

## الخاتمة

تناول البحث موضوعا يشغل بال كثير من المهتمين بتحقيق الامتياز والارتقاء بالاداء وتم الربط بين سلوك القاده والعاملين وثقافه الجوده والثقافه التنظيميه التي يحكمها عدد من المتغيرات (العادات والاعراف والقيم) .

استعرض البحث أهمية تطبيق الجوده الشامله و تعددت فصول البحث ألي خمسه فصول وكل فصل يحتوي على اربعة مباحث ، تناول الفصل الاول المفاهيم الأساسية للجوده الشامله ويشمل (نشأه واهداف ومبادي وعناصر الجوده الشامله).

تناول الفصل الثاني مفهوم الجوده الشامله والثقافه ويشمل ( مفهوم الثقافه وثقافه المنظمه والعوامل التي تؤثر فيها ودور ثقافه المنظمه في فاعليه المؤسسه ) وتناول الفصل الثالث مفهوم الجود الشامله والقياده ويشمل ( مفهوم واثر ومزيا القايد الفاعله في المؤسسه ).

تناول الفصل الرابع تاستراتيجيه تطبيق الجوده الشامله ويشمل ( دور الثقافه والقياده في التطبيق ونماذج التطبيق ومعوقات التطبيق ) وتناول الفصل الخامس دراسه حاله ويشمل ( نبذه عن المؤسسه وتحليل الدراسه واثر تطبيق الجوده على العينه المختاره ونتائج الدراسه والتوصيات ) من أكثر الجوانب الإدارية الهادفة إدارة الجودة الشاملة TQM والتي أصبحت الآن ويفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث سيما وأن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير .

لقد أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر . وقد بلغ التنافس والانتاج في العالم ذروته واصبح الاهتمام برضا المستهلك هدفاً يتسابق الى تحقيقه المتنافسون فنجد مفهوم الجودة الشاملة ظهر كشعار ينادي به المختصون والممارسون وتعتمد عليه المؤسسات الانتاجية في اجتذاب المستهلك وذلك باعتبارها لغة ووسيلة للتفاهم مع مستهلك العصر الحديث، وتبعاً لذلك فقد ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية نظريات ادارية عدة تتسابق الى تحقيق هذه الغاية، من اهمها على سبيل المثال لا الحصر ادارة الجودة الشاملة TOM، ضبط الجودة QC، ضمان الجودة QA، تقييم الجودة

من خلال مناقشه فصول البحث اتضح اهميه الاهتمام ببيئة العمل المتمثله في :

- تحول وحدات العمل من ادارات وظيفية الى فرق عمليات .

- تحول التنظيم من هرمي الى أفقي ، تحول المسؤولية من الرقابة الى القيادة .

الإدارة بالماضي كانت ، تعتقد بأن نجاح المنظمه يعني تصنيع منتجات وتقديم خدمات بشكل أسرع وأرخص، ثم السعي لتصريفها في الأسواق، وتقديم خدمات لتلك المنتجات بعد بيعها من

أجل تصليح العيوب الظاهر فيها. غيرت مبادئ الجودة الشاملة هذا المفهوم القديم واصبح تصنيع المنتجات بشكل أفضل، هو الطريق الأمثل الذي يؤدي إلى تصنيعها بشكل أسرع وأرخص .

نظام إدارة الجودة الشاملة يعتبر، مدخل للتغيير الشامل في المؤسسة لجميع أفراد لغرض تعزيز قدرتها التنافسية .

التغيير لا ينحصر في تطبيق بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض ، و إنما يهدف لإحداث تغيير عميق في المنظمة ،ما يعرف باعاده هندسه العمليات و يتطلب سلوكيات وقيم و معتقدات جديدة لكل أفراد بالمنظمه ، وقد يحدث صعوبة في تطبيق التغيير بسبب ظهور مقاومة التغيير ، والتي يجدر بإدارة المؤسسة أن تعالجها بصبر و ثبات ودعم . فنظير ضرورة اهتمام المؤسسات لهذا النظام الحديث للإدارة ، و تبنيه كمدخل للتغيير لمواجهة تحديات البيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسات.

تعتبر الجودة الشاملة نظام فعّال لتكامل جهود كل أقسام المنظمة لتحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة بهدف اشباع حاجات العميل وتحقيق رغباته

تم التوصل الى اهميه :

- مشاركة الموظفون في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.

- تطبيق مفهوم مدير العملية يوفر جهة اتصالات موحدة.

من خلال البحث تم التوصل الى ضروره القيام ببحوث تخصصيه تهتم بإجرات العمليات بهدف تطبيق التحسين المستمر .

بسم الله الرحمن الرحيم

يقوم الباحث باعداد بحث علمي عن موضوع أثر الثقافة في تشكيل سلوك القادة نحو تطبيق الجودة الشاملة بالشركات والمؤسسات مع دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء .

تستخدم بيانات هذا الاستبيان للاغراض العلمية ويتم معاملتها بسرية تامة ، لذا لا داعي لكتابة الاسم والموقع الوظيفي .

\* إرشادات عامة :

- الإجابة على المعلومات الشخصية اختياري، و لكن يرجى الرد على بقية الأسئلة .
- ضع علامة ✓ أمام الإجابة المناسبة .

الجزء الأول : ( معلومات شخصية اختيارية )

1. النوع :

أ. ذكر  ب. انثى

2. المؤهل العلمي :

أ. فوق الجامعي  ب. جامعي

ج. دبلوم  د. ثانوي

د. أساس

3. مدة الالتحاق بالهيئة :

أ. اقل من سنة  ب. من 1

ج. 3-5  د. 5

4. طبيعة العمل بالهيئة :

أ. هندسى وتقنى  ب. ادارى

ب. مالى  د. خدمى

### الجزء الثانى:-

### أ / إجراءات تقديم الخدمة :

يعتبر الوقت المستغرق لتنفيذ الخدمة ؟

قص  متوسط  طوي

جدا

المحافظة على سرية المعلومات والوثائق الخاصة بمتلقي الخدمة ؟

ج  ب  ا  ض

الفرمات المستخدمة للحصول على الخدمة واضحة ومفهومة بصورة ؟

ج  ب  ا  ض

يتم التعامل مع الشكاوى المقدمة من قبل الزبون في وقت ؟

قم  م  ط

جدا

## ب/ أداء الموظفين :

5- يتعامل الموظف معك بأسلوب لطيف وبطريقة محترمة ؟

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

6- إمكانية وسهولة الاتصال مع الموظف المختص بقبول طلبات الخدمة؟

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

7- يقوم الموظف بالإجابة على الاستفسارات وحل المشاكل بمهنية عالية ودون الاعتماد على

رئيسه المباشر؟

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

8- الدقة في التزويد بالمعلومات اللازمة عند الاستفسار ؟

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

## ج/ مفهوم الجودة الشاملة :

أهداف ومتطلبات الجودة الشاملة معروفة وسط العاملين بصورة جيدة ؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

يتم وضع الموظف المناسب في المكان المناسب ؟

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

كافة التجهيزات المطلوبة لإنجاز العمل متوفرة ؟

او أوافق الى  لا

الوصف الوظيفي للعاملين يساعد على فهم الواجبات المناطة بالعمل بدقة ؟

او أوافق الى  لا

تفويض الصلاحيات يؤدي إلى تعزيز الثقة لدى الموظف عند إنجاز عمله؟

او أوافق الى  لا

تقييم الأداء من قبل مسؤولي المباشر يتم حسب الإنجاز ودقة العمل؟

او أوافق الى  لا

توجد مشاركة بين العاملين في المناسبات الاجتماعية؟

او أوافق الى  لا

البرامج التدريبية لها علاقة بمجال عمل الموظف؟

او أوافق الى  لا

تحرص الإدارة على سماع مقترحات الموظفين؟

او أوافق الى  لا

يساهم نظام الجودة الشاملة في تخفيف الضغوطات على الموظف؟

او  أوافق الى  لا

توجد شفافية ووضوح في أسس وتعليمات منح الحوافز المادية والمعنوية للموظفين؟

او  أوافق الى  لا

يتم نشر الأهداف الي كل المستويات الإدارية لضمان إسهام الأفراد في الإنجاز؟

او  أوافق الى  لا

تقوم الإدارة بوضع المسئوليات وتوصيلها للعاملين بصورة واضحة؟

او  أوافق الى  لا

تخطط الإدارة العليا لتوفير الموارد في الوقت المناسب؟

او  أوافق الى  لا

تعمل الإدارة العليا على ترقية ومشاركة العاملين لتحسين فعالية وكفاءة المؤسسة؟

او  أوافق الى  لا

بيئة العمل الحالية تساهم في ترقية دافعيه ورضا العاملين وتطوير أداءهم في المؤسسة؟

او  أوافق الى  لا

تتوفر المعلومات الملائمة بسهولة لدعم القرار المبني على الحقائق؟

او  أوافق الى  لا

تخطط الإدارة وتضبط وتراقب الموارد الضرورية لإقامة نظام إدارة الجودة بشكل فاعل وكفاء وتضمن تحقيق أهدافها؟

او  أوافق الى  لا

وعي العاملين في المؤسسة بالربط بين جودة المنتج والتكاليف؟

او  أوافق الى  لا

تحدد الإدارة العليا عمليات التصميم والتطوير لضمان استجابتها لاحتياجات وتطلعات عملاء الهيئه و الأطراف ذات المصالح؟

او  أوافق الى  لا

تقوم الإدارة بضبط أجهزة القياس والمراقبة لضمان الاستخدام والحصول على البيانات الصحيحة؟

او  أوافق الى  لا

تستخدم الهيئه التقييم الذاتي لنظام إدارة الجودة لتحسين الفعالية والكفاءة الكلية؟

او  أوافق الى  لا

تظهر الإدارة العليا قيادتها والتزامها ومشاركتها في ترقية وتحسين العمل؟

او  أوافق الى  لا



## مصطلحات الجودة الشاملة

1. الجودة : مجموعة سمات ومواصفات لأي نتاج تربوي , والتي تتضمن إرضاء احتياجات معلومة ومحددة وفق أهداف السياسة العامة للتعليم ومطالب المجتمع .
2. نظام الجودة : عبارة عن بنية أو هيكلية الإدارة أو القسم ومسؤولياتها , وإجراءاتها وعملياتها ومواردها لتطبيق إدارة الجودة .
3. كتيب الجودة : الوثيقة التي تحدد الخطط والإجراءات والممارسات العامة للجودة في أي إدارة أو قسم أو شعبة .
4. خطة الجودة : الاتجاهات والأهداف العامة لأي إدارة معينة بالجودة . يجب أن يتم الإعلان رسمياً عن الخطة عن طريق الإدارة العليا في صورة وثيقة مكتوبة .
5. دوائر الجودة : عبارة عن مجموعة من الموظفين يجتمعون مع بعضها البعض في سلسلة من الاجتماعات ( مرة واحدة كل شهر ) لبحث طرق تحسين جودة الإنتاج والخدمات في الشركة .
6. ضمان الجودة : هي تلك الأفعال المنظمة والتخطيطية والضرورية لتوفير الثقة الكافية بأن الأثر التربوي سوف يسد الاحتياجات التربوية والتعليمية المرغوبة للجودة التعليمية .
7. مجلس الجودة : يتم اختيار مجموعة من الأفراد المعنيين من كل مستويات الإدارة , ثم يجتمعون لتحديد العوائق المحتملة أمام تبني وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة .
8. رقابة الجودة : هي النشاطات والتقنيات التشغيلية المستخدمة للقيام بمتطلبات الجودة.
9. إدارة الجودة : تمثل إحدى وظائف الإدارة ككل والتي تحدد وتطبق خطة الجودة . مثل : ( أيزو 8402 ) .
10. إدارة الجودة الشاملة : هي فلسفة الإدارة للوصول إلى إرضاء ولي الأمر / المجتمع من خلال برنامج شامل من الأدوات والتقنيات والتدريب تختصر ( TQM ) .
11. أدوات الجودة الشاملة : الوسائل المستخدمة لتحديد وحل مشكلات الجودة.

12. تقنيات الجودة الشاملة : هي الطرق المستخدمة لدمج أدوات إدارة الجودة الشاملة وتشمل : التقنيات التقليدية - بناء الفريق - مهارات تفويض السلطة .
13. بناء الفريق : تقنية لرفع معنويات الأفراد عن طريق زيادة روح الفريق . ويمكن أن يمثل بناء الفريق - في إدارة الجودة الشاملة - أداة فعالة لدفع الموظف على المشاركة والالتزام .
14. مشاركة الموظف : عبارة عن تقنية تهدف إلى إدخال الموظف في عملية صنع القرار . وتستخدم المشاركة لتحسين جودة القرارات عن طريق استغلال معرفة وتجربة الموظفين .
15. تفويض السلطة : عبارة عن نقل أو تفويض كل من السلطة والمسئولية للآخرين بهدف نقل منبع السلطة إلى الشخص الذي يمكنه استخدامها بأكثر فعالية .

## إدوات إدارة الجودة الشاملة

تم تصميم مجموعة من الأدوات بحيث تكون مهمة تلك الأدوات تحسين العمليات من أجل انتاج او تقديم خدمات ذات جودة عالية .  
أن نقطة البداية لاي عملية تحسين للجودة تبدأ أولاً بالتحديد لكل من الاهداف والعملية المطلوب تحسينها والادوار والمسؤوليات والموارد والخطة قبل اي نشاط أخر ومن ثم الإداة المستخدمة في تحسين الجودة او العمليات : -

الإداة رقم (1) العصف الذهني ( اثاره الافكار ) :-والهدف منها محاولة على اكبر عدد من الافكار الابداعية في ظل بيئة مشجعة ومفيدة وتشمل جميع فريق التحسين .  
وقد اوضحت التجاري أن اداه العصف الذهني واثاره الافكار ينتج عنها افكار ثلاثة اصناف ما ينتج عن الفرد عندما يعمل بمفرده .

الإداة رقم (2) صياغة الرسالة :- والهدف منها تحقيق الوضوح والاجماع كفرض رئيسي لاي منظمة او مشروع اضافة أى الموافقة على القيم والمبادئ الي سيتم الالتزام او التقيد بها .  
ولا بد أن تكون صياغة الرسالة سهلة التذكر .

الإداة رقم (3) عوامل النجاح الحاكمة :- وتعمل على تحديد الاهداف التي تعتبر حاكمة لانجاز الرسالة وهذا التحديد يساعد على تحديد عدد قليل من القضايا الحاكمة في اي نشاط .

الإداة رقم (4) أهداف الجودة :- والهدف منها التحديد الواضح للأهداف الخاصة أي مبادرة لتحسين الجودة .

الإداة رقم (5) المعيار الاساسي النموذجي :- والهدف منها تمكين المنظمة من مقارنة الإداء التحقق مع إداء المنظمات الاخرى والمساعدة في وضع الهدف وتجاوز اي عقبات .

الإداة رقم (6) عوامل النجاح الحاكمة / وضوح العملية :- هذه المصفوفة البسيطة صممت لكي توضح كيفية تأثير الانشطة على النتائج المرغوبة او عوامل النجاح الحاكمة وبعد ذلك يمكن تحديد او لويات العمليات حسب اهميتها .

الإداة رقم (7) تحديد العملية :- يحتمل أن تكون إداة تحديد العملية اكثر الادوات الجودة اهمية ، فهذه الإداة تمكن من تحديد متطلبات العميل لاي عملية ولهذا فأن الموافقة على هذا التحديد وتوثيقة يعتبر الخطوة الأولى لاي عملية لتحسين الجودة ، كما أن هذا التحديد يمكن من الموافقة على متطلبات الموردين لضمان الجودة .

الإداة رقم (8) نموذج العملية :- وتعتبر هذه الإداة بمثابة تطوير لإداة تحديد العملية الإداة رقم (8) وتستخدم هذه الإداة لتحليل العمليات الأكثر تعقيداً وتتمثل فوائد نموذج العملية فيما يلي :- تحقيق الاتصال والفهم المشترك .  
القاء الضوء على العلاقات بين العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين والموردين .  
التمكن من التحديد الدقيق للمتطلبات .  
المساعدة في تحديد تكلفة الجودة .

الإداة رقم (9) خريطة التدفق :- والهدف منها المساعدة في القاء الضوء على متابعه العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرار الرئيسية .

الإداة رقم (10) رسم الشجرة البياني :- تجزئة القضية المعقدة الي العناصر المكونة لها وكذلك ابراز سلسلة الاثر والنتيجة بشكل بسيط من خلال الرسم البياني ( لماذا ) ويستخدم الرسم البياني (كيف) لاطهار كيف أن المهمة المعقدة يمكن تجزئتها الي أنشطة يمكن ادارتها بسهولة .

الإداة رقم (11) تحليل المسار الحرج :-والهدف منها التخطيط لمشروع لكي يتم القاء الضوء ( او ابراز ) اي الانشطة اذا سمح لها بأن تستمر بشكل طبيعي فأنها ستؤثر على تأخير وقت انجاز المشروع ككل .

الإداة رقم (12) خريطة القياس :- والهدف منها التأكد من أن متطلبات العملاء او عوامل النجاح الحاكمة قد حدثت بشكل كمي قدر الامكان وتحليلها .

الإداة رقم (13) تكاليف الجودة :- وتعمل على توجيه عملية تحسين الجودة لضمان الحصول على الحد الاقصى للفائد المالي من الاستثمار في عملية التحسين .

الإداة رقم (14) بارتيور المجالات القليلة الحاكمة :- والهدف منها تحديد اولويات المجالات

أكثر فائدة لتركيز موارد تحسين الجودة المحدودة عليها .ويعتبر تأثير باريتو من اقوي الادوات التي ابتكرها الانسان .

الإداة رقم (15) رسم بياني لظهر السمكة :- والهدف منها المساعدة في اثاره الافكار حول المشاكل المحتملة او الحلول الممكنة وتساعد هذه الإداة في تحديد اطار علم لتحليل اضافي وذلك عن طريق وضع عدد اكبر من القضايا والموضوعات في مجموعات يمكن ادراجها بشكل افضل .

الإداة رقم (16) الضبط الاحصائي للعملية :- والهدف منها امكانية التنبؤ بالعملية وذلك للمساعدة على تقليل الانحراف والوصول في النهاية الي منع تكاثر الاخطاء او العيوب وتعتبر هذه الإداة من الادرات المتقدمة.

الإداة رقم (17) تحليل اثر شكل الفشل :- والهدف منها ابراز سلسلة الاسباب والنتائج المعقدة.(1)

ومن الأدوات المستخدمة في الجودة الشاملة ما يلي:

- مخطط ايشيكاوا (Ishikawa Diagram) أو مخطط الأسباب، لتحليل المشكلات. ويرسم بعد جلسة عصف فكري لتحديد الأسباب المحتملة للمشكلة وتصنيف هذه الأسباب.

- ورقه المراقبة (Control Sheet)، وهو نموذج لجمع المعلومات.

- مخطط المراقبة (Control Graph)، ويحتوي على ثلاثة خطوط أساسية: واحد للمتوسط الحسابي واثنان للقيم العظمى والدنيا. ويمكن برسم هذا المخطط الحكم على العملية إذا كانت تحت السيطرة أم لا ؟

- مخطط التدفق (Flow Chart)، مخطط يمثل خطوات العملية ونقاط اتخاذ القرار، وتوضيح المسار بعد كل خطوة.

- رسم المستطيلات البياني (Histogram)، ويستخدم لتنظيم ورسم المعلومات في مجموعات ويساعد ذلك في تفسير المعلومات عند وجود أنواع كثيرة من المعلومات.

- مخطط باريتو (Pareto Graph)، رسم بياني يمثل المشكلات والأسباب المحتملة منظمة حسب تكرار حدوثها.
- مخطط التشتت (Dispersion Diagram)، ويستخدم لدراسة العلاقة المحتملة بين متغيرين، مثل الطول والوزن.
- عملية ديمينج (Deming Process): التخطيط، العمل، المراجعة، التصحيح، وهي عملية لتحليل وحل المشكلات.
- عملية العصف الفكري (Brainstorming Process): وهو أسلوب يستخدم في إدارة الجودة الشاملة لمساعدة المجموعة لإنتاج أفكار حول الأسباب المحتملة و/أو الحلول للمشكلات، وهي عملية ذات قواعد محددة. والمطلوب طرح أية أفكار تخطر بالبال وعدم تقويم أية أفكار أخرى تطرح، ثم تجميع الأفكار معا.
- أسلوب المجموعة الاسمية (Nominal Group Technique): وهي عملية التوليد الأفكار، بحيث يقوم كل عضو في المجموعة بالمشاركة دون السماح لبعض الأفراد بالسيطرة على العملية. وهي من الطرق التي تسمى أيضا الكتابة الذهنية.
- تحليل القوى (Force Analysis): وهو أسلوب قديم جدا يعتمد على تحديد نقاط القوة والضعف.

## المراجع

### المراجع العربية :-

- 1- احمد ماهر ، فريد الصحن ، اقتصاديات الادارة ، الاسكندرية ، المكتب العربي الحديث 1986 .
- 2- أشرف فضيل جمعة - فرق التحسين المستمر في نظم الجوده الشامله - سنة النشر 1426هـ - 2005م.
- 3- بشير العلاف اسس الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى عمان 1998 .
- 4- جوزيف جابلونسكس ، تطبيق إدارة الجودة اشاملة ، نظرة عامة ، اصدارات بميك ، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني ، القاهرة 1996 .
- 5- دافيد لاسكال روي بيكول ، قمة الاداء - ترجمة احمد عثمان - مركز الخدمات المهنية للادارة - القاهرة 1998 .
- 6- زين الدين - فريد عبد الفتاح - المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية القاهرة 1996
- 7- لويدوو بينز - إدارة الجودة التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج
- 8- د. محمد توفيق الماضي - تطبيقات الجودة الشاملة في المنظمات د.محمد أحمد عيشون - ضبط الجودة - التقنيات الأساسية و تطبيقاتها في المجالات الإنتاجية والخدمية(1428-2007)
- 9- محمد عبد الغني هلال - مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب
- 10- محمد احمد موسي ، خطة عمل تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الادارية القاهرة 1993 .
- 11- ترجمة م. ماهر العجي ، مراجعة د. طلال عبود ، دليل الجودة في المؤسسات والشركات .

- 12- ناصر محمد العديلي - الدليل العلمي لتطبيق نظم إدارة الجودة
- 13- زين الدين - فريد عبد الفتاح ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية القاهرة 1996 .
- 14- د. توفيق محمد عبد المحسن - مراقبة الجودة - مدخل إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000
- 15- ستيفن ر. كوفي ، العادات السبع للناس الاكثر فعالية ، مكتبة جرير 2004
- 16- سيد الهواري ، الادارة ، الاصول والاسس العلمية ، القاهرة مكتبة عين شمس 1976 .
- 17- ستيفن جورج ارتولد ، الاستراتيجيات والايالات المجربة في اكثر الشركات الناجحة ، دار النشر عملان 1988 .
- 18- د. سمير محمد عبد العزيز - إدارة الجودة الشاملة والأيزو - الطبعة الاولى 1999
- ترجمة و إعداد م. محمد حسين ، م. بسام عزام - إدارة الجودة و عناصر نظام الجودة
- 19- سالم سعيد القحطاني ، إدارة الجودة الكلية وامكانية تطبيقها في القطاع الحكومي ، الادارة العامة 1993
- 20- عادل الشبراوي ، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع) 1998 القاهرة .
- 21- عبد الرحمن ، هيجان ، منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية ، الادارة العامة .
- 22- ريتشارد وليامز - اساسيات الجودة الشاملة
- 23- روبرت بوند - اساسيات ضبط الجودة الإحصائي - ترجمة حسن السيد- شفيق ياسين بالإشتراك مع المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم

دار النشر و الإصدار : المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف  
سنة الإصدار : 2002/01/01 .

24- خضير كاظم اداره الجودة الشاملة (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،  
2000)

### المراجع الانجليزية :-

- 1, 'Stephen Harrison , Ronald Stupak "Total Quality Management The Organizational Equivalent of Truth in Public Administration Theory and Practice " 1993
- 2Baharat Wakhlu , Total Quality Excellence Through Organization 1994
- 3James W Dean David , Management Theory and Total Quality Improving Research and Practice Through Theory Development Academy of Management Review 1994
- 4Jim Maxon , The Senior Executives Guide to Implementation Quality The Total Quality Hand Book 1993
- 5ISO 9004-1 : 1994, Quality management and quality system element -part 1: Guidelines

### النشرات والمطبوعات :-

1. مجلة الإداري ، مسقط ، العدد 76 ، مارس 1999
2. مجلة الإدارة العامة ، العدد 67 ، يوليو 1995
3. مهارات قيادة الآخرين ، مطبوعات مركز تطوير الأداء والتنمية القاهرة  
2000

4. كيف تكون قائداً متميزاً في عملك ، مطبوعات مركز تطوير الأداء  
والتنمية القاهرة 2000

5. مهارات بناء الفريق ، مطبوعات مركز تطوير الأداء والتنمية القاهرة  
2000

6. نشرات الشركة - السودان

### الإنترنت :-

1- [www.adara.net](http://www.adara.net).

<sup>2</sup> - <http://www.fiseb.com>