



معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة

(الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن حالة دراسية)

المهندس علي فرحان عبدالله الفكيكي

المخلص :

تماشياً مع التطور الإداري والتوسع في الخدمات والسعي الحثيث للحاق بركب التقدم، وتفعيلاً لدور نظام إدارة الجودة بمفهومه الإيجابي تناول هذا البحث معرفت بعض اهم المعوقات التي تقف حائلا امام تطبيق نظام إدارة الجودة وما هي الاسباب الرئيسية وراء هذه المعوقات بغرض التوصل الى توصيات مفيدة وسليمة في الوقت الذي استحدثت وزارة التجارة في العراق شعب مختصة في مجال الجودة في جميع شركاتها الغرض منها التأهيل في الوقت الحاضر للحصول على شهادة الجودة (شهادة مطابقة لمتطلبات نظام ادارة الجودة وفق المواصفة الدولية ISO 9001: 2008) في المستقبل لغرض وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة يشتمل على جميع الشروط والضوابط التي يجب توافرها في جميع الشركات لضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه في النهاية خدمة او منتج وفق المتطلبات المحددة ، وكذلك معرفة الفرق بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم الايزو وأوجه الاختلاف بين المفهومين وكذلك الفرق بين الجودة وادارة الجودة الشاملة لغرض نشر ثقافة الجودة بين العاملين بصورة صحيحة قبل المباشرة بالتطبيق لانها من الامور الضرورية جدا في عملية التأهيل وتطبيق نظام إدارة الجودة .



Abstract

In line with the administrative development and expansion of services and strive to follow with progress, in order to effectuate role of quality management with positive side. This study discussed some of the most important obstacles which stand in front of the application of quality management system and what are the main reasons behind these constraints to achieve useful recommendations at a time. The Ministry of Commerce in Iraq create new sections with people specializing in the field of quality in all its purpose is to create companies and qualify for a certificate of quality (certificate of conformity to the requirements of quality management system according to international standard ISO 9001: 2008) designed to develop a system of administrative and preventive specified to prevent cases of non-compliance include the all terms and conditions that must be met by companies to ensure the quality and efficiency of the activities and processes affecting the quality of the product or service, resulting in the end product or service according to specific requirements, as well as find the difference between the concept of total quality management and the concept of ISO and the differences between the two concepts, as well as the difference between quality and quality management for the purpose of spreading the culture of quality among employees properly before direct application because these things so necessary in the process of adaptation and the application of quality management system.

المقدمة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح من الضروريات الأساسية لبقاء الشركات المنافسة ولاسيما المواصفة الدولية 2008 - ISO 9001، ولا شك بأن الجودة تعد موضوعاً هاماً حيث تستخدم الشركات العالمية هذا المصطلح الذي يحتمل العديد من الأفكار والتوضيحات في حملاتها الاعلانية والترويجية الموجهة الى زبائنها، ولقد أثار هذا المصطلح جدلاً واسعاً في الشركات على المستوى العالمي، ويعود سر الشهرة التي نالها هذا المصطلح إلى النجاح الذي حققته الصناعات اليابانية في تحسين جودة منتجاتها وزيادة إنتاجية العاملين في هذه الصناعات، الأمر الذي حمل المنظمات الأمريكية والغربية إلى الاهتمام بهذا المصطلح من أجل حماية



حصتها في السوق العالمي . ولا بد من استخدام كافة الطرق والأساليب العلمية في كافة المجالات وتأهيل الملاكات لإدارة المؤسسات بأفضل أداء وبأسس علمية وعملية من أجل رفع كفاءة أداءها لتحقيق ذلك.

مشكلة البحث:- تكمن مشكلة البحث أن تطبيق نظام إدارة الجودة في جميع الشركات يواجه العديد من العقبات والمعوقات التي قد يرجع بعضها إلى سياسة الشركة اوما يتطلبه النظام من تغيير ثقافي وإمكانيات مادية وتكنولوجية اوشعبة الجودة نفسها عائق، إذ ان موضوع الجودة يشغل مكان الصدارة في الخطط الاستراتيجية لأي شركة بوصفها إحدى أهم الأسبقيات التنافسية، بسبب التنافس في سبيل الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الزبائن، وعليه الإعداد والتهيئة لتطبيق نظام ادارة الجودة وفق المواصفة العالمية (ISO 9001: 2008) ليس بالشيء اليسير، إذ أنّ هذا الأمر يحتاج إلى إمكانيات وكفاءات وخبرات في المجالات كافة.

اهداف البحث:- يهدف البحث الى توضيح بعض اهم معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة، وخصوصاً ان الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن هي في مرحلة التأهيل، ومن الاهداف الفرعية للبحث مايلي :-

- 1- تعريف المفاهيم الأساسية لكل من الجودة وادارة الجودة الشاملة والايزو .
- 2- تحديد مدى توفر متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة مع الاستفادة من الخبرات الأخرى المتقدمة في نفس المجال، و صياغة بعض التوصيات التي قد تسهم في عملية التأهيل .

اهمية البحث :- تأتي أهمية البحث من النواحي التالية :

- 1- النداءات والتوصيات المتكررة بضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة في الشركات واعتباره طوق النجاة لعلاج أزمات الشركات وكأداة لتحسين الاداء وبالتالي زيادة الانتاجية.
- 2- محاولتها تسليط الضوء وتقديم مدخل جديد من ناحية عرض بعض المعوقات المهمة التي تقف عائقا امام تطبيق نظام إدارة الجودة .
- 3- يؤمل أن يفيد هذه البحث موظفي الجودة أثناء عملية التأهيل والباحثين في مجال الجودة .



منهجية البحث:- أعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وعلى الكتب والمقالات والدوريات والرسائل والاطاريح العلمية والدراسات العربية والأجنبية المتخصصة والتي تتناولت هذا المدخل سواء من الناحية الأكاديمية أو التطبيقات العملية لبعض الشركات التي طبقت هذا المدخل بنجاح وتعزيزها بوسائل الملاحظة من واقع العمل للخروج بنتائج تحقق أهداف البحث .

المطلب الأول - الجودة

أولاً: ماذا تعني الجودة ؟

الجودة كما هي في قاموس اكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وعرفتها مؤسسة(O.D.A)الأمريكية المتخصصة في تدريب وإعداد الشركات لتصبح متصفة بالجودة بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة. وقد عرفها كل من:-

- 1-(Deming:1986):-الجودة يجب ان ترضي حاجات الزبون الحالية والمستقبلية.
- 2-(Bank:2000) :- بانها الاشباع التام لاحتياجات الزبون باقل كلفة.(1)
- 3- (Juran) بأنها :-"مدى ملائمة المنتج للاستخدام" أي القدرة على تقديم افضل اداء واصدق صفات.(2)

ويستنتج الباحث من هذه التعاريف بأن (الجودة) تتعلق بمنظور الزبون وتوقعاته وتلبية احتياجاته الحالية والمستقبلية، ويتفق الباحث مع الكتاب والباحثين الذين سبقوه في هذا المجال إلى أنه من الصعوبة تقديم تعريف دقيق للجودة حيث أن كل شخص له مفهومه الخاص للجودة .

ثانياً: ماذا تعني المعوقات ؟

المعوقات عاقه ، خالفه ، والمراد مخالفة الشيء للأصل حتى يمنع استمراره في مجراه الطبيعي ، وقيل عاقه الشيء أي خالفه.(3)

إن الجودة لا تأتي بالتمني ولن تحصل عليها الشركة أو الفرد بمجرد الحديث عنها بل إن على أفراد المؤسسة ابتداءً من رئيسها في أعلى قمة الهرم إلى العاملين في مواقع العمل العادية وفي شتى الوظائف أن يتفانوا جميعاً في سبيل الوصول إلى الجودة.(4)



ومن الجدير بالذكران رئيس مجلس الإدارة والهيئة التنفيذية لاحدى المؤسسات الناجحة الدكتور جورج هـ. لابوفيتز يقول إن سمعة الجودة شيء ضروري لمستقبل أي شركة، حيث أننا نفهم الجودة على أنها مسألة البقاء والاستمرار في العمل.

ثالثاً: التطور التاريخي للجودة

عرفت الجودة منذ الحضارات البابلية والفرعونية القديمة حيث حددت هذه الحضارات لوائح للجزاءات التي يتلقاها العاملین نتيجة الإهمال والقصور في الأداء. أما الحضارة الإسلامية فقد

أكدت على الجودة وعلى إتقان العمل وقد اهتم الإسلام بمبدأ الشورى والاصلاح والاحسان والمسؤولية والعدالة واحترام العلم والعمل والرقابة.⁽⁵⁾، فيقول رسول الله صلى الله عليه واله وسلم : "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".⁽⁶⁾ .
ومن الجدير بالذكر إن العراق ظهرت فيه أول الحضارات الإنسانية فقد ظهر فيه أول قانون للجودة في عهد حمورابي عام 2150 ق.م.⁽⁷⁾

أن الاهتمام بالجودة كان موجوداً في الفكر الإداري منذ بدايات ظهوره وبلورة نظرياته، غير أنه لم يجد الاهتمام والعناية إلا لدى اليابانيين الذين خرجوا من الحرب العالمية الثانية مهزومين ومدننين من حيث جودة منتجاتهم ، لبدأ اليابانيون بعد ذلك بالاستماع إلى محاضرات عدد من العلماء الأمريكيين في مقدمتهم ديمنج وجوران وغيرهم، والذين فشلوا في إقناع الشركات والمؤسسات الأمريكية بأفكارهم عن الجودة، وعندما اقتنع اليابانيون بهذه الأفكار وطبقوها أصبحت اليابان حديث العالم بأسره عن مدى تطورها وتقدمها وجودة منتجاتها ولهذا بدأ الكثير من الباحثين والمنظرين بالبحث والتنقيب عن سر التفوق الياباني في الإنتاج والصناعة حتى أصبحت تنافس وبقوة الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، ليظهر بعد ذلك للعالم أن الجواب يكمن في تطبيقهم لدوائر الجودة وفرق الجودة ثم إدارة الجودة .⁽⁸⁾

رابعاً: العوامل التي تؤثر على الجودة

1-العوامل الخارجية



2-العوامل الداخلية

يعد التركيز على هذين العاملين من أسباب نجاح أي شركة صناعية أو تجارية، كذلك يرى (Adam and Ebert, 1996: 601) بأن المنظمة هي عبارة عن نظام يتعامل مع العوامل الخارجية مثل المستهلكين والبائعين واعتبرهما العنصران الأساسيان اللذان يؤثران على الجودة ويجب على المنظمة أن يكون اعتمادها الأساس على تحقيق رغبات المستهلكين الذي تستند إليه أهداف الجودة أما العوامل الداخلية التي تؤثر على الجودة مثل المدراء والعملاء والموارد والتسهيلات فهذان العاملان يؤثران على جودة المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة.⁽⁹⁾

جودة المنتج تحتاج إلى ركائز متعددة لتبقيها فاعلة طوال الوقت وهذه الركائز هي⁽¹⁰⁾ :-

1- تلبية احتياجات الزبون:- وهنا لا بد أن ننوه بأن الزبون هو زميل في العمل الذي تقدم له الخدمة أو المعلومات أو البيانات التي يحتاجها لإتمام عمله أو أنه هو الزبون الذي تقدم له الشركة التي تعمل فيها الخدمة أو المنتج. إذن هنا لا بد أن نقدم الخدمة المتميزة والصحيحة للزبون في الوقت والزمان الذي يكون الزبون محتاجاً إلى الخدمة أو المنتج. إن تقديم الخدمة أو المنتج الخاطئ أو في الوقت غير الملائم يؤدي دوماً إلى عدم رضى الزبون وربما إلى فقدته.

2- التفاعل الكامل:- وهذا يعني أن كل أفراد الشركة معنيين بالعمل الجماعي لتحقيق الجودة، فكل فرد في مكانه مسؤول عما يقوم به من أعمال أو خدمات وعليه أن ينتجها أو يقدمها بشكل يتصف بالجودة، إن هذا يعني كذلك أن الجودة مسؤولية كل فرد وليست مسؤولية قسم أو مجموعة معينة.

3- التقدير أو القياس :- وهذا يعني أنه بالإمكان قياس التقدم الذي تم إحرازه في مسيرة الجودة. ونحن نرى أنه عندما يعرف العاملون أين أصبحوا وما هي المسافة التي قطعوها في مشوار الجودة فإنهم وبلا شك يتشجعون إلى إتمام دورهم للوصول إلى ما يرغبون في إنجازه.



4- المساندة النظامية :- المساندة النظامية أساسية في دفع الشركة نحو الجودة. فإنه ينبغي على الشركة أن تضع أنظمة ولوائح وقوانين تصب في مجملها في بوتقة الجودة وفي دعم السبل لتحقيقها. إن التخطيط الإستراتيجي وإعداد الميزانيات وإدارة الأداء أساليب متعددة لتطوير وتشجيع الجودة داخل الشركة.

5- التحسين بشكل مستمر :- إن الشركات الناجحة تكون دوماً واعية ومتيقظة لما تقوم به من أعمال وتكون كذلك مراقبة لطرق أداء الأعمال وتسعى دوماً إلى تطوير طرق الأداء وتحسينها. (11)

لقد أكد مؤسسوا علم الجودة، "ديمنغ وكروسبي" في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة، كشرط مسبق لأبد منه، كي تنجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة ويعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمؤسسة أمراً حيوياً لتطورها. أما معنى ثقافة الجودة " هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية". (12)

خامساً: قياس جودة الخدمة

جودة الخدمة تعني أن تقوم الشركة بتصميم وتسليم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة على أن تؤدي بشكل أفضل في المرة التالية وتحقق رضا الزبائن في نفس الوقت، وأن تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالخدمة التي تقدمها المنظمات المشابهة. (13)

تشير الدراسات إلى ان هناك أسلوبين لقياس جودة الخدمة ينسب أولهما إلى (Berry,et.) وهو الذي يستند على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل ، ومن ثم تحديد الفجوة والتطابق . ويؤكد (Lovell,2002:465) على أن لجودة الخدمة عشرة أبعاد الممثلة لمظاهر جودة الخدمة وهي (14):-

1- الفورية Access سهولة الوصول إلى الخدمة في الموقع المناسب والوقت المناسب وبغير انتظار طويل.



- 2- الاتصالات **Communication** دقة وصف الخدمة باللغة التي يفهمها الزبون.
- 3- المقدرة **Competence** اي امتلاك العاملين للمهارات والقدرات والمعلومات اللازمة.
- 4- الثقة **Credibility** حيث ينظر العاملون في المنظمة إلى الزبون بوصفه جديرا بالثقة.
- 5- الاعتمادية **Reliability** حيث تقدم الخدمة للزبون بدقة يمكنه الاعتماد عليها.
- 6- الاستجابة **Responsiveness** حيث يستجيب العاملون بسرعة وبشكل خلاق لطلبات الزبون ومشكلاته.
- 7- التجسيد **Tangibles** يركز هذا العنصر على الجانب الملموس من الخدمة كالأجهزة والأدوات التي تستخدم في تأديتها .
- 8- الأمان **Security** بمعنى ان تكون الخدمة خالية من المخاطرة والمغامرة.
- 9- فهم ومعرفة الزبون **Knowing / Understanding** أي يبذل العاملون جهدا لتفهم احتياجات الزبون وأن يمنحوه اهتماما شخصيا.
- 10- المجاملة **Courtesy** بمعنى التعامل مع الزبون بصدقة واحترام وتقدير. ومما لا شك فيه أن حرص كل شركة أو هيئة على الحصول على الجودة يساعد على تطوير العمل، وخلق روح الانتماء للعمل ، وغرس روح المنافسة الى جانب عدد من الأهداف الأخرى كالتعرف على المقاييس العالمية، ولتحقيق الجودة لا بد من التطوير المستمر في السلعة والخدمة وأسلوب العمل، وأي تطوير أو تحديث لا بد له من توفر أمرين أساسيين⁽¹⁵⁾ :-
 - 1- وجود فكر يستطيع أن يحدد يكون الأفضل.
 - 2- توفر الوسائل والامكانيات التي تدعم هذا الفكر وتحوله الى واقع بأقل جهد، وأسرع وقت، وبأقل كلفة.



المطلب الثاني - الإدارة الشاملة

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة هي الإدارة الرئيسية التي تؤدي الى استراتيجية تطوير العمل وتحسين الأداء بما يحقق الربحية وزيادة في الانتاج ورفع مستوى الخدمة في كل المجالات، الأمر الذي يقود الى التقدم المادي والتكنولوجي والحضاري، ومن أجل هذا فان دول العالم تهتم بل وتتسابق نحو تطبيق المستحدث في مجال الجودة⁽¹⁶⁾.

وفي ما يلي بعض من التعاريف التي تساعد في إدراك هذا المفهوم وبالتالي تطبيقه لتحقيق الفائدة المرجوة منه لتحسين نوعية الخدمات والإنتاج ورفع مستوى الأداء وتقليل التكاليف وبالتالي كسب رضا الزبون .

1- بروكا 1992 : عرفها بأنها الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي وذلك بالاستخدام للموارد المادية والبشرية المتاحة.

2- عرفها معهد الجودة الأمريكي على أنها أداء العمل الصحيح بالشكل الصحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم العمل.⁽¹⁷⁾

ثانياً: أهداف تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

أن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضائهم.⁽¹⁸⁾

ثالثاً: فوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

1- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.



2- إشراك جميع العاملين في التطوير وذلك من خلال تدريبهم على أسلوب تطوير العمليات.

3- و تقليل المهام عديمة الفائدة . .

4- تحسين نوعية المخرجات وزيادة الربحية والإنتاجية.

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

6- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاوهم (19) .

رابعاً: المتطلبات الرئيسية لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الشركة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج. وفيما يلي بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق (20).

1- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: إن إدخال أي مبدأ جديد في الشركة يتطلب إعادة تشكيل ثقافة تلك الشركة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في الشركة. كما إن (ثقافة الجودة) تختلف إختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) كما في الجدول ادناه وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية.

2- الترويج وتسويق البرنامج: إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في الشركة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على الشركة .

3- الاستعانة بالاستشاريين: الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة



المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

المقارنة بين العمل بالنظام التقليدي و العمل بنظام الجودة الشاملة

العمل بالنظام التقليدي	العمل بنظام الجودة الشاملة
التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
جودة أعلى تعني تكلفة أعلى .	جودة أعلى تعني تكلفة أقل .
البحث عن المشكلات المتعلقة بالنتائج	البحث عن المشكلات المتعلقة بالعمليات
يتم تصيد الأخطاء ومعالجتها .	الافتراض بأن الأخطاء لن تحدث ، ويتم التخطيط لتجنبها .
من الممكن تقبل الأخطاء .	تقبل الأخطاء مرفوض .
المهم إرضاء المدير .	المهم إرضاء العميل قبل كل شيء .
تعد الجودة وظيفة من وظائف التصنيع .	الجودة مهمة لكل فرد .
قسم الجودة هو المسؤول عن الجودة .	الجودة مسؤولية كل فرد مشارك في المؤسسة

المصدر: د. مسعد محمد زياد، جامعة الخرطوم ، www.drmosad.com

4- التعليم والتدريب: حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه . حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع . فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة . إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها . فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب الفرق العمل



يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات . وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها. (21)

5- تشكيل فرق العمل: يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع. وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها

6- التشجيع والتحفيز : إن التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركة حيث أن استمرارية البرنامج في الشركة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين ، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة. (22)

7- الإشراف والمتابعة: من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل (المشار لهم في النقطة الخامسة) بتعديل أي مسار خاطيء ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر . وكذلك فإن من مستلزمات اللجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة .

8- استراتيجية التطبيق : إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات بدء من الإعداد للبرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها هي (23) :-

أ - الإعداد: هي تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة

ب- التخطيط: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق .



ت- التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

المطلب الثالث – الأيزو

أولاً: المنظمة العالمية للتقييس (ISO)

هي المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس

(International Organization for Standardization) ، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، وقد اشتمت (ISO) من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة او اعتماداً على الكلمة اليونانية متساوي "SOS" والتي تعني (Equal)، أسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946 ، وباشرت عملها في 1947/2/23 ، وتتخذ من سويسرا مقراً لها وهي المنظمة المعنية باصدار المواصفات.

اذ تضم المنظمة في عضويتها مختلف اجهزة المواصفات والمقاييس في العالم ، ولكل جهاز مقعد دائم في الجمعية العمومية ، يتمتع بحق التصويت ، وتضم كذلك أعضاء من بعض دول العالم التي لا تمتلك أجهزة للمواصفات والمقاييس بصفة مراقبين ، وأخيراً تم ايجاد نوع ثالث للدول الأقل نمواً تحت اسم Subscriber (المشترك). (24)

ثانياً: الهدف من الأيزو:

وضع نظام إداري متكامل ووقائي لمنع حالات عدم المطابقة يشتمل على جميع الشروط والضوابط التي يجب توافرها في الشركات لضمان جودة وكفاءة الأداء لأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج مما ينتج عنه في النهاية خدمه او سلعة وفق المتطلبات المحددة من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.



ثالثاً: المواصفة

هي وثيقة مدونة تحوي على وصف دقيق للمنتج سواء كانت أولية أو منتج نهائي لتكون صالحة للاستعمال أو الاستخدام لتلبي الأغراض التي وضعت من أجلها. وفي عام 1987 تم اصدار سلسلة المواصفات ISO 9000 في مجال ادارة وتأکید الجودة التي تعد مواصفة ادارية تنصب على النظام الاداري ، فهي ليست مواصفة فنية ولا تتعلق بجودة المنتج ولكنها تبحث في كفاءة النظام ومدى التطور الذي يحققه ، وتصلح لمختلف أنواع المنظمات. (25)

فالايزو ISO 9000 هي عائلة معايير أساسية تتضمن مجموعة من المعايير ضمن نظام إدارة الجودة. ومقاييس الايزو ISO 9000 تحتفظ بها المنظمة الدولية لتوحيد القياسي وتدار من قبل هيئات الاعتماد والتصديق، اما القواعد المتبعة فيها فيتم تحديثها حسب المتطلبات المحفزة من قبل متغيرات على مر الزمن.

وتغطي أنشطة الأيزو كافة المواصفات الفنية للمنتج (سلعة او خدمة) ، باستثناء المواصفات الكهربائية والالكترونية والهندسية ، اذ تختص بها اللجنة الدولية للالكترونيات التقنية (IEC) . وقد جاءت المواصفات كمعيار للتفاهم ولغة مشتركة ، يتم الاحتكام اليها ، وتعد وسيلة لضمان النوعية الجيدة والارتقاء بالتصنيع ، وللمقارنة بين المنتجات المتماثلة .

ومن بعض المتطلبات في ايزو ISO 9001:2008 (والتي هي واحدة من أسرة معايير الايزو ISO 9000) (26) :-

1- مجموعة من الإجراءات التي تشمل جميع مفاتيح العمليات الرئيسية في قطاع الأعمال .

2- رصد العمليات للتأكد من أنها فعالة .

3- حفظ السجلات .

4- فحص الناتج عن العيوب، مع اتخاذ الإجراءات المناسبة وتصحيحها إذا كان ذلك ضروريا .

5- استعراض منتظم للعمليات الفردية، وفعالية نظام الجودة نفسه وتسهيل التحسين المستمر .



ان التصديق على معيار إيزو ISO 9001 لايعني بالضرورة ضمان نوعية المنتجات والخدمات النهائية لأي شركة أو مؤسسة، وإنما يشهد بأن العمليات الإنتاجية والتجارية والفحص يجري تطبيقها طبقا لنظام للجودة سليم وعليه فان أيا من الشهادات المطابقة ISO 9000 تعطي الثقة والضمان بدرجة كافية في نظم جودة تلك المنظمات .

رابعاً: الفرق بين مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومفهوم الايزو

تسعى المنظمات بمختلف أشكالها الى اظهار بأن لديها نظاما على درجة عالية من الكفاءة والجودة ، ينعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على جودة منتجاتها وخدماتها، بحيث يتيح هذا النظام الى أداء الأنشطة بشكل متكامل. (المنظمة العامة للمواصفات)

ان الربط بين الحصول على شهادة الايزو وبين ادارة الجودة الشاملة ،مخالف للحقيقة في العديد من الجوانب . فالجودة الشاملة أكثر شمولاً من الايزو، فهي ترتبط في جزء كبير منها بأخلاقيات وأجواء العمل الجماعي، وهي عبارة عن فلسفة وتوجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة، وتسعى الى التحسين المستمر، بينما تركز شهادة الايزو على عناصر المواصفة المختلفة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتوثيق اجراءات تحقيقها ، فهي ضرورية لتحقيق TQM ولكنها ليست بديلاً عنها .⁽²⁷⁾

أن حصول الشركة على احدى شهادات سلسلة الجودة (الايزو) لا يعني أن منتجاتها تتسم بالجودة المطلوبة وأنها اصبحت ترقى الى درجة العالمية وانما للمنتجات المنافسة لها حيث ان تلك الشهادات لا تتعلق بجودة المنتجات ولكنها تتعلق بالأنظمة الفنية لمجالات بعينها داخل الشركة.⁽²⁸⁾

إن أوجه الاختلاف بين المفهومين السابقين هو⁽²⁹⁾ :-

1- المفهوم الأول: تتعلق شهادة (الايزو) بالأنظمة الفنية للمجالات المختلفة داخل الشركة.



2- المفهوم الثاني: يتسع (مفهوم الجودة الشاملة) ليكون نظام أو أنظمة اجتماعية وإدارية تتعلق بالقوى البشرية (القوى العاملة) للشركة بالإضافة للنواحي الفنية المتعلقة بالمفهوم الأول.

وفي كل الأحوال فإن الحصول على شهادة الجودة تكون في إطار توقع أن العاملين سوف يلتزمون بالاجراءات الموضوعية وأن تكون هناك رقابة دائمة للتحقق من ذلك وترتكز الجودة الشاملة في القطاع التجاري على تطوير الخدمة وتحسين الأداء في العمل حيث تتوجه الاستراتيجية الحديثة نحو الزبون وارضائه عندئذ يمكن تحديد ما هو الأفضل للأخذ به ، والأسوأ لتركه.

ان الحصول على شهادة بالجودة شيء والانتماء إلى الجودة شيء آخر، فالانتماء إلى الجودة يتطلب أموراً واحتياجات واهتمامات في غاية الرقي والجودة منها ما هو مادي ومنها ما هو بشري (مهارات وسلوكيات) ومنها ما هو فني (معرفة وتأهيل) الخ. كما أن الانتماء إلى الجودة يفرض تغييرات جذرية في الشركة بدءاً من شكل الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة إلى شخصية المدير واهتماماته. الجودة قبل أن تكون شهادة هي سلوك وثقافة على مستوى القائد والأفراد بل وعلى مستوى المنشأة ككل. والتفكير في تحقيق الجودة هو قرار استراتيجي بلا شك ويعتبر هذا النمط التفكير الهادف مكسباً للإدارة وللشركة وللمجتمع ولكن التفكير والرغبة والطموح لا يعني شيئاً إذا لم يصاحبه استعداد وولاء وتضحية. وحصول الشركة على شهادة الجودة العالمية يعني أن جميع الأعمال والإجراءات التي تؤدي في نهاية المطاف إلى إنتاج سلعة أو خدمة ما ، هي إجراءات مكتوبة ومراقبة ومطبقة بشكل فعال. وفي الآونة الأخيرة أصبح الحصول على شهادة (ايزو) دعاية للشركات حيث انتشرت الإعلانات عن المصانع التي تحصل على شهادة الايزو. لذا لا بد من التطرق لبعض النقاط المهمة حول هذا الموضوع الجاد. (30)

اذ يرى الباحث إن الحصول على شهادة الايزو ليس النهاية فالاهم هو المحافظة على مستوى الجودة. حيث من الممكن تسحب شهادة الايزو من الشركة التي لا تحافظ على شروط الجودة المطلوبة وهذا ما حصل مع عدة شركات في العراق. وكذلك تخضع الشركات التي تحصل على شهادة الايزو للمراجعة والتفتيش بشكل



دوري واحياناً تخضع لتفتيش مفاجئ للتأكد من أن الشركة مازالت محافظة على مواصفات الجودة المحددة . وهنا لا بد أن نقول أن حصول الشركة على شهادة الأيزو تجعل الشركة في موقع متميز اذ يجب المحافظة عليها وعدم التخلي عنها مهما كانت الأسباب.

خامساً: ماذا يحقق تطبيق نظام إدارة الجودة في منظمة الاعمال (31) :-

- 1- تقليص شكاوى المستهلكين .
- 2- وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا الزبون .
- 3- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة او خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون للمنتج او للخدمة.
- 4- زيادة الانتاجية والارباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الادارية والانتاجية من خلال زيادة الحصص السوقية.
- 5- زيادة شهرة المنظمة.
- 6- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع افرادها في تحسين الاداء .

المطلب الرابع - معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة

ان الهدف الاساسي من معرفة معوقات تطبيق نظام ادارة الجودة هو بمثابة عملية ازالة الموانع التي تقف او تعثر عملية التطبيق في اي شركة ونلاحظ الكثير من الباحثين عندما يصلون الى معوقات تطبيق نظام ادارة الجودة يركزون على عدة نقاط تكاد ان تكون مكررة في كل دراسة منها الادارة العليا على سبيل المثال ولكن لماذا لا يكون موظف الجودة او الفساد الاداري المتوغل والمتنفذ بكافة صوره من المعوقات الاساسية والمهمة امام عملية تطبيق نظام ادارة الجودة .

اولاً: معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة في الدراسات السابقة



- 1- عدم توفر الدعم والمساندة المستمرة من القيادة الإدارية العليا لجهود تحسين الجودة .
- 2- تعامل القيادة الإدارية العليا مع الجودة لأغراض إعلامية ودعائية.
- 3- مقاومة التغيير من قبل العاملين في المنظمة والرغبة في المحافظة على ما هو مألوف.
- 4- عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة : أن تطبيق إدارة الجودة يحتاج إلى دراسات تحليلية لتحديد ايجابيات وعيوب كل بديل من أجل اتخاذ القرار الذي يساعد في تقليل التكاليف وتغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.(32)

وترى⁽³³⁾ ان اكثر ما يواجهها في عملها من معوقات هي :-

- 1- عدم تبني ودعم الادارات العليا لتطبيق النظام، اذ لا توجد ثقافة بنظام ادارة الجودة حيث اصبح الحصول على شهادة الجودة دعاية للمنشأة.
- 2- ضعف اداء الجهات المؤهلة والمشرفة على تأهيل المنشآت وفشلها في اعداد نظام ادارة جودة حسب طبيعة ومقتضيات العمل ومتطلبات المواصفة.
- 3- لا يوجد تنسيق بين اللجان المركزية المشكلة في الوزارات وبين الوحدات العاملة في مجال الجودة والتابعة الى مؤسسات تلك الوزارة.

ثانياً: شخصية موظف الجودة

إن من المؤكد نجاح عملية ادارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على إلتزام كامل من الادارة العليا ، وايضا على إدراك الادارة بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة . ويجب ان تناط قيادة عملية تنفيذ الجودة بشخص واع تماما بالجودة الشاملة ويفهم ان الجودة تشمل كافة الأنشطة والمهام أي ان الشخص الذي سيقود الجودة يجب ان تتوفر لديه الشخصية والنشاط والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة من خلال المثابرة والتصميم للحصول على الاشياء الصحيحة من البداية، لا يستطيع قائد الجودة أن يخلق في الموظفين الإحساس المناسب بالجودة، وتحتاج قيادة برنامج الجودة أيضا للسماة العامة التي ترتبط بالقيادة مثل الخبرة والمنافسة



والإستقامة والثبات على المبدأ والثقة العالية وكذلك لديه مهارات الإتصال مع الموظفين والمرونة للتعامل مع النوعيات المختلفة للموظفين من أجل تحقيق النتائج التي تتناسب مع إمكانياتهم⁽³⁴⁾.

وكذلك يجب ان يكون موظف الجودة نموذجاً في الحماس والالتزام والنشاط والأمانة والكفاءة والولاء للعمل والاهتمام بالآخرين وكل الصفات التي يرغب أن يراها في الآخرين⁽³⁵⁾.

ويرى الباحث ومن خلال الملاحظة الميدانية المباشرة في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن إن من اهم المعوقات هي :-

1- شخصية موظف الجودة لها دور فعال ومؤثر جدا بين الموظفين اذ يجب ان تكون شخصية تتمتع بالمصداقية والتواضع ومقبولة او محببة من قبل الموظفين، فهنا له الدور الكبير في نجاح تطبيق النظام او وقد يكون معوق ومن اهم معوقات تطبيق النظام . اذ وجد الباحث في انتخابات مجلس إدارة الشركة المبحوثة إن مدير شعبة الجودة قد حصل على (60) صوتا في حين عدد موظفي هو اكثر من (2400) .

2- المحاضر له دور مهم جدا اذ يجب ان يمتلك كم هائل من المعلومات النظرية ولديه خبرة عملية في مجال الجودة وكذلك يتحلى بشخصية سواء كان من شعبة الجودة او محاضر خارجي بالتواضع في نقل وايصال المعلومة. ويتفق الباحث مع (ايسرمصطفى:مرجع سابق) ضعف اداء الجهات المؤهلة والمشرفة على تأهيل المنشآت وفشلها في اعداد نظام ادارة جودة حسب طبيعة ومقتضيات العمل ومتطلبات المواصفة يصبح عائق مهم امام تطبيق نظام إدارة الجودة .

3- مقاومة التغيير لا يمكن الاستجابة للنظام الجديد ويعزى ذلك لعدم وعي الموظفين باهمية هذا النظام وذلك بسبب عدم نشر ثقافة الجودة (مفهوم الجودة، إدارة الجودة الشاملة، نظام إدارة الجودة) بصورة صحيحة بين الموظفين من قبل شعبة الجودة (ضعف الدورات وافتقارها للمعلومات) .



4- تخوف الموظفين من تطبيق نظام إدارة الجودة وذلك بسبب تصورهم نظام رقابي وخصوصا اذا كان موظف الجودة يستخدم الطرق الاستفزازية لغرض السيطرة بخلق له شخصية رقابية .

5- المصداقية: قال جَلَّ جَلَّاهُ في كتابه المجيد: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾. (التوبة: 119) فالمصداقية تعني تطابق أفعال الشخص مع وعوده وأقواله ويعكس ذلك يكون الشخص بلا مصداقية وبالتالي يسقط (معنويا على الأقل) بنظر من يهمهم الأمر.⁽³⁶⁾، وهنا سوف تتحول الى عائق عند تطبيق النظام

اذ قال سيدنا ومولانا امير المؤمنين (ع) "الصدق صلاح كل شيء، والكذب فساد كل شيء"⁽³⁷⁾ وقال الامام صادق القول واليقين (ع) "من صدق لسانه زكى عمله" اي صار عمله ببركة الصدق زاكيا ناميا في الثواب⁽³⁸⁾. ويرى الباحث ان المصداقية هي حلقة وصل بين نظام ادارة الجودة والزيون سواء كان داخلي او خارجي وايضا وجدت المصداقية وجدت معها الرغبة في العمل بسلاسة وبدون اي اعاقه .

6- الفساد: يعتبر من أهم المعوقات الرئيسية فالجودة لاتقضي على الفساد مثل ما يشاع او يقال وانما الفساد يستطيع ان يمنع تطبيق نظام ادارة الجودة المتمثل بالإصلاح وذلك عن طريق حلقات الفساد المتنفذة داخل الشركة فالفساد لغة هو ضدالإصلاح وافسد الشيء أي أساء استعماله.

7- عدم الاستماع لاراء والاستفادة من خبرات الغير او الاخرين ومحاولات الاقصاء بسبب لديهم وجهة نظر، هذا معوق رئيسي امام تطبيق النظام وفي نفس الوقت فساد اداري. قال جَلَّ جَلَّاهُ في كتابه المجيد: (فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ). (آل عمران: 159)

8- اقصاء الكفاءات وذوي الخبرة في شتى المجالات لغرض الاستبداد بالرأي من قبل المسؤول والانفراد في اتخاذ القرارات يخلق جو دكتاتوري وعدم الايمان بمبدا مشاركة العاملين وهو من اهم مبادئ الجودة .



9- قتل الرئيس للإبداع لدى المرؤوسين خوفاً على منصبه من الضياع يعتبر من أهم المعوقات التي تقف أمام تطبيق النظام وكذلك الاستخدام السيء للمنصب . وكذلك نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين .

10- عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب : إذ يتفق الباحث مع إن الاختيار لشغل منصب ما للأسف يتم حسب الانتماء الحزبي، والقرب من صاحب القرار، او المنفعة الشخصية، والاختيار بغض النظر عن المؤهلات العلمية، أو الفنية، ففي هذه الحالة لن يخدم محيطه ولن يفكر بزيادة الإنتاج وتطوير اقتصاد البلد، وإذا لم يكن على أساس المؤهلات العلمية يصبح معرقلاً لأي تطور أو إنتاج وينتهي إدارة هذا العمل أو ذاك إلى الفشل بسبب سوء الإدارة .

11- الحصول على شهادة الجودة لغرض الدعاية حيث أصبح في الآونة الأخيرة الحصول على شهادة (ايزو) دعاية للشركات حيث انتشرت الإعلانات عن المصانع التي تحصل على شهادة الايزو، وهذا التسابق المحموم نحو شهادة الايزو يهدد بجعل مسألة الجودة مسألة عادية تؤثر فيها عمليات التقليد والدعايات مع أن الجودة كانتمة والتزام هي أكبر من ذلك بكثير. ولكي نفرق بين المنشأة التي تهتم بالجودة قولاً وفعلاً والأخرى التي لا تعير الجودة أهمية كافية أو تنظر للجودة كشعار وشهادة فقط نجد أن هناك اختلافات كبيرة وعميقة جداً بين هاتين المنشأتين، الجودة قبل أن تكون شهادة هي سلوك وثقافة على مستوى القائد والأفراد بل وعلى مستوى الشركة ككل .



ثالثاً: التوصيات

- 1- استخدام المنهج الاسلامي للجودة ونشره في الشركة المبحوثة قبل المنهج الغربي لما له من قوة عقائدية وأخلاقية في تحقيق التطوير والإصلاح المنشود.
- 2- الاستعانة بمحاضرين خارجيين لهم خبرة في مجال الجودة .
- 3- استخدام أناساً قادرين على تحقيق الاهداف والنتائج المرجوة من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- 4- مد جسور التواصل مع كافة الموظفين وبناء قاعدة قوية من العلاقات معهم ، وقد تتعدى العلاقة علاقة العمل لتصبح علاقه شخصية قائمة على التواصل الدائم .
- 5- خلق روح الفريق الواحد داخل موظفي الشركة ليتعداه الى مفهوم الأسرة المتحابية المتجانسة وتشجيع العمل الجماعي، وكذلك إن المشاركة الفعالة والإيجابية في القدرات والأداء مع الجميع يحقق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف.
- 6- يجب أن يكون لكل فرد في الشركة له رأي وصوت مسموع حتى يعتبر نفسه جزء من الشركة ويتولد في داخله الولاء لها إن هذا الاتجاه حث عليه الإسلام قبل الإدارات الحديثة .
- 7- الأطلاع على كل ما هو جديد في مجال الجودة من خلال متابعة الإنترنت ووسائل الإعلام ويستدعي ذلك تصميم برامج دقيقة لتكفل نجاح هذا الجانب.
- 8- تشكيل لجان مشتركة من إدارة الشركة والأفراد العاملين في هذا مجال الجودة لكي ترسم سياسة الشركة ونشاطاتها على أسس واقعية وفي ضوء الإمكانيات المتاحة بدلاً من الاعتماد على الجهود الفردية وغير واضحة الأهداف في هذا المجال فالنجاحات الصغيرة هي مفتاح لنجاحات أكبر.



- 9- تطوير المهارات الفنية والإدارية لكافة موظفي الشركة من خلال إشراكهم ببرامج تدريبية وتأمين أئموظف المناسب للدورة المناسبة .
- 10- وضع خطط طويلة المدى لتحقيق الجودة والتركيز على خدمة الزبون (الداخلي والخارجي)
- ختاماً: اتقدم بالشكر الجزيل والعرفان للاستاذ الفاضل عدنان جاسم الشريفى مدير عام الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن لدعمه المتواصل وملاحظاته القيمة فى انجاز هذا البحث المتواضع .

المصادر:-

القران الكريم

- 1- الطائى، رعد وقداة، عيسى، ادارة الجودة الشاملة، عمان، الاردان: دار اليازورى العلمية للنشر والنوزيع، 2008م .ص 42
- 2- المحياوى، علوان، قاسم نايف، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000: 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005م ص 23.
- 3- أحمد ، إبراهيم ،الجودة الشاملة فى الادارة التعليمية والمدرسية ، الاسكندرية ، دار الوفاء ، 2003م ،ص 61.
- 4- المنتدى العربى لادارة الموارد البشرية 2010/3/17
- <http://www.hrdiscussion.com>
- 5- مدكور، شعبان، إدارة جودة الإنتاج، القاهرة مطبعة كلية الزراعة - جامعة القاهرة ، 1995م ، ص 12 .
- 6- الأمالى للصدوق : ص 384 المجلس 61
- 7- البيرمانى تركى، الحوار المتمدن - التربية والتعليم والبحث العلمى العدد: 3295 فى 2011/3/4 م ، ص 11
- 8- الحربى، حياة محمد سعيد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشوره ، جامعة أم القرى ،كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، 1422هـ ، ص 32.
- 9- محاضرات الجودة الشاملة ،جامعة سانت كلمنتس، رقم المساق 4206- دكتوراه .
- 10- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم و الاعتماد جمهورية مصر العربية، 2010/3/10.



- 11- أدكارشاين، تنظيم الثقافة والقيادة، 1985م ص 34.
- 12- وهاب رياض، والجليلي آلاء، والطويل أكرم، إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية، دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوى، 2008. ص 11 .
- 13- أبو فارة، يوسف أحمد، دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم في جامعة القدس، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، 3-5/7/2004م، ص 5.
- 14- الأحمد، حنان ، تحسين الجودة: المفهوم والتطبيق في المنظمات الصحية ، دورية الإدارة العامة- مركز البحوث- معهد الإدارة العامة ، المجلد الأربعون، العدد الثاني، أكتوبر 2000، الرياض . ص 67 .
- 15- الغمري، ابراهيم، ادارة الجودة لشاملة، دورة تدريبية اقيمت في المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية من 18- 22 / 3 / 1995. ص 14 .
- 16- شحبر، عبير عبدالعزيز، تعريف إدارة الجودة، التطور التاريخي لفكرة الجودة الشاملة، 2008 م، ص 38 .
- 17- السقاف، حامد عبدالله، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005م، ص 15 .
- 18- أبو ملوح ، محمد يوسف . الجودة الشاملة في التدريس ، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي ، غزة . 2004م، ص 41.
- 19- المكتبة الالكترونية المجانية، إدارة الاعمال - <http://www.fiseb.com> .
- 20- الكردي، احمد طه، إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة- لتنمية مهارات القوى العاملة، موسوعة الاسلام والتنمية، 2011م، ص 30- 31.
- 21- ويليامز، ريتشارد، أساسيات ادارة الجودة الشاملة، ترجمة محمد الحديدي ، المملكة العربية السعودية ،الرياض :مكتبة جرير، 2003م، ص 61.
- 22- سوسن شاكر مجيد، محمود عواد الزيدات، الجودة والأعتماد الاكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2007م، ص 94.
- 23- الحميضي، عبد الرحمن بن حمد، اتجاهات الادارة العليا نحو تطبيق مواصفات الايزو 9000 في الشركة السعودية للصناعات الاساسية (سابك) مجلة الادارة العامة، المجلد



- (40) العدد الاول ابريل، معهد الادارة العامة، الرياض السعودية ، 2000م، ص150..
- 24- نصر الله، نظمي، ايزو 9000، بداية الطريق الى تطوير المنظومة الادارية، دليل المنشآت الى للمواصفة والاسلوب العلمي للتوافق مع متطلباتها والحصول على الشهادة الدالة على ذلك- مركز التطوير والارشادات الادارية ، القاهرة، 2000م، ص23.
- 25- Scott Dalgleish. "Probing the Limits: ISO 9001 Proves Ineffective". Quality Magazine April 1, 2005, PP23-25.
- 26- لبرواري ، نزار عبد المجيد، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المنظمة العراقية/ رؤية مستقبلية/ مجلة المنصور، بغداد، المجلد الأول، العدد الأول، 2000م، ص54.
- 27- زين الدين، فريد - استاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة الزقازيق في مقاله الذي نشر في جريدة أخبار اليوم فني 3 / 4 / 1995م .
- 28- جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد، ج2، من سلسلة إصدارات بيمك، القاهرة، 1996، ص 152.
- 29- جوزيف جابلونسكي، المرجع سابق ص154
- 30- السلمي ، على ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص98.
- 31- رعد محمود، ابراهيم، معوقات ادارة جودة الخدمات في البلدان النامية ورقه مقدمه الى ندوة ادارة الجودة في قطاع الخدمات، اللجنة الوطنية للجودة- الجهاز المركزي للتقيس والسيطرة النوعية، 2011م، ص9 .
- 32- ايسر، مصطفى ، معوقات ادارة جودة الخدمات في البلدان النامية ورقه مقدمه الى ندوة تطبيق نظم ادارة الجودة في الجهات الخدمية، دور الجهاز المركزي للتقيس والسيطرة النوعية في منح شهادة الجودة العراقية ومعوقات التطبيق، 2011م، ص13 .
- 33- بينو إنجستروم، إدارة الجودة الشاملة والقيادة، كبير خبراء أكاديمية الإتصالات السويدية في كالمار والمدير العام برنامج الجودة ، السويد
- 34- معهد الامام الشيرازي الدولي للدراسات، ادارة واقتصاد، كيف تخلق الجودة، واشنطن ، 2010.
- 35- محمد، هيثم يحيى، المصادقية، مقالة في صحيفة الثورة بتاريخ 2005/3/1م ، تصدر عن مؤسسة الوحدة للصحافة والطباعة والنشر، ص3 .



- 36- عُزْرُ الحِكمِ و دُرْرُ الكَلِمِ : 219 ، حديث رقم : (4406) ، لعبد الواحد بن محمد التميمي الآمدي ، طبعة : مؤسسة الإعلام التابعة للحوزة العلمية بقم / إيران ، سنة : 1366 شمسية
- 37- الكافي : الشيخ محمد بن يعقوب الكليني والمعروف بثقة الإسلام الكليني لمتوفى سنة 329 هجرية. ج2، ص104.
- 38- بهلوي، خالد - الحوار المتمدن ، العدد:1491 في 3/16/2006م،ص2.