الميزة التنافسية بالحصول على شهادة **ISO 9000** يعتمد على حقيقة هي أن المؤسسة المتحصلة على الشهادة تعد رائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة ، و أن نظم الجودة فيها خاضعة للتحسين و التطوير بصفة مستمرة ، و عرضة للتفتيش من طرف الجهة المتاحة بصفة دورية .

كما لا يمكن للمؤسسة المحافظة على الشهادة و على كفاءة منظومتها التسييرية ما لم تستمر في تطويرها ، و بالتالي فإن التطوير المستمر يمثل الميزة الأساسية الثابتة المترتبة على الحصول على شهادة التوافق .

و في ظل تحولات المناخ الاقتصادي الجديد يجب أن تدرك المؤسسات أن التعاملات المختلفة في الأسواق العالمية لا تقتصر فقط على استيراد السلع أو تصديرها ، بل تشمل أشكال من التعاون كالشراكة الإنتاجية و التسويقية ، و الاندماج الكلي أو الجزئي و الذي أصبح مشروطا بحصول تلك المؤسسات على شهادة الإيزو كضمان لكفاءة نظامها التسييري .

و ترتبط أحد أهم مزايا التوافق ( الحقيقي و الطويل الأجل ) مع مواصفات الجودة العالمية من عائد التطوير ذاته ، إذ يعمل نظام الجودة على تخفيض تكاليف التشغيل بالمؤسسة و زيادة عائدها و أرباحها ، و تشير هنا المواصفة **ISO 9000** إلى ضرورة مراقبة تكلفة إنشاء نظام الجودة و الوفورات المترتبة على تنفيذ الأساليب المختلفة التي يقتضيه النظام<sup>34</sup> ، و بالتالي تكتسب المؤسسة قوة ذاتية في النمو بسبب التطوير المستمر و التطبيق الصحيح لمفاهيم الجودة الشاملة بما يؤدي في النهاية إلى نجاح المؤسسة و تحسين قدرة نموها في سبيل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة .

كما يمكن التأكيد على مزايا أساسية مرتبطة بنجاح استراتيجية التوافق مع المواصفات القياسية العالمية هي :

- 1- المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة ،
- 2- زيادة مبيعات المؤسسة و بالتالي حصتها السوقية ،
- 3- التطوير و التحسين المستمر لجودة المنتج ،
- 4- تقليل شكاوي العملاء و تنمية ثقتهم بالمنتج و المؤسسة ،
- 5- كسب رضا العملاء و تنمية العلاقة معهم ،
- 6- الاستمرارية في تحقيق معايير الجودة العالمية بما يسهل اختراق أسواق جديدة ،
- 7- تفعيل الرقابة الداخلية كنتيجة لتطوير أساليب المراجعة و التقييم الذاتي ،
- 8- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين و زيادة ولائهم و ثقته بالمؤسسة و استراتيجيات

## الخاتمة :

نخلص في الأخير إلى التأكيد على أهمية و ضرورة تطبيق المؤسسات الاقتصادية لنظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا و مصدرا فعّالا لامتلاك الميزة التنافسية في ظل تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، ذلك أنّ الالتزام بمبادئ و مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، كالتحسين المستمر و الالتزام بتقديم قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم ، و زيادة التركيز و الاهتمام بالموارد و الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع و التطوير، و فتح مجال المشاركة الكاملة لهم و تعاونهم الجماعي في التحسين و التطوير للأنشطة و العمليات و أنظمة التسيير في المؤسسة ، يؤدي و بشكل مستمر إلى تطوير الميزة التنافسية المرتكزة على الجودة الشاملة . و هذا ما أدركته المؤسسات و الشركات العالمية النشطة في الأسواق المحلية و العالمية من خلال سعيها إلى اعتماد استراتيجية التميز في الجودة أو استراتيجية التأهيل و التوافق مع المواصفات القياسية العالمية .

## قائمة الهوامش :

- <sup>1</sup> نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 1998 ، ص 80
- <sup>2</sup> Porter. M , L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris , 2000, p.08
- <sup>3</sup> طلعت اسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، الأساسيات و التطبيق ، مصر ، الدار المتحدة للإعلان ، 1999، ص 188 .
- <sup>4</sup> عبد الستار محمد العلي ، إدارة الإنتاج و العمليات ، مدخل كمي ، الأردن ، دار وائل للنشر ، ط1 ، 1999 ، ص 44 .
- <sup>5</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، الرياض ، الكبيعان للنشر و التوزيع ، 1998 ، ص 72 .
- <sup>6</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، مرجع سابق ، ص 73 .
- <sup>7</sup> مرجع سابق ص : 72 .
- <sup>8</sup> علي رحال / إلهام يحيياوي ، الجودة و السوق ، مجلة أفاق ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، العدد 05 ، مارس 2001 ، ص: 42
- <sup>9</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، مرجع سابق ، ص: 74 .
- <sup>10</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، مرجع سابق ، ص: 75
- <sup>11</sup> خيضر كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للتوزيع و الطباعة ، الأردن ، ط1، 2000، ص: 74
- <sup>12</sup> عبد العزيز أبو نبرة ، إدارة الجودة الشاملة ، المفاهيم و التطبيقات ن مجلة الإداري ، العدد 74 ، سبتمبر 1998 ، ص: 70
- <sup>13</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، مرجع سابق ، ص: 93
- <sup>14</sup> خيضر كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص: 74
- <sup>15</sup> خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، مرجع سابق ، ص: 71

- 16 سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، السنة 2000، ص: 19.
- 17 Porter. M , , op cit, p. 60.
- 18 Armand. Dayan, Manuel de gestion, ELLIPSES/ AUF, Paris, 1998, p. 331.
- 19 أشوك شاندا. شلبي كوبر، ترجمة الخزامي عبد الحكم، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، السنة 2002، ص: 10.
- 20 توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط و مراقبة جودة المنتجات ، مدخل إدارة الجودة الشاملة ، مصر ، ط1، 1996 ، ص: 92 .
- 21 موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1، 1999 ، ص: 244 .
- 22 موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص: 245 .
- 23 توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص: 135 .
- 24 خيضر كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص: 95 .
- 25 Yoji Akao, QFD Prendre En Compte Les Besoins du Client Dans La Conception du Produit , ED-AFNOR, Paris , 1993 , p :5 .
- 26 علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 1995 ، ص : 928 .
- 27 علي السلمي ، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر ، السعودية ، 1998 ، ص : 92 .
- 28 « www.fiet.ch.25/03/2001 » .
- Fiet Fédération Internationale des Employés , Techniciens et Cadres , La Gestion Des Ressources Humaines .
- 29 Orsoni.J, Management Stratégique , Paris , Librairie Vuibert , 1990 , p : 140 .
- 30 نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق بتصريف ، ص : 183 .
- 31 (ISO) تمثل اختصار للمنظمة الدولية للمواصفات ( International Organisation Of standardisation ) و التي مقرها جنيف و تختص في توحيد المواصفات القياسية العالمية ، إذ نجد الاسم المختصر (ISO) الأكثر استعمالا و شيوعا بدلا من (IOS) ، و لقد استمد هذا الاختصار (ISO) من الكلمة اليونانية التي تعني تعادل و تستخدم كلمة إيزوس كجزء متقدم من الكلمة البريطانية التي تعني المساواة .
- 32 نظمي نصر الله ، إيزو 9000 ، بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية ، القاهرة ، دار العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة 1995 ، ص: 22
- 33 عبد الرحمان ابن حمد الحميضي ، اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الإيزو ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة الرياض المجلد 40 ، العدد 1 ، أبريل 2000 ، ص : 120 .
- 34 نظمي نصر الله ، مرجع سابق ، ص : 28 .