

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم النّفس

مُحاضرات في مقياس : إدارة الجودة في العمل

موجّهة إلى طلبة السّنة الثّانية ماستر LMD
تخصُّص: علم النفس تنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية
إعداد: أ . محمـــــودي مداني
السُّداسي الثالث

المقياس	إدارة الجودة في العمل
اسم الوحدة	استكشافية
الرّصيد	01
المعامل	01

السّنة الجامعية : 2026-2027

المحاضرة (01) : مدخل مفاهيمي وتاريخي إلى إدارة الجودة الشاملة.

-ماهية الجودة.
- ماهية إدارة الجودة الشاملة.

-التطوُّر التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.
-رُوّاد إدارة الجودة وإسهاماتهم الفكرية.



مقدّمـــــــــــــــــة:

في ظل التطوُّرات التكنولوجية المتسارعة والتحوُّلات البيئية التي يشهدها مُحيط المؤسّسة وبيئة العمل ككل، ولاسيما في ظل العولمة وانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة، أصبح ضمان استمرارية المؤسّسة وتعزيز قُدرتها على البقاء والنُّمو مرهُونًا بمدى قدرتها على تبنّي استراتيجيات فعّالة لتحسين جودة مُنتجاتها أو خدماتها، بما يضمن تلبية احتياجات المستهلكين والاستجابة لتوقُّعاتهم وتحقيق رضاهم.

وفي هذا السياق، تُعدّ إدارة الجودة الشاملة من أبرز المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى إحداث تغييرات جوهرية في أساليب عمل المؤسّسات، من خلال اعتماد التحسين المستمر في مختلف عمليات وأنشطة العمل، والعمل على تحقيق المطابقة للمواصفات والمعايير المحدّدة، بما يتوافق مع احتياجات المستهلكين وتطلُّعاتهم.

وقد شهدت النظرة إلى أداء المؤسسات تحولًا ملحوظًا؛ فبعد أن كان التركيز الكلاسيكي المنصب أساسًا على زيادة حجم الإنتاج ورفع مُعدّلات القُدرة الإنتاجية، أصبح الاهتمام مُوجّهًا الآن نحو التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات وكذا تطوير أساليب العمل،

انطلاقًا من أن النّجاح المؤسّسي لا يتحقق بمُجرد زيادة الإنتاج، بل يرتبط أيضًا بقُدرة المؤسّسة على تقديم مُنتجات أو خدمات ذات جودة مُناسبة، وبتكلفة معقُولة، وفي الوقت المُلائم، بما يُعزّز كفاءتها ويُدعِّم قُدرتها التّنافُسية ويسهم في تحقيق رضا زبائنها.
وعلى هذا الأساس، أصبحت الجودة، إلى جانب التكلفة، من العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح المؤسسات واستمراريتها، إذ إن الإخفاق في تحقيق مستويات الجودة المطلوبة قد يترتب عليه تحمّل تكاليف إضافية ناتجة عن العيوب والأخطاء، وإعادة العمل أو معالجة المنتجات والخدمات غير المطابقة للمواصفات، فضلًا عن الآثار السلبية التي قد تنعكس على رضا الزبائن وسمعة المؤسسة ومكانتها التنافسية.
ومن هذا المنطلق، يركّز المدخل الحديث لإدارة الجودة على تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتطوير طرق أداء العمل، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، والسعي إلى إنجاز العمل بصُورة صحيحة مُنذ المرة الأولى.
ويهدف هذا التوجُّه إلى الحد من العيُوب وتقليص تكاليف عدم المطابقة، وتحسين استخدام الموارد، ورفع كفاءة العمليات، بما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسّسة.
وبناءً على ذلك، لم تعد الجودة مُجرّد خاصية تميّز المنتج أو الخدمة، بل أصبحت معيارًا تنافسيًا ومطلبًا أساسيًا في ظل تزايد وعي المستهلكين وتنامي توقُّعاتهم. فالمستهلك لا يقيّم المنتجات والخدمات استنادًا إلى أسعارها فحسب، بل يأخذ في الحسبان أيضًا مدى جودتها وقُدرتها على تلبية احتياجاته وتوقعاته، ومن ثمّ، تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة بوصفها مدخلًا إداريًا مُتكاملًا يهدف إلى ترسيخ ثقافة الجودة والتحسين المستمر، وتعزيز قُدرة المؤسّسة على تحقيق رضا المستهلكين ومُواجهة تحديات البيئة التنافسية.
فما المقصود بالجودة وإدارة الجودة الشاملة ؟
وكيف تطور هذا المفهُوم عبر المراحل التاريخية المختلفة ؟
ومن هُم أهم رواد إدارة الجودة ؟

أوّلًا – مفهُوم الجودة :

لقد حظي مفهُوم الجودة باهتمام كبير لدى الباحثين وخاصّة رُواد إدارة الجودة، نظرًا لدورها في تحسين أداء المؤسّسات وتعزيز قُدرتها التنافُسية، ومع هذا، لا يُوجد تعريف موحّد ومُتّفق عليه بصُورة مُطلقة، حيث تختلف دلالتها باختلاف الزاوية التي يُنظر إليها، سواء من حيث خصائص المنتج أو مدى مطابقته للمواصفات، أو قُدرته على تلبية حاجات المستهلكين وتوقعاتهم.
ويمكن تناول مفهُوم الجودة من خلال بعض من التعريفات والمقاربات التي أسهمت في توضيح أبعاده المختلفة.

التّعريف اللغوي والاصطلاحي :

- **لُغةً** :ترتبط الجودة في اللُّغة العربية بالجَوْد والإجادة والإتقان، ويُقال جاد الشيء جَوْدةً، أي صار جيدًا، ويُقصد بها بُلُوغ مُستوى مُعيّن من الإتقان والتميُّز في أداء العمل أو في خصائص الشّيء.

-**اصطلاحًا** :يُستخدم مفهُوم الجودة للدّلالة على جُملة من الخصائص والصّفات التي يتمتّع بها المنتج أو الخدمة، والتي تحدّد قُدرته على تلبية حاجات المستفيدين وتوقُّعاتهم، أو مدى مُطابقته للمتطلبات والمواصفات المحدّدة.

ومن بين أبرز التّعاريف التي قدمها رُوّاد الجودة والهيئات المتخصّصة في الجودة
- **تعريف جوران (Joseph M. Juran):** الجودة هي **المُلاءمة للاستعمال**، بمعنى مدى صلاحية المنتج أو الخدمة للاستخدام والاستعمال الذي صُمّمت لأجله، وقدرته على تلبية حاجات المستفيد.
- **تعريف ديمنغ (Edwards Deming):** يرى بأنّ الجودة هي **تلبية احتياجات المستهلك.** ويتمّ ذلك من خلال تقديم منتج أو خدمة موثُوقة ومتّسقة، مع التّركيز على التحسين المستمر للعمليات الإدارية والإنتاجية، وتعنى الجودة هنا بوصفها نتيجة لنظام عمل متكامل، وليست فقط مسؤُولية قسم الرّقابة على الجودة .
- **تعريف كروسبي (Philip B. Crosby) :** يرى بأنّ الجودة تعني **المطابقة للمتطلبات.**
بمعنى مدى التزام المنتج أو الخدمة بالمتطلّبات والمواصفات المحدّدة مُسبقًا ولا تُقاس الجودة بمُجرّد وصف الخدمة أو المنتج بأنه جيّد، بل بمدى مُطابقته لما هو مطلوب .
- **تعريف أرماند (Armand. Feigenbaum):** يعتبر الجودة بأنّها **حصيلة مُتكاملة لخصائص المنتج أو الخدمة**،كما أنّ تحقيق الجودة هي مسؤُولية مُشتركة بين مُختلف وظائف المؤسّسة، وليست مهمة معزُولة عن بقية الأنشطة، إذ أنّ هذا التكامُل مُرتبط بالتسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، والتي تمكّن المنتج أو الخدمة من تلبية توقُّعات المستهلك.
- **تعريف المنظمة الدُّولية للتقييس (ISO):** تُعرّفها بأنّها **درجة استيفاء مجمُوعة من الخصائص المتأصِّلة في شيء ما للمتطلبات**، ويُمثّل الشيء في هذا التّعريف المنتج والخدمة والعمليات والأفراد والمؤسّسات والأنظمة .
- **تعريف غارفين (David A. Garvin) :** لم يقتصر غارفين على تقديم تعريف واحد للجودة، بل قدّم مفهُوم مُتعدّد الأبعاد والمداخل للجودة، وكُل مدخل يُعبّر عن جانب من جوانب الجودة، وأنّ الاقتصار على مدخل واحد لا يكفي لتكوين فهم شامل للجودة، وهذه المداخل هي كالتّالي:

* **المدخل المتعالي** : ينظر إلى الجودة باعتبارها تميزًا أو تفوق أصيل يمكن إدراكه من خلال الخبرة والحكم العام.
* **المدخل القائم على المنتج** : يرى كذلك بأنّ الجودة مُرتبطة بمجمُوعة من الخصائص والصّفات للمنتج القابلة للقياس، فكُلما توفّرت الخصائص المرغُوبة، ارتفعت مستوى الجودة.
* **المدخل القائم على المستخدم** : يربط الجودة بمدى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات المستخدم وتوقعاته، فالمنتج الجيّد هو الذي يُناسب مُتطلبات مُستهلكه.
* **المدخل القائم على التصنيع** : يرى بأنّ الجودة تُركِّز على مدى مُطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات والمعايير المحدّدة وكذا مُتطلّبات التّصنيع، والحد من العيُوب.
* **المدخل القائم على القيمة** : ينظر إلى الجودة من خلال العلاقة بين مُستوى الأداء والتكلُفة أو السعر الذي يتحمله المُستفيد، أي تحقيق جودة مُناسبة مُقابل قيمة اقتصادية مقبُولة.

وفي نفس الإطار، حدّد **غارفين ثمانية (08)** أبعاد أساسية للجودة وهي:
الأداء، والخصائص الإضافية، والموثوقية، والمطابقة للمواصفات، والمتانة، وقابلية الصيانة، والجماليات، والجودة المدركة.

فمن خلال التّعاريف المستعرضة، يُمكن استخلاص أنّ مفهُوم الجودة تطوّر من التّركيز على خصائص المنتج ومطابقته للمواصفات الفنية إلى منظور أشمل يُراعي احتياجات المستهلك وتوقعاته، وفاعلية العمليات، والتكلفة، والتحسين المستمر.
وكتعريف إجرائي لمفهوم الجودة فهي:
مجمُوعة من الخصائص المتأصّلة في المنتج أو الخدمة أو العملية، والتي تعكس مدى مُطابقتها للمتطلّبات المُحدّدة وقُدرتها على تلبية حاجات المستفيدين وتوقّعاتهم، مع مُراعاة الكفاءة في استخدام الموارد والتحسين المستمر.

ثانيًا ـ مفهُوم إدارة الجودة الشاملة:

تُعدّ إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية الحديثة والتي تهدف إلى تطوير أداء المؤسّسة وتحسين جودة مُنتجاتها أو خدماتها، ومن خلال إشراك مُختلف العاملين في جُهُود التّحسين المستمر، والتّركيز على تلبية حاجات المستفيدين وتوقُّعاتهم، والعمل على الوقاية من الأخطاء بدلًا من الاكتفاء باكتشافها بعد وقُوعها.
ولا يقتصر هذا المدخل على مُراقبة جودة المنتج النّهائي، بل يمتد ليشمل مُختلف أنشطة المؤسّسة وعملياتها، بدءًا من التخطيط والتنظيم، ومُرُورًا بالتنفيذ والمتابعة، ووُصُولًا إلى تقييم النّتائج والعمل على تحسينها بصفة مُستمرّة.

ـ تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ):

تعرّفها بأنّها مدخل إداري يرتكز على النّجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا المستهلك، وإشراك جميع العاملين في المؤسّسة في جُهُود التحسين المستمر، ويقُوم هذا المدخل على دمج الجودة في المنتجات والخدمات والعمليات والثقافة التنظيمية للمؤسّسة .

ـ تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب معهد المؤسّسة الرشيقة (L E I)

ينظر إليها باعتبارها مدخلًا إداريًا تتحمل بموجبه مُختلف الأقسام والعمال والمدراء مسؤُولية التحسين المستمر للجودة، بما يضمن تلبية توقُّعات المستهلك أو حتى تجاوُزها، فهي إذًا مسؤُولية جماعية تشمل جميع المستويات التّنظيمية.

2-1: أهم العناصر التي يقوم عليها مفهُوم إدارة الجودة الشاملة:

- **الشُّمُولية**: الاهتمام بالجودة عبر مُختلف أقسام المؤسّسة وأنشطتها، بدلًا من حصرها في قسم الرّقابة على الجودة.
- **التركيز على المستهلك**: جعل تلبية حاجة المستهلك وتوقُّعاته محور أساسي للقرارات والأنشطة التنظيمية.
- **المسؤُولية الجماعية**: اعتبار الجودة مسؤُولية مُشتركة بين الإدارة والعُمال، كلٌّ بحسب مهامه وصلاحياته.
- **التّحسين المستمر**:السّعي الدائم والدّءوب على تطوير المنتجات والخدمات والعمليات وأسلوب العمل.
- **الوقاية من الأخطاء:** الاهتمام بتحسين العمليات مُنذ مراحل التّخطيط، بما يُقلّل العُيُوب والتكاليف الإعادة.

.تحقيق الكفاءة: تحسين استغلال الموارد والحد من الهدر، مع المحافظة على مُستوى الجودة المطلوبة.

وكتعريف إجرائي: تُعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل إداري مُتكامل يقُوم على إشراك جميع أطراف المؤسّسة ومُستوياتها التّنظيمية في تخطيط وتنفيذ ومُتابعة وتحسين الجودة بصُورة مُستمرة، من خلال تطوير العمليات وأساليب العمل، والوقاية من الأخطاء، والاستغلال الأمثل للموارد، بهدف تلبية حاجة المستهلك وتوقُّعاته، وتحقيق رضاه، وتعزيز كفاءة المؤسّسة وزيادة قُدرتها التنافسية.

ثالثًا- الفرق بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

قد نجد بأنّ إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة يتشابهان إلى حد ما، لكنّهُما يختلفان في بعض التّفاصيل، ويمكن التّمييز بينهما من خلال الفروق التالية:
أوّلًا من حيث المفهوم، تعنى إدارة الجودة، مجمُوع الأنشطة والإجراءات الرّامية لتحقيق الجودة والمُحافظة عليها، بينما إدارة الجودة الشّاملة هي فلسفة إدارية مُتكاملة تجعل من الجودة مسؤُولية جميع أفراد المؤسّسة.
ومن جهة أخرى، وعلى مُستوى نطاق الاهتمام، فإدارة الجودة قد تقتصر على عمليات أو أقسام مُحدّدة، أمّا إدارة الجودة الشّاملة فتشمل جميع أقسام المُؤسّسة وأنشطتها.
ومن ناحية أخرى، ومن حيث المسؤُولية، فإدارة الجودة تقبع في إدارة أو قِسم مُختص بالجودة، أمّا إدارة الجودة الشّاملة، فهي مسؤُولية جماعية مُشتركة بين الإدارة والعُمّال جميعًا.
ومن حيث الهدف، فإدارة الجودة تسعى لضمان مُطابقة المنتج أو الخدمة لمعايير الجودة، أمّا بالنسبة لإدارة الجودة الشّاملة فتسعى إلى تحقيق التّحسين المستمر ورضا الزّبائن وتعزيز أداء المؤسّسة..

رابعًا ـ التطوُّر التّاريخي لمفهُوم إدارة الجودة الشاملة:

لم يظهر مفهُوم إدارة الجودة الشاملة بصُورته الحديثة دُفعة واحدة، بل مرّ بمراحل تاريخية مُتعاقبة ارتبطت بالتطوُّر الصّناعي والتكنُولوجي، وتغيّر أساليب الإنتاج، وتزايُد حدّة المنافسة، وتنامي اهتمام المُؤسّسات باحتياجات المستهلكين، فقد انتقلت الجودة من الاعتماد على مهارة العامل وخبرته في فحص المنتج، إلى مراقبة الجودة بالأساليب الإحصائية، ثم ضمان الجودة، ووُصُولًا إلى إدارة الجودة الشاملة التي تجعل من الجودة مسؤُولية مُشتركة تشمل مُختلف أنشطة المؤسّسة.
ويُعرض هذا التطوّر عادةً من خلال **(06)** مراحل أساسية، مع الإشارة إلى أن تقسيمها وتسمياتها قد يختلفان قليلًا من مرجع لآخر.

.المرحلة الأولى : (مرحلة الطّابع الحِرفي والرقابة الذّاتية والمهارة الشّخصية)

قبل النّصف الثاني من القرن الثامن عشر، وقبل الثّورة الصناعية، كان الإنتاج في هذه المرحلة يعتمد أساسًا على الحرفيين الذين يتولّون صناعة المنتجات بأنفسهم، ويعتمدون على المهارة والخبرة الشّخصية في ضمان الجودة، وكان الحرفي هو المسئُول عن جودة عمله وفحصه بصُورة مُباشرة، كما كانت سُمعته مُرتبطة بمدى إتقانه للصّناعة ورضا الزبائن عن مُنتجاته، ويتميّز كذلك بمحدُودية حجم الإنتاج، وقد تراجعت هيمنة هذا الشّكل مع الثورة الصناعية واتساع الإنتاج داخل المصانع، حيث أصبح من الصعب الاعتماد على الفحص الفردي وحده.

. المرحلة الثانية : (مرحلة التّفتيش أو الفحص واكتشاف العُيُوب)

ظهرت مع أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، ومع توسُّع وانتشار المصانع والإنتاج بكمّيات كبيرة، برزت الحاجة إلى تخصيص أفراد وأقسام تتولّى فحص وتفتيش المنتجات والتأكُّد من مُطابقتها للمواصفات المطلوبة، وبهذا ظهرت وظيفة المفتش وقسم التّفتيش وأصبح الاهتمام مُنصبًا على كشف العيُوب والأخطاء بعد التّصنيع واستبعادها.

. المرحلة الثالثة : (مرحلة الرّقابة على الجودة من خلال مُراقبة العمليات)

شهدت هذه المرحلة تحوُّلًا مُهِمًّا من فحص المنتجات بعد إنتاجها إلى مُراقبة العمليات التي تنتجها، وظهرت هذه المرحلة خلال عشرينيات القرن العشرين، مع توسُّع استخدام الأساليب الإحصائية خلال الثلاثينيات والأربعينيات، فلقد ساعد استخدام العيّنات والأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة على تقليل الحاجة إلى فحص كل وحدة من وحدات الإنتاج،

وأسهم **(Walter A. Shewhart)** في تطوير خرائط الرّقابة الإحصائية التي تسمح بمُتابعة استقرار العمليات والكشف عن الانحرافات والتباين غير المعتاد، واتّخاذ الإجراءات التصحيحية عند ظهور المشكلات.

وتتميّز هذه المرحلة عن سابقتها في أنّ التفتيش يُركِّز على اكتشاف المنتج الذي به عيوب، بينما تسعى الرقابة على الجودة في هذه المرحلة إلى مُراقبة العملية نفسها والحد من إنتاج العيُوب .

. المرحلة الرابعة: (مرحلة ضمان الجودة من خلال الوقاية والتّخطيط)

برزت هذه المرحلة من خمسينيات القرن العشرين إلى ثمانينياته تقريبًا، فمع تطوُّر الفكر الإداري، لم يعُد كافيًا الاكتفاء بمُراقبة العمليات واكتشاف العيُوب، بل اتجه الاهتمام نحو وضع نظام مُتكامل يضمن تحقيق الجودة والتركيز على الوقاية من الأخطاء قبل وُقُوعها، والاهتمام بالتّدريب وتحسين أساليب العمل، وأصبحت الجودة مرهُونة بمُختلف مراحل العمل، ووضع معايير وإجراءات موثقة لضمان الجودة، وتوسيع الاهتمام ليشمل مُختلف مراحل الإنتاج من تصميم واختيار المواد الأولية إلى الإنتاج والتوزيع وخدمة ما بعد البيع.

وقد ساهم في هذا التحوُّل كُلٌّ من جوران (Joseph Juran) وإدوارد (Edwards Deming)، اللذان أكّدا على أهمية مسؤُولية الإدارة والتّحسين المنظّم للعمليات، وبذلك، أصبحت الجودة مسؤُولية تنظيمية تتطلب التّخطيط المُسبق والتنسيق والمتابعة، وليس فقط مُهمّة يُؤديها المفتش بعد انتهاء الإنتاج.

. المرحلة الخامسة : (مرحلة الرّقابة الشاملة على الجودة والتنسيق بين الأقسام)

ظهرت من خمسينيات وستينيات القرن العشرين، إذ تطوّر مفهُوم الجودة في هذه المرحلة ليشمل مُختلف وظائف وأنشطة المؤسّسة، بدلًا من اقتصاره على قسم الإنتاج أو الرقابة، وبرز مفهُوم الرقابة الشاملة على الجودة **(TQC)**، والذي ارتبط بصُورة خاصة بإسهامات **أرماند فيغنباوم**، كما ساهمت التجربة اليابانية في توسيع المشاركة الجماعية وتعزيز التّعاوُن بين العاملين و الإدارة في تحسين الجودة.

وأصبح تحقيق الجودة يتطلب التنسيق بين أقسام التّصميم والإنتاج والتّسويق والمشتريات والصّيانة وغيرها من الوظائف التّنظيمية، لأنّ أي خلل في إحدى هذه الوظائف قد يُؤثِّر في جودة المنتوج النّهائي.

كما مهّدت هذه المرحلة لظهور إدارة الجودة الشاملة، من خلال التّأكيد على أنّ الجودة لا تتحقق بجُهد قسم واحد، وإنّما بالتّكامُل بين مُختلف أنشطة المؤسّسة .

. المرحلة السادسة : (مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر)

ظهرت من ثمانينيات القرن العشرين، واستمر تطوُّرها في الوقت الحالي، حيث تُمثل هذه المرحلة انتقال الجودة من كونها مجمُوعة من الأنشطة الفنية والرّقابية إلى فكر إداري متكامل، تتبناه المؤسّسة عبر مُختلف مُستوياتها وعملياتها، ولم يعُد الاهتمام مُنصبًّا على مُطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات فقط، بل امتد إلى رضا المستفيدين، ومُشاركة العاملين، والقيادة الفعّالة، والتحسين المستمر، وتطوير الثقافة التنظيمية.

وقد ارتبط انتشار هذا التوجُّه بإسهامات **ديمنغ وجوران وفيغنباوم وكروسبي وإيشيكاوا**، وكذلك بالتجربة اليابانية في تطوير نُظُم الجودة، كما شهدت هذه المرحلة انتشار معايير نظم إدارة الجودة، ومنها سلسلة ISO 9000 التي أصدرت نُسختها الأولى سنة 1987.

خامسًا ـ رُوّاد إدارة الجودة وإسهاماتهم الفكرية :

ساهم العديد من المفكرين والباحثين في تطوير مفهُوم الجودة وأساليب إدارتها، وفيما يلي أبرز رُوّاد إدارة الجودة وإسهاماتهم الفكرية:

- **والتر شيوهارت (Walter A. Shewhart) :** يُعتبر من رُواد **الرقابة الإحصائية** على الجودة، وقد طوّر خرائط الرقابة الإحصائية لمتابعة استقرار العمليات الإنتاجية والتمييز بين التباين الطبيعي والتباين الناتج عن أسباب محددة

- **إدوارد ديمنغ (W. Edwards Deming)** : أكّد على أهمية التّحسين المستمر، ودور الإدارة العليا في تحقيق الجودة، واستخدام البيانات والأساليب الإحصائية لتطوير العمليات . واشتهر بدورة التّحسين

(خطط، نفّذ، تحقّق، تصرّف).

- **جوزيف جوران (Joseph M. Juran)** : ركّز على مُلاءمة المنتج للاستعمال، وقدّم ثُلاثية الجودة :**(التخطيط ، الرقابة، والتحسين المستمر).**

- **فيليب كروسبي (Philip B. Crosby)** : أكّد على مبدأ المطابقة للمتطلبات، واشتهر بمفهُوم **(0)** صفر أخطاء وعيُوب، وبأنّ الوقاية من الأخطاء أكثر جدوى من معالجة نتائجها.

- **أرماند فيغنباوم (Armand V. Feigenbaum)** : طوّر مفهُوم الرّقابة الشاملة على الجودة، مُؤكدًا على أنّ تحقيق الجودة هي مسؤُولية مُشتركة بين مختلف أقسام المؤسّسة..

- **كاورو إيشيكاوا (Kaoru Ishikawa)** : أسهم في نشر دوائر الجودة ومُشاركة العمّال في حل المشكلات، واشتهر بمخطط السبب والأثر، والمعروف أيضًا بمخطّط عظمة السّمكة.

- **جينيتشي تاجوشي (Genichi Taguchi) :** طوّر أساليب لتحسين تصميم المنتجات والعمليات، وركّز على تقليل التبايُن، مع اعتبار الانحراف عن القيمة المستهدفة مصدرًا للخسارة.

المراجـــــــع:

1. الدرمكي، ع. إ.، والظافري، ح. ص .(2017) ***إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية والأداء المؤسسي*** **.دبي، الإمارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.**

2. حمود، خ. ك .(2000) ***إدارة الجودة الشاملة*** **.عمّان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.**

3. رضوان، م. ع. ف .(2010) ***إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات*** **.عمّان، الأردن: دار المسيرة**

4. .Goetsch, D. L, & Davis, S. B**,** 2016 *Quality Management for Organizational Excellence* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.

5. George, M. L., Maxey, J, Rowlands, D., & Upton, M, 2005, *The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A Quick Reference Guide to Nearly 100 Tools for Improving Process Quality, Speed, and Complexity*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

6. AFNOR**,** 2015, *Les normes ISO 9001:2015 et leur application*, Récupéré le 7 février 2025, de https://www.afnor.org/actualites/les-normes-iso-90012015-et-leur-application/

7. Neuville, J.P,2015, *La qualité totale: Concepts et outils*, Paris, France: Dunod

8. Soutenain, J-F**,**2018, *Management de la qualité: Méthodes, outils et cas pratiques*. Paris, France: Eyrolles.