

دور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة قطب المحروقات بسكيكدة-

The role of TQM principles in improving the performance of the institution

-case of the energy pole of Skikda-

تاريخ الاستلام: 2018/02/18؛ تاريخ القبول: 2019/09/21

ملخص

كان هدفا من هذه الدراسة هو التركيز على واقع تطبيق تقنيات الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية؛ والتي من بينها حالة قطب المحروقات بسكيكدة، بالإضافة إلى إبراز علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المؤسسات محل الدراسة، وتأثيرها عليه. قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكننا من الإجابة على إشكالية الدراسة، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي، وقد اعتمدنا في تصميم نموذج الدراسة على متغيرين: إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، وأداء المؤسسة كمتغير تابع، وقد اشتمل المتغير المستقل على مجموعة من المبادئ أهمها: التزام الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، ثقافة الجودة، تهيئة دور العاملين، التركيز على الزبون والتحسين المستمر للجودة. وقد حاولنا تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة على بعض مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة، من أجل قياس العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء المؤسسة، وقد اعتمدنا الاستبيان كأداة بحث، حيث تم توزيع نسخ منه على مجموعة الإطارات في المؤسسات محل الدراسة. ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج؛ من بينها: على الرغم من وجود علاقة سببية بين جودة وأداء المؤسسات محل الدراسة، إلا أن الواقع مختلف، فقد لاحظنا أثناء تواجدها بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة قلة الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد تبين لنا أن العنصر البشري يمثل عقبة حقيقية أمام حدوث تحسن محتمل في أداء هذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الجودة، أداء المؤسسة، إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة الجزائرية، قطب المحروقات بسكيكدة.

* د. كريمة سلطان

أستاذة محاضرة بـ
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
والتسيير - قسم علوم التسيير
جامعة 20 أوت 55 سكيكدة

Abstract

We aim through this study to: emphasize the reality of the application of management techniques like the TQM on the Algerian company, especially the case of the energy pole of Skikda; highlight the relationship management techniques the case of the TQM and its influence on the performance of the company subject of the study.

We opted for a descriptive analytical methodology, so that we can answer the problem of this study. Thus the design of the study model is based on two variables: the TQM as an independent variable; the company's performance as a dependent variable. The application of the TQM includes quality inputs or principles such as: management involvement, strategic planning, the presence of a culture on quality, the valorization of the role of the employees, a feedback between the business and its customers, and a continuous improvement of quality in time and space.

We tried to apply the TQM method on the energy company of Skikda, in order to gauge this causal relationship between the TQM and the improvement of the performance of the company. We opted for the questionnaire as a research tool; the copies of this questionnaire were distributed on the managers and workers of this company.

We have arrived at several results, among them: although there is a causal relationship between the quality and the performance of the company subject to this study, the reality is different, since we have arrived that there is a little interest in applying methods such as the TQM, the latter which showed us that human resources are a real obstacle to a likely improvement in the performance of this company.

Keywords: Quality, the company's performance, Total quality management / TQM, the Algerian company, the energy company of Skikda.

Résumé

Notre objectif de ladite étude est de mettre l'accent sur la réalité de l'application des techniques de management comme la TQM sur l'entreprise algérienne, entre autres le cas du pôle énergétique de Skikda. Ainsi, mettre en évidence la relation qualité totale et son influence sur la performance de l'entreprise sujette de l'étude.

Nous avons opté pour une méthodologie descriptive analytique, afin que nous puissions répondre sur la problématique de la présente étude, et la méthodologie statistique. Ainsi la conception du modèle de l'étude est basée sur deux variables : la TQM comme variable indépendante ; la performance de l'entreprise comme variable dépendante. L'application de la TQM comporte des inputs ou principes de la qualité comme : l'implication de la direction, la planification stratégique, la présence d'une culture sur la qualité, la valorisation du rôle des employées, un feed back entre l'entreprise et sa clientèle, l'amélioration continue de la qualité.

Nous avons essayé d'appliquer la méthode TQM sur le pôle énergétique de Skikda, afin de jauger cette relation de causalité entre la TQM et l'amélioration de la performance de ladite entreprise. Nous avons opté pour le questionnaire comme outil de recherche, les copies de ce questionnaire ont été distribuées sur les cadres et les employées activant au sein du pôle.

Nous sommes arrivés à plusieurs résultats, parmi eux : malgré qu'il y ait une relation de causalité entre la qualité et la performance de l'entreprise sujette de cette étude, la réalité est autre, puisque nous sommes arrivés qu'il y'a peu d'intérêts à appliquer des méthodes comme la TQM, cette dernière qui nous a montré que les ressources humaines constituent un vrai obstacle pour une probable amélioration de la performance de cette entreprise.

Mots clés: La Qualité, la performance de l'entreprise, Total quality management/TQM, l'entreprise algérienne, le pôle énergétique de Skikda.

* Corresponding author, e-mail: solka06@yahoo.com

أولاً: المقدمة

إن العالم اليوم يتميز بتغيرات اقتصادية واجتماعية عدة، هذا ما فرض على المؤسسات التأقلم مع هذه التطورات من أجل البقاء والاستمرار والبحث دائماً عن كسب رضا الزبائن وولائهم من خلال التركيز على استخدام طرق وأساليب إدارية حديثة. ومن أجل مواجهة التطورات الحاصلة والسيطرة على أكبر حصة في السوق؛ كانت الدول المتقدمة هي السبّاقة إلى اكتشاف أساليب الإنتاج الكفيلة بذلك، وخاصة فيما يتعلق بإنتاج المنتجات ذات المستوى العالي من الجودة، ولعل ما شهدته المؤسسات اليابانية والأمريكية لخير دليل على ذلك، حيث تجسد ذلك من خلال ظهور فلسفة إدارية جديدة وتحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسات فيما يسمى بإدارة الجودة الشاملة؛ والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف من أجل تقديم منتجات خالية من العيوب تفوق توقعات الزبائن، حيث أن التحدي الذي يواجه المؤسسات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة هو إدخال تغييرات على العمليات داخل المؤسسة عامة والإنتاج بشكل خاص، وذلك لمواجهة حاجات الزبائن التي تتغير بين الحين والآخر.

فبعد أن كانت الجودة تخص المنتج النهائي فقط ولا تتعدى الوظيفة الإنتاجية؛ أصبحت حالياً تخص كل الوظائف والمستويات في المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهي نظام يتكامل مع كل الوظائف في المؤسسة؛ الإدارية منها والإنتاجية والتسويقية، وبالتالي فإن تبنيها يتطلب تغييرات جذرية وشاملة ومستمرة في كافة النشاطات.

إن الأداء يعتبر مفهوم جوهري وأساسي بالنسبة لمختلف المؤسسات، ولطالما كان محل اهتمام علماء الإدارة منذ زمن بعيد وعلى مراحل متعاقبة في منظمات الأعمال، وكذلك الحال بالنسبة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ حيث هناك الكثير من الباحثين الذين تناولوا أحد المفهومين أو كلاهما من خلال دراسة العلاقة بينهما.

1. طرح الإشكالية:

باعتبار أن المؤسسات الجزائرية بعيدة كل البعد عن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بكل مرتكزاته، إلا أننا نجد بعضها يركز على بعض المبادئ أو المرتكزات في عمليات التسيير، لذلك تمحورت مشكلة الدراسة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يتم تطبيقها في المؤسسة الجزائرية وبالأخص في مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة، وأثر ذلك على تحسين أدائها، لذلك طرحنا الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما مدى مساهمة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة؟

2. فرضيات الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة.
الفرضيات الفرعية: وهي منبثقة من الفرضية الرئيسية:

_ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا وتحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة.

_ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة.

_ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ ثقافة الجودة وتحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة.

_ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ تهيئة دور العاملين من خلال التدريب والتمكين وتحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة .

_ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على الزبائن وتحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة.

_ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر للجودة وتحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة.

3.أهداف الدراسة: يصبو هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة وواقع تطبيقها بمؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة كعينة من المؤسسات الجزائرية.

- التعرف على ماهية الأداء ومعايير قياسه، ومستويات الأداء المحققة بالمؤسسات محل الدراسة.

- توضيح العلاقة بين أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة.

4.منهج ومتغيرات الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على إشكالية البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الظاهرة محل الدراسة وصفا دقيقا، ثم تفسيرها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات ومقترحات تثري البحث العلمي والواقع العملي، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي؛ أين تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

لقد اعتمدت الدراسة على متغيرين أساسيين هما أداء المؤسسة كمتغير تابع، وإدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل حيث ركزنا في دراستنا على أهم المبادئ (الالتزام الإدارة العليا، ثقافة الجودة، التخطيط الاستراتيجي، تهيئة دور العاملين من خلال التدريب والتمكين، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر للجودة)، وتجدر الإشارة أنه تم اختيار هذه المبادئ بما يتناسب والمؤسسات محل الدراسة.

5.مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في عدد من المؤسسات الجزائرية وبالضبط من مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة: و هي: مركب تميميع الغاز الطبيعي GL1K، مركب تكرير البترول RA1K، مركب البلاستيك سكيكدة CP2K2، المديرية الجهوية للنقل بالأنابيب سكيكدة TRC ومركب تكرير المكثفات TOPING.

• عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في 169 مفردة من موظفي وإدارات المؤسسات محل الدراسة،

وقد تم اعتماد العينة العمدية لتتلاءم وأهداف الدراسة.

6. حدود الدراسة: بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المقترحة تم تسليط الضوء على موضوعي إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية خلال السنة الميلادية 2017، وطبقت الدراسة على مستوى 4 مؤسسات تابعة لقطب المحروقات بولاية سكيكدة، والذي يضم مجموعة من أهم المؤسسات التابعة لمؤسسة سوناطراك.

7. الدراسات السابقة:

1.7. دراسة بوخلوة باديس بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية"

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير - على جودة المنتجات النفطية، وكذا تقييم مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية، وقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة كانت متوسطة بنسبة 62.4% .

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على جودة المنتجات النفطية.

2.7. دراسة مسعود عبد الله بدري (1999): بعنوان: إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المنشآت.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء المؤسسات من خلال إطار نظري لهذه العلاقة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة والمتمثلة في عملية تصميم السلعة وإدارة العمليات تعتبر محددات رئيسية في خلق انطباع جيد عن السلعة في السوق، حيث يعزز الانطباع الجيد من قوتها التنافسية، وأن إدارة الجودة تعتبر متعددة الأبعاد ولا يمكن التركيز على عدد محدود من الأبعاد لتحقيق مركز تنافسي قوي، كما أوضحت أنه لا يمكن الوصول إلى نظام متكامل لإدارة الجودة دون وجود دعم مناسب من الإدارة العليا وبالعلاقات جيدة مع المستهلكين والموردين من خلال نظام عالي الكفاءة لإدارة الموارد البشرية.

3.7. دراسة Esinsadikoglu and HilalOlkay بعنوان: "The effects of

TQM practices on performance and the barriers to TQM

practices in Türkiye

وقد بحثت هذه الدراسة في تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على مختلف مقاييس الأداء فضلاً عن الأسباب والعوائق التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التركية، وقد استخدم الباحثان منهجية مسح مستعرضة، وتمت الدراسة على

عينة مختارة من المؤسسات الأعضاء في جمعية الجودة التركية. وقد أظهرت الدراسة أن هناك اختلاف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من مؤسسة لأخرى، كما اختلفت نتائج الأداء أيضا، وتمثلت العقبات الأساسية في انعدام اشراك الموظفين والوعي والالتزام، كما أن هيكل المؤسسات غير مناسب للعاملين.

4.7.دراسة Maria Leticia, Luis I. Alvarez Conzalez بعنوان: " TQM and firms performance"

وقد كان الهدف من الدراسة هو تطوير أداة لقياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أعقاب النموذج الأوروبي لإدارة الجودة، وتقديم الأدلة التجريبية على ممارسات إدارة العلاقات ومقاييس أداء الأعمال في النموذج، وتحقيقا لهذه الغاية تم إجراء الدراسة على موظفين من عينة من مؤسسات تصنيعية وخدماتية إسبانية.

التعليق على الدراسات السابقة: إن جل الدراسات السابقة والتي تتمحور حول موضوع الدراسة ركزت أكثر على قطاع المصارف، وقد اختلفت بعضها في مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي ركزت عليها، أما عن هذه الدراسة فهي تهدف إلى إبراز العلاقة أو الدور الذي تلعبه مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بمؤسسات أهم قطاع بالاقتصاد الجزائري ألا وهو قطب المحروقات، أين تم إجراء الدراسة على مجموعة من المؤسسات في نفس القطاع، وقد تم اختيار عينة تتكون من 169 مفردة من العاملين في هذه المؤسسات.

8. تقسيم الدراسة:

قسم هذا البحث وفقا لمتطلبات الدراسة، إلى قسمين: قسم نظري تم من خلاله التعرف على مفهومي إدارة الجودة الشاملة والأداء، وقسم تطبيقي تم خلاله إبراز دور بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي ببعض مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة.

ثانيا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

قبل التعرض إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة يجب أولا التعريف بماهية العنصر الذي تتمحور حوله إدارة الجودة الشاملة؛ ألا وهو "الجودة".

1. مفهوم الجودة:

يظهر مصطلح الجودة في عدة ميادين، ويتعلق الأمر بالسلع الاستهلاكية، أو في الخدمات البنكية، أو الخدمات الفندقية، أو الخدمات الصحية، وفي التعليم.... أي أن الجودة لا تقتصر فقط على السلع؛ ولكنها تتوسع لتشمل الجانب الخدماتي.

وقد تعددت التعاريف التي تناولت موضوع الجودة، إذ يمكن تعريفها بأنها إنتاج منتج يتطابق مع المواصفات الموضوعية في التصميم مع حاجات و رغبات العملاء بأقل نسبة من العيوب و الأخطاء، وبأقل تكلفة ممكنة بهدف إرضاء العميل.

وأوضح "جوران" معنى الجودة من جانبين هما: الجانب الأول هو المميزات التي تلبي احتياجات الزبائن والجانب الثاني وهو التغلب على الفشل، وصولا إلى العلاقة بين الجودة العالية والتكلفة الأقل.

2. ماهية إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها:

1.2. مفهومها: يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والإدارية التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين والباحثين والمهتمين، وقد تعددت مفاهيم إدارة

الجودة الشاملة واختلاف الباحثون حولها - إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من شخص إلى شخص، ومن حالة لأخرى.

فقد عرفت بأنها: أسلوب إداري يركز على الموارد البشرية التي تعيش تطور مستمر في خدمة العميل بتكلفة دائما أقل. (Brilman, 2000, p217)

يلاحظ على هذا التعريف أنه ركز على المورد البشري في المؤسسة، أي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتبط بهذا العنصر ارتباطا وثيقا، كما ركز على عنصر التكلفة التي يجب دائما العمل على تخفيضها من أجل خدمة العميل بما يرضيه.

ويمكن تعريفها بأنها: استعمال طرق كمية وموارد بشرية من أجل تسيير وتحسين منتجات وخدمات المؤسسة، وطرق العمل التي يتم إعدادها، والتركيز على حاجيات الزبون. (Brilman, 2000, P217)

وقد عرفها كروسبي (Crosby) كما يلي: "إن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية"، وقد ركز هذا التعريف على منع حدوث الأخطاء أكثر من العمل على اكتشافها.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة: "هي أسلوب إداري حديث يهدف إلى إحداث تغيير شامل في كل وظائف ومجالات العمل في المؤسسة، والعمل على تحقيق مستوى جودة عالية للمنتوج أو الخدمة المقدمة وذلك بتشجيع العمل الجماعي بروح الفريق، والتحسين المستمر للأداء من أجل زيادة الربحية وكسب الأسواق وإرضاء الزبون بالدرجة الأولى".

2.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تقوم إدارة الجودة الشاملة تقوم على مجموعة من المبادئ أهمها: **1.2.2. ثقافة الجودة:** إن الثقافة التنظيمية المدعمة لإدارة الجودة الشاملة هي تلك التي تعطي قيمة للزبائن والتحسين وعمل الفريق، وهناك من المؤسسات من يركز على هذه العناصر فيكون من السهل عليه تغيير الثقافة التنظيمية والتوجه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ والثقافة يجب أن تلبى مجموعة من الوظائف:

(K.Rampersad, 2005, P274)

- التكامل الداخلي من خلال تنسيق العمليات الداخلية، والتركيز على أشكال التعاون وتبسيطها، وضمان الاستقرار...
- التكيف مع البيئة: من خلال (مراقبة التغيرات البيئية وتوقعها، وتحديد أهداف المؤسسة، وضمان الاستمرارية من خلال التركيز على المعايير والقيم الواجبة لبقاء المؤسسة..)

2.2.2. التخطيط الاستراتيجي للجودة: يمثل التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تتحدد فيها كيفية انتقال المؤسسة من الوضع الحالي إلى المستقبل المرغوب فيه، وتوجد العديد من التعريفات للتخطيط الاستراتيجي تتفق في الأساس وتختلف في الجانب الذي يركز عليه كل تعريف، وقد تم اختيار هذا التعريف الذي رأينا أنه أقرب وأدق: "التخطيط الاستراتيجي هو العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات ووضع الاستراتيجيات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المؤسسة في استخدام الموارد

المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها" (موسى، 2010، ص10).

3.2.2. التزام الإدارة العليا: تلعب الإدارة العليا دورا كبيرا في تحول المؤسسة إلى إدارة الجودة الشاملة، فهي من يحدد مسارات المؤسسة من خلال قراراتها الإستراتيجية وتحديد العلاقات التنظيمية وطرق التحفيز والاتصال لتحقيق الأهداف، ويذهب "Okland" إلى إجمال دور الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة بالنقاط العشرة التالية: (الطائي، 2008، ص ص90-92)

- التزام المؤسسة طويل الأجل بالتحسين المستمر.
- تبني فلسفة المعيب صفر لتغيير الثقافة التنظيمية باتجاه انجاز العمل بصورة صحيحة من أول مرة من خلال الفهم الصحيح لحاجات وتوقعات العملاء.
- تدريب العاملين لفهم فكرة (العميل-المورد) الداخلي من خلال أداء الأنشطة المتعاقبة.
- عدم اختيار الموردين والشراء انطلاقا من السعر، بل التركيز أول شيء على عنصر الجودة.

- إدراك الحاجة إلى وجود إدارة مسؤولة عن عمليات التحسين للجودة.
- تبني أساليب جديدة في الإشراف والتدريب تمنع الخوف لدى العاملين.
- التخلص من الحواجز بين الأقسام من خلال نمط الإدارة للأنشطة وتحسين الاتصالات واعتماد فرق العمل.

- التخلص من بعض الممارسات (مثلا وضع أهداف بصورة عشوائية دون معرفة العاملين لكيفية تحقيقها، واختيار المعايير الكمية فقط لأداء العاملين، وقياس أدائهم بطريقة غير مفهومة).

- التعليم والتدريب المستمرين لإعادة وتطوير الخبرات في مجال عمل المؤسسة والحفاظ عليها وإشراكها في اتخاذ القرارات.
- اعتماد منهج منظم لإدارة عملية التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة.

4.2.2. تهيئة دور العاملين: ويكون ذلك من خلال التدريب، وتمكين العاملين.

تدريب العاملين: يعد التدريب في مختلف المؤسسات أداة لتحقيق التنمية، وبالتالي فهو استثمار له عائد يتمثل في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتحسين معدلات الأداء.

إن إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة، ومجموعة من الأدوات التي تمكن المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذلك فإنه ولتمكين العاملين من تطبيق تلك المفاهيم واستخدام تلك الأدوات بفعالية يجب تدريبهم تدريباً مكثفاً لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تمكنهم من المساهمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات والتقليل من الأخطاء.

مشاركة العاملين وتمكينهم: من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها برامج إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في تطبيق هذا البرنامج؛ من خلال فرق العمل أو ما يسمى بحلقات الجودة؛ التي تعد أساساً لتحديد المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ويعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال إلى استخدام قدرات المؤسسة وخاصة البشرية منها في تحقيق أهدافها في ظل ظروف المنافسة الحادة التي تعيشها، والمقصود بالتمكين هو: "عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم كاستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة، باعتبار أن نجاحها يعتمد على تناعم حاجات الأفراد مع رؤيتها وأهدافها البعيدة.

(الخفاجي، 2014، ص25)

5.2.2. التركيز على الزبون وحسن اختيار المورد:

_ **التركيز على الزبون:** من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة احترام الزبائن والعمل على إرضائهم من خلال تقديم السلع والخدمات التي تحقق رغبتهم بحثاً عن التفوق والتميز للمؤسسة، وتجدر الإشارة أن كل مراحل إدارة الجودة ترتبط بمراعاة مطالب الزبائن ويجب التفريق هنا بين الزبائن الداخليين والخارجيين للمؤسسة: (المؤسسة الأمريكية للتنمية، ص3)

أ- **الزبائن الداخليين:** وهم أعضاء مجالس الإدارات والجهاز التنفيذي والعاملون بالمؤسسة، فكل واحد منهم يمثل متلقي للسلعة أو الخدمة، وهو في نفس الوقت مورد لأخرى، وهكذا يمكن قياس رأيهم في أساليب العمل والخدمات والامتيازات.

ب- **الزبائن الخارجيين:** وهم الجمهور المتلقي لخدمات أو منتجات المؤسسة من المحيط الخارجي، فهم يمثلون الفئات المستهدفة.

_ **حسن اختيار المورد:** بدأت المؤسسات مؤخراً تهتم بطرق اختيار الموردين حيث تعتمد عنصر الجودة قبل كل شيء، وأصبحت تؤمن بأن جودة المخرجات لا يمكن أن تكون أفضل من جودة المدخلات؛ حيث يساهم المورد بشكل كبير في مساعدة المؤسسة على تلبية احتياجات عملائها. "فإذا كان أداء المورد مرتفع الجودة بصورة متسقة فيمكن أن يقلل عملاؤه أو يلغوا فحوصات موادها المكلفة التي لا تضيف قيمة للمنتج، ولهذا زادت مطالبات الكثير من التنظيمات بتقديم ملموس في الجودة من كل مورديها، وتسقط الشركات التي لا تقبل هذا المتطلب من قوائم الموردين". (إيفان، 2009، ص244)

6.2.2. **التحسين المستمر:** من المبادئ الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ التحسين المستمر الذي يعطي للمؤسسة التفوق والتميز باستمرار على منافسيها، وعملية التحسين هذه عملية شاملة يقوم بها كل فرد في المؤسسة وتطبيق عدة طرق وعدة أدوات.

ويبدأ التحسين المستمر بتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها، والتحسين المستمر للجودة هو أن نأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار، فالبقاء على القديم يعني الزوال، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، ولا يقف عند حد معين، ويشمل كافة العمليات. (عقيلي، 2001، ص130)

7.2.2. **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير للقياس بحيث يمكن قياس جودة المنتجات والخدمات أثناء العملية الإنتاجية بدلاً من الاقتصار على قياسها بعد انتهاء العملية الإنتاجية وبعد وقوع الأخطاء.

8.2.2. **التركيز على العمليات:** إن العمليات في نظام إدارة الجودة هي الأنشطة التي تؤمن تطبيق فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف أوجه عمل المؤسسة الرئيسية (التصميم، والتطوير، والمشتريات، والإنتاج، التسويق، والموارد البشرية، والنشاط المالي، والثقافة المؤسسية، ونظم الاتصال...)، ويتوقف تحقيق مستويات عالية من الجودة على مدى سلامة تصميم العمليات.

9.2.2. شمولية واستمرارية الرقابة: إن إدارة الجودة الشاملة تقوم في مضمونها على نظام رقابي متكامل بحيث يجب أن تكون الرقابة شاملة ابتداء من مرحلة التصميم ثم العمليات الإنتاجية، وبعد الانتهاء من العمليات الإنتاجية، ثم تستمر إلى ما بعد البيع.

ثالثا: أداء المؤسسة:

إن الأهمية التي اكتسبها موضوع الأداء في المؤسسات الاقتصادية جعل من اللازم الخوض في مدلوله كمصطلح، إذ يجب تحديد مفهومه وضبط مدلوله.

1. مفهوم الأداء: بشكل عام أصبح تحديد المعلمات لشرح الأداء عموما والأداء التنظيمي بشكل خاص موضوع الكثير من الأبحاث الإدارية؛ فهناك الكثير ممن بحث في تعريف الأداء بشكل واضح وتحديد أدوات قياسه، والواقع أن الأداء يغطي عدة مفاهيم مثل الفعالية، الكفاءة والإنتاجية. (Villarmois, Avril 2001,p01)

ويختلف مفهوم الأداء باختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين لذلك سنعرض مجموعة من التعاريف التي أعطيت له:

- الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محددة. (الخالدي، 2011، ص31)

- وعرفه "Lorino" بأنه: " كل ما يساعد في تحسين الثنائية (القيمة-التكلفة) أي تحسين خلق صافي القيمة، فالأداء هو الوحيد الذي يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية". (Thikin, 2006,P3)

- وعرفته المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000: "بأنه يشمل الكفاءة والفعالية، حيث تعني الكفاءة العلاقة بين الموارد المستخدمة والمخرجات المحققة، أما الفعالية فتعني مدى تحقيق الأهداف". (ISO9000-2000, 2000, P4)

ومن التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف التالي للأداء: "هو الاستعمال الكفاء للموارد المادية والبشرية خلال فترة زمنية معينة من أجل تحقيق أكبر قدر من الأهداف المسطرة وبأقل تكاليف ممكنة".

2. بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء:

كثيرا ما يربط الباحثون عند تعريفهم للأداء هذا الأخير بمفهوم الكفاءة والفعالية، فهناك من حصره في الكفاءة وهناك من حصره في مفهوم الفعالية، والبعض حصره في المفهومين معا، فالكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان إذا ما تعلق الأمر بقياس ما تم إنجازه.

1.2. الإنتاجية (الكفاءة الإنتاجية):

الإنتاجية تعني العلاقة بين مدخلات الإنتاج ومخرجاته، فالمدخلات تعني الإمكانيات المتاحة لتأدية الخدمات سواء كانت مادية أو بشرية، أما المخرجات فهي مقدار ما يقدم من إنتاج أو خدمة، وبالتالي فإن الزيادة في الإنتاج تعني الزيادة في المخرجات باستخدام نفس المدخلات، وأفضل تعريف أعطي للإنتاجية هو تعريف " Jackson Grayson": "الإنتاجية هي عملية الحصول على مخرجات تزيد كثيرا عن المدخلات، أي أن تعمل بطريقة أفضل بما لديك من موارد" (البرادعي، 2009، ص20)، ويرتبط

مفهوم الإنتاجية إلى حد كبير بمفهوم الكفاءة حتى أن هناك من لا يفرق بينهما، وهناك من يستخدم المصطلحين معا.

2.2. الكفاءة:

وتتمثل الكفاءة في تعظيم استعمال الموارد التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج دون زيادة التكاليف أو منح مستوى معين من الإنتاج أو الخدمات مع الحد في العوامل الطبيعية. (Villarmois, Avril 2001,P01) وتشير الكفاءة إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها بالنسبة بين المخرجات إلى المدخلات (المغربي، 1998، ص39)، وهو نفسه التعريف الخاص بالإنتاجية.

وحسب "Vincent plauchet" الكفاءة هي: "القدرة على إنجاز العمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة". (Plauchet, 2006, P7) ويلاحظ على هذا التعريف أنه ربط مصطلح الكفاءة بتحقيق الهدف المطلوب بأقل تكلفة أي تحقيق المخرجات بأقل مدخلات وهو لا يختلف كثيرا عن تعريف الإنتاجية، وبالتالي يمكن استنتاج أن الكفاءة والإنتاجية هما وجهان لعملة واحدة ولا يمكن التفريق بينهما، فهناك من يستخدم أحد المفهومين كبديل عن الآخر أو جعلهما متلازمين باستخدام مصطلح الكفاءة الإنتاجية.

3.2. الفعالية: وهذا المصطلح ليس ببعيد عن مصطلح الكفاءة الإنتاجية فهو يرتبط به ويكملة، فقد عرفها "Vincent plauchet": "هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة". (Plauchet, 2006,P6)

3. تقييم الأداء:

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء. (ثابت، 2001، ص15) كما يمكن تعريفه بأنه: "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة". (الرب، 2009، ص51)

4. معايير تصنيف الأداء: يمكن تصنيف الأداء وفق مجموعة من المعايير أهمها المعيار الوظيفي، والمعيار الثاني هو معيار الشمول، والمعيار الثالث هو حسب طبيعة الأداء؛ فهناك الأداء الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتكنولوجي.

1.4. تصنيف الأداء حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء وفق الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي: (وظيفة الأفراد، الوظيفة الإنتاجية، الوظيفة التسويقية، والوظيفة المالية)

2.4. أنواع الأداء حسب معيار الشمول: حسب هذا المعيار يتم تقسيم الأداء إلى جزئي وكلي: (مزهودة، نوفمبر 2001، ص89)

3.4. أنواع الأداء حسب الطبيعة: حسب هذا المعيار يتم تقسيم الأداء إلى اجتماعي واقتصادي.

رابعا: تحليل بيانات الاستبيان:

1. اختيار عينة الدراسة: تم استخدام أسلوب العينة الغرضية أو العمدية، حيث تم اختيار العينة طبقا للغرض من الدراسة، لقد تم توزيع 190 استبيان على عينة الدراسة استرد

منها 169 استمارة، أي بنسبة استرداد 88.94%، ويوضح الجدول التالي عدد الاستبانات الموزعة والمستردة من عينة الدراسة:

الجدول (1): الاستبانات الموزعة والمستردة على عينة الدراسة

المؤسسات	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد %	الاستبانات الغير صالحة	العدد النهائي للاستبانات
مركب تميميع الغاز الطبيعي	60	55	91.66	2	53
مركب تكرير البترول	60	55	91.66	6	49
مركب المواد البلاستيكية	30	27	90	0	27
مركب تكرير النفط المكثف	10	10	100	0	10
المديرية الجهوية للنقل بالأنابيب	30	30	100	0	30
المجموع	190	177	93.15	8	169

المصدر: من إعداد الباحثة.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على حزمة البرامج التطبيقية الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Sosial Science)، والذي يعرف اختصاراً بـ SPSS، وقد تم استخدام إصدار 20.

وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1.2. أساليب الإحصاء الوصفي: وتمثلت في التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

2.2. أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتمثلت في: معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة، معامل الارتباط "بيرسون" لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

ويأخذ معامل الارتباط قيمة عددية بين 1 و -1، ويرمز له بالرمز «r».

3. أداة الدراسة: لقد تم اعتماد استبيان قسم إلى ثلاث محاور أساسية:

المحور الأول: ويضم معلومات عامة عن عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية ومنصب العمل).

المحور الثاني: ويضم البيانات الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، ثقافة الجودة، التخطيط الاستراتيجي، الاهتمام بالعمال، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر للجودة)، وقد اشتمل على 43 عبارة.

المحور الثالث: تضمن البيانات الخاصة بالمتغير التابع، وتضمن 13 عبارة أخذت الأرقام من 44 إلى 56.

4. سلم القياس المستخدم: من أجل تحديد قيم الإجابات عن الاستبيان تم اعتماد مقياس ليكرت Likert الخماسي، وهو مقياس باسم الباحث "Likert"؛ يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة أو غير ذلك، وذلك بتحديد المستويات من علاقة قوية موجبة (طردية) إلى علاقة قوية سالبة (عكسية). ويمكن توضيح الأوزان المعطاة لاختيارات الإجابة على أسئلة الاستبيان في الجدول التالي:

الجدول (2): درجات سلم ليكرت الخماسي

الوزن	1	2	3	4	5
الاختيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

ويتم تحليل إجابات مفردات العينة من خلال الوسط الحسابي، والذي يمكن أن يقع بالنسبة لمقياس "ليكرت" في إحدى المناطق التالية: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، ويكون ذلك حسب الجدول التالي:

الجدول (3): طول الفئات حسب مقياس "ليكرت" الخماسي

المتوسط الحسابي	الرأي	الاتجاه (درجة الموافقة)
1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	تميل الإجابات إلى (غير موافق بشدة-منخفضة جدا)
1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	تميل الإجابات إلى (غير موافق-منخفضة)
2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	تميل الإجابات إلى (محايد-متوسطة)
3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	تميل الإجابات إلى (موافق-مرتفعة)
4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	تميل الإجابات إلى (موافق بشدة-مرتفعة جدا)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ماسبق

5. ثبات أداة الدراسة:

الثبات هو مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار، وثبات الاستبيان يعني أنه وفي حالة إعادة توزيعه أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة؛ فإنه يعطي نفس النتائج.

ومن أجل اختبار ثبات هذه الدراسة تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ

"CRONBACH-ALPHA" (α) الذي تكون قيمته محصورة بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت قيمته من الواحد فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة. والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة للمتغيرات المستقلة كل على حدى، ثم للمتغير المستقل الرئيسي، ثم للمتغير التابع، ثم للاستبيان ككل.

الجدول (4): معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات α	مستوى المقياس
التزام الإدارة العليا	6	0.850	ممتاز
ثقافة الجودة	8	0.819	ممتاز
التخطيط الاستراتيجي	7	0.880	ممتاز
الاهتمام بالعمال	9	0.824	ممتاز
التركيز على الزبائن	6	0.812	ممتاز
التحسين المستمر للجودة	7	0.862	ممتاز
المتغير المستقل الرئيسي	43	0.889	ممتاز
المتغير التابع	13	0.870	ممتاز
الاستبيان ككل	56	0.956	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الاستبيان ونتائج SPSS ويلاحظ على العموم أن هذه المعاملات مرتفعة، ويتضح ذلك جليا من خلال معامل ثبات المتغير المستقل الرئيسي الذي بلغ (0.889)، أما بالنسبة للمتغير التابع ألا وهو الأداء فبلغ معامل الثبات (0.870)، وهو أيضا مرتفع كباقي المتغيرات؛ وعلى هذا كان معامل الثبات الكلي أي لكامل الاستبيان مرتفعا أيضا، حيث بلغ (0.965)، وعلى ذلك يمكن استنتاج أن محاور الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية، وبالتالي من الممكن تطبيق الاستبيان بكل ثقة، وإمكانية استخدامه كأداة للدراسة الميدانية.

6. عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

1.6. تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة: اتصفت عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص حددت من خلال السمات الشخصية لأفرادها من خلال: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	153	90.5
		أنثى	16	9.5
2	العمر	أقل من 25 سنة	6	3.6
		25 سنة إلى أقل من 35 سنة	56	33.1
		35 سنة إلى أقل من 45 سنة	65	38.5
		45 سنة إلى أقل من 55 سنة	39	23.1
		55 سنة فما فوق	3	1.8
3	المستوى التعليمي	ابتدائي	1	0.6
		متوسط	0	0
		ثانوي	9	5.3
		مهني	8	4.7
		جامعي	140	82.8
		ماجستير فأكثر	11	6.5
4	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	15	8.9
		5 إلى أقل من 10 سنوات	54	32
		10 إلى أقل من 15 سنة	54	32
		15 سنة فما فوق	46	27.2
5	المستوى الوظيفي	مدير	0	0
		نائب مدير	1	0.6
		رئيس دائرة	5	3
		رئيس مصلحة	68	40.2
		رئيس فرع	69	40.8
		موظف	26	15.4
المجموع			169	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

2.6. عرض نتائج العبارات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة وتحليلها:

التزام الإدارة العليا: وقد تم قياس هذا المتغير بستة عبارات، حيث يمثل المتغير المستقل الفرعي الأول وفقاً لفرضيات الدراسة، ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعباراته:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التزام الإدارة العليا

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة الموافقة
1	هناك التزام واضح لدى الإدارة العليا بتوفير متطلبات الجودة	3.38	1.02	4	متوسطة
2	هناك تأييد من الإدارة العليا للتخلص من الحواجز بين الأقسام	3.32	0.92	6	متوسطة
3	الإدارة العليا مستعدة لتغيير ثقافة المؤسسة للسير نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.37	0.98	5	متوسطة
4	هناك التزام من الإدارة العليا بتأييد برنامج الجودة	3.47	0.96	3	مرتفعة
5	تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمدة لضبط جودة منتجاتها	3.60	0.95	2	مرتفعة
6	تقوم الإدارة العليا بمراقبة مستوية وجود منتجاتها باستمرار	3.65	0.93	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.47	0.73		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه؛ تبين أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.47)، وهي قيمة تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.40-4.20) وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافقة مرتفعة حول مبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة، ويتضح كذلك أن متوسط عبارات هذا المحور يتراوح بين (3.32-3.65) وهي قيم جد مقاربة؛ أي أنه لا يوجد تفاوت كبير في درجة الموافقة حول مبدأ التزام الإدارة العليا بالجودة، وبالتالي هناك موافقة كبيرة من طرف أفراد العينة على تأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة.

ثقافة الجودة: وقد تم قياس هذا المتغير بثماني عبارات، حيث يمثل المتغير المستقل الفرعي الثاني وفقا لفرضيات الدراسة، ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعباراته:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ثقافة الجودة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة الموافقة
7	إن سلوك الأفراد في المؤسسة يتماشى مع شعاراتها	2.94	1.04	8	متوسطة
8	تعتبر الجودة مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة من المدير إلى أبسط عامل	3.90	1.01	1	مرتفعة

9	هناك اهتمام بتعليم وإعادة تعليم المديرين والعمال على فهم الطرق الإحصائية لمراقبة جودة المنتجات	3.18	1.08	5	متوسطة
10	تستخدم الإدارة الأسلوب العلمي في حل المشاكل اليومية في العمل	3.00	1.13	7	متوسطة
11	يسود العمل جو الانسجام والتفاهم وروح الفريق	3.33	0.97	3	متوسطة
12	يضع العاملون نصب أعينهم الإبداع أثناء تأدية أعمالهم	3.07	1.01	6	متوسطة
13	يهتم العاملون باحترام الوقت في تأدية أعمالهم	3.20	1.12	4	متوسطة
14	تضع المؤسسة قوانين صارمة خاصة باحترام الوقت	3.72	1.01	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.29	0.69		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بمبدأ ثقافة الجودة؛ تبين أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.29)، وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثالثة للمقياس الخماسي، حيث تكون درجة الموافقة متوسطة حول مبدأ ثقافة الجودة. حيث نجد غياب الثقافة الخاصة بالجودة وكل ما يعرفه الأفراد عن الجودة هو جودة المنتج النهائي بحيث يكون مطابقاً للمواصفات والمعايير الدولية المعمول بها.

التخطيط الاستراتيجي للجودة: وقد تم قياس هذا المتغير بسبعة عبارات، ويمثل هذا المتغير المتغير المستقل الثالث وفقاً لفرضيات الدراسة، ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المتغير:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط الاستراتيجي للجودة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة الموافقة
15	تتوفر المؤسسة على كفاءات وقيادات متخصصة في وضع الخطط	3.27	1.02	2	متوسطة

الإستراتيجية					
16	تحرص الإدارة على وضع الأهداف بعيدة المدى وفق خطط إستراتيجية	3.18	1.02	5	متوسطة
17	تحرص الإدارة على وضع خطط إستراتيجية بديلة تحسباً للتغيرات الطارئة	3.20	1.07	4	متوسطة
18	تقف الإدارة عند وضع الخطط الإستراتيجية على الفرص والتهديدات.	3.27	0.96	2	متوسطة
19	يتم الأخذ برأي العمال واقتراحاتهم قبل صياغة الخطط الإستراتيجية	2.63	1.13	7	متوسطة
20	هناك تواصل دائم بين المخططيين والمنفذين مما يساعد في نقل الخطة إلى الواقع العملي	2.89	1.09	6	متوسطة
21	تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الأداء بالمؤسسة	3.40	0.99	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.12	0.79		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بمبدأ التخطيط الاستراتيجي؛ تبين أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.12) وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثالثة للمقياس الخماسي حيث تكون درجة الموافقة متوسطة حول مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة، ويفسر ذلك بعدم إعطاء الأهمية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، حيث يتضح وجود نقص في توضيح رؤية المؤسسة وسياسة الجودة لديها.

تثمين دور العاملين: وقد تم قياس هذا المتغير بـ 9 عبارات، ويمثل هذا المتغير المتغير المستقل الرابع وفقا لفرضيات الدراسة، ويضم كل من التدريب والتمكين الإداري، ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المتغير:

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير تثمين دور العاملين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة الموافقة
22	تحرص الإدارة على وضع	3.24	1.06	6	متوسطة

				برامج تدريبية فعالة لمختلف الفئات العمالية	
متوسطة	7	1.22	3.08	تبذل الإدارة قصارى جهدا للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة والمعرفة العالية بالعمل	23
مرتفعة	5	1.22	3.46	ترى إدارة المؤسسة أن التدريب هو الوسيلة الأفضل لإكساب مهارات جديدة للعاملين	24
متوسطة	9	0.02	2.88	هناك اتصال مباشر وفعال بين العاملين والإدارة	25
مرتفعة	2	1.01	3.69	العمال على دراية تامة بالأعمال المطلوب منهم القيام بها	26
متوسطة	11	0.91	2.83	يمتلك العمال كل الحرية في إنجاز أعمالهم حسب ما يرونه مناسباً	27
متوسطة	8	1.11	3.07	يقدم العمال اقتراحات وأراء من حين لآخر ويتم أخذها بعين الاعتبار	28
مرتفعة	1	0.88	3.77	لدى العمال الثقة الكاملة بقدراتهم ومهاراتهم في إنجاز الأعمال	29
مرتفعة	4	1.74	3.54	لدى العمال المرونة الكافية في التعامل مع المشاكل التي تصادفهم أثناء قيامهم بعملهم	30
متوسطة		0.62	3.20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بتثمين دور العاملين من خلال التدريب والتمكين الإداري يتضح أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.20) وهي قيمة تأتي ضمن الفئة الثالثة من المقياس الخماسي، وبالتالي فدرجة الموافقة متوسطة على هذا المبدأ.

التركيز على الزبائن: وقد تم قياس هذا المتغير بستة عبارات، ويمثل هذا المتغير المتغير المستقل الخامس وفقا لفرضيات الدراسة، ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المتغير:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التركيز على الزبائن

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة الموافقة
31	تتبع المؤسسة طلبات زبائننا بسرعة كبيرة	2.80	1.21	6	متوسطة
32	تتخذ المؤسسة كل الجهود من أجل فهم احتياجات زبائننا والعمل على تحقيقها بل والتفوق عليها	2.86	1.12	5	متوسطة
33	تتبع الإدارة بالاقتراعات المقدمة من الزبون الخارجي وتأخذها بعين الاعتبار	3.27	0.96	2	متوسطة
34	تضع الإدارة باستمرار مجموعة من الأساليب للتعرف على توجهات الزبائن	3.18	0.85	4	متوسطة
35	تحرص المؤسسة على الحصول على المعلومات الراجعة عن طريق الإصغاء للزبون	3.30	0.89	1	متوسطة
36	تسعى المؤسسة إلى كسب ولاء زبائننا باعتبارهم ليس فقط كمشتريين بل شركاء أيضا	3.24	0.96	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.11	0.72		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بمبدأ التركيز على الزبائن يتضح أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.11) وهي قيمة تأتي ضمن الفئة الثالثة من المقياس الخماسي، وبالتالي فدرجة الموافقة متوسطة على هذا المبدأ. ومما سبق يتضح أن درجة اهتمام مؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة بمبدأ التركيز على زبائننا متوسط، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة، فنجد انعدام المنافسة

في السوق المحلية واحتلالها مكانة هامة في السوق العالمية.

التحسين المستمر للجودة:

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحسين المستمر للجودة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة الموافقة
37	إن طرق العمل بالمؤسسة تتماشى ومتطلبات التحسين المستمر	3.26	1.01	3	متوسطة
38	يوفر نظام المعلومات بالمؤسسة المعلومات الكافية حول التجارب السابقة	3.17	1.01	5	متوسطة
39	تهتم المؤسسة بالرقابة الشاملة والمستمرة للجودة	3.51	0.98	2	مرتفعة
40	تعمل المؤسسة بمبدأ الصفر- عيب أثناء إنجاز نشاطاتها	3.14	0.98	7	متوسطة
41	تهتم المؤسسة بتشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها	3.60	0.90	1	مرتفعة
42	تركز المؤسسة دائماً على أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل مستمر وفي كافة العمليات	3.18	0.98	4	متوسطة
43	تهتم المؤسسة بمقارنة نفسها مع منافسيها في نفس القطاع	3.15	1.11	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.29	0.74		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والتي تتعلق بمبدأ التحسين المستمر للجودة يتضح أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.29) والانحراف المعياري (0.74)؛ وبذلك فإن درجة الموافقة على هذا المبدأ متوسطة.

3.6. عرض نتائج العبارات المتعلقة بالمتغير التابع:

ويتمثل المتغير التابع لهذه الدراسة في أداء المؤسسة، وذلك وفقاً لفرضيات الدراسة؛

والذي تسعى هذه الدراسة إلى تقييمه وتحسينه من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد تم قياس المتغير التابع من خلال 13 عبارة، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المتغير:

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	درجة الموافقة
44	تقوم المؤسسة بمراجعة وقياس أدائها باستمرار	3.40	0.95	4	مرتفعة
45	تتيح الإدارة الفرصة للابتكار والتجديد وتحسين الأداء	2.95	1.02	11	متوسطة
46	تهتم المؤسسة بتقليل الإسراف في استخدام الموارد	3.25	0.98	6	متوسطة
47	تضع المؤسسة معايير واضحة لمقارنة الأداء الفعلي والمخطط	3.19	0.95	7	متوسطة
48	يوجد نمو مستمر للمبيعات خصوصا في السنوات الأخيرة	3.26	1.03	5	متوسطة
49	توجد زيادة مستمرة للأرباح في السنوات الأخيرة	3.08	1.12	9	متوسطة
50	هناك تطور واضح في إقبال الزبائن على منتجات المؤسسة	3.17	1.03	8	متوسطة
51	يلاحظ في السنوات الأخيرة انخفاض محسوس لتكاليف عدم المطابقة للمواصفات الموضوعة	3.01	0.88	10	متوسطة
52	يسهر العاملون على تأدية عملهم بالشكل الصحيح	3.71	0.83	2	مرتفعة
53	يحرص العامل بالمؤسسة على تجنب ارتكاب الأخطاء	3.93	0.76	1	مرتفعة
54	يملك العاملون المهارات	3.57	0.93	3	مرتفعة

الكافية لاستخدام الآلات بالشكل الصحيح					
55	العمال راضون إلى درجة كبيرة عن الحوافز التي تقدمها المؤسسة لهم	2.41	1.10	13	منخفضة
56	العمال راضون إلى درجة كبيرة عن الدورات التدريبية التي يستفيدون منها	2.49	1.10	12	منخفضة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.19	0.59		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال عرض نتائج الجدول أعلاه والتي تتعلق بالمتغير التابع وهو أداء المؤسسة، يتضح أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.19) والانحراف المعياري (0.59)؛ وبذلك فإن درجة الموافقة على هذا المتغير كانت متوسطة، ويعود ذلك إلى الانخفاض في درجة الموافقة على العبارات المتعلقة خاصة بالتحفيز والتدريب.

7. اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة، أي إثبات صحتها أو نفيها وتحليل النتائج المتوصل إليها؛ تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم ذكرها سابقاً. قبل اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة.

سيتم اختبار فرضياتها الفرعية أولاً؛ حيث سيتم اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل بيرسون.

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
التزام الإدارة العليا بالجودة	0.466	0.00
ثقافة الجودة	0.638	0.00
التخطيط الاستراتيجي	0.658	0.00
الاهتمام بالعمال	0.701	0.00
التركيز على الزبون	0.633	0.00
التحسين المستمر للجودة	0.720	0.00

0.00	0.787	المتغير المستقل الرئيسي (إدارة الجودة الشاملة)
------	-------	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

1.7. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التزام الإدارة العليا وتحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة.

من خلال نتائج الجدول (14) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التزام الإدارة العليا وأداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.466$) عند مستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05)، وبناء عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وهي علاقة موجبة لكنها ضعيفة نوعاً ما.

2.7. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ ثقافة الجودة وتحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات بولاية سكيكدة.

من خلال نتائج الجدول (14) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ ثقافة الجودة والأداء، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.638$) عند مستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05)، وبناء عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وهي علاقة موجبة ومتوسطة.

3.7. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة".

من خلال نتائج الجدول (14) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التخطيط الاستراتيجي والأداء، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.644$) عند مستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05)، وبناء عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وهي علاقة موجبة ومتوسطة.

4.7. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ الاهتمام بالعمال من خلال التدريب والتمكين؛ وتحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة.

من خلال نتائج الجدول (14) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ الاهتمام بالعمال من خلال التدريب والتمكين والأداء، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.701$) عند مستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05)، وبناء عليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وهي علاقة موجبة وقوية.

5.7. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: وقد نصت على: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على الزبائن وتحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة".

من خلال نتائج الجدول (14) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التركيز على الزبائن والأداء الاقتصادي للمؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.591$) عند مستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05)، وبناء عليه يتم رفض

الفرضية الصفرية والتي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على الزبائن وتحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة"، وقبول الفرضية البديلة، وهي علاقة موجبة ومتوسطة.

6.7. اختبار الفرضية الفرعية السادسة: وقد نصت على: " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر للجودة وتحسين الأداء بمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة".

من خلال نتائج الجدول (14) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ التحسين المستمر للجودة وأداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.720$) عند مستوى دلالة (0.00) وهو أقل من (0.05)، وبناء عليه يتم رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر للجودة وتحسين الأداء بالمؤسسات محل الدراسة"، وقبول الفرضية البديلة، وهي علاقة موجبة وقوية.

7.7. ملخص الفرضية الرئيسية:

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء لمؤسسات قطب المحروقات بسكيكدة، ويلاحظ أن أقوى معامل ارتباط كان لمتغير إدارة الجودة الشاملة ككل، حيث بلغ (0.787)، ويعزى ذلك إلى ما تقدمه مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة للمؤسسات محل الدراسة حيث تساهم وبصورة إيجابية في تحسين أدائها، وعلى هذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

رابعا: النتائج:

لقد أعدت هذه الدراسة بهدف تحديد دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية وبعد اختبار الفرضيات؛ تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بينت نتائج الدراسة وجود بعض الاهتمام لمؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة بعنصر الجودة، ويتضح ذلك جليا من خلال إجابات أفراد العينة حول التزام المؤسسة بمبادئ الجودة؛ أين كانت درجة الموافقة متوسطة بالنسبة لكل المبادئ باستثناء مبدأ التزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة أين كانت درجة الموافقة مرتفعة.

- وقد تبين وجود عقبتين أمام تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بقطب المحروقات لولاية سكيكدة:

الأولى: العنصر البشري؛ فبالرغم من اعتباره أهم مورد من موارد المؤسسة؛ إلا أنه يعتبر سلاح ذو حدين، فقد لاحظنا انخفاض درجة الرضا لدى عمال قطب المحروقات عن الدورات التدريبية التي يستفيدون منها، وعن الحوافز المقدمة بمختلف أشكالها بداية من الأجور، وبالتالي عدم الرضا سيشكل عائقا في تحقيق أهداف المؤسسة عموما وفي تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة على وجه الخصوص.

الثانية: ثقافة المؤسسة؛ فقد لاحظنا غياب الإدراك للمعنى الحقيقي للجودة، حيث يعتبر أغلبية إن لم نقل كل العاملين أن إدارة الجودة الشاملة منهج نظري لا يمكن تطبيقه

على أرض الواقع، كما لاحظنا وجود مؤشرات على مقاومة التغيير عند جل الأفراد.
- بين اختبار فرضيات الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الأداء).

خامسا: المقترحات: من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم جملة من المقترحات:
- على مؤسسات قطب المحروقات لولاية سكيكدة أن تهتم أكثر بعنصر الجودة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- يجب أن تقوم بتحديد مؤشرات لقياس أدائها باستمرار.
- يجب الاهتمام أكثر بالعنصر البشري خاصة من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وإعلامه بكل المعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة ونشاطها.

سادسا: قائمة المراجع:

الكتب:

ابراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.1.

2. بسيوني البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.

3. جيمس إيفان، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض 2009.

4. حسين موسى البناء، نعمة الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

5. رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إ.ج.ش، ط العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

6. زهير ثابت، الدليل العملي لمدير القرن 21، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

7. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء، مطبعة العشيري، مصر، 2009.

8. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.

9. كامل المغربي، الإدارة: مبادئ ومفاهيم، مطابع النيل، الرياض، 1998.

11. محمود عبد اللطيف موسى، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري، الطبعة الأولى، بدون دار ومكان نشر، 2010.

المجلات والدوريات:

12. المؤسسة الأمريكية للتنمية، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، قياس رضا

العملاء من أجل بناء قدرات مؤسسية فعالة.

13. عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.

باللغة الأجنبية:

14. Hubert K.Rampersad, total performance scorcard, springer,

Paris, 2005 .

15. Jean Brilman, **Meilleures pratique de management** , 3^{ème} édition , édition d'organisation, Paris, 2000 .

16. Norme ISO9000-2000, **systeme management de la qualite, principes essentiels et vocabulaire**, 2000.

17. Olivier de la villarmois, les cahiers de la recherche, claree, **centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises**, UPRESACNRS8020, le concept de performance et sa mesures, Avril 2001.

18. Quach Thikin Oanh, **une perspective de recherche sur la performance dans l'organisation**, 23^e colloque annuel de conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, trois rivières, canada, 2006 .

19. Vincent plauchet, **mesure et amelioration des performance industrielles**, Tome 24PMF, France 2006.