

تاريخ النشر: 28-03-2019

تاريخ القبول: 18-03-2019

تاريخ الإرسال: 17-03-2019

نظام تقييم الأداء و علاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو 9000 - دراسة ميدانية بمؤسسة (ORSIM) للصناعات الميكانيكية ، غليزان -

د. قصير بن عودة ، جامعة وهران 2

و د. مختار يوب ، جامعة وهران 2 و مخبر الأرغونوميا والوقاية من الأخطار

ملخص :

تهدف هذه الدراسة في مجملها، إلى تحديد طبيعة العلاقة بين إستراتيجية تقييم الأداء و عملية التحسين المستمر في المنظمات باعتبارها بعد أساسي من أبعاد إدارة الجودة الشاملة TQM. و لتحقيق أهداف و أغراض الدراسة تم تطوير استبيان وزع على عينة قدرت بـ 200 عامل، بالمؤسسة الإنتاجية للصناعات الميكانيكية ORCIM بولاية غليزان، حيث عولجت بياناتها باستخدام SPSS ، و قد توصلت الدراسة بمنهجها الوصفي الذي اعتمده الباحث إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تقييم الأداء و عملية التحسين المستمر، كما مكنت الدراسة إبراز ما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في تحقيق أهداف و نجاح المنظمات. و كان من أبرز توصيات هذه الدراسة تعميق نظرة المسؤولين و المدراء إلى إستراتيجية تقييم أداء العاملين، و غرس ثقافة التحسين المستمر داخل المنظمة، و إرساء مبادئ الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، التحسين المستمر، الكايزن Kaisen ، الأيزو iso ، إدارة الجودة الشاملة TQM.

Abstract :

The aim of the present study is to identify the nature of the relationship between performance evaluation and continuous improvement In organizations, To achieve the objectives of the study, a questionnaire was distributed to a sample of 200 workers, In the productive enterprise of mechanical industries (ORCIN), based In Relizane (Algeria).

The study concluded that there is a significant positive correlation between the performance evaluation strategy and the continuous improvement process. The study also made it possible to highlight the importance of this subject in achieving the goals and success of the organizations, One of the main recommendations of this study was to deepen the view of officials and managers on the strategy of assessing the performance of the two operations, instilling a culture of continuous improvement within the organization and establishing the principles of (TQM).

Keywords : Performance evaluation strategy, continuous improvement, Kaisen, Total Quality Management (TQM), ISO9000.

مقدمة:

يعتبر موضوع تقييم الأداء من أكثر المواضيع التي اعتنى بها الباحثون في مجال السلوك الإنساني بصفة عامة، و في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية بصفة خاصة، فهو يعكس صورة إيجابية عن سير المنظمة و مدى نجاحها و تحقيق أهدافها، كما أنه يمثل النواة الأولى لعملية الإبداع الوظيفي، و تفجير الطاقات الكامنة عند العاملين داخل المنظمة، لاسيما في ظل إدارة تهتم بتطوير مسارها الوظيفي من خلال عملية التحسين المستمر و الذي يعتبر من أحدث المهام و الوظائف التي أخذت حيزاً كبيراً في مجال إدارة الجودة الشاملة، و التحسين المستمر "هو جملة من الجهود الشاملة و الهادفة إلى تغيير وتطوير الموارد البشرية من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم بشكل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سليم." (السكرانة، 2009: 22)

وفي هذا السياق يرى عقيلي (2005: 366) "أن تقييم الأداء في أي منظمة يوفر لها معلومات غنية و واضحة وموضوعية و صحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لها بشكل دوري و مستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين هذا الأداء."

و لتحقيق أهداف المنظمات و تطوير أدائها و تحسينه، انتهجت الجزائر في الآونة الأخيرة تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في كثير من مؤسساتها الإنتاجية، و جعلت من نظام إيزو (ISO) بجميع أنماطه أول عتبة لبلوغ تحقيق التحسين المستمر، و في هذا السياق أوضح مدير التقييس و الحماية الصناعية بوزارة الصناعة (السيد جاب الله بلقاسمي) في جريدة الشروق اليومية أنه منذ الشروع في هذا البرنامج تحصلت 167 مؤسسة على شهادة ضمان الجودة إيزو 9000، وست مؤسسات أخرى على شهادة ضمان الجودة إيزو 14000، و خمس مؤسسات على وشك الحصول على شهادة ضمان الجودة إيزو 22000، كما أضاف أن هذا الواقع دفع منتدى رؤساء المؤسسات إلى إطلاق مبادرة بعنوان " بصمة جزائرية لملء الفراغ الحاصل في مجال منح شهادة الجودة للمؤسسات الجزائرية." (حوام، 2015: 11) وهذا مما يؤهل المؤسسات الجزائرية إلى الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة و دخولها في تطبيق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي.

تساؤلات الدراسة:

تتبع ضرورة إجراء هذه الدراسة من الغاية التي تسعى إليها المؤسسات الجزائرية في تحقيق الريادة في سوق الأعمال، والتحسين المستمر التي تسعى في تعميمه و ترسيخه في جميع القطاعات، متبعة شتى الطرق و المناهج ما استطاعت إلى ذلك سبيلا، و بناءً عليه و استناداً على ما ورد في مقدمة هذه الدراسة يمكن طرح الإشكالية التالية :

" هل توجد علاقة ارتباطية بين إستراتيجية تقييم الأداء و التحسين المستمر ؟ "

فرضيات الدراسة :

و لغرض الوصول إلى أهداف البحث تمت صياغة الفرضية التالية:

" توجد علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية تقييم الأداء والتحسين المستمر . "

الهدف من الدراسة :

- بناء على الإشكالية والأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة، فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق أغراض التالية:
- تحديد مستوى العلاقة بين إستراتيجية تقييم الأداء و عملية التحسين المستمر.
- الكشف عن الدور التي تلعبه إستراتيجية التقييم في نجاح المنظمة.
- التعرف على طبيعة التحسين المستمر في المؤسسة الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة و مقارنة نظام الموصفات القياسية للجودة اللأيزو.
- اختبار صحة فرضية الدراسة.
- الخروج بتوصيات مهمة في ضوء النتائج المتوصل إليها في الواقع الميداني.

الدراسة النظرية

أولاً: إستراتيجية التقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء (Performance Evaluation) من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى إيجاد مناخ ملائم من الثقة بين الإدارة و الموظفين لرفع مستوى أدائهم واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور، و تسهم في جعل العامل أكثر شعوراً بالمسؤولية، و بالعدالة، و بأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة، و تدفع بالموظف للعمل باجتهاد وجدية و إخلاص ليكسب تقدير رؤسائه معنوياً ومادياً. (الشمري ، 2014)

1 - تعريف تقييم الأداء:

تعددت التعريفات حول هذا المصطلح من حيث البناء اللغوي و البناء الاصطلاحي، فمن الباحثين من يطلق عليه مصطلح التقويم و منهم من يسميه التقييم، و فريق آخر من الباحثين من يعتبره لفظاً و يعد المصطلحين مترادفاً لا أكثر، وهذا ما اخترناه في بحثنا كما بينا في الفصل الأول من تقديم البحث.

ذكر السالم، و صالح، "أنّ عملية تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، و العمل على تعزيز الأولى و معالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة.(السالم، و الصالح، 2009: 102)

و يعرف تقييم الأداء " أنه أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته و القيام بمسؤوليات وظيفته. " (أبو شندي، 2011: 95)

ويعرفه "الطراونة" أنه عملية إصدار حكم عن أداء و سلوك العاملين في العمل و يترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم و الاستغناء عنهم.(الطراونة، 2011: 71)

2 -أهمية تقييم الأداء:

يحظى تقييم الأداء بأهمية خاصة في العملية الإدارية و بين موضوعاتها، فهو الأسلوب الذي يدفع الأجهزة الإدارية بحبوية و نشاط. (أبو شندي، 2011: 95) و تبدي كل المنظمات تقريباً أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين، فمن خلالها يمكن للمنظمة:

- أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة و أن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقية أو إنهاء خدمة.
- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين و تضعهم في الصورة أمام المسؤولين و الزملاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترقية و ترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- أن معرفة مستوى الأداء الموظف تمهد له الطريق و بالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه و تحسين إنتاجيته.
- من شأن الحوار بين الموظف و رئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر أيضاً جوانب النقص في سياسات المنظمة و أنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف. (السالم، والصالح، 2009: 102)
- و من منظور إستراتيجي، تسمح عملية التقييم للإدارة العامة بالتحقق من ملائمة مهارات الأفراد مع تطوير المهام التي تتطلبها قرارات المنظمة، واتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على التكيف و تنمية رأس المال البشري (Claude, 2008: 116).

3 - أهداف تقييم الأداء:

- يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تقسيمها على ثلاث مستويات رئيسية و هي :
- 3-1 أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة :** من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى الإدارة ما يأتي:
- خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم، و الموضوعية في إصدار الأحكام.
 - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة و توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.
 - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.
 - تقييم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية.
 - تحديد تكاليف العمل الإنساني و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و التوظيف عن طريق ربط التكلفة بالعائد.
- 3-2 أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء التنفيذيين :** إن قيام المدراء و المشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو متوسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل لا سيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، و هذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم و قدراتهم في المجالات الآتية:
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
 - الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرص للمناقشة مشاكل العمل.

- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3-3 أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين: و من أبرز الأهداف التي يسعى القائمون إلى تحقيقها بين

العاملين بواسطة عملية تقويم الأداء ما يلي:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن جهودهم التي بذلوها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم.

- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة.

و يرى (مسلم) أن عملية تقويم الكفاءات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف :

- تنمية القدرات الفردية.

- ترجمة الحاجات من حيث الأولوية إلى وقائع ملموسة.

- إعطاء ديناميكية جديدة للكفاءات. (مسلم، 2010: 37)

4 - طرق و مناهج تقييم أداء العاملين :

توجد عدة طرق لتقييم أداء العاملين في المنظمة، منها الطرق الكلاسيكية و منها الحديثة، و نذكر منه على سبيل المثال: ". (قُصي، 2015: 188)

4-1 طريقة مقارنة أداء الموظف بالوصف الوظيفي للوظيفة :

المتعلقات الوظيفية المراد إنجازها، و ذلك من حيث (المهام الوظيفية، خطواتها، إجراءاتها، أدواتها، معداتها، وسائل و أساليب الاتصال، صلاحياتها، حجم المسؤولية، الخطورة، التسلسل الوظيفي لها..... إلخ)

4-2 طريقة اختبار الموظف: و هو نفس مفهوم اختبار الطلبة في الجامعات أو المدارس، و يشمل ثلاث صور:

- الاختبار النظري: و يتعلق ببعض الإجراءات النظرية لانجاز مهمة معينة، و خاصة تلك الانجازات التي تعتمد على التسلسلية و الترتيب لانجازها، و قد يكون هذا الاختبار تحريراً (كتابةً)، أو شفويّاً بالكلام و التوضيح ،

- الاختبار العملي: ويُعنى ببعض المهام والوظائف العملية.

- المقابلة: وغالباً ما تستخدم للكشف عن قدرة وإمكانية الموظف في إدارة الموقف.

4-3 طريقة الاستناد إلى التقارير الدورية لرؤساء العمل المباشرين: هذا الأسلوب هو الأكثر شيوعاً في العالم

النامي، إذ يعتمد على ملاحظة و وجهة نظر المسؤول المباشر على الموظف في العمل. يقوم المسؤول بمراقبة و متابعة عمل وإنجاز الموظف، ثم يثمن هذا الأداء و يحرره بتقرير يتضمن كلمات توضح رأي المسؤول إزاء إمكانيات و مهارات إنجاز الموظف لعمله مقارنة مع ما هو مقدر ضمن الوصف الوظيفي للوظيفة ". (قُصي، 2015: 190)

و أورد "السالم، و صالح" طرق لتقييم أداء الموظفين و هي كالتالي:

أ- طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق و أكثرها شيوعاً،

ويُقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون.

ب- **طريقة الترتيب Ranking Scale** : حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه و يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة أو اقلهم.

ج- **طريقة الوقائع الحرجة (الأحداث) Critical Incident Method** : الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، و يتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل.

د- **طريقة قائمة الاختبار Checklist Method** : تعتمد هذه الطريقة على " قائمة مراجعة " بأسئلة و عبارات محددة حول أداء الموظف، و يقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات (دون علم القائم بالتقييم) وفقاً لأهمية و وزن كل عبارة أو سؤال.

هـ- **طريقة التقرير المكتوب Essay Method**: يقوم المدير في هذه الطريقة أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً.

و- **طريقة التدرج البياني السلوكي Behaviorally Anchored Rating Scales** : الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي امتازت بها طريقة التدرج البياني، و لكن بإدخال العامل السلوكي في التقييم و الوقائع الحرجة للموظف المراد تقويم أدائه. ومثله (مدى معرفة الموظف لطبيعة واجبات الوظيفة، طريقة تعامله مع الزبائن، مدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله.....). (السالم و صالح، 2009: 114) حيث تعتمد الطرق الكلاسيكية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير و مؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، و مختلف الصفات الشخصية، و تركز على العمل في فريق. (Robert, 1999: 895).

ثانياً: التحسين المستمر (Amélioration Continu)

1 - مفهوم التحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر للعمليات هو أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، حيث يشترك جميع العاملين في تحسين العمليات الداخلية للمنشأة عبر فرق تحسين المستمر من خلال منهجية تطبيقية محددة ، والحديث عن تحسين المؤسسة لفعاليتها و كفاءتها يقودنا مباشرة إلى الحديث عن واحدة من المقاربات الإدارية الحديثة القائمة على هذا الأساس و نقصد بها مقارنة ، Kaizen و معناها في لغة الدولة التي ظهرت فيها و هي اليابان " التغيير الهادئ " إلا أن المصطلح المتداول لها في لغة الجودة هو "التحسين المستمر"، مؤدى هذه المقاربة أن على كل فرد في المؤسسة، من المدير العام العامل البسيط، أن يساهم بثبات في تحسين نشاطات المؤسسة، عملياتها، أنظمتها الإدارية، تكنولوجيتها، طرقها.. إلخ . بتعبير آخر، تتمثل مقارنة Kaizen في إرساء ذهنية لدى أفراد المؤسسة بضرورة استغلال جميع فرص التحسين الممكنة مهما كانت بساطتها في الارتقاء بمستوى أداء المؤسسة. (ملوك، 2010: 39)

عرّف العكيلي (2010) التحسين المستمر على أنه عملية البحث المنسق الذي يتناول أفضل السبل لانجاز الأشياء وأن الهدف من عملية التحسين المستمر هو التفوق على المعايير الحالية للصناعة و تحديد المشكلات و حلها بمهارة لخلق ميزة تنافسية جديدة. (وليد، 2015: 427)

وعرفه/تكنيسون (Atkinson, 2001) وآخرون بأنه الجهود المستمرة في العمليات القائمة لاستكشاف أفضل الطرائق في التنفيذ والتي تتضمن البحث المركز على الأنشطة التي تهتم بها المنظمة لمواجهة متطلبات الزبائن. (علاء، 2014: 283)

والتحسين المستمر حسب "جيمس و بايتس" ينطوي على تأسيس البنية التحتية اللازمة لتطويرها، فالخطوة الأولى هي تحديد عمال الإنتاج الرئيسيين و تزويدهم بالموارد و التدريب والتحفيز اللازمين لجعلهم أشخاصاً فعالين وناجحين (ماكريث، و بايتس ، 2015 : 196).

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية و العمليات التسييرية في المؤسسات، و يؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات و النشاطات المرتبطة. إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث و التطوير و تشجيع الإبداع و تنمية المعرفة و المهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية و المالية و التسويقية و للموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة و تحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، و تطوير جودة المخرجات من السلع والخدمات من جهة أخرى. (سملاي، 2003: 178)

2 - عناصر و خطوات تطبيق تقنية التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر يتطلب الالتزام بإجراء تغييرات تدريجياً نحو الأحسن و بشكل متواصل، و ذلك يعتمد على عناصر أساسية متمثلة بالمحافظة على إجراءات معينة تلخص فيما يرمز له بـ (S5) و تعني خمسة كلمات يابانية كلها تبدأ بالحرف (S) و يمكن تلخيص هذه العناصر كالآتي:

أ - التصفية (Seriri) S1: و هو العنصر الأول الذي يركز على حدث الأنشطة غير الضرورية و ذلك عن طريق عملية تدعى البطاقة الحمراء و هي تمثل نقطة البداية لتشخيص المشاكل الخفية و توفي المسائلة في موقع العمل.

ب - التنظيم (Seition) S2: و يركز على كفاءة العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمات عن طريق إتباع إستراتيجية مناسبة تضمن عملية تنظيم و إدارة العمل و من فوائده الوصول بسهولة إلى العناصر الضرورية في العمل و تقليل الوقت الضائع.

ج - التنظيف: 3 (Seiso) S و تعني بالفحص و التنظيف المستمر لموقع العمل، و من فوائده تجنب أعطال المكنات.

د - التقييم: 4 (Seiketsu) S و يعني ضرورة وضع معايير للأداء يمكن الرجوع إليها لتحديد الأخطاء و الانحرافات.

هـ - التدريب و الانضباط: 5 (Shiutsuke) S و يعتبر هذا العنصر من أصعب و أهم العناصر في التحقيق لأنه مرتبط بتدريب القوى العاملة على تحقيق العناصر السابقة و جعلها جزءاً من سلوكها.

و من الملاحظ أن عمل هذه العناصر الخمسة يتم بشكل مترابط و متكامل و تهدف هذه العناصر إلى إجراء تغييرات نحو الأحسن و بشكل مستمر و زيادة كفاءة العمل و رفع مستوى الجودة. (علاء، 2014 : 284)

3 - خطوات التحسين المستمر:

لنجاح أي منظمة في عملية التحسين المستمر يجب عليها مراعاة الخطوات التالية :

- //التخطيط: الهدف في هذه المرحلة هو تخطيط ما يجب أن يفعل، أي تحديد الأهداف و العمليات الضرورية لتحقيق المنتج أو الخدمة حسب المواصفات.

- //التنفيذ : يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم تخطيطه.

- **التقييم** : يتم بتقييم النتائج المتحصل عليها من العملية و هذا بمقارنتها مع الأهداف و المواصفات.

- **التحسين**: بناء على نتائج نقوم بإجراء التحسينات و التعديلات على العملية أو المنتج أو الخدمة و نعود إلى المرحلة الأولى لتعديل التخطيط و من ثم تسير الحلقة المستمرة . (وليد، 2015 : 428).

والشكل التالي يبين عجلة " ديمنغ " للتحسين المستمر الخاص بالعمليات (PDCA)

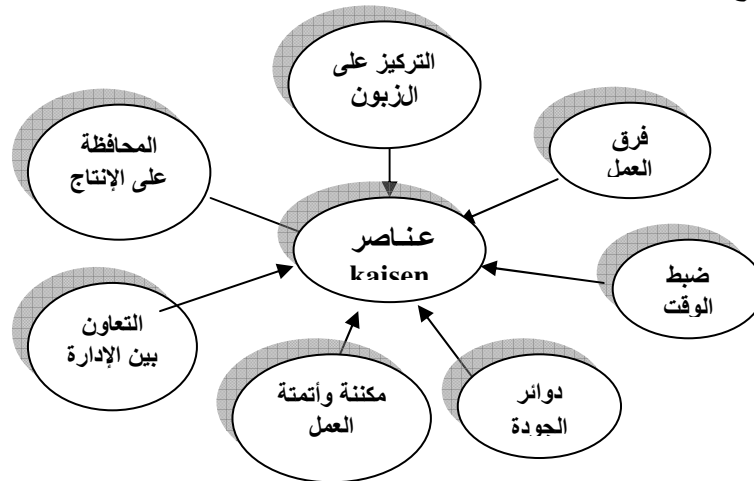


شكل رقم (1) يبين عجلة ديمنغ للتحسين العمليات التنظيمية (Christina, 2013, p39)

4 - منهجية الكايزن Kaisen :

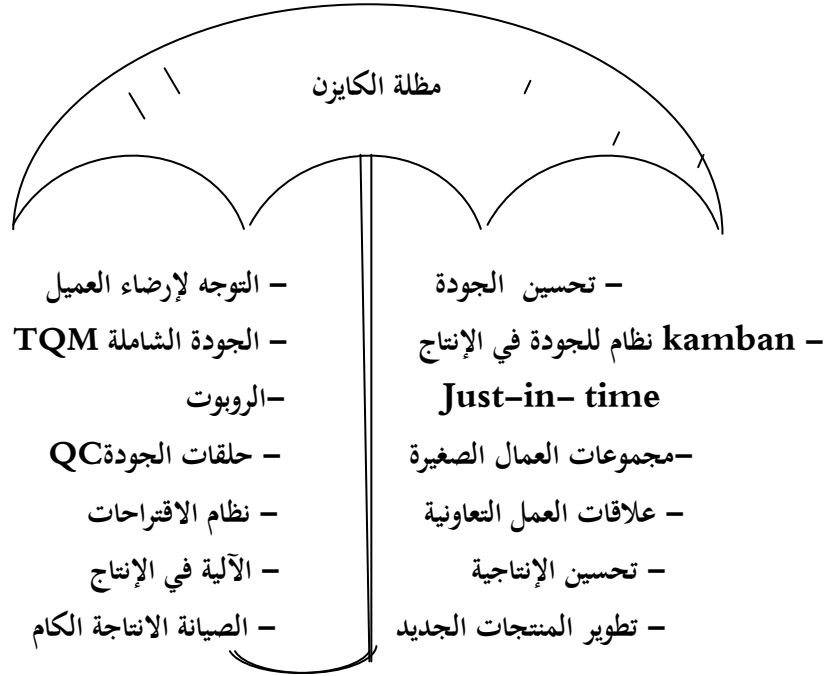
تعتبر منهجية الكايزن من أعمدة التحسين المستمر فهي فلسفة ابتكرها تاييشي أوهورنو (Taiichi Ohno) لقيادة المؤسسات الصناعية، المؤسسات المالية، بل و لتطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على العملية و التحليل. و في ميدان الأعمال أو الصناعات. في العادة تشير كلمة (كايزن) إلى النشاطات التي تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع مناحي العمل، كالصناعة و التسيير الإداري. و تحسين النشاطات الموحدة و طرق العمل، تعمل الكايزن على الحلول دون وجود نفايات. وهي تتكون من كلمتين يابانيتين: كاي «Kai» تعني التغيير، و زن «Zen» وتعني الأفضل. و تترجم إجمالاً إلى (Continual Improvement) أي التحسين المستمر، و قد ظهر مفهوم الكايزن للوجود عام 1984 على يد الخبير الياباني «ماساكي إمامي» ، حيث وضع فيه أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، و أن كل عملية تتم حالياً لابد و أنها تحتوى على أي هدر سواء كان الهدر مادياً أو معنوياً أو فكرياً أو غيره من الأمور الضئيلة التي لا نلحق لها بالاً و التقليل من هذا الهدر مهما كان نوعه ينتج قيمة مضافة للعملية ، و العمل هو المستفيد في النهاية من نتائجها. (توفيق، 2010 : 41)

والشكل التالي يوضح العناصر العامة لمنهجية الكايزن:



مراحل التحسين المستمر الجيد (السمرائي، 2007: 229)

ويعبر "ماساكي إمامي" العلم الياباني صاحب فكرة الكايزن (Kaisen) عن فكرته في صورة مظلة تحتوي على كثير من العناصر وأساليب التحسين المستمر، والكايزن كلمة يابانية تعني التحسين والتطوير المستمر.



الشكل رقم (18) يبين مظلة "الكايزن" (Kaisen) (السلمي، ص: 82)

ثالثاً: نظام ضمان الجودة الآيزو (ISO)

1 - مفهوم نظام ضمان الجودة الآيزو :

إن مصطلح الآيزو يمثل اختصاراً لاسم المنظمة الدولية للمواصفات و هي International Organization of Standardization و مقر هذه المنظمة الدولية في جنيف بسويسرا، حيث أنها تضم أكثر من 100 دولة في عضويتها، وهي تهتم بتوحيد المواصفات و المقاييس في العالم، و يرمز الرقم 9000 لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة و الخدمات، و هي الأكثر شهرة في العالم لارتباطها بالتعامل التجاري الدولي. (خضير، 2016، ص: 107)

يقوم نظام الآيزو على أساس المبادئ الثمانية التالية لإدارة الجودة الشاملة، كما جاء في (دار الجودة، الوحدة الحادية عشر: 141)

- 1-1 القيادة : تعمل القيادة على تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنشأة و توحيد توجه جميع العاملين نحو تحقيق الأهداف و ذلك بتكوين بيئة إيجابية.
- 2-1 التركيز على العميل : تركز المنشأة على تفهم و تحديد متطلبات و رغبات العميل الحالية و المستقبلية ، بل وتتجاوز توقعاتهم.

3-1 **مشاركة العاملين:** أهم موارد أي منشأة هي الموارد البشرية و مشاركتهم الكاملة في إدارة و تحسين الجودة داخل المنظمة مما يؤدي إلى نجاح نظام الجودة و نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

4-1 **مدخل العمليات:** تدار جميع أنشطة المنشأة على أساس العمليات و التي قد تنظم عدة إدارات في العملية الواحدة بدلاً من تحسين العمل كإدارات منفصلة.

5-1 **مدخل إدارة النظم:** و ذلك عبر تحديد و التعرف على العمليات المرتبطة و إدارتها كنظام موحد يساهم في تحقيق فعالية و كفاءة المنشأة لتحقيق أهدافها.

6-1 **التحسين المستمر:** يجب أن يكون التحسين المستمر لجميع العمليات هدفاً دائماً للمنشأة عبر فرق العمل و من خلال الاستماع إلى صوت العميل و الإدارة الفعالة للشكاوى و الاقتراحات.

7-1 **القرارات المبنية على الحقائق:** تصدر القرارات في المنشأة الناجحة بعد تحليل للمعلومات و سجلات و التعرف على مواطن الخلل و طرق الإصلاح و بتالي تكون هذه القرارات أكثر صواباً و أقل خطأً، و غير مبنية على التخمين والحدس.

8-1 **علاقة منفعة وشراكة متبادلة مع الموردين:** لا يجب أن تكون العلاقة بين الموردين والمنشأة قائمة على السعر فقط والحصول على البضاعة بأقل سعر حتى لو أدى ذلك إلى الخسارة المورد، بل يجب تأسيس علاقة دائمة تقوم على مبدأ المشاركة والمنفعة المتبادلة.

2 - مفهوم الجودة الشاملة (TQM)

إنَّ مصطلح إدارة الجودة الشاملة أو النوعية الشاملة كما أورده (خضير، 2000) غدا في يومنا هذا من المصطلحات الشائعة و لاسيما في عالم التجارة، و هو مصطلح مبني على مسلمة باتت تستحوذ على أذهان المنتجين بشكل عام وموذاها أن نجاح أي عمل على المدى البعيد أصبح مرهونا بالجودة في الإنتاج و المنتج و القيادة المشرفة عليه، ولم تعد الجودة الشاملة في اقتصادنا المعاصر تعني ببساطة القدرة على إنتاج سلعة أو خدمة أفضل من نظيراتها المتاحة بالأسواق. و تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تكافح لوضع الاستعمال الأفضل لجميع الموارد و الفرص المتاحة من خلال طرائق تحسين معينة، و لهذا السبب تشكل إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية الأساسية لتحسين الأعمال، و من المتوقع أن تصبح مسألة و معجزة إدارية في المستقبل بسبب أهميتها للكفاءة و التنافسية معا. (رعد، 2001:37)

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة نمط إداري يعتمد على الموارد البشرية التي تعيش تحسناً مستمراً في خدمة العميل بتكلفة أقل (Brilman, 2000: 2017). حيث أكد "جوران" في كتابه الشهير (Quality Handbook) أن الجودة تعني تلك الميزات الخاصة بالمنتجات و التي تلبي احتياجات العملاء و بالتالي توفير رضا العملاء. و في هذا المعنى، تكون الجودة موجهة إلى الدخل (Juran, 1998: 21).

3 - أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر أدوات تطبيق الجودة الشاملة الأساليب و المناهج العلمية و العملية التي تُطبَّق على كافة الأنشطة بغرض تطويرها و تحسينها، و تنتوع أدوات الجودة على حسب طبيعة الأنشطة و المهام، و على حسب الأهداف المرجوة من الجودة، و من أهمها و أشهرها :

3-1 مخطط عظم السمكة، السبب والنتيجة (Fish Bone) : يعرف مخطط السبب و النتيجة كذلك بمسمى مخطط "إيشيكاوا" نسبة للعالم الياباني إيشيكاوا الذي قام بتطوير هذه التقنية في عام 1943، حيث عرفها جابر بأنها " إستراتيجية تدريبية تتضمن عدة خطوات إجرائية متتابعة، تركز على التفاعل بين الطالب و المعلم، و المادة العلمية، لاكتساب المعرفة الجديدة و تكاملها، و اتساقها مع المعرفة القائمة لدى الطلبة للوصول إلى نهايات و نتائج جديدة." (جابر، 2003: 62)

3-2 مخطط باريتو 20/80 (Pareto Chart) المجالات القليلة الحاكمة : يعد مبدأ باريتو من أقوى الأدوات التي ابتكرها الإنسان، و لهذا نجد أن تحديد 20 ٪ أو العوامل القليلة الحاكمة يؤدي إلى توفير جهد كبير، و لكن يجب أن تؤخذ هذه العوامل في الحسبان في ضوء القضايا لأشمل. (توفيق، 2011: 386)

ويضيف "جيمس و بايتس" في كتابهما (الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة) : مبدأ "باريتو" ربما يكون النظرية الوحيدة الأكثر فائدة التي يمكن للمديرين أن يعرفوها، لماذا ؟ لأنه يمكن استخدامه لتقليل أعباء العمل التي يشعر بها المدير و يمكن تطبيقه على نطاق واسع من الظروف (جيمس و بايتس، 2015: 234)

3-3 العصف الذهني (إثارة الأفكار) (Brain Storming) : العصف الذهني هو إستراتيجية تستخدم كأسلوب لتحفيز التفكير و الإبداع لحل المشاكل المستعصية سواء العملية أو العلمية أو الحياتية، و يعرفه عبد الرحمن توفيق في كتابه (إدارة الجودة الشاملة على أنه " استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة ". (عبد الفتاح، 2012: 54)

3-4 خريطة التدفق (Flow Chart) : هي عبارة عن تمثيل بياني يعتمد على الرسم لتوضيح ترتيب العمليات اللازمة لحل المشكلة، الهدف منها المساعدة في إلقاء الضوء على تتابع العمليات المتعلقة بنقاط اتخاذ القرار الرئيسية.

3-5 منهجية ستة سيجما : (Six Sigma) ($\sigma 6$) تعتبر " الستة سيجما" أو ما يسمى " النظام الرشيق" من أهم الابتكارات الإحصائية في فضاء الجودة الشاملة، لاسيما في العصر الحديث، و هي من أهم و أبر المبادرات التي قدمتها شركة الاتصالات العامة متورولا (Motorola) لتقليل نسبة الهدر و تحقيق الكمال، و ذلك عام 1980. و يشير منهج Six Sigma إلى العملية التي لا ينتج عنها أكثر من 3.4 عيوب في ملون فرصة، لأن هذا المعدل من العيوب منخفض جداً، و يرتبط مصطلح " الستة سيجما" أحياناً مع مصطلح انعدام العيوب (Park, 2003: 2). (Zero Defect) و من الناحية التطبيقية تعد " الستة سيجما" أحد أكثر برامج استراتيجيات الإدارة فاعليةً في العصر الحاضر فيما يتعلق بالتغيير في كل الثقافة و العملية الإنتاجية. (الزهراني، 2010: 29)

رابعاً: منهجية الدراسة

1- منهج الدراسة : استخدم الباحث في إطار إعداد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقف عند حدود وصف الظاهرة و تحليلها بغية الكشف عن حقيقتها وتأكيدها و مستوى الارتباط بين متغيراتها.

2- الحدود الدراسة: شملت هذه الدراسة الحدود التالية:

2-1 الحدود المكانية: اقتصر مجتمع الدراسة على مؤسسة إنتاجية ORSIM للصناعات الميكانيكية بولاية غليزان دائرة واد ارهيو تحديداً.

2-2 الحدود الزمنية: استغرقت الدراسة الأساسية من (15 أكتوبر 2016 إلى غاية 15 ديسمبر 2016)

2-3 الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على عينة مكونة من 200 عامل من مؤسسة ORSIM ، قد تم اختيارها بالطريقة القصدية باعتبارها الأنسب لمثل هذه الدراسة ولأنها تمثل مجتمع الدراسة.

3 - أداة الدراسة: تماشياً مع طبيعة الموضوع فقد تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان، باعتباره أداة رئيسية في البحث العلمي، و قد قام الباحث بتصميمه بعد الاطلاع على أدبيات الموضوع، و النظر في الدراسات السابقة، والزيارات الاستطلاعية لميدان الدراسة، القسم الأول منه متعلق بمتغير إدارة الموارد البشرية و كان البعد الخامس فيه يقيس تقييم الأداء و الذي اشتمل على 10 بنود، والقسم الثاني من الاستبيان متعلق بإدارة الجودة الشاملة و كان البعد الثالث فيه يقيس عملية التحسين المستمر، و اشتمل على 11 بنداً.

وللإجابة على الاستبيان استخدم الباحث مقياس ليكرت (Likert) الخماسي المتدرج، حيث يمثل إحدى طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد يترجم وجود خمس إمكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة و هي كالتالي:

موافق تماماً	موافق	غير متأكد	رافض	رافض تماماً
5	4	3	2	1

يطبق المقياس بهذا الشكل إذا كانت الفقرات موجبة و تعكس نتائجها إن كانت الفقرات سالبة.

4 - الخصائص السيكومترية للأداة:

4-1 الصدق: اعتمد الباحث على نوعين أساسيين من أنواع الصدق وهما:

أ - الصدق الظاهري (صدق المحكمين): و قدرت نسبة الصدق الظاهري للأداة بـ 89. %

ب - صدق الاتساق الداخلي: اعتماداً من الباحث على برنامج Spss في قياس الصدق و بناءاً عليه اتصفت الأداة باتساق داخلي في كل فقرات الاستبيان، و قد تم ذلك على مرحلتين:

- اتساق كل عبارات مع محورها و مع الدرجة الكلية الاستبيان.

- الصدق البنائي للمحاور: (مصفوفة معاملات الارتباط البينية)، حيث بلغ معامل محور تقييم الأداء 0.727، والمحور الثاني المتعلق بالتحسين المستمر 0.940، عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$.

4-2 الثبات: بعد انتهاء الباحث من التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال اعتماد معامل الارتباط (بيرسون) ، والاستعانة ببرنامج Spss كان لا بد من التأكد من ثباتها، حيث استخدم في ذلك حساب التجزئة النصفية، و حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) على العينة الاستطلاعية و التي قدرت بـ 50 عاملاً.

5 - نتائج الدراسة :

بعد الانتهاء من الدراسة و تفريغ البيانات، و حسابها إحصائياً مستعيناً ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS توصل الباحث إلى ما يلي :

الجدول يبين نتائج العلاقة الارتباطية بين إستراتيجية تقييم الأداء و التحسين المستمر.

المتغيرات	معامل الارتباط R	الدلالة	SIG	العينة
إستراتيجية تقييم الأداء	0,640	0,01	0,000	200

				التحسين المستمر
--	--	--	--	-----------------

من خلال الجدول يتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية و دالة بين إستراتيجية تقييم الأداء و التحسين المستمر، تقدر ب 0,640، و هي علاقة موجة طردية، أي أنه كلما ارتفع مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ارتفع مستوى إدارة الجودة الشاملة، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG ب 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$ ما يعادل نسبة خطأ واحد في المائة، و بتالي نتقبل الفرض البديل القائل : توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين تقييم الأداء والتحسين المستمر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$.

6 - تفسير ومناقشة نتيجة الدراسة:

يتبين لنا من خلال ما أسفرت عنه نتائج اختبار فرضية الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين تقييم الأداء والتحسين المستمر ، ب معامل ارتباط 0,640، وهي علاقة موجة طردية، حيث قدرت الدرجة المعنوية SIG ب 0,000 أي أن العلاقة دالة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$ ما يعادل نسبة خطأ واحد في 100، وهذا يتماشى مع ما أكدته الفصول النظرية للدراسة.

تكمن العلاقة بين إستراتيجية تقييم الأداء و التحسين المستمر في التغذية الراجعة الحاصلة بينهما كما أثبتتها الدراسة في نتائج معامل الارتباط، فالتغذية الراجعة منشأها الأساسي هو أن عملية تقييم الأداء يُنظر لها من زاوية إدارة الجودة الشاملة بأنها آلية من آليات التحسين المستمر و وسيلة أساسية لا يمكن زهول عنها أو إغفالها في استكشاف الطرق الجيدة في تنفيذ العمليات، كما ينظر في نفس الوقت إلى عملية التحسين المستمر من موقع إدارة الموارد البشرية على أنها غاية من غايات تقييم الأداء.

وهذا ما يحقق في الموافقات التغذية الراجعة بين المتغيرين، بمعنى أنه كلما كان مراقبة الأداء و تقييمه مجدياً و مؤصلاً و مبنياً على قواعد سليمة كلما كان مستوى التحسين المستمر مرتفعاً و فعالاً، و كلما تطورت عملية التحسين المستمر، زاد ذلك في سهولة و مرونة و فعالية تقييم الأداء.

وهذا ما ذكره (Ritchie et Dale, 2000: 241) من أن استمرار و استدامة عملية التحسين المستمر داخل المنظمات يجب فيها مراعاة انتظام مراقبة الأداء الوظيفي باستخدام نظام القياس المناسب.

كما يؤكد (علاء، 2014) هذا الطرح في دراسته ، بأن عملية التقييم من ضمن (S5) أو ما يسمى العناصر الخمسة للتحسين المستمر عند اليابانيين، "التقييم : 4 (Seiketsu) S و يعني ضرورة وضع معايير للأداء يمكن الرجوع إليها لتحديد الأخطاء والانحرافات."

وقد عرف (Atkinson, 2001) التحسين المستمر بأنه الجهود المستمرة في العمليات القائمة لاستكشاف أفضل الطرائق في التنفيذ و التي تتضمن البحث المركز عن الأنشطة التي تهتم بها المنظمة. (علاء، 2014، ص: 283)

فالتقييم الفعال من أفضل الطرق المساعدة على عملية التحسين المستمر، و قد ورد في توصيات دراسة قام بها (بلال سكارنة، 2014) حول التعليم التنظيمي و دوره في تحقيق التحسين المستمر، " على الشركة توفير فريق عمل يتقن التعامل

مع وسائل القياس الكمية و ذلك لتقييم الأداء لكل من الشركة و الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.(سكارنة، 2014 ص:144)

كما ذكر " وليد" أن لعملية التحسين المستمر أربع خطوات أساسية و هي " التخطيط و التنفيذ و التقييم و التحسين " وأورد بأن " بناء على نتائج التقييم نقوم بإجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج أو الخدمة " (وليد، 2015 ، ص:428)

وجاء من ضمن المبادئ التسعة للجودة الشاملة عند كل من " أوسو " Osseo " و " لونجباتم Longbottom " المبدأ السادس (نتائج تقييم الأداء). (القرني، 1431، ص:08)

وعلى العموم يمكننا القول من خلال نتائج هذه الفرضية و الدراسات السابقة و الأدبيات، و اتجاهات العاملين الموجبة نحو المتغيرين، أن إستراتيجية تقييم الأداء بكل مراحلها و خطواتها تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر، و أن بينهما علاقة قوية موجبة و طردية، و تتفاعلان فيما بينهما في نسق منسجم متلاحم.

الخاتمة :

ساهمت هذه الدراسة في توضيح بعض المعطيات الميدانية عن طبيعة إستراتيجية تقييم الأداء و علاقته بعملية التحسين المستمر في المؤسسات الجزائرية، في ظل نظام الأيزو، و بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تعزيز الوعي والحس لدى جميع العاملين سواء كانوا إداريين أو منفذين أو مسيرين بأهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية لاسيما عملية التحسين المستمر باعتبارها وسيلة أساسية لتحقيق متطلبات أي المنظمة تسعى إلى المنافسة.
- يتوجب على المؤسسات خلق مناخ تنظيمي تسود فيه القيم الموجبة والمحفزة للإبداع والتحسين.
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال التقييم البناء العادل لجهود العاملين ومستوى أدائهم، والأخذ بالاعتبار التقييم الذاتي auto évaluation للفرد مما يحفزه على دفع عجلة التحسين المستمر.
- على المنظمات التركيز على إستراتيجية تقييم الأداء و التكثيف من ضبط وسائله و تحديثها مما يتوافق و عملية التحسين المستمر، لأنه لا يمكن سيرورة عملية التحسن المستمر المبني على التجديد و التحديث و الجودة بوسائل تقييم أداء الأفراد بطرق كلاسيكية لا تتماشى و متغيرات العمل.
- ضرورة شروع المنظمات الجزائرية في تبني نظام الأيزو (ISO) بكل أنماط (TS،9001،14000،22000،....) لأنه البوابة الممهدة لإدارة الجودة الشاملة، ولأن معايير الأيزو عبارة عن قواعد وشروط وقيود تطبق مثلما جاءت، فمن خلال نظام الأيزو بكل أنواعه الممنهجة والمعدقة والمقننة، إضافة إلى إستراتيجية تقييم الأداء تستطيع المنظمة أن تجعل مبادئه عامة وشاملة داخل المنظمة، حتى تصبح الجودة ثقافة سائدة فيها.
- التزام الإدارة بتبني منهج واحد على الأقل من مناهج إدارة الجودة الشاملة التي مرت معنا في الجانب النظري كمنهجية الستة سيجما أو منهجية الكايزن أو منهجية خريطة التدفق أو مخطط باريتو...

المراجع:

- 1- بلال خلف السكارنة،(2009)،التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،عمان.
- 2- عمر وصفي العقيلي،(2005)، إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
- 3- ملوك منصف،(2010)، أثر إشهاد الجودة على المؤسسات الجزائرية حالة الموصافة(iso9002000)رسالة ماجستير، جامعة فرحة عباس سطيف .
- 4- بلقاسم حوام، (2015)، مؤسسات جزائرية تتسول شهادات الجودة من الخارج، الشروق، العدد 4914، ص11 .
- 5- خضير، كاضم محمود.(2000). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 6- خضير،كاضم محمود.(2016). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للطباعة و النشر.
- 7- الشمري، عزال بن مطر.(2014). العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، 38 ، 197-215.
- 8- السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش.(2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، الأردن: دار جدارا للكتاب العالمي.
- 9- أبوشندي، سعد عامر.(2011). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار أسامة للنشر.
- 10- الطراونة، عمر.(2011).المستشار في: استراتيجيات الإدارة الحديثة، عمان: دار البداية.
- 11- مسلم، محمد.(2010).تنمية الموارد البشرية : دعائم و أدوات، الجزائر: دار طليطلة.
- 12- خليفة، قصي قحطان.(2015). إدارة الموارد البشرية: في المنشآت السياحية، الأردن: دار المعترف للنشر.
- 13- وليد، حسين.(2015). اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية بغداد، 46، 421-444.
- 14- علاء، جاسم سليمان.(2014). استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة: بالتطبيق على بنك سبا الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد، 41، 279-296
- 15- جيمس ماكريث، بوب بايتس.(2015). الكتاب الصغير لنظريات الإدارة الكبيرة و كيفية استخدامها، ترجمة مكتبة جرير، السعودية: دار جرير للنشر و التوزيع.
- 16- سملالي، يحظية.(2003). إدارة الجودة الشاملة : مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم للملتقى الوطني بجامعة ورقلة، حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- 17- ابراهيم، توفيق.(2010). قصتي مع الكايزن، مجلة عالم الجودة، 1، 42-45.
- 18- عبد الرحمان، توفيق.(2011). الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم و الأدوات، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، إصدار بيمك.
- 19- السمرائي مهدي.(2007) إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، بغداد، العراق، دار جرير .
- 20- رعد، حسن الصرف.(2001).كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، سورية، دار علاء الدين للنشر و التوزيع.

- 21-** جابر، عبد الحميد جابر. (2003). الذكاءات المتعددة و الفهم: تنمية وتعميق، القاهرة: دار الفكر العربي.
- 22-** محمود، عبد الفتاح رضوان.(2012). إدارة الجودة الشاملة: فكر و فلسفة قبل أن يكون تطبيق، القاهرة : الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- 23-** سعيد بن حمود، الزهراني.(2010). سيجما ستة، مجلة عالم الجودة، 1، 38-41.
- 24-** دار الجودة 228(..)،إدارة الجودة الشاملة- نظام الموصفات القياسية الدولية لإدارة الآيزو 9000، إدارة المكتبية.
- 25-** بن علي القرني، عوض.(1431).مبادئ الجودة لدى روادها، سلسلة ثقافة الجودة، 01-10.
- 26-** Christian ,D .(2013).La Qualité, itcic édition, Blida, Alger .
- 27-** Claude, Blanche.A.(2008). Gestion des ressources humaines :Valeur de l'immatériel ,Bruxelles :G.De Boeck.
- 28-**Robert Le Duff.(1999).Encyclopédie du gestion et de management, Edition Dalloz, Paris.
- 29-**Juran,J.Godfrey,B.(1998) Quality control handbook, co-editor-in-chief: Blanton. New York San Francisco.
- 30-** Michel, d. et Laurent, I.(2011).L'Essentiel sur le Management :Berti.
- 31-**Park, Sung H, (2003), "Six Sigma for Quality and Promotion", Asian Productivity Organization.
- 32-**Jean Brilman.(2000). Meilleures pratique de management , 3éme édition , édition d'organisation, Paris