



## الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات

اعداد

أ. د. محمد ماجد خشبة

تحرير

د. محمد عدنان وديع

سلسلة اجتماعات  
الخبراء

العدد رقم (15)

**Arab Planning Institute - Kuwait**

Tel.: (+965) 4843130 - 4844061 - 4848754

Fax: (+965) 4842935

P.O.Box: 5834 Safat13059 - State of Kuwait



api@api.org.kw  
www.arab-api.org

**المعهد العربي للتخطيط بالكويت**

هاتف: (+965) 4843130 - 4844061 - 4848754

فاكس: (+965) 4842935

ص.ب: 5834 الصفاة - دولة الكويت

ISBN: 99906 - 80 - 04 - 3  
Depository Number: 2005/00232

سلسلة إجتماعات الخبراء "ب"  
المعهد العربي للتخطيط بالكويت

## "الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات"

إعداد: أ.د. محمد ماجد خشبة

تحرير: د. محمد عدنان وديع

يوليو 2005

العدد رقم (15)

**ISBN: 99906-80-04-3**

**Depository Number: 2005/00232**

## المحتويات

- 5 - تقديم.
- 7 - مقدمة.
- 7 - رحلة الجودة فى المنظمات . من عمليات فحص ورقابة المنتجات الى نظم إدارة الجودة الشاملة.
- 13 - إدارة الجودة الشاملة . الماهية والملاح , الأدوات ومحددات النجاح والفسل فى دعم تنافسية المنظمات .
- 20 - العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية للجودة لمنظمة الأيزو - ISO .
- 28 - مراجعات للواقع العربى فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- 39 - خلاصة وتوجهات للمستقبل . تفعيل دور الجودة الشاملة فى دعم تنافسية المنظمات العربية .
- 44 - المصادر .
- 47 - ملحق رقم (١) . " مسح لجهود نشر وتعزيز الجودة الشاملة لدعم التنافسية الجارية والكامنة فى الوطن العربى "
- 50 - مُلخص التعقيبات .
- 52 - صدر عن هذه السلسلة:



## تقديم:

تلعب التنافسية دوراً أساسياً في دعم الاقتصادات المعاصرة. فالدول تتنافس فيما بينها على مراكز القوة الاقتصادية، والنفوذ إلى الأسواق الخارجية، والدفاع عن أسواقها المحلية، كما تتنافس في تهيئة البيئة الملائمة لاستقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر. والمشروعات تتنافس فيما بينها لتحقيق الأهداف الأساسية لها وهي تحقيق الربح المستديم من خلال النفوذ إلى أسواق جديدة، وزيادة الأرباح وكل ما من شأنه أن يحقق هدف المشروع ورؤيته.

وكما للأدوات الإدارية دور في تطوير القدرة التنافسية للشركات، كذلك يلعب العمال دوراً أساسياً في الأداء والجودة، ليس للمحافظة على مراكز عملهم فحسب، بل للارتقاء بمساهمهم المهني بما يحقق لهم الكفاية المادية والمعنوية على حدٍ سواء.

ومما عزز من مناخ التنافس التغيرات التي طرأت على نظرية إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين، فبرزت نظرية إدارة الجودة الكاملة TQO والتنافس في ذلك عوضاً عن المنافسة بالسعر، والدعوة إلى تقليل الفاقد والمخزون وتوفير المنتج في الوقت الملائم Just In Time والاتجاه نحو إنتاج كامل المواصفات سريع التسويق، واختصار وقت تعديل النماذج الإنتاجية وضمان مرونة الأنشطة وتنوعها، كما تم التأكيد على الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي على المستويات المتنوعة مثل المؤسسة والقطاع وحتى الاقتصاد الوطني، باعتبارها أدوات هامة في الإنتاج والتجارة والنمو على العموم. ويدخل في ذلك ضمان سرعة الإجراءات وجودتها وأهمية المعلومات.

من المعلوم أن استراتيجيات التنافس التي تتبعها الشركات متنوعة ومتعددة. ولكن يمكن إجمالها فيما يلي :

- أولاً- استراتيجيات قيادة السعر: وهي الإنتاج بكفاءة عالية وبأرخص الأسعار.
- ثانياً- استراتيجيات التميز: وهي الاعتماد على نوعية المنتج من السلع والخدمات وتميزه على منافسيه، واكتسابه السمعة التي تضمن له المحافظة على الأسواق بل وزيادتها.
- ثالثاً- استراتيجيات التمايز: وتعتمد على الابتكار وتقديم المنتجات الجديدة كلياً، وتوليد الحاجات والطلب على تلك المنتجات. ومن أبرز عناصر هذه الاستراتيجية أن تقوم الجهة المنتجة بابتكار مُنتج يكون محورياً لتمييزها.

ومهما تكن استراتيجيات التنافس التي يعتمدها المشروع، فإن الجودة هي أحد العناصر الهامة فيها. فالجودة من وجهة نظر فاعلية الشركات تعني خفض التكلفة ورفع الإنتاجية من خلال الاهتمام بنوعية ومواصفات القِطْع، وبالتالي خفض المرتجع الغير صالح منها وخفض التخزين والقضايا المرتبطة بعدم تطابق المواصفات.

كما أن الجودة من وجهة نظر الشركات تعني أيضاً تكوين سمعة لمنتجاتها تسمح لها بالحفاظ على زيادة قبولها من المستهلك الذي يشكل في آخر الأمر سبب وجود الشركة ذاتها، ومصدر تحقيق أرباحها وبقائها في السوق. إضافةً لذلك فإن الجودة لا بد أن ترتبط بالابتكار، بما تحقّقه من قبول المستهلك للمنتجات الجديدة، وما تؤمنه من توافق مع الاعتبارات البيئية كشروط تزايد أهميتها في الحياة المعاصرة، وبما توفره من تكامل سلاسل الجودة أي الانتشار الأمامي والخلفي والأفقي للجودة في حياة المجتمع وصناعاته وخدماته.

وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة الاهتمام بعناصر الجودة، فالمتتبع لعناصرها في الاقتصاد العربي وجوانبه المختلفة، يلاحظ بلا شك تدني الاهتمام بهذه العناصر لاعتباراتٍ مثل البحث عن الأرخص أو لغياب المعايير والمقاييس أو تجاهل وجودها. ونكتفي بالإشارة إلى أحد أهم تلك المقاييس وهو شهادات الأيزو العالمية المتخصصة في إدارة الجودة للعمليات والمنتجات والممنوحة لبلدان العالم العربي. حيث حصلت الدول العربية مجتمعةً عام 2002 على 4315 شهادة من نوع 9000، في الوقت الذي حصلت فيه كوريا لوحدها على 14520 شهادة.

تتطلق أهداف هذه الحلقة النقاشية من الاهتمام الكبير الذي يوليه المعهد لموضوع الجودة، ورغبته بأن يدعو مُتخذي القرار التنموي العربي، على المستويين العمومي والمؤسسي، للاهتمام بهذا الموضوع. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف فإن المعهد يرى ضرورة تبني حزمة من أدوات عملية اتقان الجودة والتي أثبتت جدارتها في تجارب العديد من الدول والشركات، مثل:

أولاً: تدعيم الثقافة الاقتصادية والاجتماعية في مجال الإدارة والإنتاج في المنطقة العربية.

ثانياً: تحقيق المواصفات المعيارية المتعارف عليها دولياً لكل منتج سواء كان سلعة أو خدمة.

ثالثاً: تدريب المستفيدين - منتجين أو مستهلكين - من خلال برامج متخصصة.

رابعاً: مقارنة حلقات الجودة المتبعة في العديد من المنشآت الحديثة في الدول المتطورة.

ختاماً أيها الحضور الأفاضل، يسرني أن أرحب بكم مجدداً لمناقشة هذا الموضوع الهام، مع تمنياتي للحلقة النقاشية بالنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة من خلال مشاركتكم الفعالة بإثراء النقاش فيها. والآن أفسح المجال لضيفنا الكريم لتقديم الحلقة .. فليتمنّى ..

لن أطيل عليكم وسأفسح المجال للدكتور/ محمد عدنان وديع لتقديم الحلقة النقاشية، مع تمنياتي للحلقة بالنجاح وتحقيق الأهداف المنشودة من خلال مشاركتكم الفعالة بإثراء النقاش فيها.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الدكتور عيسى الغزالي

## مقدمة

الوطن العربي في مفترق طرق. تلك هي الصيحة وهذا هو عنوان البدايات وخلاصة النهايات في كافة الأنشطة والمحافل والتقارير والدراسات التي تتناول الشأن العربي على عتبات قرن جديد وعالم جديد. وهو العنوان الذي يحمل لدى الكثيرين معانى من الأمل والرجاء وحفز الهمم بقدر ما يحمل لدى آخرين معانى من اليأس والقعود وقلة الحيلة.

ونرى، مع من يرى، أنها صيحة النهوض والإستنفار والأخذ بالإسباب وهي المعاني التي أطلقتها وأكدت عليها تقارير التنافسية العربية المتعددة (2005/2002)، تقارير التنمية الإنسانية العربية الثلاث (2004/2002)، ومؤتمرات الإصلاح العربي من الإسكندرية (2005/2004) إلى دبي إلى غيرها. ولعل الهاجس الرئيسي عند مفترق الطرق يرتبط دائماً بالتساؤل عن طبيعة البدايات وماهية الغايات، وهنا أجمع دعاة الإصلاح العربي على أولويات: الحكم الرشيد بالإصلاح الدستوري والتشريعي وإصلاح المؤسسات والهيكل السياسية، الإصلاح الإقتصادي ودعم التنافسية الوطنية للتكامل مع الإقتصاد العالمي، صيانة البيئية والموارد والإستدامة، تطوير بنى العلم والتكنولوجيا والمعلومات والمعرفة، الإنماء الإجتماعي والثقافي وتنمية رأس المال البشري.

ولعل القاسم المشترك في إدراك الأولويات المذكورة، بخلاف المورد البشري، يكمن في نوعية المؤسسات التي ينتظر منها تحقيق أهداف الإصلاح المنشود، خاصة الإقتصادية منها، في ظل بيئة عالمية تنافسية مفتوحة تأخذ فيها منظمات الأعمال والمنظمات العامة على السواء، في العالمين المتقدم والناهض، بأحدث أساليب الإدارة وتحسين الأداء ودعم التنافسية، ومن بينها نظم إدارة الجودة الشاملة.

ولإسباب متعددة، تخلفت معظم المنظمات العربية في قطاعات الأعمال والقطاع الحكومي على السواء في الأخذ بنظم الإدارة الحديثة، ومن بينها إدارة الجودة الشاملة، وهو الأمر الذي انعكس سلباً على حالة الأداء والإنتاجية وجودة المنتجات والخدمات داخلياً من جهة، والعجز عن التنافس والتواجد في بيئة الأعمال الدولية من جهة أخرى.

تناقش الورقة قضية (الجودة الشاملة) ودورها في دعم تنافسية المنظمات العربية وتحسين كفاءتها، وتعظيم فرصها للتواجد عالمياً، وتركز على: نشأتها، مفاهيمها، أدواتها، علاقتها مع الأيزو، حالتها في الوطن العربي. مع إقتراح توجهات مستقبلية لدعم سياسات وتطبيقات الجودة في المجتمعات والمنظمات العربية.

### (١) رحلة الجودة في المنظمات. من عمليات فحص ورقابة المنتجات إلى نظم إدارة

#### الجودة الشاملة

ارتبط الإهتمام بالجودة وتطورها، وتداخل، مع التطور في علوم أخرى متعددة خاصة علوم الإدارة والإحصاء والحوسبة والتي استخدمت أساليبها في تطوير فكر وممارسات الجودة في المنظمات. كما ارتبط تطور الجودة من جهة أخرى بالتطور الإقتصادي والإجتماعي والتكنولوجي في الدول المختلفة متقدمة أو نامية والذي ينعكس سلباً أو إيجاباً على بيئة الإستثمار والأعمال



الوطنية التي تعمل فيها المنظمات والتي يمكن أن تكون بيئة محفزة أو معوقة لنمو الأعمال والمنظمات بأنواعها .

ومن ناحية ثالثة فإن تطور الجودة قد ارتبط ولا يزال، وسوف يستمر، بالتحويلات الإقليمية والدولية المتغيرة والسريعة خاصة حالة العولمة الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية، الثقافية والتكنولوجية التي يمر بها العالم والتي أصبحت المحدد الأساسي لحركة ونمو، أو سقوط وإندثار، منظمات الأعمال في عصرنا الحالي.

وقد كانت العولمة الإقتصادية على وجه الخصوص السبب الرئيسي في تحول الجودة من مجرد أساليب أو عمليات منعزلة في المنظمات إلى فلسفة إستراتيجية وتوجه تنافسي شامل يمكن منظمات الأعمال المعاصرة، ومنها المنظمات العربية، من التعامل الإستراتيجي مع ذلك العالم المتحول والمتغير والذي لا يحترم إلا المنظمات المحترفة التي تعي وتفهم وتحترم طبيعة هذا العالم الجديد .

نعرض فيما يلي لبعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالجودة والتنافسية والتي يمكن أن يتكرر تداولها عبر الورقة، ثم نعرض للتطور النوعي في مفهوم وآليات الجودة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة وإرتباط ذلك بالتطور في العلوم المختلفة ذات العلاقة، والتطور في المجتمعات والحضارة الإنسانية بوجه عام.

### 1-1 بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالجودة والتنافسية

- **الجودة Quality** : تعرف الجودة من خلال العميل فيطلق عليها " إنتاج ما يحتاجه العميل في الوقت المناسب، بأفضل مواصفات وأقل تكلفة ممكنة " . (Lesley,1993) ويلخص أبوبكر،(2004) إطار الجودة فيرى أنها : المطابقة مع المتطلبات، المطابقة مع المواصفات، المطابقة مع الغرض ورغبات العملاء المتغيرة عبر الزمن، حيث يتحقق المستوى الأمثل للجودة عندما تتحقق أعلى منفعة للمستهلك. وينتج عن هذه المطابقات ثلاثة مكونات لجودة السلعة أو الخدمة هي : جودة التصميم Design Quality ، جودة الإنتاج Peoduction وجودة الأداء Performance Quality (الدرادكة ، 2001 )
- **مراقبة الجودة Quality Control** : ويقصد بها أنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإنجاز متطلبات الجودة، وهي تعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية التي تمكن من جمع أكبر كم من المعلومات المتعلقة بالجودة للحكم على مستواها من جهة، وتحسين وتصحيح الأداء من جهة أخرى. وهي تهتم برقابة جودة المنتج النهائي بجانب رقابة جودة المدخلات وعملية الإنتاج ( زين الدين، 1996).
- **تأكيد / ضمان الجودة Quality Assurance** . وهي نظام يتضمن سياسات وإجراءات تهدف للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة ليس على مستوى العملية الإنتاجية فقط ولكن على مستوى وظائف المنظمة كافة (مصطفى،1998) . وتأكيد الجودة، بخلاف مراقبة الجودة، تمثل جهداً إستباقياً وقائياً يهدف لمنع الإنحرافات عما هو مخطط والحيلولة دون وقوعها .

- حلقات الجودة Quality Circles : بدأت في الستينيات في اليابان، وتعتبر الأبداع، أو التطويع الياباني لإفكار رائدي الجودة الشاملة (ديمنج وجوران). وهي عبارة عن مجموعة صغيرة متجانسة من العاملين تجتمع بشكل منتظم للعصف الذهني ومناقشة وتحليل بعض مشكلات العمل وتقديم حلول بديلة للإدارة العليا للتعامل معها .
- المواصفة Specification : وتعتبر مكون أساسي في الجودة حيث أنها تحتوي على الخصائص والمتطلبات والرغبات. (أبو بكر، 2004)
- نظام الجودة Quality System. ويقصد به الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لإدارة الجودة في المنظمة. (أبو بكر، 2004)
- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management. هي " أسلوب منهجي يعتمد على العمل الجماعي ومشاركة العاملين في التحسين المستمر للعمليات المختلفة للمنشأة والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبإستخدام أدوات التحليل الكمي لتحقيق رضا العميل " (عالم، 2004). (وسوف نعود للمفهوم بالتفصيل لاحقا - بند رقم 2).
- التنافسية الوطنية National Copetitiveness : هي " الأداء الحالي والكامن للإقتصاد في إطار القطاعات والانشطة التي تتعرض لمزاحمة من قبل الإقتصادات الاجنبية". والأولي تسمى التنافسية الجارية، أما الثانية فتسمى التنافسية الكامنة والتي تهتم بالقدرات بعيدة الأثر على التنافسية مثل جهود تطوير التعليم والبحث العلمي وحالة التقانة (المعهد العربي للتخطيط، 2004).
- وتهدف سياسات التنافسية إلى تهيئة البيئات المواتية التي تستطيع في ظلها المنظمات ، والمجتمعات المحيطة ، أن تصبح أكثر تنافسية وإزدهارا. (Hamalainen, 2003).
- تنافسية المنظمات : وتعني " قدرة المشروع على الإستغلال المريح في سوق حرة، مع أهمية التعرف على كيفية قيامه بذلك ". (وديع، 2004). مع أهمية الإشارة إلى إختلاف طبيعة المنظمات في المجتمع ، فبعضها ذو طابع إقتصادي إنتاجي أو خدمي ، وبعضها ذو طابع سياسي كأجهزة الحكومة، أو قانوني أو مجتمع مدني. (Hamalainen, 2003) .

## 1-2 من رقابة الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة كفلسفة وتوجه تنافسي واستراتيجي

### في المنظمات المعاصرة

- يوضح الجدول رقم (1) مراحل تطور الإهتمام بالجودة، والسمات المميزة لكل مرحلة حتى الوصول إلى مايسمى بـ (حركة أو ثورة إدارة الجودة الشاملة).
- ويمكن إستخلاص بعض الملاحظات الهامة من الجدول المذكور :
- أولا : أن هناك تطورات نوعية متداخلة، مستمرة وتراكمية في نطاق ومضمون الجودة عبر رحلتها الزمنية، وأهم ملامحها كالتالي :
- لتوجه بالمنتج : تركز البدايات الأولى للجودة في المرحلتين الأولى والثانية على (جودة المنتج)، وذلك من خلال عمليات الفحص اللاحقة للإنتاج بهدف تخفيض نسبة المنتجات المعيبة. ومع التطور في علم الإحصاء استخدمت الأساليب الإحصائية لتطوير عمليات الفحص التقليدية

الفنية وتحويلها إلى أنشطة متكاملة للرقابة على جودة الإنتاج، الأمر الذي حدا بالعديد من المهتمين وصف المرحلة الثانية بمرحلة الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج.

● التوجه بالسوق : شهدت المرحلة الثالثة تطوراً نوعياً في فكر وممارسة الجودة بالتحول من ممارسات (الجودة اللاحقة) إلى الجودة الإستباقية/ الوقائية) Prevention Versus Inspection ، من خلال رقابة شاملة تهدف لتأكيد / ضمان الجودة لمنع الإنحرافات قبل وقوعها وإكتشاف أخطاء الجودة مسبقاً. ويرى (العمري، 2004) أن المرحلة المذكورة تمثل مرحلة التوجه بالتسويق في تطور الجودة لحرص المنظمات على تقليل تكلفة الإنتاج والصراع على حصص سوقية أكبر من خلال منتج أكثر جودة من منتجات الآخرين المنافسين.

### جدول رقم (1) : " التطور النوعي لمراحل الإهتمام بالجودة وملامحها الأساسية

المراحل الأساسية	مراحل الإهتمام بالجودة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● العشرينيات .</li> <li>● فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعه.</li> </ul>	<p>المرحلة الاولى :</p> <p>مرحلة الإهتمام بفحص المنتجات باستخدام الوسائل الفنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الثلاثينيات / الأربعينيات .</li> <li>● أهم الأساليب : العينات الإحصائية، عينات القبول، الرقابة على العملية وخرائط الرقابة على الجودة.</li> </ul>	<p>المرحلة الثانية :</p> <p>مرحلة إستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على جودة الإنتاج</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● منذ منتصف الخمسينيات.</li> <li>● بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة، والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة.</li> <li>● قضايا هامة ومحورية : تكلفة الجودة، قياس درجة الإعتمادية للسلع، والتركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب Zero Defects .</li> <li>● السبعينيات /</li> </ul>	<p>المرحلة الثالثة :</p> <p>مرحلة التأكد من الجودة وضمانها</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● إهتمام الإدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة</li> <li>● الربط بين الجودة والربحية في المنظمات.</li> <li>● إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية.</li> <li>● إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي.</li> </ul>	<p>المرحلة الرابعة :</p> <p>مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات</p>

المصدر : مركب (بتصرف) بمعرفة الباحث من :

- مأمون الدرادكة وآخرون. إدارة الجودة الشاملة. الأردن : دار صفاء. 2001.
- فريد زين الدين، المنهج العملي لتطبيق دارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. مصر: المؤلف. 1996 .

● التوجه الإستراتيجي التنافسي. شهدت المرحلة الرابعة في تطور الجودة إنقلابا شاملا وجوهريا في الفكر والممارسات من خلال البدء في تطبيق آليات ومفاهيم (إدارة الجودة الشاملة)، خاصة في ضوء إتساع نطاق المنافسة على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية. وتحولت إدارة الجودة الشاملة إلى مكون رئيسي في عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات وسلاح لتعزيز تنافسياتها والتنافسية الوطنية للبلدان التي انطلقت منها.

ثانيا : تمثل إدارة الجودة الشاملة TQM أحد العلامات البارزة في تطور الجودة وتطور الفكر الإداري الحديث على السواء، خاصة مراحل المرتبطة والقائمة على التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تلعب، كسبب ونتيجة، دورا محوريا في التطور الحضاري الإنساني وتطور المجتمعات بوجه عام كما يوضح الشكل رقم (1).

وقد عززت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حالات العولمة الشاملة في القرن الحالي، كما كرست توسع (إقتصاد المعرفة) ومنظماته الجديدة القائمة على الافتراضية والمعرفة والإبتكار والإبداع والتعلم. (العجمي، 2005)، (المراغى، 2005)

كما أصبح تحسين القدرة التنافسية للمنظمات بهدف إقتحام الأسواق الخارجية شاغلا أساسيا للدول المتقدمة والناهضة بما يدعم إقتصاداتها الوطنية حيث أصبحت الشركات الدولية، أو متعددة الجنسية، تلعب دورا محوريا في هيكل الإقتصاد العالمي بسيطرتها على حوالي 40% من حجم التجارة الدولية.

وفي هذا الخصوص فإن الولايات المتحد الأمريكية، وأوروبا قد أدركا مبكرا أهمية النظرة الإستراتيجية للجودة في المنظمات الأمريكية والأوروبية لحفزها على العمل خارج الحدود ودعم تنافسية الإقتصاديين الأمريكي الأوروبي.

من هنا . فقد صدر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987 قانونا يقضي بإنشاء (الهيئة القومية لتحسين الجودة)، وعلى قيام المعهد الوطني للمواصفات والتكنولوجيا بمنح جائزة وطنية سنوية للجودة والتميز (Baldrige National Quality Award) في قطاعات الإنتاج والخدمات والأعمال الصغيرة. وقد منحت عام 1988 لشركتي موتورولا Motorola، ووستجهاوس Westinghouse، أما عام 2004 فقد منحت لشركة باما (Bama Companies) في مجال الصناعة التحويلية، وإلحدى كليات الإدارة والأعمال وإحدى المشتشفيات الجامعية في مجال الخدمات بخلاف شركة في مجال الأعمال الصغيرة .

كما وضعت الدول الأوروبية (جائزة أوروبية للجودة)، وقد منحت للمرة الأولى عام 1992 بالتعاون بين المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والمنظمة الأوروبية للجودة.

الموجة الأولى  
حضارة المجتمع  
الزراعي وما  
صاحبه من نشأة  
الحضارات  
القديمة

ما قبل  
الحضارة  
الصناعية

المراحل الأولى للفكر الإداري

المنهج الكلاسيكي في الإدارة:  
- المدرسة العلمية  
- نظرية الإدارة  
- التنظيم البيروقراطي

الموجة الثانية  
حضارة المجتمع  
الصناعي التي  
أنتجتها الثورة  
الصناعية

الحضارة  
الصناعية

المنهج الإنساني في الإدارة:  
- السلوك التنظيمي  
- السلوك القيادي

المنهج الكمي لاتخاذ القرارات الإدارية:  
- بحوث العمليات  
- منهج النظم  
- استخدام الحاسبات الآلية

الموجة الثالثة  
إنتاج الآليات التي  
تنتج الحضارات

ما بعد  
الحضارة  
الصناعية

المنهج المعلوماتي:  
- الإدارة بالأهداف  
- إدارة الجودة الشاملة  
- إعادة الهندسة

الموجة الرابعة  
حضارة مجتمع  
المعرفة والمعلومات  
التي تنتجها ثورة  
تكنولوجيا  
المعلومات

الحضارة  
المعرفة

المنهج المعرفي :  
- الإدارة بالمعرفة  
- الإدارة المفتوحة  
- الإدارة الدولية عن بعد  
- إدارة الابتكار والإبداع  
- المنظمات الافتراضية  
- المنظمات المتعلمة

شكل رقم (1) : " موقع إدارة الجودة الشاملة في سياق تطور الفكر الإداري " المصدر : (ويتصرف) :

- فاتن أبو بكر. نظم الإدارة المفتوحة \_ منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات. القاهرة : 2001.

(2) إدارة الجودة الشاملة. الماهية والملاحم، الأدوات وعوامل النجاح والفشل في دعم تنافسية المنظمات

يتفق الكتاب (كمثال : الدرادكة، 2001- زين الدين 1996، 1996 Kelada) على أن ثورة إدارة الجودة الشاملة تدين في نشاتها وتطورها على المستويين : المفاهيمي والتطبيقي العملي إلى جهود متميزة لإثنين من العلماء والممارسين البارزين :

الأول : إدوارد ديمينج Edwards Deming : وهو خبير تصنيع ومستشار إحصائي أمريكي، ويلقب ( الأب الشرعي ) لإدارة الجودة الشاملة لجهوده منذ الأربعينيات في تطويع الاساليب الإحصائية لتحسين الجودة. والمفارقة أن أفكار (ديمنج) الأمريكية لقيت الرواج خارج أمريكا في قطاع الأعمال في اليابان حيث دعى لشرح أفكاره التي طورت بإضافات يابانية وطنية مبدعة من خلال إبتكار (حلقات الجودة Quality Circles) في الستينيات، حتى أصبحت الصناعات اليابانية نمذجا للجودة المستدامة، وقد تقلد (ديمنج) وساما من إمبراطور اليابان تقديرا لجهوده وإسهاماته في دعم جودة الصناعة اليابانية.

الثاني : جوزيف جوران Joseph Juran : ويعتبر من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد (ديمنج)، وقد قدم منذ الخمسينيات إسهامات أولية بارزة حول إدارة الجودة.

وعلى نهج زميله (ديمنج) فإن (جوران) قد دعى إلى زيارة اليابان وقدم إسهامات بارزة في إعادة بناء منظماتها بعد الحرب العالمية الثانية حيث قلد وساما من إمبراطورها أسوة بزميله. وقد قدم في منتصف الثمانينيات طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة عرفت باسم (ثلاثية الجودة Quality Trilogy) والتي تتكون من ثلاث عمليات هي : التخطيط للجودة، الرقابة على الجودة وعملية تحسين الجودة.

نعرض فيما يلي لإبرز مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وملاحمها الأساسية المستخلصة من تلك المفاهيم، ثم نعرض للأدوات المستخدمة لتطبيقها والمحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها في المنظمات المعاصرة.

## 2-1 مفاهيم وملاحم الجودة الشاملة :

- إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة ديناميكية قائمة على التحسين المستمر وتركز على بلوغ أفضل جودة للعمليات، المنتجات والخدمات. ولديها تأثير على ثقافة، إتجاهات وسلوك العاملين في المنظمة " . (Brown & Wiel, 1996).
- وتؤكد وزارة الدفاع الأمريكية تقريبا على المحاور السابقة، بالإضافة إلى التأكيد على التوجه بالعميل Customer Focus ، في تعريفها لإدارة الجودة الشاملة كالتالي : " إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، وهي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات المورد

للمنظمة، وكل العمليات داخل المنظمة، ودرجة الوفاء بإحتياجات المستهلك حاليا وفي المستقبل  
" - (زين الدين، 1996).

ويركز تعريف آخر على طبيعة الأدوار المرتبطة بها داخل كل منظمة، وصلاحيتها وضرورتها  
لكافة أنواع المنظمات، فيراها على أنها : " إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل  
مستمر يشمل كافة مراحل الأداء. ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام  
وفرق العمل والأفراد سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل والوفاء بأهداف عريضة مثل  
تحسين الجودة وخفض التكلفة وزيادة الحصة السوقية والنمو. وينصرف هذا المفهوم إلى  
المنظمات الصناعية والمنظمات الخدمية مثل المصارف والمستشفيات والفنادق ومتاجر الأقسام  
والمنظمات الحكومية " - (عبد العزيز، 2000).

أما (ويليامز، 1999)، فيركز على تفهم الأفراد لها كفلسفة للشركة كمحدد لوجودها ومن ثم  
نجاحها، حيث يعرفها : " إدارة الجودة الشاملة تعنى تعريف فلسفة الشركة لكل فرد بها، كما  
تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب، ويشمل ذلك  
تحسينا مستمرا في العمليات داخل الشركة مما يؤدي إلى خلق منتجات وخدمات عالية الجودة  
".

ويركز (Dearlove, 2003) على أنها ليست أداة سحرية في حد ذاتها، وضرورة تكاملها بالتالي  
مع غيرها من الأساليب والمداخل الإدارية فيراها " مدخل للجودة يعمل على تكامل مداخل  
متعددة بهدف التحسين المستمر من خلال تغيير الفكر وأساليب الإنتاج داخل المنظمات " .

ويمكن من التعريفات السابقة، ومراجعة بعض الأدبيات ذات العلاقة، والتي تضمنت خبرات  
عالمية واسعة، الوصول إلى مجموعة من الملامح الأساسية التي تعبر عن جوهر فلسفة إدارة  
الجودة الشاملة، فيما يلي :  
أولاً : العميل أولا وأخيرا وما بينهما : فالعميل يمثل، من وجهة نظر الجودة الشاملة، أحد أهم  
الأصول الإقتصادية للمنظمة Assets Economic، والإرضاء المستمر للعميل يمثل الغاية  
اليومية والإستراتيجية للمنظمات الساعية إلى إكتساب ميزات تنافسية .

وتعطي (جائزة الجودة الأوروبية) أهمية كبرى لإعتبرات التوجه إلى العميل وبالعميل  
Customer Focus في تقييمها لتجارب الجودة في المنظمات الأوروبية. كما يشار إلى أن  
التوجه بالعميل يمثل حجر الزاوية في نجاح (الشركات اليابانية) عبر العالم منذ مرحلة ما بعد  
الحرب العالمية الثانية وحتى اليوم.

بقي التذكير أن مفهوم العميل ضمن الجودة الشاملة لا يقتصر فقط على العميل الخارجي، ولكن  
العميل الداخلي أيضا والذي يشمل كافة العاملين في المنظمة الذين يتعاونون سويا لتحقيق  
أهدافها وإدراك رسالتها، وإنجاح نظام الجودة الشاملة بها. (Dearlove, 2003).

ثانياً : الجودة الشاملة فلسفة للتغيير الإستراتيجي. فهي ليست حلا طارئاً أو برنامجاً مؤقتاً على اعتبار أنها تهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة وتغيير سلوك الأفراد العاملين فيها، إلى جانب تطوير العمليات وأساليب العمل، وهو ما يتطلب إنماجها كمبرك أصيل في رؤية المنظمة المستقبلية، ورسالتها وقيمها وآليات عملها، كما يتطلب عدم توقع نتائج مباشرة من تطبيقها على الأجل القصير.

ويرى (Zairi&Baidoun-2003) أن المنظمات الأمريكية التي حققت نجاحات ملموسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي تلك التي واطبت على تطبيقها لإكثر من سنتين.

ثالثاً : الجودة الشاملة سلاح تنافسي. حيث أن التوجه بالعميل (عبر الوطن وعبر العالم)، وفهم وتتبع حاجاته وتلبيةها بنجاح سوف يؤدي بالضرورة إلى توسيع الحصة السوقية داخليا وخارجيا، وإكتساب مزيد من الميزات التنافسية تجاه المنافسين.

وقد حققت مصانع السيارات اليابانية في الولايات المتحدة الأمريكية (مثل هوندا)، وبعمالة أمريكية، معدلات قياسية في الإنتاجية تفوقت كثيرا على نظرائها في شركات السيارات الأمريكية نتيجة تطبيق مداخل الجودة الشاملة بنجاح. (Dearlove,2003).

رابعاً : تكامل وترابط ثنائية البشر والأدوات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة : حيث تركز الجودة على نوعين أساسيين من العوامل، أحدهما يرتبط بالبشر (Soft) مثل دعم الإدارة العليا، العمل الجماعي، مشاركة وتفهم ودعم العاملين، والاتصالات والقدرة على الإبداع والإبتكار والتعلم المستمر والتدريب. وهي العوامل التي يصنفها البعض بالعوامل الإستراتيجية في بناء ونجاح نظم إدارة الجودة الشاملة.

أما النوع الآخر من العوامل، والذي يصنف بالتكتيكي، (وسوف نتحدث عنه لاحقا) فيرتبط بالإدوات والأساليب العلمية الضرورية (Hard) واللازمة لتطبيق ونجاح الجودة الشاملة ومنها : أدوات رقابة الجودة، نظم تكلفة الجودة ونظم إدارة العمليات، نظم المعلومات ودعم القرار وقواعد البيانات اللازمة. وغيرها.

خامساً : التحسين المستمر. جوهر الجودة الشاملة وقوتها الدافعة. فهي أقرب ماتكون إلى ( نظام إداري متكامل ) لخلق وتنفيذ عمليات تحسين مستمرة Continuous Improvement في العمليات Processes، والأنشطة التنظيمية والنظم المساعدة كافة في المنظمات يمكن أن ينتج عنها نتائج ربما تفوق توقعات العميل، وتوجيه إهتمام أكبر ليس إلى (المخرجات)، ولكن إلى



العمليات التي أنتجت تلك المخرجات. والتحسين المستمر هو مسؤولية كل فرد في مجال عمله بالمنظمة مع دعم من المدير المسئول لجهود التحسين.

سادساً : نظم وتكنولوجيا المعلومات. القاسم المشترك في التطبيق والنجاح. حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات أحد ملامح المنظمات الحديثة التي تعتمد عليها في كافة الأنشطة والعمليات ودعم القرار، وتداول وتقاسم المعرفة والمعلومات عبر المنظمات خاصة الدولية النشاط منها والتي تعمل عبر العالم.

سابعاً : أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية بجانب منظمات الأعمال : وهو مطلب هام وملح في المنظمات الحكومية العربية على الخصوص كشرط لازم لتطوير بيئة الإستثمار والأعمال وتطوير حالة التنافسية العربية كما أشار إلى ذلك تقرير التنافسية العربية لعام 2005.

وقد فطنت (المنظمة العربية للتنمية الإدارية) مبكرا لإهمية تطبيق الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية بالدول العربية لدعم جهود التنمية بها، حيث حمل تقرير إجتماع الجمعية العمومية للمنظمة في يوليو 1996 دعوة ملحة لتطبيق (نظم الجودة الشاملة) في تلك الأجهزة أسوة بالدول المتقدمة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية. (و نزعم بإطمئنان أن تلك الدعوة، في الأغلب الأعم، لم تصادف جمهورا متحمسا أو آذانا صاغية لدى الاجهزة الحكومية العربية حتى الآن ).

ثامنا : إدارة الجودة الشاملة عالمية الطابع غير متصادمة مع ثقافات وطنية : وهو مايسهل تطبيقها وتطويعها في المنظمات العربية، وقد أشارت مسوح حولها في منطقة الشرق الأوسط إلى أن الثقافة الوطنية السائدة في بلدان تلك المنطقة لاتمثل عقبة تحول دون تطبيقها. (Zairi&Baidoun-2003).

وفي هذا الخصوص فإن (Dearlvor,2003) يشير إلى أن الشركات الامريكية بذلت جهودا مكثفة منذ منتصف الثمانينيات لدراسة وتطويع وتطبيق خبرات الشركات اليابانية في مجال إدارة الجودة الشاملة وتوظيفها لتعزيز تنافسية تلك الشركات. ويوضح الشكل التالي (شكل رقم 2) تكامل معظم الملامح السابقة في تكوين مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمفهوم تكاملي

شكل رقم (2) : " جوانب المفهوم المتكامل لإدارة لجودة الشاملة"

المصدر:

Kanji,Gopal and Asher,Mike.100 Methods for Total Quality Management. UK: SAGE. 1996. p7.

## 2-2 أدوات إدارة الجودة الشاملة :

هناك وجهتي نظر في التعامل مع قضية الأدوات الفعالة التي تستخدم لبناء وإستدامة نظام إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، كالتالي :

الأولى : وجهة نظر شمولية : وترى أن أدوات إدارة الجودة الشاملة تشمل كافة أدوات علم الإدارة والعلوم الأخرى ذات العلاقة، والتي يمكن أن تكون لها فائدة ملموسة في بناء وتوطين وصيانة نظام الجودة الشاملة. وتقسّمها كالتالي : (Kanji&Asher,1996)

- أدوات إدارية : وتضم على سبيل المثال لا الحصر : مستوى الجودة المقبول AQL، تحليل التكلفة والعائد، القياس المرجعي Benchmarking ، دورة ديمنج، خرائط جانن والمواصفة الدولية ISO9000، دوائر الجودة وفرق العمل.
- أساليب تحليلية : تحليل المسار الحرج، تحليل مخطط الأسباب والنتائج، الإعتمادية وتصميم النظم. وغيرها.

أساليب توليد الأفكار : مثل العصف الذهني و تحليل الفرص .  
أساليب جمع وتحليل وعرض البيانات : مثل قوائم الفحص، خرائط التدفق، العينات والتحليل المصفوفي للبيانات وغيرها .

الثانية : وجهة نظر محددة. وهي الشائعة، والتي تركز على مجموعة من الأدوات والأساليب الأساسية الفنية والتي تستخدم بصورة متكررة وأكثر شيوعا من غيرها في إدارة الجودة الشاملة. وتشمل ما يلي :

- (1) تخطيط رقابة الجودة – Control Chart
- (2) مخطط منحنى باريتو \_ Pareto Chart
- (3) تخطيط عظم السمكة \_ Fishbone Chart
- (4) تخطيط الإتجاه \_ Run Chart
- (5) التخطيط العمودي \_ Bar Chart
- (6) مخطط التشتت \_ Scatter Chart
- (7) خريطة التدفق \_ Flow Chart
- (8) مخطط الأسباب والنتائج – Analysis Cause and Effect

### 2-3 عوامل نجاح وأسباب فشل الجودة الشاملة في تطوير ودعم تنافسية المنظمات:

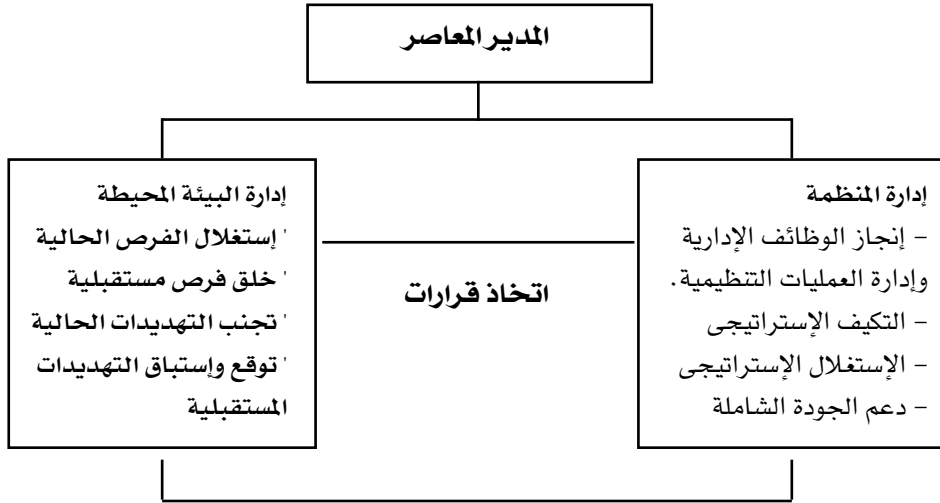
#### 2-3-1 العوامل المؤثرة على تنافسية المنظمات المعاصرة:

يمكن التمييز بين نوعين من العوامل المؤثرة على تنافسية منظمات الأعمال :  
الأول : العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية. سواء البيئة المحلية، أو الإقليمية أو الدولية. فعلى مستوى البيئة المحلية تتفاوت العوامل المؤثرة على قدرة المنظمة التنافسية ما بين : تشريعية، إجتماعية، وسياسية وإقتصادية (خاصة متغيرات مناخ الإستثمار والأعمال) وثقافية. بالإضافة إلى أدوار الأطراف الرئيسية المرتبطة بعمل المنظمة مثل : المنافسون الحاليون والمحتملون، الحكومة، تنظيمات العمال، المؤسسات المالية، المروجون و الموردون.

أما البيئة الإقليمية والدولية فتتنوع العوامل المؤثرة فيها مثل : التطورات التكنولوجية، أثر التكتلات الإقتصادية والسياسية، دور منظمة التجارة العالمية، حركة رؤوس الأموال ونشاط الشركات متعددة الجنسيات، التطورات التكنولوجية والمعرفية، السياسات التجارية وسياسات الإستثمار والأعمال لدى الدول المختلفة.

الثاني : العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة : وهي العوامل المرتبطة بنمط وأسلوب الإدارة وكفاءة العمليات التنظيمية الرئيسية مثل : التخطيط الإستراتيجي، الإتصالات، إتخاذ القرار، إدارة الموارد البشرية، تخصيص الموارد وإدارة الأصول، قياس وتقييم الأداء المؤسسي والتنظيمي والفردي، إدارة الجودة الشاملة، التجديد والتعلم التنظيمي والتفاعل مع البيئة المحيطة محليا وإقليميا ودوليا .

ويواجه المدير المعصري (غير العربي والعربي) في منظمات الأعمال المختلفة تحديا غير تقليدي في التعامل مع البيئة المحيطة والداخلية للبحث عن، وخلق ميزات تنافسية لمنظمتهم من جهة وتجنبها مايمكن أن نسميه بأخطار الأعمال من جهة أخرى. (راجع الشكل رقم3). وهو الأمر الذي يتطلب تبني مداخل ونظم إدارية متنوعة لتحقيق تميز المنظمة ومن بينها إدارة الجودة الشاملة.



شكل رقم (3) : " طبيعة التحديات التي تواجه المدير والمنظمات المعاصرة "

المصدر : (وبتصرف)- عبد السلام أبو قحف. إقتصاديات الأعمال والإستثمار الدولي. مصر : دار الإشعاع. 2001. ص19

### 2-3-2 عوامل نجاح وأسباب فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة

من الأهمية بمكان التعرف على عوامل نجاح وأسباب فشل تطبيقات الجودة الشاملة في المنظمات عبر العالم من خلال الأدبيات المتاحة حتى يمكن إستخلاص خبرات ودروس مستفادة عند مراجعة الواقع العربي في القسمين الأخيرين من الورقة.

● عوامل نجاح تطبيقات الجودة الشاملة. (Dearlove,2003)

- أن يكون التحسين المستمر مسؤولية جميع العاملين بالمنظمة عن وعى وفهم وإقتناع.
- التأكيد على (ضمان الجودة) بالتركيز على منع الإنحرافات قبل وقوعها.
- الإهتمام بالعميل الخارجي والعميل الداخلي على نفس القدر من المساواة.
- الإهتمام بوضع وتسجيل المعايير المرجعية Benchmarking للإدلاء لجميع العاملين

- والأقسام حتى يمكن مراجعتها وتقييمها بسهولة.
  - مشاركة كافة العاملين في بلورة وتنفيذ أهداف الجودة.
  - دعم الإدارة العليا ومشاركتها بفعالية في جهود الجودة الشاملة.
  - ' بعض أسباب فشل تطبيقات الجودة الشاملة عالميا .
- (Dearlove,2003) (Zairi&Baidoun,2003)
- مقاومة الإدارة العليا لتعليم وأقلمة أنفسهم وفق متطلبات وقيم إدارة الجودة الشاملة.
  - استخدام طرق غريبة، أو غير مألوفة في تنفيذ برامج الجودة الشاملة.
  - عدم وجود تمكين كاف على مختلف المستويات الإدارية.
  - ضعف في عملية الإتصالات الإستراتيجية والداخلية والتواصل التنظيمي.
  - عدم تخصيص وقت كاف لنشر وتفهيم وغرس مبادئ الجودة في المنظمات.
  - نقص في كفاءة الفريق المسئول عن إدارة وتطبيق الجودة الشاملة.
  - ضعف مشاركة العاملين في برنامج الجودة الشاملة.
  - ضعف ثقة العاملين في الإدارة العليا.
  - ضعف القيادة المسئولة في المنظمات.
  - غياب الدافع القوى للحماس لبرنامج الجودة الشاملة.
  - غياب إستراتيجية واضحة للتغيير في المنظمة.
  - التعامل مع برنامج الجودة الشاملة بإعتباره حدثا طارئا.
  - التركيز المبالغ فيه على الفوائد المالية قصيرة الأجل.
  - نقص في التركيز على العميل.
  - عدم التوافق على مفهوم واضح ومتفق عليه لما نقصده بالجودة.
  - كثافة وتعقد الإجراءات الإدارية وعمليات التوثيق في نظم الجودة خاصة المرتبطة بتطبيق المواصفات الدولية للإيزو مثل ISO9000 .

### (3) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية للجودة لمنظمة الأيزو- ISO :

بدأت فكرة المواصفات القياسية للجودة في مجالات الدفاع والأمن القومي، خاصة لدى الدول الكبرى حيث ظهرت (مواصفات الدفاع البريطانية) في الخمسينيات والستينيات، في حين شهدت السبعينيات ميلاد (مواصفات الحلفاء للجودة AQAP) من جانب حلف الناتو، ثم تلي ذلك إصدار المواصفة البريطانية لكافة الصناعات عام 1979 .

وإنطلاقا من نجاحات التجارب السابقة من جانب الدول الكبرى فقد قامت ( المنظمة الدولية للتقييس) International Organization for Standardization-ISO منذ عام 1987 بإصدار سلسلة المواصفة الدولية لنظم ضمان الجودة (الإصدار الأول)، والتي أطلق عليها (الأيزو 9000 كنموذج إرشادي وعملي يقود إلى إختيار وبناء نظام لإدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية

والخدمية على السواء. وقامت المنظمة بتطوير المواصفة الأولى وأصدرتها معدلة عام 1994 (الإصدار الثاني)، ثم خضعت المواصفات المذكورة مرة أخرى لمراجعات أكثر عمقا وشمولا ليعاد إصدارها في ثوب جديد (الإصدار الثالث) في عام ٢٠٠٠ تحت مسمى ( نظم إدارة الجودة 2000: ISO9000 ).

وتثور العديد من التساؤلات لدى المهتمين والممارسين حول طبيعة العلاقة بين (إدارة الجودة الشاملة) وبين (المواصفة الدولية للجودة ISO 9000)، وحول مدى وجود تطابق، تعارض أو تكامل بينهما في التعاطي مع قضية الجودة في المنظمات المعاصرة، وهو الأمر الذي نلقى عليه بعض الضوء في هذا القسم من الورقة.

نعرض فيما يلي لعائلات المواصفات الدولية للإيزو، ثم نعرض لبعض الفروق والملاحظات في العلاقة بينها وبين إدارة الجودة الشاملة، ثم نوضح التطور العالمي في منح شهادات الجودة الدولية - الأيزو.

### **1-3 عائلات المواصفات الدولية للجودة:**

يوضح الجدول رقم ( 2 ) العائلات الرئيسية للمواصفات القياسية الدولية للجودة، ونود إلقاء الضوء على بعض محتويات الجدول كالتالي :

**جدول رقم (2) " عائلات المواصفات القياسية الدولية  
لنظم الجودة ISO 9000 "**

نوعية المنظمات	مجالات التطبيق	المواصفة الدولية والحزم الفرعية
كافة أنواع المنظمات الإنتاجية والخدمية	الإنتاج والخدمات	- عائلة المواصفة الدولية لنظم ضمان الجودة / 1994 (ISO 9000)
		حزم المواصفات الفرعية للمواصفة الدولية ISO 9000
- المنظمات التي تتعامل في منتج معين منذ مرحلة التصميم حتى تسليمه للعميل وخدمة ما بعد البيع.	- مراحل : التصميم، التطوير، الإنتاج، الفحص والإختبار، التركيب والخدمة.	ISO 9001-
- المنظمات التي تعمل في مجال الفحص والإختبار والتركيب فقط.	- مراحل : الإنتاج، الفحص والإختبار والتركيب.	ISO 9002 -
- المنظمات التي يمكن التأكد من الجودة خلال مرحلتى الفحص والإختبار فقط.	- مرحلتى الفحص النهائي والإختبار فقط	ISO 9003 -
	- تتضمن توجيهات وإرشادات لإدارة الجودة وتوضيح عناصر نظام الجودة.	ISO 9004 -
المنظمات الإنتاجية والخدمية	- الإنتاج والخدمات - التركيز على العمليات والتحسين المستمر	- عائلة المواصفة الدولية لنظم إداة الجودة / 2000 (ISO 9000 :2000) -
		-حزم المواصفات الفرعية للمواصفة ISO9000:2000
	- المبادئ والمصطلحات	ISO 9000:2000 -
	- المتطلبات	ISO9001:2000 -
	- إرشادات لتحسين الأداء	ISO9004:2000 -
	- تدقيق نظم إدارة الجودة ونظم إدارة البيئة	ISO10011:2000 -

● تحتوي (المواصفة الدولية) على سلسلة من حزم المواصفات، وقد كان الشرط (رقم4) في المواصفة الدولية السابقة ISO 9000 لعام 1994 هو العنصر الحاكم في تطبيقها، وكان يتضمن عشرون شرطا فرعيا تمثل متطلبات تطبيق نظام الجودة في المنظمات المختلفة، وتغطي : مسؤولية الإدارة، نظام الجودة، مراجعة العقود، رقابة التصميم، رقابة المستندات، المشتريات، والأساليب الإحصائية وغيرها .

وقد شهد عام 2000 تطورا نوعيا هاما وذلك بإصدار (عائلة جديدة / مواصفة دولية جديدة ) من عائلات الأيزو وهي الإصدار ISO 9000:2000، وقد أعطيت مهلة لكافة المنظمات عبر العالم حتى 15 ديسمبر 2003 للتحويل من إصدارات الأيزو 9001، 9002، 9003 إلى ISO 9000:2000 الذي أصبح هو ( المواصفة الدولية الوحيدة ) المعترف بها، ويصدر بها شهادات من جانب المنظمة الدولية للتقييس ISO، من خلال مكاتب إستشارية معتمدة تملك حق منح الشهادة. وفيما عدا 11٪ فقط من المنظمات، فإن كافة المنظمات قد وفقت أوضاعها بالفعل أوضاعها بالفعل بحلول التاريخ المذكور.

● تتكون المواصفة القياسية الجديدة لـ ( نظم إدارة الجودة ISO9000:2000 ) من أربعة حزم من المواصفات القياسية الفرعية.

وتعتبر (المواصفة الفرعية ISO 9001:2000 )، والتي تتضمن متطلبات بناء نظام الجودة، هي المواصفة الفعلية لنظام إدارة الجودة وتستخدمها كافة المنظمات بغض النظر عن نوعها أو حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه، وقسمت المتطلبات في أربعة مجموعات رئيسية هي كالتالي : ( Epsilon,2005)

- الفقرة 5 : مسؤولية الإدارة.

- الفقرة 6 : إدارة الموارد.

- الفقرة 7 : إنجاز المنتج و/ أو الخدمة.

- الفقرة 8 : القياس والتحليل والتحسين.

● تم تطوير المواصفات الدولية الجديدة لتتماشي مع التطورات العالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة بعد قيام (المنظمة الدولية للتقييس ISO) بعمل مسح شمل أكثر من (1000) مستخدم لمواصفاتها عبر العالم للتعرف إلى مقترحاتهم حول تطويرها بصورة مرنة وتلبي حاجات المنظمات الصغيرة والكبيرة وتستوعب التطورات الجديدة في بيئة الأعمال عبر العالم ولتقترب أكثر فأكثر من فلسفة الجودة الشاملة.

وكانت أبرز التطويرات مايلي : (VCR,2005) (أبو بكر، 2004)

١- التركيز على مبادئ الجودة الشاملة مثل : التركيز على العملاء، دور الإدارة العليا، المشاركة، التوجه العملي، التوجه القرار، التحسين المستمر، وتنمية العلاقات مع الموردين.

٢- تطويرات مفاهيمية وفنية في المواصفة الرئيسية (ISO 9001:2000)، سواء من حيث تبنى



المبادئ الأساسية التي وضعها (ديمنج) لبناء نظم الجودة الشاملة في المنظمات مثل منهجية (PDCA) وهي: خطط، نفذ، إفحص وإفعل (حسن). أو من حيث إنطباقها على كافة أنواع المنظمات والتركيز على المفهوم الجديد (نظام إدارة الجودة) بإعتباره نظاما لتحديد سياسة الجودة وأهدافها والعمل على تحقيق تلك الأهداف بصورة منجية، مع التصحيح والتحسين المستمرين.

### 3-2 ملاحظات حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية للجودة للإيزو

يرى البعض أن هناك العديد من أوجه الخلاف بين (إدارة الجودة الشاملة) وبين المواصفات الدولية للإيزو ISO 9000، والتي يوضح جانباً منها الجدول رقم (3).

وفي هذا الخصوص يهمننا الإشارة، بإختصار، إلى مجموعة من الملاحظات التي تلقى الضوء على تلك القضية :

أولا : الأيزو يقترب من الجودة الشاملة والتنافسية وبيئة التجارة والأعمال الدولية.

فالمواصفات الدولية الجديدة للجودة ISO 9001:2000، كما سبق وأشرنا، قد حاولت تلافي جانب كبير من الفجوة بينها وبين إدارة الجودة الشاملة بالإقتراب من مفاهيمها الأساسية والتركيز على العميل والتحسين المستمر والتوجه العملياتي وغيرها، لكن تبقى الإشارة إلى حقيقة هامة، وهي أن العديد من المنظمات يمكن لها أن تحصل على شهادة المواصفات القياسية الدولية للجودة دون أن يكون لديها بالفعل نظاما أو سياسة لإدارة الجودة الشاملة.

**جدول رقم (3) :**  
**" مجالات المقارنة بين شهادة الأيزو ومدخل إدارة الجودة الشاملة "**

إدارة الجودة الشاملة	الشهادة الدولية ISO 9000
- التحسين المستمر	- تقييس الأنشطة Standardization
- تقييم ذاتي لإكتشاف فرص التحسين	- مراجعات لضمان الجودة
- أدوات إحصائية لفهم التفاوتات في العمليات	- أدوات إحصائية كتقنيات
- توجه ثقافي ومشاركة أوسع للإفراد	- البيروقراطية والإجرائية الكثيفة
- مسؤولية ودور الإدارة العليا	- مسؤولية مدير الجودة والإعتماد
- التوجه بالعميل	- التوجه بالمواصفات
- رحلة بلا نهاية Loop من المراجعة والتصحيح والتحسين المستمر.	- شهادة الأيزو قد تمثل هدفاً أو نهاية المطاف (خاصة في المنظمات العربية).
- توجه تنافسي ( تطوير داخلي لإكتساب ميزات تنافسية خارجية ).	- توجه داخلي مركز على العمليات
- التركيز على أهداف تبلورت بناء على دراسة فرص محلية وإقليمية ودولية.	- التركيز على أهداف للجودة تحددت بناء على القدرات الداخلية
- الجودة مسؤولية كل فرد وقسم بالمنظمة	- الجودة مسؤولية إدارة أو قسم
- ترتبط بإستراتيجية المنظمة	- قد لا ترتبط بإستراتيجية المنظمة
- ترتبط بتغيير عملياتي وثقافي	- قد تحافظ على الأوضاع كما هي عليه
- إرضاء العميل هدف أول وأخير	- مستوى الجودة المحدد هدف اساسي

المصدر : مركب (بتصرف) من :

Alan, Brown and Ton van der Wiele. Typology of approaches to ISO certification and TQM. (Australian Journal of Management).  
 Vo.21.No.1.June.1996.p.60.

عبد الفتاح أبوبكر. إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الدولية أيزو - ISO .  
 دمشق : 2004 .

من جهة أخرى. فإن (المنظمة الدولية للتقييس - ISO) قد بدأت سعيها حثيثا للإهتمام بقضايا التنافسية والتجارة الدولية وتحسين أداء المنظمات دوليا، وذلك من خلال مشاركة المنظمة في الملتقيات العالمية حيث انضمت إلى (المنتدى الإقتصادي العالمي (WEF) عام 2004 حيث عرضت إستراتيجيتها 2010/2005. كما تسعى لتوثيق العلاقة مع (منظمة التجارة العالمية (WTO)، وتعمل على زيادة وعي الدول النامية بفوائد التقييس في تسهيل التجارة وتقاسم المعرفة وتحسين الممارسات الإدارية.

ثانيا : المواصفات الدولية تمهيد للجودة الشاملة. فالمواصفة الدولية ISO9000 يمكن أن تكون مدخلا تمهيدا لبناء نظام إدارة جودة شاملة أكثر عمقا وشمولا (وهو ماحدث بالفعل في العديد من الشركات الأوروبية)، أو أن يكون تواجد نظام لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة عامل محفز وميسر للحصول على الشهادة الدولية للإيزو دون بذل الكثير من المشقة أو التكلفة.

ثالثا : المواصفات الدولية أداة لتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة والعكس صحيح. فالمواصفات الدولية للجودة يمكن أن تكون مدخلا تمهيدا لبناء نظام إدارة جودة شاملة أكثر عمقا وشمولا (وهو ماحدث بالفعل في العديد من الشركات الأوروبية)، أو أن يكون تواجد نظام لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة عامل محفز وميسر للحصول على الشهادة الدولية للإيزو دون بذل الكثير من المشقة أو التكلفة.

رابعا : المواصفات الدولية جزء من إستراتيجية الجودة الشاملة. فالمواصفات الدولية للجودة يمكن أن تكون (حتى بطبيعتها الإجرائية) أداة ومكونا أساسيا من إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة يساعد في إدارة عمليات المنظمة من جهة، وفي تطوير نظام الجودة الشاملة نفسه من جهة أخرى، وهو الأمر الذي تكرر بنجاح في العديد من المنظمات عبر العالم (Zairi&Baidoun-2003).

خامسا : المواصفات الدولية للوجاهة الأعمالية. فعلى المستوى العربي يلاحظ أن المواصفات الدولية ISO9000 قد أسرى إستخدامها من جانب العديد من منظمات الأعمال العربية حيث أعتبرت في حالات كثيرة نوعا مما يمكن أن يطلق عليه (الوجاهة الأعمالية - Busi-ness Prestige)، كما ينحسر تطبيقها في المنظمات للحكومية والعامية إلى حد كبير. (وسوف نعرض للوضع العربي بمزيد من التفاصيل لاحقا - بند رقم 4).

### 3-3 إتساع تطبيق المواصفات القياسية الدولية للجودة/أيزو عالميا

يعطى التطور العالمي في منح شهادات المواصفات الدولية للجودة / أيزو دلالات هامة حول إهتمام المنظمات عبر العالم، خاصة في التكتلات السياسية المتقدمة إقتصاديا، بقضايا الجودة لدعم تنافسيتها في الأسواق الداخلية والدولية على السواء. ويوضح الجدول رقم (٤) تطور منح هذه الشهادات على المستوى العالمي.

جدول رقم (4):

" تطور نصيب التجمعات السياسية واجمالي العالم من شهادات الجودة الدولية / أيزو من ديسمبر 2001 - ديسمبر 2003 "

ديسمبر 2003		ديسمبر 2002		ديسمبر 2001		بيان
إجمالي	9001:2000	إجمالي	9001:2000	إجمالي	9001:2000	
23776	19943	23534	4444	19751	1058	أفريقيا وغرب آسيا
10658	9303	13660	3475	14423	580	أمريكا الجنوبية والوسطى
55265	40185	53806	6977	50894	1887	أمريكا الشمالية
267732	242636	292970	76678	269950	22888	أوروبا
187763	165267	148573	68513	126779	14434	الشرق الأقصى
22791	22791	29204	7123	28819	3541	استراليا ونيوزيلندا
567985	500125	561747	167210	510616	44388	إجمالي العالم

المصدر : مركب بمعرفة الباحث من :

- ISO. The ISO survey of ISO 001:2000 and ISO 14001 certificates / 2003.Geneva:ISO.2004.

ويتضح من الجدول بعض الدلالات الهامة كالتالي :

الإهتمام العالمي المتصاعد بتطبيق نظم الجودة في المنظمات : ومن مظاهره :

● النمو الهائل في عدد شهادات ISO9001:2000 الخاصة بنظم إدارة الجودة مما يعكس الإهتمام الكبير من المنظمات العالمية بها بإعتبارها أقرب إلى مفاهيم وتطبيقات الجودة الشاملة، كما سبق وأشارنا، فقد زاد عددها بنسبة 1026.6% في عام 2003 مقارنة بعام 2001.

● إهتمام الدول المتزايد بجودة المنظمات، حيث زاد عدد الدول في العالم التي تحوز منظماتها هذا النوع من الشهادات من (98 دولة) عام 2001، إلى (134 دولة) عام 2002، حتى وصلت

إلى ( 149 دولة) في عام 2003. (ISO,2004)

● تتصدر (الصين)، بوصفها العملاق الإقتصادي الجديد في العالم، قائمة دول العالم في عام 2003 في حيازة هذا النوع من الشهادات (96715 شهادة)، تليها دول متقدمة إقتصادية تشمل : إيطاليا (64120 شهادة) ثم إنجلترا (45465 شهادة)، اليابان، أسبانيا، أمريكا، ألمانيا، أستراليا، فرنسا، وكوريا الجنوبية.

- التباين في الإهتمام بالجودة بين الكتل السياسية حسب مستوى التقدم الإقتصادي.

تحتل أوروبا (حوالي 47 دولة)، كتكتل سياسي، المركز الأول عالميا في إجمالي حجم الشهادات الممنوحة في نهاية ديسمبر 2003 حيث تستأثر بحوالي 47.1 % من الإجمالي العالمي، في مقابل 4.2 % لإفريقيا ووسط آسيا (حوالي 57 دولة)، كما تستحوذ على حوالي 48.5 % من الإجمالي العالمي لشهادات ISO9001:2000 لنفس العام مقابل حوالي 4 % لإفريقيا ووسط آسيا .

من جهة أخرى تأتي خمس من الدول الأوروبية (إيطاليا، إنجلترا، أسبانيا، ألمانيا وفرنسا) ضمن قائمة الدول العشر الكبرى في العالم عام 2003 الحاصلة على الشهادة الدولية لإدارة نظم الجودة (ISO,2004) ISO9001:2000.

-نصيب الشرق الأقصى المتقدم ودور دول آسيا الناهضة :

يحتل الشرق الاقصى، كتكتل سياسي، المركز الثاني، تاليا لأوروبا، في حيازة شهادات المواصفات الدولية لنظم إدارة الجودة ISO9001:2000 بنصيب يصل إلى حوالي (33 %) من الإجمالي العالمي عام 2003 . ويعود الفضل في هذه المكانة إلى وجود مجموعة دول آسيا الناهضة ضمن هذا التكتل ومنها : كوريا الجنوبية، ماليزيا، الفلبين، سنغافورا وتايلاند.

#### (4) مراجعات للواقع العربي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لم يدع (تقرير التنافسية العربية/2003) أي مجال للشك حول أهمية الدور المحوري الذي يجب أن تلعبه المنظمات العربية (العامة والخاصة) في تعزيز التنافسية العربية على الأجلين القصير والطويل (المعهد العربي للتخطيط، 2003). وقد عاد (تقرير التنافسية العربية / 2005) ليؤكد نفس القضية بالتركيز على محورين : (WEF,2005)

الأول : ضرورة الإصلاح المؤسسي الشامل في إطار تكريس الحكم الرشيد Governance بما يحسن آليات إدارة المجتمع والدولة وحالة الشفافية والمساءلة في المجتمعات العربية.

الثاني : تطوير سياسات ومنظمات أعمال، خاصة بالقطاع الخاص، تتبنى إستراتيجيات أعمالية في إتجاه الأسواق الخارجية والتكامل مع الإقتصاد العالمي. بخلاف تطوير مؤسسات دعم الصناعة والتجارة والإستثمار، مع حفز ورعاية مبادرات الأعمال .

ويمكن القول، في ضوء ماعرضته الورقة سابقا، أن نمط المؤسسات والمنظمات العربية القادرة على دعم التنافسية والقيام بالدور المأمول منها في ضوء التحولات العالمية المتغيرة هي تلك

المنظمات المحترفة (الخاصة والعامّة) التي تطبق، أو تسعى إلى تبني، الأساليب الحديثة في الإدارة خاصة مدخل (إدارة الجودة الشاملة). فهل هذا ما يحدث بالفعل، وإذا لم يكن، فما هو السبيل لتهيئة الظروف الملائمة لحدوثه.

نناقش جوانب الواقع العربي في مجال الأخذ بنظم إدارة الجودة الشاملة لدعم التنافسية العربية الجارية والكامنة من خلال محورين أساسيين :

المحور الأول : مسح ومناقشة جهود إدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة على المستوى العربي الكلي والخليجي، وبعض التجارب العربية الوطنية. بجانب إستعراض خبرات عربية متنوعة حول تطبيقاتها من خلال الأدبيات المتاحة وخبرة الباحث الشخصية.

المحور الثاني : مراجعة الموقف العربي (إجمالياً وقطرياً) في مجال الحصول على شهادات المواصفات الدولية للجودة (ISO9000&ISO9001:2000)، مع مقارنات بين الموقف العربي في ذلك المجال وبين كتل أو مجموعات إقليمية ودول أخرى من العالم.

#### **1-4 تقييم جهود إكتساب وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدعم التنافسية الجارية والكامنة في الوطن العربي؛**

نعرض فيما يلي لجانب من الجهود المبذولة على المستوى العربي (وضمنه الخليجي)، ثم نعرض لنتائج مراجعة خبرات تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العربية.

##### **1-1-4 جهود نشر وتطبيق نظم وثقافة إدارة الجودة الشاملة في الوطن العربي :**

يوضح (المحقق رقم 1) نتائج مسح قام به الباحث عبر الشبكة الدولية للمعلومات (إنترنت) وبعض الأدبيات المتاحة، ويلقى المسح المذكور الضوء على جانب من الجهود المبذولة على المستوى العربي لنشر ودعم وتطبيق ثقافة ونظم الجودة الشاملة .

وحول المسح المذكور نوضح الملاحظات التالية :

أولاً : غياب إستراتيجية عربية مشتركة للجودة الشاملة : فرغم تعدد الجهود العربية ما بين إنشاء (جمعية أصدقاء الجودة - 2000)، (الجائزة العربية للجودة - 2001) والإحتفال ب (اليوم العربي للتقييس \_ منذ 1999) إلا أن الجهود العربية لم تتنظم في إطار إستراتيجية متكاملة لدعم الجودة الشاملة على مستوى الوطن العربي سواء على مستوى القطاع الحكومي أو منظمات الأعمال، ورغم أن العديد من تلك الجهود قد بدأت متأخرة إلا أنها في النهاية خطوة في الإتجاه الصحيح.

وينعكس غياب هذا النوع من الجهد الجماعي العربي على موقف الدول والمنظمات العربية في أكثر من دلالة :

- الضعف الشديد في نصيب الدول العربية في الحصول على شهادات المواصفات الدولية للإيزو، والذي سوف نعرض له لاحقا.
- غياب المنظمات العربية، أو تكاد، عن عالم تصنيفات منظمات الأعمال الكبرى في العالم سواء الإنتاجية أو الخدمية.
- ثانيا : جهود عربية مشتركة وخليجية مشتركة لدعم الجودة الشاملة. على الرغم من غياب الإستراتيجية العربية الشاملة للجودة فإن هناك بعض الجهود العربية المشتركة والخليجية المشتركة لدعم الجودة الشاملة على المستوى العربي أو على المستوى الخليجي العربي. ونذكر منها : (راجع الملحق رقم 1)
- إنشاء (المنظمة العربية للتنمية الصناعية) عام 1978 وتضم (مركز المواصفات والمقاييس). وينشط المركز في مجال التقييس والإعتماد والجودة خاصة من خلال بناء قواعد البيانات العربية المتخصصة في هذا المجال وإعداد أدلة الجودة. وتقوم المنظمة في الوقت الحاضر على استكمال دراسات إنشاء (مجلس عربي للإعتماد) حيث شكلت في عام 2004 لجنة إستشارية متخصصة لمتابعة هذا الموضوع. كما تنظم المنظمة منذ عام 1999 إحتفالية اليوم العربي للتقييس (25 مارس من كل عام) لتشجيع ونشر ثقافة وممارسات الجودة في قطاعات الأعمال العربية.
- ويظل التحدي الأساسي أمام جهود التقييس والمواصفات العربية هي في قبول الدول العربية للمواصفات القياسية التي تصدرها كل منها إلى حين توحيد تلك المواصفات وإصدار (مواصفة قياسية موحدة للدول العربية) تساهم في تنمية التجارة العربية البينية وتعزز من تنافسية المنتجات العربية في الأسواق الخارجية.
- دور المنظمة العربية للتنمية الإدارية خاصة في مجالي الإستشارات والتدريب المرتبط بالجودة الشاملة، ثم تأسيس (جمعية أصدقاء الجودة) تحت مظلة المنظمة بالتعاون مع أجهزة متعددة في إمارة دبي منذ عام 2000.
- إنطلاق الجائزة العربية للجودة في عام 2001 ضمن فعاليات الملتقى الثاني لرجال الأعمال والاقتصاديين العرب، وتمنح سنويا للمنظمات العربية المتميزة في تطبيق نظم الجودة الشاملة.
- إنشاء (منظمة الخليج للإستشارات الصناعية) في عام 1976 بقرار من وزراء الصناعة بدول مجلس التعاون الخليجي لدفع عجلة التنمية الصناعية بدول المجلس، ودعم منظمات الأعمال الخليجية لتطوير تنافسيتها من خلال نظم الجودة ونظم الإدارة الحديثة. وتنظم المنظمة برامج تدريبية مكثفة حول إدارة الجودة الشاملة.
- إنشاء (هيئة التقييس لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية) ومقرها مدينة الرياض وفق قرار المجلس الأعلى لمجلس التعاون في عام 2001. وقد تم إعتماد أكثر من (900 مواصفة خليجية) منذ إنشاء الهيئة وحتى عام 2005.

ثالثا : غياب الإستراتيجيات القطرية الوطنية للجودة الشاملة : فيما عدا (مصر)، لم يصادف الباحث حديثا عن إستراتيجية وطنية شاملة للجودة في أي من الدول العربية، وقد أقرت (مصر) إستراتيجيتها الوطنية للجودة عام 2004 على أن يتم تنفيذها بمشاركة الإتحاد الأوروبي وتركز على تحديث القطاع الصناعي، وهو ما يمثل إتجاها جيدا حيث يكفل الإستفادة بالخبرات والتجارب العالمية في هذا المجال. ولدعم التنافسية الجارية تم إنشاء (اللجنة القومية لضمان الجودة والإعتماد بالتعليم العالي ) تمهيدا لإنشاء هيئة وطنية لضمان الجودة والإعتماد في التعليم في مصر خلال عام 2005.

رابعا : دور مأمول لمجلس الأعمال العربي في دعم التنافسية والجودة عربيا . فقد تأسس المجلس تحت مظلة المنتدى الإقتصادي العالمي WEF عام 2003، ويضم (77 عضوا) يمثلون (16) دولة عربية. ويركز جهوده على تشجيع الإستثمار والتجارة البينية وترسيخ مفهوم التنافسية في العالم العربي. وفي هذا الإتجاه يسعى المجلس إلى إنشاء مجالس وطنية للتنافسية في كل بلد عربي حيث بدأ المجلس المصري نشاطه بالفعل وفي الطريق مجالس في كل من : الأردن، البحرين والمغرب.

خامسا : جهود عربية قطرية هامة لدعم الجودة الشاملة. رغم عدم وجود إستراتيجية وطنية للجودة الشاملة في معظم الدول العربية إلا أن هناك جهودا حثيثة، وجديرة بالتنويه، تجاه الإهتمام بالجودة في العديد من الدول العربية على المحاور التالية : (ملحق رقم1)

● لإهتمام المتوازن بالجودة الشاملة في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال. ويمثله بجدارة النموذج الإماراتي. فقد بدأ تطبيق مشروع شامل للجودة في القطاع الحكومي بدولة الإمارات منذ عام 2000.

● ثم تأتي جهود إمارة دبي المتنوعة والمتميزة عربيا لنشر وحفز الجودة الشاملة في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال على السواء. وهي جهود بدأت مبكرا بإنشاء (جائزة دبي للجودة \_ منذ 1994)، برنامج دبي للجودة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (20-50 عاملا) وبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، ثم إنشاء الكلية الإليكترونية للجودة College e-TQM في عام 2002.

● الإهتمام بتطوير تشريعات وأجهزة وأنظمة المواصفات والمقاييس الوطنية. وهو ملمح أساسي لدى كافة الدول العربية تقريبا ويتجسد في إصدار قوانين للمواصفات القياسية، بجانب إنشاء آليات مؤسسية لمتابعة شئون المواصفات والمقاييس والمعايرة والجودة في وزارات التجارة والصناعة على الخصوص.

كما يأخذ الإهتمام المذكور بعدا آخر يتمثل في إصدار مواصفات قياسية وطنية لجودة المنتجات، ومنح شهادات بذلك، في معظم البلدان العربية ومنها على سبيل المثال : مصر، الكويت و سلطنة عمان.

● الإهتمام بقضية الجودة في قطاع التعليم. بما يدعم التنافسية الكامنة في أكثر من بلد عربي



بخلاف تجربة مصر التي سبق الإشارة إليها. ففي البحرين بدأ تنفيذ برنامجا للجودة الشاملة في التعليم بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي منذ عام 2004، كما تتبنى دولة قطر مشروعا مماثلا لم يبدأ تنفيذه بعد.

● تنظيم ومنح جوائز وطنية للجودة لدعم تنافسية المنظمات. وهو النهج الذي سلكته إمارة دبي، كما أشرنا سلفا، ثم الأردن التي تمنح جائزة ملكية للتميز وتعزيز تنافسية المنظمات الوطنية التي تطبق الجودة الشاملة إعتبارا من أكتوبر 2004. كما ستشهد المملكة العربية السعودية قريبا تبلور جائزة (جائزة الملك عبد العزيز للجودة).

● إنشاء آليات لدعم الجودة الشاملة بالتنظيمات المهنية للقطاع الخاص. وهو أمر بالغ الأهمية في ضوء الآمال المعقودة على القطاع الخاص في المنطقة العربية لقيادة وتعزيز التنافسية الوطنية. ومن أمثلة هذه الآليات إنشاء (اللجنة الوطنية السعودية للجودة) بمجلس الغرف السعودية والتي تؤكد رسالتها على نشر مفاهيم ومبادئ الجودة والمساعدة في تطبيقها بالمنظمات السعودية. كذلك وحدة تدريب الإدارة الصناعية بغرفة الصناعة الأردنية بالتعاون مع ألمانيا.

● الاستفادة من الخبرات الدولية في دعم الجودة الشاملة العربية. وتمثله حالات التعاون المصري / الأوروبي والتعاون السوري / الأوروبي لتحسين الجودة في الصناعة. والتعاون التدريبي الأردني / الألماني. كذلك تعاون البحرين مع منظمات الأمم المتحدة، خاصة اليونسكو، في مشروع الجودة الشاملة بالتعليم.

● عقد المؤتمرات العلمية المتخصصة حول الجودة وتطبيقاتها لتعزيز الإهتمام بها في المجتمع. ومن أمثلتها تنظيم المملكة العربية السعودية (المؤتمر الوطني الأول للجودة) عام 2004. وتنظيم (الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب) بدولة الكويت مؤتمرا حول الجودة في عام 2002.

وقد أوصى المؤتمر الوطني السعودي للجودة بإنشاء جائزة الملك عبد العزيز للجودة، وإنشاء إدارة للجودة التربوية، وإلزامية تطبيق الجودة في مختلف قطاعات العمل والنشاط بالمملكة. كما دعا لإنشاء هيئة خليجية للإعتماد وجائزة خليجية مشتركة للجودة.

#### 4-1-2 مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العربية

بمراجعة الأدبيات المختلفة ذات العلاقة يمكن الإشارة إلى المشكلات التالية المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في العديد من المنظمات العربية، وتشمل (\*):

● عدم وضوح أهداف الجودة الشاملة ودورها كفلسفة إدارية. وهو الأمر الناجم بدوره عن عدم

\* (مسلم، 2004 / الدراكة وآخرون، 2001 / زين الدين، 1996 / إقتصاد أبو ظبي 2004 /

البراوري والطوالبه، 2003 / الحميضي، 2000 / العمر، 2002)

وجود سياسات واضحة لجودة المنتجات في العديد من المنظمات العربية لنقص الوعي بالعلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة والتحسين في أداء المنظمة.

' عدم إهتمام الإدارة العليا بفكر وثقافة ونظم الجودة الشاملة. وهو الأمر الذي قد يرجع إلى (مقاومة التغيير)، أو الجهل بدرها في تحسين أداء وربحية المنظمة.

● ضعف مشاركة العاملين في أنشطة الجودة. لقلة الوعي أو الإحترافية المهنية أو ضعف مستوى التعليم، أو لصعوبة فهم والتأقلم مع إجراءات التوثيق للإيزو، أو لسلبية الإدارة العليا تجاه أنشطة الجودة.

● عدم وجود أنشطة متخصصة للجودة وانعكاساته السلبية. فهي غير قائمة تنظيمياً، أو موجودة وفي حالة تهميش ودون دعم كاف، أو تمارس بالوكالة من جانب أقسام أخرى كأقسام الإنتاج. وهي أوضاع تمنع بناء وتركيمة ثقافة وممارسات وخبرات الجودة الشاملة وتكوين كوادر بشرية متخصصة فيها بالمنظمات العربية.

● ضعف الإهتمام بإقتصادات الجودة. حيث لا يوجد إهتمام جدي بحساب (تكلفة الجودة) بالمنظمات العربية، وغياب النظم الفعالة لقياس تلك التكاليف.

● ضعف استخدام الأساليب العلمية الإحصائية في مراقبة الجودة. وهو الأمر المرتبط بإهمال إقتصادات الجودة في المنظمات العربية من جهة، ونقص الكوادر البشرية المتخصصة في هذا المجال من جهة أخرى.

● ضعف الأنشطة المساعدة خاصة نظم تكنولوجيا المعلومات والتدريب : حيث تفتقر العديد من المنظمات العربية إلى نظم المعلومات ودعم القرار وقواعد البيانات اللازمة لتطبيق نظم الجودة، ويمثل توافرها عنصر حاسم في تطبيق الأيزو لكثرة أعمال التوثيق المرتبطة بها. كما تفتقر لقدرات تدريبية ذاتية أو التعاون مع جهات تدريبية أخرى متخصصة.

● نقص الموارد المالية. وهو ما يؤدي لإنصراف العديد من المنظمات عن تطبيق نظم للجودة الشاملة، أو السعي للحصول على شهادة الأيزو.

● عدم الإهتمام بتطبيق المواصفات القياسية. على الخصوص في المنظمات الصناعية العربية، وهو الأمر الذي يرجع في جانب منه لضعف آليات الرقابة الحكومية على الجودة والمواصفات في العديد من الدول العربية.

● ضعف التوجه السوقي الخارجي : حيث تركز المنظمات على السوق الداخلي دون طموح أعماله لإقتحام الأسواق الخارجية خاصة في ضوء ضعف الأنشطة المرتبطة والحفزة لذلك مثل : بحوث السوق والترويج ونظم المعلومات التسويقية.

● التركيز المبالغ فيه على مجرد حيازة شهادات الموصفات الدولية للجودة. فكما سبق واشرنا تكون (شهادة الأيزو) هدفا في حد ذاته وليست وسيلة لدعم التنافسية وإقتحام الأسواق الخارجية. كما لاتكون مكونا محفزا لبناء نظام لإدارة الجودة الشاملة.

- ضعف المساندة الإستشارية لإستدامة نظام الجودة. حيث يلعب الدعم الإستشاري دورا حاكما في توطين، ومن ثم إستدامة نظام الجودة ومساعدة العاملين في التعامل معه ومواجهة أية مشكلات ناتجة عن التطبيق خاصة في المراحل الأولى.
- إهمال التقييم والمتابعة المستمرة. وهما عنصران حاسمان في عمليتي التصحيح المستمر والتحسين المستمر لنظام الجودة ولكافة أنشطة المنظمة.

#### **2-4 مراجعة الموقف العربي في حيازة الشهادات الدولية للجودة للمنظمة العالمية للتقييس / أيزو ISO**

نعرض فيما يلي للموقف العربي الإجمالي والقطري، ثم نعرض لبعض مقارنات الموقف المذكور عالميا .

#### **1-2-4 ملامح الموقف العربي في حيازة الشهادات الدولية للإيزو**

يوضح الجدول رقم (5) تطور حيازة الدول العربية المختلفة لشهادات الجودة الدولية المعروفة بشهادات الأيزو بنوعيتها البارزين : نموذج نظام ضمان الجودة، ونموذج نظم إدارة الجودة (ISO9000&ISO9001:2000) وفق مسح المنظمة العالمية للتقييس ISO للفترة من نهاية 2001 إلى نهاية عام 2003

جدول رقم (5)

" تطور حيازة الدول العربية للشهادات الدولية للجودة ISO9000&ISO9001:2000 من 2001 حتى نهاية عام 2003 "

المجموع		ديسمبر 2003		ديسمبر 2002		ديسمبر 2001		سنوات
إجمالي	ISO9001:2000	إجمالي	ISO9001:2000	إجمالي	ISO9001:2000	إجمالي	ISO9001:2000	بيان
1411	3136	892	965	407	1424	112	747	الإمارات
994	1942	754	754	222	642	18	546	مصر
384	1553	247	290	131	558	6	705	السعودية
159	1081	119	403	30	376	10	302	تونس
146	987	112	147	34	438	-	402	الأردن
257	574	215	215	38	201	4	158	سوريا
124	400	64	78	46	164	14	158	المغرب
103	307	62	74	27	104	14	129	لبنان
143	265	86	89	32	109	25	67	عمان
31	187	18	18	13	91	-	78	فلسطين
35	186	30	72	2	55	3	59	البحرين
43	146	25	28	7	40	11	78	الكويت
41	115	17	18	11	45	13	52	قطر
65	96	43	45	16	39	6	12	الجزائر
10	28	6	6	4	12	-	10	اليمن
37	39	26	26	9	10	2	3	السودان
7	16	4	5	2	7	1	4	ليبيا
3990	11058	2720	3233	1031	4315	239	3510	مجموع

المصدر :

- ISO. The ISO survey of ISO 9001:2000 and ISO 14001 certificates 2003. Geneva: ISO.2004.

Pp.10-11.

ويلاحظ من الجدول مجموعة من الدلالات الهامة كما يلي :

- تصدر لافت لدولة الإمارات. تتصدر دولة الإمارات العربية المتحدة قائمة الدول العربية في حيازة شهادات المواصفات الدولية للجودة بنوعيتها عبر السنوات الثلاثة التي يغطيها المسح. ويمثل هذا التصدر تنويجا لجهود دولة الإمارات المتميزة في الإهتمام بالجودة الشاملة بالقطاعين الحكومي وقطاع الأعمال والتي سبق وعرضنا لها.
- مصر والسعودية - مواقع متقدمة موضوعية. تأتي مصر في المرتبة الثانية والمملكة العربية السعودية في المرتبة الثالثة. وهو أيضا ترتيب يبدو طبيعيا للدولتين في ضوء تطور جهودهما لدعم الجودة الشاملة سواء في قطاعات الإنتاج أو الخدمات والتوجه لبناء خطط وطنية للجودة (مصر)، ورعاية قطاع الأعمال لجهود وطنية للجودة (السعودية)، كما سبق وأشرنا .
- وتستحوذ الدول الثلاث (الإمارات، مصر والسعودية) معا على حوالي 60 % من إجمالي شهادات المواصفات الدولية للجودة الممنوحة في كافة الوطن العربي عبر السنوات الثلاثة، كما تستحوذ الدول الثلاث أيضا على أكثر من 69 % من إجمالي شهادات ISO9001:2000 الممنوحة لكافة الدول العربية عن نفس الفترة. (راجع الجدول).
- تذبذب معدلات نمو حيازة الشهادات. ففي حين زاد إجمالي الشهادات الممنوحة في الوطن العربي بنسبة 22.9 % في عام 2002 مقارنة بعام 2001، فإنها شهدت إنحسارا كبيرا في العام 2003 مقارنة بعام 2002 وبنسبة تراجع تصل إلى حوالي (25% ).
- من جهة أخرى. شهد الإقبال على شهادات المواصفات الدولية لنظم إدارة الجودة ISO9001:2000 تزايدا إيجابيا بين عامي 2001/2003 حيث زادت الشهادات بين العامين بنسبة تصل إلى 1569 %، هذا على الرغم من زيادتها بنسبة 331 % في عام 2002 مقارنة بعام 2001، ثم تراجع نسبة الزيادة المذكورة إلى حوالي 46.6 % في عام 2003 مقارنة بعام 2002.

#### 2-2-4 مقارنة الموقف العربي في حيازة الشهادات الدولية للجودة مع تكتلات ودول مختلفة

نحاول فيما يلي (الجدول رقم 6) إعادة قراءة الموقف العربي على ثلاث مستويات:

- مقارنة بإجمالي الموقف العالمي.
- مقارنة بتكتلات إقتصادية متقدمة. (أمريكا الشمالية وأوروبا).
- مقارنة ببعض دول الشرق الأوسط (إسرائيل، تركيا وإيران)، وبعض الدول الناهضة (آسيا) كوريا الجنوبية، سنغافورا وماليزيا).

جدول رقم (6):

"مقارنة الموقف العربي في حيازة الشهادات الدولية للجودة 2000: ISO9000&ISO9001 بالموقف العالمي الإجمالي وموقف بعض التكتلات والدول بالعالم"

ديسمبر 2003		ديسمبر 2002		ديسمبر 2001		سنوات
ISO 9001/2000	إجمالي	ISO 9001/2000	إجمالي	ISO 9001/2000	إجمالي	بيان
500125	567985	167210	561747	44388	510616	إجمالي العالم
2720	3233	1031	4315	239	3510	الوطن العربي
40185	55265	6977	53806	1887	50894	أمريكا الشمالية
242636	267732	76678	292970	22888	269950	أوروبا
5019	5949	408	6040	33	6447	إسرائيل
3248	3975	911	3941	72	2949	تركيا
470	574	16	607	37	618	إيران
12846	12846	2942	14520	1156	17676	كوريا (ج)
3341	3480	1953	5379	333	3513	سنغافورا
3076	3668	1119	3733	257	3195	ماليزيا

المصدر : (مركب بمعرفة الباحث) من :

- ISO. op.cit.pp.3-20.

ويوضح الجدول مجموعة من الدلالات الهامة تلقى الضوء عليها فيما يلي :

● تدني وتراجع نصيب الوطن العربي عالميا : يتدنى نصيب الوطن العربي من إجمالي الشهادات الممنوحة على المستوى العالمي إلى أقل من 1% حيث لم تتجاوز 0.7% في عام 2001، هبطت إلى 0.6% عام 2003.

وبالنسبة لشهادات (المواصفات الدولية لنظم إدارة الجودة (ISO9001:2000) فلم يكن الموقف أفضل حالا حيث تجمد النصيب العربي في حدود 0.5% في عامي 2001 و2003 على السواء.

وفي حين زاد إجمالي عدد الشهادات الممنوحة عبر العالم بنسبة تصل إلى حوالي 11% بين عامي 2003/2001، فإن إجمالي نصيب الوطن العربي في الشهادات المذكورة قد حقق تراجعا وأنكمش بنسبة (-7.8%) بين نفس العامين.

● المقارنات الصعبة مع أمريكا الشمالية وأوروبا : يمثل إجمالي عدد الشهادات العربية حوالي نسبة 6.9% من إجمالي عدد الشهادات لأمريكا الشمالية، و 1.3% من عدد الشهادات الأوروبية لعام 2001. ولم يتحسن الموقف كثيرا في عام 2003 بل زادت الفجوة إتساعا حيث هبط نصيب الوطن العربي إلى حوالي 5.8% من الشهادات الأمريكية، و 1.2% من الشهادات الأوروبية.

وبخصوص شهادات ISO9001:2000 فإن عدد الشهادات العربية مثلت حوالي 12.6% من الشهادات الأمريكية عام 2001 هبطت إلى 6.7% عام 2003. كما مثلت نسبة متدنية الشهادات الأوروبية (حوالي 1% عام 2001، 1.1% في عام 2003).

● المقارنة العربية / الشرق أوسطية ليست أفضل حالا بإستثناء إيران :

- إجمالي عدد الشهادات العربية مجتمعة لايزيد عن 54.4% من عدد الشهادات التي تحوزها دولة إسرائيل عام 2001، ولم يتحسن الوضع في عام 2003 بل هبط النصيب المذكور إلى 54.3%.

- وبخصوص شهادات ISO9001:2000 فقد تفوق العرب في عام 2001 بأكثر من سبعة أضعاف الشهادات الإسرائيلية، لكن الموقف انقلب بصورة دراماتيكية في الأعوام التالية مع نمو اسرائيلي متسارع لتصل الشهادات العربية إلى رقم لايزيد عن 54% من الشهادات الإسرائيلية عام 2003.

- رغم زيادة إجمالي عدد الشهادات العربية عن إجمالي عدد شهادات دولة تركيا، وشهادات ISO9001:2000 عام 2001، إلا أن تركيا تجاوزت الوطن العربي في عام 2003 مقارنة بعام 2001 سواء في إجمالي الشهادات أو شهادات ISO9001:2000. فقد زاد إجمالي شهاداتها بنسبة 43.8%، وزادت شهادات ISO9001:2000 بنسبة 44.11%، في حين حقق إجمالي الشهادات العربية نموا سالبا بين نفس العامين ويصل إلى (-7.8%)، كما حققت شهادات ISO9001:2000 العربية نموا يصل إلى أقل من ربع معدل النمو التركي ويصل إلى 1038%.

- يفوق عدد الشهادات العربية، بأكثر من خمسة أضعاف، عدد الشهادات الإيرانية في عامي

2001، و2003 على السواء.

العرب وآسيا الناهضة - فجوات كبيرة وصغيرة.

- تبدوا الفجوة هائلة بين الموقف العربي وموقف كوريا الجنوبية. حيث يوضح الجدول أن إجمالي شهادات الوطن العربي لا يتجاوز 19.8% من عدد الشهادات الكورية عام 2001، وعلى الرغم من تراجع عدد الشهادات الكورية في عام 2003 عن عام 2001 بنسبة تصل إلى حوالي (-27%)، إلا أن عدد الشهادات العربية لم يتجاوز (25.2%) من عدد الشهادات الكورية الجنوبية في نفس العام.

- تتفوق دولة سنغافورا في إجمالي عدد الشهادات بنسبة ضئيلة للغاية على الوطن العربي في عام 2001 بواقع ثلاث شهادات. أما في عام 2003 فقد إتسع الفارق الطفيف وقفز من ثلاث شهادات إلى (247) شهادة لصالح دولة سنغافورا أيضا.

- كذلك، يزيد عدد شهادات مواصفات نظم إدارة الجودة ISO9001:2000 لدولة سنغافورا على نظيراتها العربية في أعوام 2001، 2002 و2003 على التوالي.

- يتفوق الوطن العربي على دولة ماليزيا في عام 2001 في حيازة إجمالي شهادات الجودة، إلا أن التفوق المذكور ينقلب لصالح ماليزيا في عام 2003، حيث يتكرر ذات (السيناريو التركي) الذي سبق الإشارة إليه. فقد زادت الشهادات الماليزية بين العامين بنسبة 14.8% مقابل نمو سالباً وتراجع لعدد الشهادات العربية بين العامين المذكورين. ومثل سنغافورا تتفوق ماليزيا على الوطن العربي في حيازة شهادات ISO9001:2000 في الأعوام الثلاثة على التوالي.

## (5) خلاصة وتوجهات للمستقبل. تفعيل دور الجودة الشاملة في دعم تنافسية

### المنظمات العربية :

#### 1-5 خلاصة

● الوطن العربي في مفترق طرق. منها بدأنا واليها نعود لنكرر أن العالم العربي في حاجة إلى نوعية جديدة من منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية على حد سواء تمثل سندا لجهود إدارة التنمية ودعم النمو الإقتصادي والتنافسية الوطنية من خلال التواجد الفعال في بيئة الإستثمار والأعمال الدولية.

● تفرض البيئة العالمية المتغيرة والمتحولة، خاصة في مجالي التجارة والأعمال، على منظمات الاعمال العربية الإنتاجية والخدمية الأخذ بأسباب وأساليب الإدارة الحديثة ومنها نظم إدارة الجودة الشاملة. وهي الأساليب التي سوف تمكن المنظمات المذكورة من تعزيز تنافسيتها في الأسواق العالمية، أو على الأقل مواجهة منافسة الشركات الاجنبية في أسواقنا العربية.

● نظم إدارة الجودة الشاملة ليست (عصا موسى) السحرية لتغيير حال المنظمات العربية بين عشية وضحاها إلى منظمات عالمية ما لم يرتبط تطبيقها في المنظمات العربية بتصور إستراتيجي للتغيير الفني، التنظيمي، السلوكي والثقافي، من خلال التكامل الخلاق بين البشر والأدوات العلمية بهدف دعم تنافسية المنظمات العربية وتحسين فرصها خارج الحدود.



● تتنوع الجهود العربية في مجال دعم الجودة الشاملة وتهيئة البيئات المواتية لنشر تطبيقاتها وتوسيع ممارستها عبر الوطن العربي لكنها تظل دون المستوى المأمول والطموح المنشود خاصة في ضوء التحديات الإقليمية والعالمية التي تواجه العالم العربي عامة والمنظمات العربية على وجه الخصوص في الأسواق الدولية. كما تفتقر تلك الجهود إلى الزخم الجماعي التكاملي والمشروعات المشتركة الطموحة.

● يتواضع السجل العربي في مجال حيازة شهادات الجودة العالمية لمنظمة الأيزو ISO الي حد بعيد وينذر بالخطر خاصة في ضوء المقارنة مع تكتلات أخرى ودول أخرى في العالم بما فيها دول منطقة الشرق الأوسط مثل تركيا وإسرائيل، أو دول آسيا الناهضة مثل ماليزيا وسنغافورا وكوريا الجنوبية.

● هناك حاجة ماسة إلى بذل الكثير والمزيد من الجهود لحرث الأرض أمام تعزيز وتعميق ونشر ثقافة وتطبيقات الجودة الشاملة على المستوى العربي الجماعي، أو مستوى التكتلات العربية الإقليمية كمجلس التعاون الخليجي، أو على المستوى القطري، أو على مستوى المنظمات العربية لدعم تنافسياتها على المستويين العربي والعالمي. وسوف يطرح البند التالي بعض محاور مقترحة في هذا المجال.

## 2-5 توجهات مستقبلية لتعزيز دور إدارة الجودة الشاملة في دعم تنافسية المنظمات العربية:

● تطوير بيئات الإستثمار والأعمال العربية. لتوفير مناخ حافز للمبادرات الأعمالية ودعم تنافسية منظمات القطاع الخاص العربي داخليا وخارجيا. وهو ما يتطلب سياسات وإجراءات لتحرير الإقتصادات العربية لرفع قدرتها على الإندماج والمنافسة في الإقتصاد العالمي. كما يتطلب تطوير المؤسسات العربية المهتمة بالبحث عن فرص الإستثمار والأعمال بالاسواق العالمية ومتابعة التطورات الدولية في مجالات التجارة والإستثمار.

● دعم وتطوير التعاون العربي الإقتصادي المشترك. بما يعزز التجارة البينية العربية ويفتح مجالات الإستثمار والأعمال أمام المنظمات العربية عبر الوطن العربي، وبما يشجع المشروعات العربية المشتركة والإندماجات العربية المشتركة.

● تطوير التعليم والبحث العلمي العربي لدعم التنافسية الكامنة العربية. لتوفير موارد بشرية محترفة قادرة على بناء وإدارة وتشغيل منظمات عربية تستطيع التعامل مع عصر المعلومات والمعرفة والتنافس الإقتصادي عبر العالم. كما يوفر البحث العلمي والتكنولوجي مدخلات لتطوير القدرات التنافسية للمنظمات العربية وخلق ميزات تنافسية جديدة لها.

● بناء مجتمعات المعلومات والمعرفة العربية. حيث تمثل المعلومات والمعرفة القاسم المشترك الأعظم في تطوير كافة نواحي الحياة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية العربية. كما أن قطاعات المعلومات والمعرفة العربية تمثل (كنزا هائلا) من فرص الإستثمار والأعمال أمام

- المنظمات العربية خاصة المحترفة منها والتي تأخذ بأسباب الإدارة الحديثة.
- إصلاح الإدارة الحكومية العربية. لتفعيل دورها في إدارة التنمية ودعم قطاعات الأعمال العربية. وهو ما يتطلب استكمال مشروعات الحكومة الالكترونية العربية.
- إعداد إستراتيجية عربية للجودة وإصدار مواصفة عربية موحدة للجودة. وهو الأمر الذي يحتاج إلى جهود عربية مشتركة من خلال المنظمات العربية المتخصصة، وبدعم من غرف التجارة والصناعة العربية.
- دعم وتطوير (مركز المواصفات والمقاييس) بالمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين. والعمل على تحويله إلى (هيئة عربية متخصصة للتقييس والإعتماد والجودة) تعمل كبيت خبرة عربي في قضايا نشر الجودة الشاملة بالمنظمات العربية، وتنسيق الحوار والتفاعل والتعاون المشترك العربي / العربي من جهة والعربي / الإقليمي / العالمي في مجال المواصفات القياسية وجودة الإنتاج والخدمات والربط بين الشبكات العربية القطرية في هذا الخصوص.
- تخصيص جوائز عربية كبرى للجودة على أصعدة متعددة. من الأهمية أن يتصدى كيان عربي كبير أو عدة تجمعات معا (الجامعة العربية، مجلس الاعمال العربي، الكلية الإلكترونية للجودة غيرها) لتنظيم منح (جوائز عربية للجودة) بصورة دورية لمشروعات الإنتاج والخدمات والمشروعات الصغيرة العربية المتميزة خاصة داخل وخارج الحدود.
- دور هام لمنظمات المجتمع المدني العربية. خاصة في نشر ثقافة الجودة والتبشير بها وإثارة الوعي المجتمعي بأهميتها في نهضة المجتمعات والمنظمات العربية على السواء. كذلك يمكن لها أن تلعب دورا هاما في تسجيل ونشر وتقاسم المعرفة حول الخبرات العالمية المتميزة في مجال إدارة الجودة الشاملة في كافة المجالات مثل التعليم والمجال الاجتماعي.
- دور المنظمات المهنية العربية للإدارة في تنمية المدير العربي المعاصر للجودة. خاصة المنظمة العربية للتنمية الإدارية والجمعية العربية للإدارة وغيرهما، والتي ينتظر منها دورا أكبر في بناء المدير العربي المعاصر الذي يستوعب تحديات العصر ويطبق الأساليب الحديثة للجودة الشاملة في دعم تنافسية المنظمات العربية.
- دور أكبر منتظر لغرف التجارة والصناعة العربية. وذلك بوصفها الجهات الراعية لأنشطة القطاع الخاص العربي، وهو ما يتطلب تخصيص أنشطة متخصصة للجودة بهذه الغرف، وتعميق التعاون العربي والعالمي بخصوص التطورات الحديثة في الجودة الشاملة.
- دور الشركات العربية الكبرى في تعزيز الجودة الشاملة. حيث ينتظر أن تلعب هذه الشركات دورا طليعيا في هذا المجال خاصة من خلال دعمها للأنشطة العربية المشتركة، إنشاء مراكز التدريب المتخصصة، إيفاد العاملين والمدراء العرب إلى الخارج لإكتساب خبرات الجودة الشاملة في منظمات عالمية. وغيرها.

- أهمية تعزيز التعاون العربي /العالمي والإقليمي في مجال الجودة الشاملة. خاصة مع الأجهزة العالمية المتخصصة مثل : المنظمة الدولية للتقييس ISO وغيرها من المنظمات المثيلة على المستوى الإقليمي، وتبادل الخبرات المشتركة معها .
- ضرورة هجر الممارسات التقليدية المعوقة للجودة الشاملة في المنظمات العربية. وهي الممارسات المسئولة عن معظم مشكلات تطبيق الجودة الشاملة في تلك المنظمات، والتي سبق وأشرنا إليها عبر الورقة. وفي هذا الخصوص يرى الباحث حاجة ملحة إلى مجموعة من التحولات الأساسية المطلوب إحداثها لتمهيد الطريق أمام تطبيق الجودة الشاملة وتممية الممارسات المحفزة لها وصولاً إلى منظمات عربية جديدة لعالم جديد. (جدول رقم7).

## جدول رقم (7)

" تغيرات هامة مطلوبة بالمنظمات العربية للتحويل نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة "

من الممارسات المعوقة للجودة الشاملة	إلى الممارسات المحفزة للجودة الشاملة
- الجودة نشاط تنظيمي منعزل	- الجودة فلسفة وثقافة وتوجه إستراتيجي تنافسي
- التركيز على جودة المنتج أو الخدمة	- البحث عن جودة المنظمة
- التركيز على المخرجات	- التركيز على العملاء
- المنظمات البليدة	- المنظمات المتعلمة
- رؤية ورسالة غامضة أو غائبة	- العاملون يصنعون رؤية ورسالة وقيم المنظمة
- الجمود والرتابة التنظيمية	- التغيير والتجدد والتعلم التنظيمي
- هياكل تنظيمية جامدة	- هياكل معلوماتية مرنة وفرق عمل
- الإدارة بالإجراءات واللوائح	- الإدارة بالإبداع والابتكار
- المدير المحلي المتحفظ	- المدير الدولي المخاطر
- الهروب من المنافسة	- اقتحام الأسواق / الهجوم على المنافسين
- الإدارة الساكنة	- السباق مع الوقت/مطاردة الفرص/ملاحقة العملاء
- السوق هو الوطن	- السوق هو العالم
- الرضا بالفعالية	- تعزيز الجودة الشاملة ، الإنتاجية والتنافسية
- إدارة الأصول الملموسة	- إدارة الأصول غير الملموسة كالجودة والمعرفة
- الإدارة بالتسلط (المدير سي السيد)	- الإدارة بالمشاركة والعمل الجماعي
- العاملون اجراء	- العاملون شركاء/وعملاء/ورأس مال
- القيادة هي السلطة	- القيادة تهيء البيئات المواتية
- ذهنية المدير التقليدي	- ذهنية رجل الأعمال / المنظم / المبادر
- تداول البيانات والمعلومات	- توليد وتقاسم وتوظيف المعرفة لدعم التنافسية
- استغراق داخلي في نقاط القوة والضعف	- توجه خارجي لمسح واستثمار فرص الأعمال
- نمطية وتقليدية الأداء	- التحسين المستمر نمط حياة وسلاح تنافسي
- التركيز على الوظائف	- التركيز على العمليات
- فردية اتخاذ القرار	- جماعية اتخاذ القرار
- انتظار ، فحل المشكلات	- استباق المشكلات وإدارة الأزمات
- التقييم اللاتحي للأداء	- التقييم لتحفيز التميز والإبداع ودعم تنافسية المنظمة

المصدر : الجدول من إعداد الباحث .

## المصادر

### مصادر عربية :

- عبد الفتاح أبو بكر . إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الدولية-أيزو ISO9000. سوريا: 2004 .
- مأمون الدرادكة وآخرون. إدارة الجودة الشاملة. الأردن : دار صفاء 2001.
- فريد زين الدين. تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل. مصر : دار الفجر. 2002.
- المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. مصر: 1996 .
- فاتن أبو بكر. نظم الإدارة المفتوحة \_ منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات. مصر : 2001.
- أحمد مصطفى. إدارة الجودة الشاملة والأيزو \_ دليل عملي. القاهرة : 1998
- المعهد العربي للتخطيط. تقرير التنافسية العربية . 2003. الكويت : المعهد العربي للتخطيط. 2003.
- محمد عدنان وديع. تحسين القدرة التنافسية. بحث مقدم إلى منتدى القيادين حول إشكاليات الإدارة الاقتصادية الحديثة. مصر: سبتمبر 2004 .
- هانى العمري. منهجية إدارة الجودة الإستراتيجية \_ التحول العالمي الحديث في بناء الجودة التنافسية. بحث مقدم إلى المؤتمر الوطني الأول للجودة. الرياض. 2004 .
- فلاح العجمى. أهم الإتجاهات العالمية الحديثة في الإدارة. الكويت: وزارة التخطيط (قطاع التخطيط وإستشراف المستقبل)، سلسلة رصد الإتجاهات العالمية. غير منشورة. 2005 .
- عالية المراغى. إقتصاد المعرفة. الكويت : وزارة التخطيط ( قطاع التخطيط وإستشراف المستقبل). سلسلة أوراق مفاهيمية. غير منشورة. 2005 .
- سمير عبد العزيز. إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و10011. مصر : مكتبة الإشعاع. 2000 .
- ريتشارد ل. ويليامز. أساسيات إدارة الجودة الشاملة. السعودية : مكتبة جرير. 1999 .
- عبد السلام أبو قحف. إقتصاديات الأعمال والإستثمار الدولي. مصر : الإشعاع. 2001 .
- على السلمى. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو. مصر : دار غريب. 1995 .
- مصطفى عالم. إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي. بحث مقدم إلى المؤتمر الوطني الأول للجودة. الرياض. 2004 .
- عبد الرحمن الحميضى. إتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الأيزو 9000 في الشركة السعودية للصناعات / سابق. (مجلة الإدارة العامة، العدد الأول، أبريل 2000).
- بدران العمر. مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض. (مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني، يونية 2002).

- نزار عبد المجيد وهادي الطوالبة. أثر تطبيق المواصفات القياسية ISO9002 على الأداء / دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية. (مجلة آفاق إقتصادية، العدد 93، 2003).
- سالم عبد الجبار مسلم. تطبيق مفاهيم الجودة في بعض المنظمات الصناعية العربية. (مجلة أخبار النفط والصناعة، العدد 409، أكتوبر 2004).

- Faure, Malcolm and Lesley. Implementing Total Quality Management. UK: Pitman.1993.
- Wiel.Ton Van der and Brown , Alan. A Typology of Approaches to ISO certification and TQM. (Australian Journal of Management. Vo.21.No.1.June1996).
- Dearlove, Des. The ultimate book of Business Thinking- Harnessing the power of the world\_s greatest business ideas. UK: Capstone.2003.
- Zairi, Mohamed and Baidoum , Samir. Understanding the essentials of Quality Management : A best practice approach \_ part 2.USA.Bradford university school of Management. Working paperNo.3/05.2003.
- Kanji , Gopal and Asher, Mike.100 methods for Total Quality Management.UK : SAGE.1996.
- Hamalainen, Timo J.National Copetitiveness and Economic Growth- The Changing Determinants of Economic Performance in the World Economy .UK: Elgar.2003.
- VCA.ISO9000:1994- ISO9000:2000.(Internet-2005).
- Epsilon.ISO9001:2000.(Intenet.www.epsilon-ltd.com).2005.
- ISO.The ISO survey of ISO 9001:2000 and ISO14001 certificates-2003.Geneva: ISO.2004.
- WEF. Arab Competitiveness Report 2005- Executive summary.2005.
- Kelada, Joseph N. Integrating Reengineering with Total Quality.USA : ASQC.1996.

ملحق رقم ( 1 )

" مسح لجهود نشر وتعزيز الجودة الشاملة لدعم التنافسية الجارية والكامنة  
في الوطن العربي "

تطورات وجهود نشر وتعزيز الجودة الشاملة	المستوى العربي والخليجي والمستوى القطري العربي
<p>- إنشاء المنظمة العربية للتنمية لصناعية 1978 وتضم (مركز المواصفات والمقاييس) المهتم بقضايا الجودة والإعتماد .</p> <p>- جهود المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (خاصة التدريب والمؤتمرات)</p> <p>- تأسيس جمعية أصدقاء الجودة في مايو 2000 تحت مظلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع معهد التنمية الإدارية بدبي وشرطة دبي.</p> <p>- انطلاق الجائزة العربية للجودة في عام 2001 ضمن فعاليات الملتقى الثاني لرجال الأعمال والاقتصاديين العرب، وتمنح سنويا</p> <p>- الاحتفال باليوم العربي للتقييس يوم 25 مارس سنويا منذ عام 1999 ، لدعم ضبط جودة الإنتاج العربي لمواجهة التنافسية.</p> <p>- إنشاء (مجلس الأعمال العربي) في إطار منتدى دافوس الإقتصادي العالمي عام 2003</p>	<p>على المستوى العربي الكلي</p>
<p>- إنشاء (هيئة التقييس لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية) في عام 2001، وقد أنجزت 900 مواصفة خليجية حتى 2005</p> <p>- إنشاء (منظمة الخليج للإستشارات الصناعية) في عام 1976</p> <p>- تنظيم المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج لبرامج لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المجال التربوي.</p>	<p>على المستوى العربي الخليجي</p>
<p>- بدء مشروع للجودة في وزارات الدولة عام 2000 بإشراف وزارة المالية والصناعة (أيزو 9001-2000). (منحت الشهادة بالفعل ل : وزارة الزراعة والثروة السمكية ٢٠٠١، الأشغال العامة والإسكان 2002.</p> <p>- إمارة دبي :</p> <p>-إنشاء الكلية الإلكترونية للجودة TQM College بدبي في سبتمبر 2002 .</p>	<p>على المستوى العربي القطري</p> <p>' دولة الإمارات العربية</p>



تطورات وجهود نشر وتعزيز الجودة الشاملة	المستوى العربي والخليجي والمستوى القطري العربي
<p>- إنشاء جائزة دبي للجودة. بدأت عام 1994 لتشجيع منظمات الأعمال في كافة القطاعات الاقتصادية.</p> <p>- برنامج دبي لتقدير الجودة. وتمنح للمنشآت الصغيرة والمتوسط (موظف).</p> <p>- برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.</p>	
<p>- وضع وإقرار خطة قومية للجودة عام 2004، وهي تحت التنفيذ حالياً. ( بمشاركة الاتحاد الأوروبي).</p> <p>- تعزيز التنافسية الكامنة بإنشاء اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد بالتعليم العالي، تمهيدا لإنشاء (هيئة ضمان الجودة والاعتماد في التعليم).</p> <p>- إنشاء (المجلس الوطني المصري للتنافسية) عام 2003.</p>	- جمهورية مصر العربية
<p>- تنظيم المؤتمر الوطني الأول للجودة عام 2004.</p> <p>- إنشاء اللجنة الوطنية السعودية للجودة. (مجلس الغرف السعودية 2004).</p>	- المملكة العربية السعودية
<p>- موازنة ومعادلة الموصفات القياسية الوطنية التونسية للجودة مع المواصفات القياسية الدولية للجودة.</p> <p>- تنفيذ برنامج تأهيل الصناعة لدعم تنافسية الإقتصاد 1997-2001.</p> <p>- إنشاء المجلس الوطني للمترولوجيا القانونية عام 1999</p> <p>- إنشاء المعهد الوطني للمواصفات والملكية الصناعية.</p>	- تونس
<p>- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. بدأت عام 2004 ، وتمنح كل عامين لتعزيز تنافسية المنظمات الوطنية التي تطبق مفاهيم الجودة الشاملة.</p> <p>- إنشاء وحدة لدعم التنافسية بوزارة التخطيط عام 2001</p> <p>- إنشاء وحدة تدريب الإدارة الصناعية بغرفة الصناعة بالتعاون مع ألمانيا</p>	- المملكة الأردنية الهاشمية
<p>- تتولى وزارة الصناعة قضايا الرقابة على جودة المنتجات لجعلها قادرة على المنافسة محليا وخارجيا.</p> <p>- تنفيذ مشروع بالتعاون مع الإتحاد الأوروبي 2003 لتطوير الصناعة وتحسين جودة المنتجات بإستخدام المعايير الأوروبية.</p>	- سوريا

المستوى العربي والخليجي والمستوى القطري العربي	تطورات وجهود نشر وتعزيز الجودة الشاملة
- دولة الكويت	- إصدار وتطبيق علامة الجودة الكويتية التي تحدد المواصفات القياسية لإنتاج السلع بالجودة المناسبة. - تنظيم مؤتمر الجودة (الكفاءة، الإلتقان والتميز) عام 2002 (الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب). - تركيز الإستراتيجية الصناعية 2003 على تعزيز القدرة التنافسية للدولة.
- قطر	- استضافة الحوار حول تقرير التنافسية العربية 2005 - مشروع مستقبلي للجودة الشاملة في التربية والتعليم.
-مملكة البحرين	- تأسيس مشروع لإدارة نظام الجودة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 1996 - بدء برنامج موسع للجودة الشاملة في التعليم بالتعاون مع اليونسكو والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (منذ ديسمبر 2004).
- سلطنة عمان	- إنشاء مديرية المواصفات والمقاييس عام 1976 ، وتضم دائرة لضبط الجودة. وتقوم المديرية بمنح علامة الجودة العمانية.

- المصدر: إعداد الباحث من أدبيات متعددة والشبكة العالمية للمعلومات - إنترنت.

## ملخص التعقيبات:

- بعد أن قدم الدكتور ماجد خشبه ورقته فتح باب النقاش. وتناولت السيدة منى بيسيسو (من المؤسسة العربية لضمان الاستثمار) الكلمة وركزت على حاجة الإنسان العربي إلى التحفيز لتطوير إدارة الجودة الشاملة وأشارت إلى وجود المعوقات أمام ذلك منها الفقر والإحباط والتوقف عن الإبداع. وركزت على الحاجة إلى قرار إداري من سوية عالية يشجع المنظمات على تطوير أنفسها.
- وقد تكلم السيد هاني ابراهيم (متدرب من مصر) مركزاً على دور الحكومة في فرض الالتزام بالجودة على الرغم من التكلفة المرتبطة بها ويمكن للدولة أن تسهم بتحمل جانباً من هذه التكلفة. وأشار إلى قصور القطاع الخاص في الاهتمام بهذا العنصر الأساسي في التنافسية. وذكر بأن مصر بصدد إصدار تشريع رسمي بإلزام الشركات على الحصول على شهادات الجودة.
- وقد تحدث ذلك.. السيد عبدالله العازمي (شركة البترول الكويتية) مركزاً على قضايا الجودة في القطاع النفطي الذي هو قطاع معقد وملتزم بالموصفات الدولية ومنخرط في التنافس العالمي الذي تعتبر الجودة فيه ضرورة أساسية. كما أشار إلى اختلاف الدول في متطلباتها من حيث حماية البيئة ومن حيث متطلبات الجودة. ودعا إلى تسهيل الإجراءات لتحسين المنتج وتقصير فترات إنجازها.
- أشار نضال الدباس: (متدرب من الأردن) إلى تفاوت أدوار المنظمات الدولية حيث أن رأي المحاضر حول تهميش دور الأمم المتحدة وتقدم منظمة التجارة العالمية لا يتوافق مع الواقع. كما تساءل عن الأسباب الكامنة وراء تراجع حصول الدول العربية على شهادات الجودة. وأخيراً نوه بتميز بيئة الأعمال الأردنية من خلال نظام الجوائز مثل جائزة تميز أداء القطاع الخاص، وجائزة الملك عبدالله المشار إليها بالمحاضرة.
- وقد أشار محمد الحراسي (متدرب من عمان) إلى أهمية الاستثمار البشري في الجودة الشاملة وأن عمان قد استعانت بفريق من بريطانيا لتدريب مختلف مستويات الإدارة وعدد بعضاً من العقبات أمام تطبيق نظم الجودة الشاملة منها: ضعف روح المبادرة، وعدم اتقان اللغة وقلة الاتصال بين الموظف ومسؤولية وزملائه وقلة فرص التدريب وضعف فرص الترقية ومقدارها، وكذلك الحوافز والمكافآت، وقلة الصلاحيات لدى الموظفين. كما أشار إلى ضرورة وجود مقررات لإدارة الجودة الشاملة في المناهج التعليمية.
- وقد رد الدكتور ماجد خشبه على العديد من التساؤلات ووجهات النظر التي أفرزها النقاش، وأكد على الإجماع على إعلاء قيمة التميز ودعم المشروعات الصغيرة وتطبيق الجودة على الأداء الحكومي ودور المجتمع المدني المطلوب. كما وافق على أهمية وجود الجوائز للمشروعات وللمبادر الصغير، على نمط الأردن ودبي. وأكد على عدم إمكان إنجاز مؤسسات القطاع الخاص

إن لم يتحسن الأداء الحكومي ويعاد النظر في الإجراءات والتنظيمات غير المواثية لإدارة الجودة الشاملة. وطرح أن من أسباب تفسير التخلف العربي النسبي، فيما يتعلق بشهادات الجودة، هو عدم الصبر والمثابرة واتباع الموضة في الإدارة ثم الهدوء بعدها. وقد ذكر أن بين الألفي شركة الأكبر في العالم لا يوجد سوى شركتين عربيتين. وتكلم عن أهمية الاستثمار البشري، لتوفير التكامل بين البشر والأدوات، سواء في القيادة أو الاتصالات أو العمل الجماعي أو التحفيز وحث على تطبيق الجودة الشاملة في التعليم وجعلها جزءاً من ثقافة المجتمع.

● وقد اختتم الدكتور الغزالي مدير عام المعهد العربي للتخطيط المناقشة بأن الجودة ليست كلمة فقط، بل ينبغي أن تصبح جزءاً من حياة الإنسان العادية وعلاقاته وأخلاقه وعباداته. إن الجودة ثقافة تحتاج إلى من يراها والتعليم العربي لا يحقق الجودة. وحتى مصطلح الأمية يمكن أن يعاد النقاش حوله ليتضمن مفهوم الجودة. فنحن نعلم الناس ولكن لا نعطيهم المعرفة التي تساعدهم في الحياة. والشهادات ليست هي التعلم أو العلم. وفي الختام شكر الدكتور الغزالي السيد المحاضر على ورقته القيمة التي أثارت الكثير من القضايا الهامة للتنافسية والتنمية، كما شكر الحاضرين على مشاركتهم المثرية لهذا الموضوع الذي لن يستنفذ في جلسة واحدة بقدر ما يطرح العديد من القضايا التنموية الجوهرية.

## صدر عن هذه السلسلة:

- ١- موازنة السياسات المالية والنقدية بدولة الكويت لظروف ما بعد التحرير  
د. يوسف الابراهيم ، د. أحمد الكواز
- ٢- الأوضاع والسياسات السكانية في الكويت بعد تحريرها  
د. ابراهيم العيسوي (محرر)
- ٣- إعادة التعمير والتنمية في الكويت  
د. عمرو محي الدين
- ٤- بعض قضايا الإصلاح الاقتصادي في الأقطار العربية  
د. جميل طاهر ، د. رياض دهال ، د. عماد الامام
- ٥- إدارة الموارد البشرية وتخطيط التعليم والعمالة في الوطن العربي  
د. محمد عدنان وديع
- ٦- حول مستقبل التخطيط في الأقطار العربية  
د. ابراهيم العيسوي
- ٧- مشاكل التعليم وأثرها على سوق العمل  
د. محمد عدنان وديع
- ٨- أهداف التنمية الدولية وصياغة السياسات الاقتصادية في الدول العربية  
د. علي عبد القادر علي
- ٩- تحديات النمو في الاقتصاد العربي الحديث  
د. عماد الإمام
- ١٠- هل تؤثر السياسات الاقتصادية الكلية على معدلات نمو الدول العربية؟  
د. علي عبد القادر علي
- ١١- الصيرفة الإسلامية : الفرص والتحديات  
د. محمد أنس الزرقا
- ١٢- دور التجارة العربية البينية في تخفيف وطأة النظام الجديد للتجارة  
اعداد : د. محمد عدنان وديع ، تحرير : أ. حسان خضر
- ١٣- العولمة وقضايا المساواة في توزيع الدخل في الدول العربية  
اعداد : د. علي عبد القادر علي
- ١٤- السياسات الكلية وإشكالات النمو في الدول العربية  
اعداد أ . عامر التميمي ، تحرير مصطفى بابكر

## أهداف سلسلة اجتماعات الخبراء:

تهدف هذه السلسلة إلى المساهمة في نشر الوعي بأهم القضايا التنموية عموماً ، وتلك المتعلقة بالدول العربية خصوصاً ، وذلك بتوفيرها لنصوص المحاضرات، وملخص المناقشات، التي تقدم في لقاءات عامة دورية يقوم بتنظيمها المعهد خلال فترة النشاط التدريبي، وحسب المناسبات. ونظراً لحرص المعهد على توسيع قاعدة المستفيدين يقوم بتوزيع إصدارات السلسلة على أكبر عدد ممكن من المؤسسات والأفراد والمهتمين بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية في البلدان العربية، آمليين أن تساهم هذه الإصدارات في دعم الوعي بالمشاكل الاقتصادية والاجتماعية ونشر الآراء المختلفة للتعامل مع هذه المشاكل في البلدان العربية.