



بنك الاستثمار القومي
قطاع الاستثمار والموارد
الدعم الفني للاستثمار

دراسات دورية



مدخل الي الجودة الشاملة

(TQM) Total Quality Management

اعداد / أمل عبد الحميد

مارس ٢٠١٧

سلسلة دراسات دورية

**سلسلة دراسات دورية، هي سلسلة دورية تصدر عن الإدارة المركزية
للدعم الفني للاستثمار بقطاع الاستثمار والموارد، بنك الاستثمار القومي.
وتهتم هذه السلسلة بإلقاء الضوء على أهم الموضوعات التي تساهم
في زيادة ثقافة ومعلومات العاملين.**

الصفحة

المحتويات

٣	أولاً: الإدارة الإستراتيجية أداة الوصول للجودة الشاملة
٤	ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها واعتبارات تطبيقها
٧	ثالثاً: أهداف الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها
٨	رابعاً: نطاق تطبيقها في كل من الشركات والمنظمات الحكومية في الشركات
٩	خامساً: المتطلبات الرئيسية للتطبيق في المؤسسات الخاصة
١٣	سادساً: المتطلبات الرئيسية للتطبيق في المنظمات الحكومية
١٢	سابعاً: بنك الاستثمار القومي وضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
١٤	المصادر

إدارة الجودة الشاملة

أولاً : الإدارة الإستراتيجية أداة الوصول للجودة الشاملة

- الإدارة الإستراتيجية هي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة و توجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة و فعالة و القدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات و فرص و منافسة و مخاطر لتحقيق مستقبل أفضل إنطلاقاً من نقطة إرتكاز أساسية في الحاضر .
- و يعد التخطيط الإستراتيجي عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية ، لأن الإدارة الإستراتيجية تعنى إدارة التغيير التنظيمي و إدارة الثقافة التنظيمية و إدارة الموارد و إدارة البيئة في نفس الوقت ، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر و المستقبل في آن واحد ، في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل و توقع ما سيحدث و تخصيص الموارد .
- يُعد التخطيط الاستراتيجي أول الخطوات للوصول إلى الجودة الشاملة التي تسعى المنظمات لتحقيقها مستخدمة في ذلك هذا النوع من التخطيط الذي يصعب بصيغة الشمولية والنظرة طويلة الأمد، ويُسهّم في صنع القرارات ويعمل على توعية القادة بأهدافهم ويحدد الوسائل لتحقيقها.
- وأخيراً فإن التخطيط الاستراتيجي لا غنى عنه للوصول إلى جودة أي منظمة من منظمات الأعمال بما يتضمنه من آليات علمية موضوعية تؤدي إلى تحقيق المعايير المتطلبة للجودة بطريقة منهجية تتناسب وإمكانات وتطلعات كل مؤسسة وتدعم العمل المؤسسي المبني على أسس علمية لنوع من الإدارة يطل على المستقبل من شرفه متفائلة لحياة مشرقة تغفر بنا لمواكبة المجتمعات المتقدمة ومسايرة ركب التقدم والرقي.

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها واعتبارات تطبيقها

▪ مفهوم إدارة الجودة الشاملة

- تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات ، وقد لعبت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار سيما في أوائل الثمانينات وأواخر التسعينات من القرن الماضي من خلال استحوادها على تقديم سلعاً ذات جودة عالية مع تخفيض التكاليف .
- كما تعد الجودة مسئولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة وكذلك فهي مجال اهتمام جميع المنظمات على اختلاف أنواعها ، فالمنظمات الخاصة تستهدف تطبيق الجودة لجنى الثمار الكثيرة التي ترتبط بها من تحسين وتطوير الإنتاجية و زيادة الحصة السوقية وتحسين الجودة وملائمة الأسعار و تقليص التكاليف، أما المنظمات الحكومية فإن اشتراط تطبيق نظم الجودة فيها يعنى تحقيق غايات أكبر وأعمق من ذلك حيث يعنى جودة جميع المنتجات والخدمات فى المجتمع وليست الحكومية فقط .
- و خلال رحلة التطور فى الفكر الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن أن نلاحظ إن تتابع المداخل المتطورة للجودة عبر تطورها لم تحدث في صورة هزات مفاجئة للفكر الإداري، أو في صورة طفرات، ولكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت، وكان هذا التطور انعكاساً لسلسلة من الاكتشافات ترجع إلى قرن مضى وهذه الاكتشافات يمكن تقسيمها إلى أربعة عصور متميزة للجودة وهي: الفحص، وضبط الجودة الإحصائي، وتأكيد الجودة أو ضمان الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، أو يطلق عليه في بعض الأحيان إدارة الجودة الاستراتيجية ♦

- المفهوم القديم يركز اهتمامه حول الخلو من العيوب ، أي أنه ينظر إلى الجودة من منظور مقدم الخدمة فإذا قدمت خدمة تكون في نظر مقدم الخدمة خالية من العيوب فإنها حسب هذا المفهوم تكون عندئذ خدمة ذات جودة ، والمفهوم الحديث ينطلق من مفهوم الوفاء بمتطلبات المستهلك.

- و لتقريب مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الأذهان يلزم معرفة دلالة كل من كلماتها الثلاث (إدارة- جودة- شاملة) :-

✓ الإدارة : تشمل محاور الإدارة الأربعة التي تبدأ بالتخطيط ثم التنظيم ثم التوجيه ثم المتابعة وتطبيق هذه المفاهيم على برامج الجودة.

✓ الجودة: كما نص على ذلك المفهوم الحديث بكونها الوفاء بمتطلبات المستهلك.

✓ الشاملة: لأنها تهتم بمراجعة جميع جزئيات العمل مهما كانت دقيقة.

- الخلاصة : الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يضمن تقديم قيمة للمستهفيد الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات المستهلك ، وهي مدخل أداء الأعمال الذي يحاول تعظيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والأفراد والعمليات والبيئة .

■ مراحل تطور رقابة الجودة

١ - رقابة العامل للجودة: تولى العامل بنفسه مسئولية رقابة الجودة في نهاية القرن التاسع عشر ولم يكن مستغربا وجود تباين معين ما بين الوحدات المنتجة من قبل وحدات عمل عند إنتاج سلعة معينة .

٢ - رقابة الجودة بالملاحظ: مع التطور في طرق الإنتاج في بداية القرن العشرين وانتشار مفهوم المصنع أدى لخضوع مجموعات

- العمل لملاحظ واحد يوحد مفهوم ومعايير الجودة فى ظل مبدأ تقسيم العمل والتخصص .
- ٢ - رقابة الجودة بالفحص: إنتقلت المسئولية إلى وحدات إدارية تقوم بالفحص بسبب تزايد حجم الإنتاج وتنوعه فى الفترة (١٩٣٩-١٩٤٥) .
- ٤ - رقابة الجودة إحصائياً: فى السبعينات من القرن ومع التطور فى العلوم الكمية والإحصائية مع بدايات إستخدام الحاسب الآلى صارت هناك أدوات تساعد على رقابة الجودة إحصائياً .
- ٥ - رقابة الجودة الشاملة: إتسع مجال الرقابة ليشمل خطوات مراجعة التصميم بانتظام وتحليل نتائج العمليات واتخاذ التصرف عند مصدر الصنع أو مصدر التوريد ، ومن ثم إتسعت رقابة الجودة لتشمل مدخلات ومخرجات وعمليات ونظم وأفراد إنتاج السلع والخدمات .
- فإدارة الجودة الشاملة تركز وتهتم بالجودة فى جميع المستويات الإدارية وفى كل الأنشطة وبكل الموارد المتاحة لتحقيق غايات وأهداف المنشأة , وإدارة الجودة الشاملة لا تسقط من إهتمامها دور العامل أو الملاحظ وأساليب الفحص أو رقابة الجودة إحصائياً فكل هذه الأدوار مازالت قائمة ويتم تطويرها وتحسينها .
- **إعتبرات ضرورية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة**
 - وحتى يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يجب الأخذ فى الإعتبار مايلى :-
 ١. ضرورة تبني الإدارة العليا لمفاهيم الجودة وإعطائها الأولوية المناسبة.
 ٢. البحث عن السبل الكفيلة بالتحسين المستمر لأداء الأعمال.
 ٣. تقصي رغبات المستفيدين وتطلعاتهم.
 ٤. التركيز فى تطبيق مفاهيم الجودة على مراحل العمل وليس فقط على الخدمة النهائية.
 ٥. تطبيق مبدأ فريق العمل.

٦. إشراك الموظفين في الجهود الخاصة بتحسين الجودة ابتداء من المراحل الأولية.
٧. تطبيق المنهج العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
٨. التأكيد على وجوب التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة.

ثالثاً : أهداف الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها

- ١ - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .
- ٢ - إشراك جميع العاملين في التطوير .
- ٣ - متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات .
- ٤ - تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء .
- ٥ - إيجاد ثقافة تركز بقوة على رضا العملاء و العمل على جذب المزيد من العملاء .
- ٦ - تحسين نوعية المخرجات .
- ٧ - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي
- ٨ - تحسين الربحية والإنتاجية .
- ٩ - تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- ١٠ - تعلم إتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق لا المشاعر .
- ١١ - تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .
- ١٢ - تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر .
- مدونة - أحمد الكردي / خبير تنمية بشرية و معيد بجامعة الأزهر المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة - د / حامد عبد الله السقاف
- ١٣-تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين .
- ١٤-زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة .

رابعاً: نطاق تطبيقها في كل من الشركات والمنظمات الحكومية في الشركات

(تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم) .

هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي :

✓ خفض التكاليف : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء النالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف .

✓ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل .

✓ تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات .

■ في المنظمات الحكومية

- تعيش الإدارة اليوم عصرًا سمته التميز والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع لما يشهده العالم المتقدم من تغيرات وتطورات سريعة و متلاحقة في كافة القطاعات الحكومية والخاصة ، و نتيجة لذلك تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها إتباع و تطبيق كل ما هو جديد في مجال التطوير والتحسين

- و نتيجة لشدة المنافسة بين الشركات و المؤسسات و الحكومات على الأسواق و الموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم بشرية ، فقد تطلب هذا من المسؤولين الحكوميين في المؤسسات و الإدارات الحكومية تبني رؤية و

فلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية و المستقبلية، و زيادة قدراتهم الذاتية في التكيف و الموائمة مع التغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية.

- لذا أصبحت التنظيمات الحكومية في معظم دول العالم على معرفة بأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة، وذلك لغايات رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة في السلع و الخدمات المقدمة و كمدخل من مداخل التطوير التنظيمي الهادف الى تحسين الأداء، والمحافظة على استمرارية البناء التنظيمي ومواجهة التحديات .
- كما أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الحكومي أكثر إلحاحاً بسبب التطور المتسارع في التكنولوجيا، و التأكيد المتزايد على الجودة و المرونة في تقديم الخدمات للمستفيدين منها و تنامي الوعي لدى المواطنين قد أدى إلى المطالبة بمستويات خدمة عالية الجودة و هذه المطالبة تزداد يوماً بعد يوم مما يستدعي الأمر إلى ضرورة تحسين و تطوير أسلوب تقديم الخدمات و تبسيط إجراءات الأداء و تقديم الخدمات بسرعة لما يترتب على ذلك من توفير بالوقت و بتكلفه الأداء.

خامساً : المتطلبات الرئيسية للتطبيق في المؤسسات الخاصة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخاصة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصراً نتائجها المرغوبة .

و تلخص هذه المتطلبات الأساسية في :-

- ١ - إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة
- يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة، حيث إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو

رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة.

- إن (ثقافة الجودة) تختلف إختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية.

٢ - نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة

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

٣ - التعليم والتدريب

- حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع . فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

- إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير .

- وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها . فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب الفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات .

- وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء .

٤ - الاستعانة بالاستشاريين

- الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى .

٥ - تشكيل فرق العمل

- يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية بما شرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع .

- وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها .

٦ - التشجيع والحفز

- على المؤسسة أن تتبنى برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج، حيث أن: -

المصدر: مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والإدارات الحكومية - د / مدحت الطراونة بكلية إدارة الأعمال جامعة مؤتة

- تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته.

- استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا

الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

٧ - الإشراف والمتابعة

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

سادساً: المتطلبات الرئيسية للتطبيق في المنظمات الحكومية

- إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج.
- وحتى تقوم الإدارة الحكومية المعنية بتطبيق مبادئ الجودة على خدماتها فلا بد من اتباع التطوير المستمر للموظفين، والمراجعة الدورية لوصف الوظائف و الخدمات التي تقدم للمواطنين، و أن يتم التركيز على عملية صنع القرارات ومراجعتها و تطويرها، و أن يكون هناك تركيز دوماً على المواطن و خدمته على اعتبار أنه هو العميل للدائرة أو المؤسسة الحكومية.
- وأخيراً يجب أن تراعي الإدارة العليا للإدارة الحكومية أهمية تطوير وتدريب موظفيها وأن تشجعهم على المشاركة بوضع الخطط واتخاذ القرارات التي تخص الجهة الحكومية المعنية.
- تقوية الأنظمة الإدارية والمعلوماتية والمالية.
- وألا يكون هناك تغير مستمر في القيادات الإدارية.

المصدر :إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية - مقال بصحيفة الأيام البحرينية

- كما أن الاهتمام برغبات وحاجات المستفيدين من الخدمات أمر ضروري لإنجاح تطبيق برنامج الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية.

سابعاً: بنك الاستثمار القومي وضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- فى ضوء ما تشهده الساحة المحلية والدولية فى الآونة الأخيرة من متغيرات إقتصادية والتي من أهمها تفعيل آليات السوق والإنجاء إلى الإقتصاد الحر بعيدا عن الإقتصاد الموجه وأن يكون دور الدولة هو الرقابة والتنظيم بما تضعه من قواعد وتشريعات و ضرورة ترشيد الإنفاق الحكومى و إستغلال الموارد المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة .
- و نظراً للدور الإستراتيجى الذى يقوم به بنك الإستثمار القومى كمؤسسة مالية تموية كبرى تعتبر أحد الأذرع الإقتصادية والإستثمارية الهامة للدولة لتنفيذ خططها للتنمية الإقتصادية والإجتماعية .
- و من منطلق ضرورة مواكبة هذا التغيير ، كان توجه فكر الإدارة العليا بالبنك بضرورة تفعيل فكر الإدارة الإستراتيجية و صياغة رؤية شاملة لتطوير منظومة العمل بالبنك فى ضوء رؤية مستقبلية للبنك كقاطرة لتجميع المدخرات القومية اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة فى مصر .
- فقد أصبح ضرورياً للبنك أن يأخذ بمبادئ الجودة الشاملة كفلسفة شاملة و عامة لجميع أوجه النشاط بالبنك من شأنها أن تضمن التحسن و التطوير المستمر لأنظمة العمل بما يحققه من كفاءة إستغلال الموارد المتاحة و لضمان النهوض بالاستثمار الحكومى ورفع كفاءته للوفاء بالالتزامات القومية لمصر .

المصادر

- التخطيط الاستراتيجي أداة للوصول إلى الجودة الشاملة –
د/هالة فوزى – كلية التربية - بيشة
- مدونة – أحمد الكردى / خبير تنمية بشرية ومعيد بجامعة
الأزهر
- المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة – د / حامد عبد الله
السقاف
- دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة –
الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالى
- مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والإدارات
الحكومية – د / مدحت الطراونة بكلية إدارة الأعمال جامعة
مؤتة
- المصدر: إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية – مقال
بصحيفة الأيام البحرينية.