

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة CABAM بأم البواقي

Total Quality Management as an Approach to Improve Economic Institution's Performance.

Case Study CABAM Company At Oum EL Bouaki

أميرة دباش**

باحثة دكتوراه

جامعة أم البواقي

أ/ فريد خميلي*

أستاذ مساعد أ

جامعة أم البواقي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة، حيث تم تصميم استمارة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة من عمال مؤسسة CABAM وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss لاختبار الفرضيات وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسة CABAM
الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء، مؤسسة CABAM

Abstract:

This study aims to indicate the role of total quality management in improving the performance of the enterprise ,a questionnaire was designed form collection the information it's distributed to a sample of CABAM enterprise workers and it was analysed by statistical program spss to test hypotheses .This study has concluded that there is a role of a statistically significant for TQM in improving the performance of .enterprise CABAM

total quality management, the performance, CABAM :Key words .enterprise

* Khemili36f@yahoo.fr

** amiradebbache@hotmail.fr

المبحث الأول: الإطار العام والمنهجي للدراسة

أولا - مقدمة

تلعب الجودة دورا فعالا في تحقيق موقف تنافسي متميز لدخول الأسواق العالمية، حيث أيقنت في ظلها المؤسسات في الوقت الحاضر وكتيجة مباشرة للمتغيرات المتسارعة التي تعمل في ظلها عدم إمكانية الاستمرار في المنافسة دون تبني إستراتيجية فعالة تجاه جودة منتجاتها. وفي ظل المتغيرات الحالية أصبح من الواجب على المؤسسات الوطنية أن تتكيف وترتقي وتميز في أدائها وأن تتوصل إلى طرق ومفاهيم إدارية حديثة تستهدف الارتقاء بمستوى الجودة التي أصبحت العنصر الحاسم في بناء الإستراتيجية التنافسية وذلك من خلال تطوير وتغيير رؤيتها وفلسفتها وسياساتها بما يتفق ومتطلبات القرن الحادي والعشرين معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية ومن أبرزها أسبقية الجودة، غير أن الجودة لا تكفي وحدها لتحقيق هذا التوجه بل لابد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة والنظم في إدارتها، ولعل واحد من أبرز هذه الاتجاهات إدارة الجودة الشاملة التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية التي شكلت الوعاء الجديد المناسب مع تلك المعطيات والقادر على مواجهتها بفعالية.

ثانيا- مشكلة الدراسة: تتجلى معالم الإشكالية العامة في السؤال المحوري التالي:

ما هو دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

ثالثا- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذا البحث في تناوله لعلاقة بالغة الأهمية وهي علاقة أداء المؤسسة بإدارة الجودة الشاملة، فموضوع إدارة الجودة الشاملة يتسم بالحدائثة، وهناك محدودية في فلسفة هذا المدخل الإداري في المؤسسات الجزائرية، إضافة إلى ذلك الاهتمام الكبير في الوقت الحالي بأداء المؤسسة والجودة التي تحققها في هذا الأداء.

رابعا- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- عرض تقديمي للإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة؛
- محاولة تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة؛

- محاولة إيجاد صلة وثيقة بين أثر تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة كأحد العوامل الأكثر تفسيراً وتحليلاً للعلاقة الموجودة مع حسن تطبيقها. بما يؤول إلى تحقيق الأداء المتميز كههدف يضمن البقاء والنمو والاستمرارية للمؤسسة؛

- دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة "الإيزو9000"؛

- اقتراح عدة توصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عليها البحث، والتي من شأنها أن تسمح بتسهيل تطبيق نظامي الإدارة بالجودة الشاملة الأيزو 9000 في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

خامسا - فرضيات الدراسة : من أجل الإجابة على مشكلة الدراسة سوف يتم طرح الفرضيات الرئيسية التالية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتركيز على جودة المنتج في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05؛

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التركيز على العامل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية عند مستوى دلالة 0.05؛

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون في تحسين أداء المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05.

سابعا - مجتمع وعينة الدراسة: يعتبر مجتمع الدراسة في هذا البحث كل من يعمل في مؤسسة الغرف الصحراوية CABAM، حيث يبلغ عدد العمال بمهذه المؤسسة حوالي 520 عاملا.

أما عينة الدراسة نظرا لكبير حجم مجتمع الدراسة قمنا باختيار عينة تجري عليها الدراسة وتكون النتائج فيما بعد عامة على الأفراد داخل مؤسسة الغرف الصحراوية CABAM، إن أفراد العينة في هذه الدراسة ينقسمون إلى ثلاث فئات و هم الإطارات، عمال مهارات وعمال تنفيذيين ويقدر عددهم بـ 500 عاملا و موظفا و نظرا إلى أن مجتمع الدراسة كبير ويتكون من طبقات مختلفة فقد اعتمدنا على العينة العشوائية، وقد بلغ عدد الاستمارات 100 استمارة تم توزيعها واسترجاعها كليا.

تاسعا - منهج الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات أو نفي صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، وكذلك بغية تقديم ركائز هذا المدخل وإطاره باعتباره أسلوب حديث يهدف إلى تطوير وتحسين المنتج ونجاح المؤسسة وتحقيقها لأداء جيد.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة: يوجد العديد من التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة ومن أهمها نجد ما يلي:

تعريف (Tunk): "أما مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن"¹.

تعريف (دروموند): "إدارة الجودة الشاملة فلسفة وجدت للتعبير عن رضا الزبون"².
وعرفها كل من (Heizer/Render) بأنها: "الإدارة الكاملة للمؤسسة"³.

وعرفت إدارة الجودة الشاملة أيضاً بأنها: "ثورة حقيقية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الإحصائية، وأنها نتاج ممارسة الإدارة والطرائق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى خفض التكاليف"⁴.

ويعرفها (ديمنج) على أنها: "تطبيق لطرق إحصائية في كل مراحل الإنتاج قصد تحسين المنتج وتقديمه إلى السوق بأقل تكلفة"⁵.

ويمكن أن تعرف إدارة الجودة الشاملة كذلك بأنها: "فلسفة ومجموعة من المفاهيم والأدوات تعمل على جعل جميع العاملين يركزون على التحسين المستمر"⁶.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة تتبناها المؤسسة من خلال زيادة إحساس كل أفراد المؤسسة بضرورة تلبية رغبات الزبون من خلال التركيز على مبدأ التحسين المستمر".

2- وظائف إدارة الجودة الشاملة: تتمثل وظائف إدارة الجودة الشاملة في:⁷

◀ أنها مفتاح أساسي في التصدي للمنافسة الدولية التي تعترف بالأداء الإنتاجي، أو الخدمي لتحقيق الاستقرار والاستمرار؛

◀ المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع على حد سواء، وتطوير الميادين الاستثمارية وزيادة الإنتاجية؛

◀ التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا، وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين والمرتقبين؛

◀ الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وتطوير إمكاناتها الهادفة لتحسين الأداء؛

- ◀ تحسين برامج التدريب والتطوير والاستخدام الهادف لأبعادها؛
- ◀ اعتمادها المعايير القياسية سواء المعايير الوطنية، أو المعايير الدولية (ISO9000) كمتطلبات أساسية في كفاءة الأداء وفاعليته؛
- ◀ تعتبر مدخل أساسي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات المختلفة، من خلال استمرارية التحسين مع البيئة الخارجية؛
- ◀ التركيز الكبير على الدور الوقائي بدلا من الدور العلاجي، وهذا من شأنه تقليص التكاليف الناجمة عن الإجراءات التصحيحية (العلاجية)؛
- ◀ استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء في المجالات الإنتاجية والخدمية وتحقيق الأهداف المنشودة.
- 3- تقنيات إدارة الجودة الشاملة:** هناك ست تقنيات شائعة الاستخدام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي معظم المؤسسات وتعد هذه التقنيات عناصر لبرامج تطوير الإدارة، إنها تقنيات ثبت نجاحها في تحسين فاعلية المؤسسة، وللعلم فإنه ليس من الضروري استخدام التقنيات الستة جميعها لتطبيق TQM (Total quality management)، إذ لكل مؤسسة احتياجاتها المختلفة وهذه التقنيات هي:⁸
- 3-1 تفويض السلطة:** إن تفويض السلطة يعني نقل كل السلطة والمسؤولية فبذورها تفشل هذه العملية، وقد يرتكب المفوض له أخطاء جسيمة قد تؤدي بعض الأحيان إلى كارثة إذا حجبت عنه السلطة اللازمة لتنفيذ المهمة التي أوكلت له.
- 3-2 المشاركة:** إن الاستمرار في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والنشاطات بالعمل تعزز فيهم الشعور بأهميتهم ومكانتهم في الإدارة أو المؤسسة، وبالتالي يساهم في تنمية المؤسسة وتحقيقها أهدافها واستمراريتها.
- 3-3 الإبداع والابتكار:** يجب على المدراء أن يحترموا وقيموا الأفكار المخالفة، يجب أن ينشروا هذا المبدأ داخل المؤسسة في أفكار وأفعال المديرين والمشرفين، ولا يتوقف عملهم على تشجيع الأفكار المخالفة فقط بل يمدحون بوضوح التفكير المخالف، وتشجيع الآخرين على إبداء الرأي والأفكار والمقترحات.
- 3-4 الإدارة عن طريق تسجيل النتائج:** إن المديرين الفاعلين تعلموا أن قوة وتأثير التقييم المستمر والإيجابي، قال (توماس مونسون): "عندما يقياس الأداء يتحسن الأداء وعندما يقياس الأداء

ويعلن رسميا فإن معدل التحسين تزداد سرعته⁹ وأيضا عندما يعلم العمال أن أداءهم يتم قياسه، فإنهم يتسارعون إلى تحسينه، وأيضا عندما يعطى التقييم ويعلن تزداد سرعة الأداء.

3-5 بناء الفريق: عندما يعمل أفراد كثيرون معا لتحقيق هدف معين، فإن نتائج المجموعة الكبيرة تفوق كثيرا نتائج المجموعة الصغيرة، ويحتاج ذلك إلى مهارة وعليه يجب بناء فريق عمل بمهارة جيدة وعالية.

3-6 تطوير مهارات المدير: كلما كانت قدرة المدير أقوى في إدارة الآخرين، كان نتاج الجودة هو الأفضل والأحسن، يجب على المؤسسة أن تمتلك برنامجا شاملا لتطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين من أجل الحصول على نتائج أحسن وأفضل.

ثانيا - مدخل للأداء :

1- مفهوم الأداء: عرف (بترسون) وآخرون الأداء بأنه "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متلائمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"¹⁰،

ويعرف الأداء كذلك بأنه "إنجاز عمل ما، وهو ما يقابل الكلمة اللاتينية (Performare) التي تعني إعطاء الشكل الكلي لشيء ما، ثم اشتقت منه كلمة (Performance) التي تعني (إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها)¹¹.

أما (A.M fericelli) فيرى الأداء بأنه: "لا يعبر عنه من خلاله، ولكن بعلاقته بمؤشرات النجاح، وهو نشاط يؤدي إلى النمو كصيرورة وليس نتيجة تظهر في زمن معين"¹².

2- مكونات الأداء: يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة والفعالية في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين:

2-1- الفعالية¹³: تعرف الفعالية حسب (Vicent planchât) على أنها: "القدرة على تحقيق

النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة"، في حين يعرفها كل من (Walker et Ruibert) على أنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نحو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة".

2-2- الكفاءة: تعرف الكفاءة حسب (Wallber et Ruekertaz) بأنها: "قدرة مردودية المؤسسة، بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترّب من معنى الإنتاجية¹⁴، حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها: "النسبة بين المدخلات والمخرجات"¹⁵.

ويعرف (Vicent planchât) الكفاءة بأنها: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة"، وتقاس الكفاءة كما يلي:¹⁶

ثالثا - إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء:

إن إدارة الجودة وفقا لنظام الجودة العالمية (ISO) تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسؤولة عن كافة الأفراد العاملين في المؤسسة، لذا فإنها تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، واشتراك أكبر للعمال في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم فعندما تدرك الإدارة أهمية الاتصال من أعلى إلى أسفل والعكس، عندما تدعو الإدارة لعقد اجتماعات دورية ومستمرة لعرض النتائج وتوفير وتبادل المعلومات، حتى تظل قنوات الاتصال مفتوحة مع التحديد الدقيق والواضح للمسؤوليات، وتفويض السلطة هنا نقول أن الاتصال أو أن كل هذه العناصر هي عناصر فعالة وعنصر قوة التنظيم¹⁷.

إن معظم المؤسسات الكبيرة التي حققت نجاحا هاما وحققت رقم أعمال معتبر هي تلك التي بحثت وأدركت العلاقة بين الجودة والربحية والحصة السوقية فهذا يضمن الربحية، وسواء تم قياس الربحية بالنسبة للاستثمار أو المبيعات، فإن أداء المؤسسات التي تعمل بالجودة تفوق مثيلاتها فالنظرة الحديثة الآن لرفع رقم المبيعات للمؤسسات وزيادة الحصة السوقية قائمة على مبدأ أساسي هو رضا العملاء والذي هو أحد أبعاد إدارة الجودة، والتي تنظر إلى مسألة العميل من زاوية مفهوم قيمة المستهلك أو العميل¹⁸.

المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

أولاً- ثبات أداة الدراسة: لأجل اختبار ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم 01 : مدى ثبات محاور الدراسة وصدقها

الرقم	العنوان	قيمة ألفا كرونباخ %	صدق أداة الدراسة الجذر التربيعي لألفا كرونباخ
1	جودة المنتج	,8850	0.941
3	التركيز على العامل	306,0	0.793
4	التركيز على الزبون	245,0	0.723
5	محور إدارة الجودة الشاملة	,6380	0.798
6	محور الأداء في المؤسسة	096,0	0.780
7	الاستمارة ككل	,6800	0.824

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد مخرجات SPSS.

من الجدول السابق تبين أن معامل الثبات بلغ 82.40%، وهي نسبة تجعلنا نقول أن الاستمارة تتميز بالثبات العالي ومن ثمة صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

ثانياً- اختبار التوزيع الطبيعي: للتأكد من ذلك سوف نستخدم اختبار (Kolmogorov

Smirnov -) والجدول التالي يبين:

جدول رقم 02: مدى ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي (اختبار - Kolmogorov

(Smirnov

الرقم	العنوان	- Kolmogorov Smirnov	النتيجة
1	إدارة الجودة الشاملة	,950	يتبع التوزيع الطبيعي
2	الأداء في المؤسسة	,880	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد مخرجات SPSS.

إن الجدول السابق يختبر الفرضية الصفرية التي مفادها أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي والفرضية البديلة التي مفادها أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن خلال مستوى المعنوية نلاحظ

أن كلها أكبر من 0.05 مما يدعوننا إلى قبول الفرضية الصفرية ومن ثمة إمكانية إجراء الاختبارات المعلمية الممتثلة في معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار.

ثالثا - تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة:

1- تحليل إجابات أفراد العينة نحو محور إدارة الجودة الشاملة:

بما أن المحور الأول والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة قسم إلى ثلاث أبعاد وعليه كانت

اتجاهات أفراد العينة حسب هذه الأبعاد كما يلي:

1-1 تحليل إجابات أفراد العينة نحو البعد الأول:

جدول رقم 03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد جودة المنتج

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هناك قناعة داخلية من طرف الإدارة بأهمية عملية تطوير نظام إدارة الجودة.	3,58	1,01
2	تقدم إدارة المؤسسة الدعم الكامل لنجاح إدارة الجودة.	3,57	1,05
3	تقوم المؤسسة بالتخطيط والتوجيه والرقابة على جودة المنتج.	3,59	0,94
4	تعتبر المؤسسة أن الجودة تتحقق بمجرد حصولها على إحدى شهادات الأيزو. 9000	3,16	1,16
5	تهتم المؤسسة بجودة المنتج عند تقديمها للخدمة لربائنها.	3,71	0,95
6	يوجد لدى الموظفين والعاملين بالمؤسسة فكرة واضحة عن إدارة الجودة وخصائصها داخل المؤسسة.	3,32	1,11
7	توجد لجنة مختصة تقوم بقياس ومراقبة الجودة داخل المؤسسة.	3,46	1,13
8	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمرين إلى تخفيض معدل المنتجات التالفة داخل المؤسسة.	3,39	1,1
9	يتوافق نظام إدارة الجودة المطبق حاليا على مستوى المؤسسة مع نظم الجودة العالمية (إدارة الجودة الشاملة).	3,27	1,13
10	تهتم المؤسسة بتلبية توقعات زبائنها.	3,57	1,03
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام.	3,46	0,74

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد مخرجات SPSS.

يشير الجدول السابق إلى إجابات العينة عن العبارات المتعلقة ببعد جودة المنتج، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تهتم المؤسسة بجودة المنتج عند تقديمها للخدمة لربائنها". بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.95 مما يدل أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تهتم بجودة

منتجها عند التقديم، فيما حصلت الفقرة" تقوم المؤسسة بالتخطيط والتوجيه والرقابة على جودة المنتج" على المرتبة الثانية. بمتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 0.94 أي أن هناك وعي العمال بأهمية العملية التي تقوم بها المؤسسة من تخطيط ورقابة وتوجيه، وحصلت فقرة "هناك قناعة داخلية من طرف الإدارة بأهمية عملية تطوير نظام إدارة الجودة" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 1.01 و يدل على أن هناك قناعة كبيرة وسط العمال بأهمية الجودة، وهم موافقون على هذه الفقرة، وجاءت فقرة " تقدم إدارة المؤسسة الدعم الكامل لنجاح إدارة الجودة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.57 و انحراف معياري 1.05 أي أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقدم الدعم اللازم لإنجاح إدارة الجودة، وحصلت فقرة "تتم المؤسسة بتلبية توقعات زبائننا" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري 1.03 وهي تنتمي إلى نفس الفئة السابقة، وفي المرتبة السادسة جاءت الفقرة " توجد لجنة مختصة تقوم بقياس ومراقبة الجودة داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 1.13 وهي تحمل نفس الدلالة للفقرة السابقة، وحصلت فقرة" تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمرين إلى تخفيض معدل المنتجات التالفة داخل المؤسسة" على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 1.10، تحمل نفس تفسير العبارة السابقة، وفي المرتبة الثامنة جاءت الفقرة التي تنص " يوجد لدى الموظفين والعاملين بالمؤسسة فكرة واضحة عن إدارة الجودة وخصائصها داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.32 وانحراف معياري 1.11 أي أفراد العينة موافقون على أنهم لديهم فكرة عن إدارة الجودة داخل مؤسستهم، وحصلت الفقرة" يتوافق نظام إدارة الجودة المطبق حاليا على مستوى المؤسسة مع نظم الجودة العالمية (إدارة الجودة الشاملة)" على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 1.13 لها نفس تفسير الفقرة السابقة، أما في المرتبة العاشرة والأخيرة فكانت الفقرة "تعتبر المؤسسة أن الجودة تتحقق بمجرد حصولها على إحدى شهادات الأيزو 9000". بمتوسط حسابي 3.16 وانحراف معياري 1.16 كذلك لها نفس دلالة الفقرة السابقة، والمؤسسة لا تزال تسعى جاهدة ليتوافق نظام إدارة جودتها مع النظام العالمي المطبق.

1-2 تحليل إجابات أفراد العينة نحو البعد الثاني:

جدول رقم 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التركيز على العامل

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يوجد اهتمام بالعمال والأفراد داخل المؤسسة.	2,89	1,278
2	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء جيد.	3,16	3,240
3	تحفز المؤسسة العمال المجتهدين في العمل.	3,14	4,290
4	يشارك العمال في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ويقدمون اقتراحات لتحسينه وتطوير الأداء.	2,59	1,232
5	استفادة العمال من برامج تدريبية في إطار إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء.	3,81	5,896
6	المشرفون يثيرون الحماس في العمال من أجل تحسين الجودة.	3,01	1,259
7	العمال يعتبر شريك في العمل وليس أجير وهو في قلب كل عملية تطوير وتحسين.	2,65	1,274
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام.	3,03	1,617

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتبين أن المرتبة الأولى جاءت بها الفقرة "استفادة العمال من برامج تدريبية في إطار إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء". بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 5.89، ويدل ذلك الفقرة أن أفراد العينة موافقون على أن العمال يستفيدون من برامج تدريبية في إطار إدارة الجودة، وجاءت في المرتبة الثانية فقرة "توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء جيد". بمتوسط حسابي 3.16 وانحراف معياري 3.24، كذلك العمال موافقون على ظروف العمل المهيأة من قبل المؤسسة لأداء جيد، فيما حصلت الفقرة "تحفز المؤسسة العمال المجتهدين في العمل" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.14 وانحراف معياري 4.29، وهي تحمل نفس تفسير الفقرة السابقة، أما المرتبة الرابعة فحصلت عليها الفقرة "المشرفون يثيرون الحماس في العمال من أجل تحسين الجودة". بمتوسط حسابي 3.01 وانحراف معياري 1.25، نفس دلالة الفقرة السابقة، فيما حصلت الفقرة "يوجد اهتمام بالعمال والأفراد داخل المؤسسة". بمتوسط حسابي 2.89 وانحراف معياري 1.27، وجاءت فقرة "العمال يعتبر شريكا في العمل، وليس أجيروا و هو في قلب كل عملية تطوير وتحسين" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.65 وانحراف معياري 1.27، في حين كانت آخر مرتبة للفقرة " يشارك

العمال في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ويقدمون اقتراحات لتحسينه وتطوير الأداء " وهي المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.59 وانحراف معياري 1.23.

3-1 تحليل إجابات أفراد العينة نحو البعد الثالث:

جدول رقم 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التركيز على الزبون

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تلي المؤسسة بشدة توقعات الزبائن.	3,50	1,07
2	ينظر إلى الزبائن الداخليين كمدعين لإدارة المؤسسة وفريقها أو نشاطها.	3,41	4,23
3	تعتبر المؤسسة أن الجدير بالاهتمام هم الأشخاص الذين يأتون من خارج المؤسسة.	3,60	4,20
4	نتتهي علاقتكم بالمستهلكين بمجرد تسليم المنتج أو الخدمة.	2,90	1,09
5	المؤسسة تقوم برصد شكاوي المستهلكين.	3,86	5,98
6	تقبل المؤسسة الانتقادات الموجهة لها من قبل العاملين أو الزبائن وتعمل على دراستها ومعالجة الخلل في وقت قصير.	3,21	1,10
7	تواصل المؤسسة وإدارتها التعامل مع الزبائن كثري الانتقاد لمنتجاتها.	3,20	1,06
8	يشارك الزبائن في تحديد مواصفات المنتج المقدم من طرف المؤسسة.	3,27	1,06
9	يوجد مستوى مقبول عن رضا العملاء أو الزبائن عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.	3,21	1,22
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام.	3,35	1,16

المصدر: من إعداد الباحثين بمخرجات SPSS.

جاءت في المرتبة الأولى فقرة "المؤسسة تقوم برصد شكاوي المستهلكين" بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 5.98 هذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقيم برصد شكاوي زبائنها، في حين حصلت الفقرة " تعتبر المؤسسة أن الجدير بالاهتمام هم الأشخاص الذين يأتون من خارج المؤسسة "على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 4.20، وهي تحمل نفس التفسير للعبارة السابقة، فيما حصلت الفقرة " تلي المؤسسة بشدة توقعات الزبائن" بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.07، مما يدل أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تهتم برغبات زبائنها وتسعى جاهدة لتلبيةها، وحصلت فقرة "ينظر إلى الزبائن الداخليين كمدعين لإدارة المؤسسة وفريقها أو نشاطها " على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.41 وانحراف معياري 4.23، أي لها نفس تفسير العبارة السابقة أي المؤسسة تقيم بعاملها الداخليين، أما المرتبة الخامسة فحصلت عليها الفقرة " يشارك الزبائن في تحديد مواصفات

المنتج المقدم من طرف المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري 1.06، أي أفراد العينة موافقون على أن المستهلكين يشاركون في تحديد مواصفات المنتجات التي يريدونها، وجاءت المرتبة السادسة للفقرة "يوجد مستوى مقبول عن رضا العملاء أو الزبائن عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة " بمتوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري 1.22، لها نفس دلالة الفقرة السابقة، وفي المرتبة السابعة جاءت الفقرة التي تنص " تقبل المؤسسة الانتقادات الموجهة لها من قبل العاملين أو الزبائن وتعمل على دراستها ومعالجة الخلل في وقت قصير" بمتوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري 1.10، أي أفراد العينة موافقون على هذه الفقرة، فيما عادت المرتبة الثامنة للفقرة " تواصل المؤسسة وإدارتها التعامل مع الزبائن كثيري الانتقاد لمنتجاتها " بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 1.06، فيما حصلت الفقرة " تنتهي علاقتكم بالمستهلكين بمجرد تسليم المنتج أو الخدمة " على المرتبة الأخيرة ألا وهي المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري 1.09.

2- تحليل إجابات أفراد العينة نحو المحور الثاني: والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم 06: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تهدف المؤسسة إلى تحسين أدائها بصفة مستمرة.	3,47	1,17
2	تقوم المؤسسة بنشر الوعي حول أهمية تحسين الأداء.	3,49	1,06
3	ينظر العمال إلى الأداء على أنه توليفة بين الكفاءة والفعالية.	3,94	4,57
4	هناك حسن استخدام للموارد داخل المؤسسة.	3,20	1,15
5	حققت المؤسسة أهدافها في الآونة الأخيرة.	4,18	5,24
6	تقوم المؤسسة بقياس وتقييم الأداء بصورة مستمرة.	3,44	1,14
7	أساليب القياس والتقييم واضحة ومفهومة.	4,33	5,87
8	لنعصري الكفاءة والفعالية دور هام في تحسين أداء المؤسسة.	3,45	1,13
9	تحسن أداء المؤسسة بعد حصولها على شهادة ISO.	3,61	4,25
10	اهتمام المؤسسة بجودة المنتج أدى إلى تحسين الأداء.	3,51	1,43
11	أدى التركيز على العامل إلى تحسين الأداء ومن ثم تحسن الأداء الكلي.	3,28	1,15
12	التركيز على الزبون حسن من أداء المؤسسة.	3,46	1,24
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام.	3,61	1,11

المصدر: من إعداد الباحثين مخرجات SPSS.

جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "أساليب القياس والتقييم واضحة ومفهومة". بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 5.87 وتعني هذه النتيجة أن أفراد العينة موافقون بشدة على أن الأساليب المستخدمة للقياس واضحة ومفهومة، فيما حصلت على المرتبة الثانية الفقرة "حققت المؤسسة أهدافها في الآونة الأخيرة". بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري 5.24 ولها نفس تفسير الفقرة التي سبقتها، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة "ينظر العمال إلى الأداء على أنه توليفة بين الكفاءة والفعالية". بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 4.57 وتتنمي إلى موافق مما يدل على أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، فيما حصلت الفقرة "تحسن أداء المؤسسة بعد حصولها على شهادة ISO" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 4.25 هذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على تحسن الأداء بعد حصول مؤسستهم على شهادة بالايزو، وحصلت فقرة "اهتمام المؤسسة بجودة المنتج أدى إلى تحسين الأداء" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 1.43 أي أفراد العينة موافقون على هذه الفقرة، فيما كانت المرتبة السادسة للفقرة "تقوم المؤسسة بنشر الوعي حول أهمية تحسين الأداء" بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 1.06، وهي تحمل نفس تفسير الفقرة السابقة، وجاءت فقرة "تهدف المؤسسة إلى تحسين أدائها بصفة مستمرة" على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 1.17، كذلك لها نفس دلالة العبارة السابقة، فيما كانت المرتبة الثامنة "التركيز على الزبون حسن من أداء المؤسسة". بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 1.24، تدل على أن أفراد العينة موافقون على هذه الفقرة، وحصلت الفقرة "لنعصري الكفاءة والفعالية دور هام في تحسين أداء المؤسسة" على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 1.13 ولها نفس تفسير الفقرة التي سبقتها، فيما جاءت المرتبة العاشرة للفقرة "تقوم المؤسسة بقياس وتقييم الأداء بصورة مستمرة". بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.14، كذلك نفس تفسير الفقرة السابقة، وحصلت الفقرة "أدى التركيز على العامل إلى تحسين الأداء ومن ثم تحسن الأداء الكلي". بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 1.24، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه الفقرة، فيما عادت المرتبة الأخيرة للفقرة "هناك حسن استخدام للموارد داخل المؤسسة". بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 1.15 ولها نفس تفسير العبارة السابقة.

رابعاً- اختبار فرضيات الدراسة: سنحاول اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام معامل الانحدار البسيط.

1- الفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم 07: نتائج اختبار دور جودة المنتج في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

البيان	Rمعامل الارتباط	Rمربع معامل التحديد	β معامل الانحدار	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة
دور جودة المنتج في تحسين أداء المؤسسة	0.365	0.133	1.728	1	0.000
				98	
				99	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول دور جودة المنتج في تحسين أداء المؤسسة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دور ذي دلالة إحصائية لجودة المنتج في تحسين أداء المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.365) عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، ومعامل التحديد R مربع (0.133) أي ما قيمته 0.133 من التغيرات في أداء المؤسسة ناتج عن التغير في مستوى جودة المنتج، ومنه تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم 08: نتائج اختبار دور التركيز على العامل في تحسين أداء المؤسسة

البيان	Rمعامل الارتباط	Rمربع معامل التحديد	B معامل الانحدار	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة
دور التركيز على العامل في تحسين أداء المؤسسة	0.264	0.07	1.30	1	0.000
				98	
				99	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول دور التركيز على العامل في تحسين أداء المؤسسة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دور ذي دلالة إحصائية في التركيز على العامل في تحسين أداء المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.264) عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، ومعامل

التحديد R مربع (0.07) أي ما قيمته 0.07 من التغيرات في أداء المؤسسة ناتج عن التغير في مستوى العمال داخل المؤسسة، ومنه نتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم 09: نتائج اختبار دور التركيز على الزبون في تحسين أداء المؤسسة

البيان	R معامل الارتباط	R مربع معامل التحديد	معامل الانحدار β	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة
دور التركيز على الزبون في تحسين أداء المؤسسة	0.440	0.194	1.53	1	0.000
				98	
				99	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد مخرجات SPSS.

يوضح الجدول دور التركيز على الزبون في تحسين أداء المؤسسة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دور ذي دلالة إحصائية للتركيز على الزبون في تحسين أداء المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.440) عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، ومعامل التحديد R مربع (0.194) أي ما قيمته 0.194 من التغيرات في أداء المؤسسة ناتج عن التغير في مستوى الزبائن، من صحة الفرضية الفرعية الثالثة .

4- اختبار الفرضية الرئيسية:

جدول رقم 10: نتائج اختبار دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة

البيان	R معامل الارتباط	R مربع معامل التحديد	B معامل الانحدار	DF درجة الحرية	Sig* مستوى الدلالة
دور إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسة cabam	0.440	0.194	0.444	1	0.000
				98	
				99	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد مخرجات SPSS.

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن لإدارة الجودة الشاملة دور ذي دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الارتباط 44% ومعامل التحديد 19.4% أي أن 19.4% من المتغير التابع تحسّن الأداء يفسرها المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والباقي ترجع إلى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج كما بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو دال إحصائياً.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات: نتج عن هذه الدراسة ما يلي:

● تتحقق الجودة في المؤسسة بالتخطيط لها ثم مراقبتها وضمان تأكيدها وتتطلب عمليات تحسين مستمرة باستخدام أدوات وتقنيات عديدة؛

● إن إدارة الجودة مطلب أساسي أو من الاحتياجات الهامة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وهو ما وضح وتبين جلياً في دراسة حالة مؤسسة CABAM؛

● وجود مفهوم خاطئ على مستوى مجموعة من الموظفين بالمؤسسة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إذ أن للجودة معاني ضمنية متعددة وكثيرة في نظرهم، التركيز على الخدمة المقدمة، التركيز على الزبائن الخارجيين أو الاهتمام بالعامل وتوفير الجو المناسب لأداء جيد وتقديم خدمات تلي رغبات زبائن المؤسسة؛

● تتمتع المؤسسة بقدرة تنافسية خاصة في السوق الوطنية، والتي تعود أساساً إلى جودة منتجاتها وكذا التميز في السوق بامتلاك شهادة الجودة بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة في نفس المجال؛

● انتشار الفهم الخاطئ وسط العمال باعتبار الحصول على شهادة الأيزو، وسيلة للشهرة فقط بدل اعتبارها كوسيلة لتجسيد مبادئ الجودة على كامل نشاطات المؤسسة ووظائفها.

ثانياً: التوصيات: من خلال هذه الدراسة فإن الباحثين يوصيان بما يلي:

● نشر الوعي في وسط العمال بأهمية تبنّي مبادئ الجودة كفلسفة جديدة في المؤسسة يجب احترامها والالتزام بها؛

● إعداد دورات تكوينية وبرامج تدريبية لجميع الأفراد في مجالات الجودة؛

● الاهتمام أكثر بدراسة المحيط لتحديد وضعية المؤسسة في السوق الوطنية والعالمية، ومعرفة نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها من أجل وضع الإستراتيجية الملائمة لتحقيق البقاء والنمو؛

- ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة من خلال التطبيق الجيد لمبادئ الإيزو، والتي تعتبر أحسن آلية لتحقيق ذلك، وبالتالي تدعم وتحسن قدرتها التنافسية؛
- الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموماً والعربية خصوصاً لاستفادة من تطبيقاتها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية؛
- على المؤسسات أن تدرك بأن تطبيق الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة ما هو إلا مرحلة لتهيئة المؤسسة وتأهيلها للبدء ببرنامج الجودة الشاملة، وأن لا تعتبر شهادة المطابقة هو طموحها النهائي، حيث أن الشهادة لا تمثل النجاح النهائي، وهذا ما يقودنا إلى التنبيه إلى ضرورة تبني نمط إداري متدرج وصولاً إلى التحسين المستمر؛
- يجب على المؤسسة أن تعمل على تحسين جودة منتجاتها، بحيث تكون موافقة للمقاييس المعمول بها لإرضاء العملاء، وذلك من خلال الإصغاء إليهم ومعرفة رغباتهم ومشاركتهم في القرارات المشتركة.

الهوامش:

- ¹ / مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص34.
- ² / فواز التميمي، فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل لـ ISO9001، دار جدارا للكتاب العالمي والنشر، عمان، الأردن، 2008، ص31.
- ³ / غسان قاسم داود اللامي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص.527.
- ⁴ / يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص197.
- ⁵ / Kishihara, **maitrise la qualité**, méthodologie de gestion, édition mare mortem, paris, 1996, p12
- ⁶ / عبد الكريم محسن، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذكرة للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص486.
- ⁷ / فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص ص:31-32
- ⁸ / مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص71.
- ⁹ / المرجع السابق، ص 71.
- ¹⁰ / وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص77.
- ¹¹ / شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، فرحات عباس، سطيف، 2010، ص214.
- ¹² / يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، مجلة علمية دورية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، العدد05، 2007، ص33.
- ¹³ / الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، مجلة علمية دورية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الجزائر، العدد09، 2009، ص ص:219-220.
- ¹⁴ / المرجع السابق، ص221.
- ¹⁵ / سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للطبع والنشر، مصر، 2000، ص273.
- ¹⁶ / الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص221
- ¹⁷ / بومدين يوسف، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الحالي للمؤسسة، مداخلة من ملتقى إدارة الجودة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، 13-14-ديسمبر 2010، ص23.
- ¹⁸ / المرجع السابق، ص24.

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1/ سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للطبع والنشر، مصر، 2000.
- 2/ عبد الكريم محسن، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 3/ غسان قاسم داود اللامي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 4/ فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل لـ ISO9001، دار جدارا للكتاب العالمي والنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 5/ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 6/ وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 7/ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

المجلات:

- 1/ الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، مجلة علمية دورية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الجزائر، العدد 09، 2009.
- 2/ يوسف بومدين، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، مجلة علمية دورية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، العدد 05، 2007.

الملتقيات:

- 1/ بومدين يوسف "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الحالي للمؤسسة"، مداخلة من ملتقى «إدارة الجودة وتنمية أداء المؤسسة»، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، 13-14-ديسمبر 2010.

الأطروحات:

- 1/ شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ماجستير، فرحات عباس، سطيف، 2010.

المراجع باللغة الأجنبية:

1/Kishihara, **maitrise la qualité**, méthodologie de gestion, édition mare mortem, paris, 1996.