

تقييم الأداء فى ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة فى المعاهد العليا التجارية بجمهورية مصر العربية نجلاء حسنى عباس إسماعيل

الملخص :

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات الإستراتيجية فى منظمات الأعمال ، فهى وسيلة لتحسين أداء العاملين وزيادة رضائهم عن العمل مما يفيد المنظمة فى تحقيق أهدافها ، كما أن تقييم الأداء يمد الإدارة بمعلومات هامة عن مستويات أداء العاملين لدراستها وتحليلها للتعرف على نواحى القوة والضعف وبناء الخطط المستقبلية ، وتحتاج مؤسسات التعليم العالى إلى ضرورة تحليلها تنظيمياً للتعرف على طبيعة الأداء والصورة الذهنية لتلك المؤسسات لدى المجتمع والدولة .

تواجه المعاهد العليا التجارية مشكلات تؤثر على كفاءة الأداء الأكاديمى والإدارى وجودة الخدمة المقدمة للطلاب مما أدى إلى تدنى مستوى الخريجين ، وانشاء صورة ذهنية سيئة عن المعاهد لدى الجمهور الخارجى وخاصة سوق العمل ، وتزايد البطالة ، الأمر الذى يتطلب معه البحث عن أفضل السبل لتطوير وتحسين الأداء للمساهمة فى حل المشكلات التى تؤثر على أداء المعاهد وعلى مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب .

يعتبر التقييم أحد أدوات القياس ومفتاحا للجودة، ويهدف التقييم الى توفير معلومات للسوق ويمثل قاعدة للمراقبة ، ومن المعروف أن من متطلبات الجودة التزام المؤسسات بتقديم برامج التقييم الخاصة بها وكذلك قدرتها على تقديم تقارير عن نتائج التقييم. يعتمد نجاح برامج تقييم الأداء أو فشلها على المعلومات المستخدمة فى عملية التقييم والتي يتم جمعها من مصادر عديدة فى المنظمة ، كما أن مخرجات تقييم الأداء هى عبارة عن المعلومات التى تستخدم فى وضع برامج تحسين الأداء وتغيير سياسات الموارد البشرية ، هذا بالإضافة إلى ان عملية تقييم الاداء تتطور باستمرار حسب المناهج والاتجاهات الإدارية الحديثة ، فمن أهم مزايا إدارة الجودة الشاملة هى أن جعلت عديدا من المنظمات تعيد التفكير فى مناهج تقييم الأداء الخاصة بهم .

Abstract:

The performance evaluation process one of strategic processes in business organizations. It is a way to improve the performance of workers and increase satisfaction with work, which benefits the organization in achieving its goals. The performance assessment provides an important information management about the performance levels of employees for study and analysis to identify strengths, weaknesses and future plans. Higher education institutions need to be analyzed to identify the nature of organizational performance and the image of those institutions in both of society and the country.

The higher commercial institutes face problems affecting the efficiency of the administrative and academic performance and the quality of service provided to students resulting in a low level of graduates, create a bad image for public institutions and particularly the labour market and rising unemployment, which requires a search for the best ways to develop and improve performance to contribute to solving the problems that affect the performance of the institutes and at the level of the quality of service provided to students. Evaluation is one of the key instruments for measuring the quality. The evaluation is intended to provide information to the market and represents the base control and it is known that the quality requirements of institutions providing their own assessment programs as well as its ability to report on the results of the evaluation.

The success or failure of performance evaluation programs depends on information used in the evaluation process which is collected from several sources in the organization. The output performance evaluation is an information used in the development of programs to improve performance and changing human resource policies. This is in addition to the performance appraisal process is constantly evolving according to the curriculum and trends of modern management. It is the most important advantages of Total Quality Management is drive many organizations to rethink their curriculum for performance evaluation.

مشكلة البحث :

نظرا لإنخفاض كفاءة الاداء بالمعاهد محل الدراسة وعدم وجود آليات فعالة لمواجهة مشكلات إنخفاض الأداء الذى يتطلب معه البحث عن أفضل السبل لتطوير وتحسين الأداء لذلك تتركز المشكلة فى ضرورة تقييم الأداء بالمعاهد للمساهمة فى حل المشكلات التى تؤثر على الاداء الأكاديمى والإدارى وجودة الخدمة المقدمة للطلاب ويمكن صياغة مشكلة البحث كالتالى :

١. كيفية تطوير وتحسين الاداء فى المعاهد ؟
٢. ما دور الادارة العليا فى تدعيم برامج تقييم الاداء بالمعاهد ؟

أهمية البحث :

١. العمل على الاضافة للابحاث التى تناولت عملية تقييم الاداء فى ضوء مفهوم ادارة الجودة الشاملة .
٢. الربط بين عملية تقييم الاداء وإدارة الجودة الشاملة .
٣. الاستفادة من عملية تقييم الأداء بشكل عملى فى علاج مشكلات المعاهد .

أهداف البحث :

١. تحسين كفاءة الأداء الأكاديمى والإدارى وجودة الخدمة المقدمة للطلاب .
٢. التعرف على طبيعة العلاقة بين كفاءة الأداء الأكاديمى وبين جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب .

فروض الدراسة :

- من استعراض مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها والإطار النظرى تم وضع الفروض التالية لتساعد فى الاجابة على التساؤلات البحثية
١. لا يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لتبنى المعاهد نظام فعال لتقييم الأداء على كفاءة الأداء فى المعاهد محل الدراسة .
 ٢. لا يوجد أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لكفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس على جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب

وتم تقسيم البحث الى سبعة اجزاء :

أولاً : تقييم أداء العاملين

ثانياً : خصائص تقييم الاداء

ثالثاً : أهداف تقييم الأداء

رابعاً : أبعاد تقييم الأداء من منظور الجودة الشاملة

خامساً : مفهوم مدخل التحسين والتطوير المستمر للجودة

سادساً : مراحل تقييم الأداء فى إطار مدخل التحسين والتطوير المستمر للجودة

سابعاً : معايير تقييم الأداء فى ضوء منهج التحسين والتطوير المستمر للجودة .

اولاً : تقييم اداء العاملين :

هو تحديد لمستوى كفاءة أداء العاملين فى محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم فى انجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم فى المستقبل وكذلك سلوكه وتصرفاته فى محيط العمل أو المتعلقة به وكذلك قدراته وإمكانياته الذاتية خلال فترة زمنية محددة ، وتبرز من خلال هذا التعريف ثلاثة عناصر هي:

- ١ . أن ناتج التقييم هو تحديد لمستوى كفاءة أداء العامل .
- ٢ . أن الجوانب محل التقدير هي عادة الأداء الفعلى للأعمال المكلف بها العامل وكذلك سلوكه وتصرفاته ذات الصلة بأداء العمل بالإضافة إلى القدرات الذاتية للعامل ومدى ملائمتها للقيام بواجبات وأعباء وظائف أخرى أعلى من الوظيفة العالية التى يشغلها .
- ٣ . تقييم أداء العامل يغطى فترة زمنية محددة ومعروفه ومتفق عليها ومن المعتاد أن يتم التقييم بواسطة الرئيس المباشر للفرد والذى يراجع مرة أخرى عن طريق رئيسه وعلى ذلك فإن كل فرد يقوم بتقييم كفاءة الآخرين فان كفاءته تقيم أيضا بواسطة رئيسه وهذه حقيقة ثابتة باستثناء بعض الوظائف العليا بالمؤسسة .

ثانياً : خصائص تقييم الأداء :

يوجد العديد من الخصائص المرتبطة بتقييم الأداء منها :

- ١ . عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمى .
- ٢ . إنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التى جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف .

٣. إنها عملية شاملة وعامة فى وقت واحد أى يشمل تقييم الأداء جميع العاملين فى المنظمة رؤساء ومرؤوسين فى كافة المستويات الإدارية .
٤. إنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التى تحققت من الإلتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم .
٥. عملية مستمرة يومية (غير موسمية) وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة والنتائج النهائية تعبر عن كافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف وقد يتم التقييم على أساس سنوى أو نصف سنوى أو ربع سنوى أحياناً .

ثالثاً : أهداف تقييم الأداء :

يمكن تقسيم أهداف تقييم الأداء كالتالى :

أ : أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة

تتمثل هذه الأهداف فى التالى :

١. تكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقى عن طريق تأكيد الأسس العلمية فى التقييم والموضوعية فى إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين واتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية .
٢. النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم المكافئة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر .
٣. وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته .
٤. تحديد تكاليف العمل الإنسانى وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد .
٥. التوثيق المنظم لتطور أداء العاملين وبالشكل الذى ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائد فى البلد .

ب : أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين

قيام المديرين المشرفين على عملية تقييم أداء المرؤوسين بتنمية مهارتهم فى المجالات الآتية :

١. التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل عملى وموضوعى .
٢. الإرتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أى منهم الأمر الذى يقود فى النهاية الى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.
٣. تنمية قدرات المدير فى مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ج : أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤسين

تتمثل هذه الأهداف فى التالى :

١. تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التى يبذلونها فى سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم الأمر الذى يجعلهم يجتهدون فى العمل ويطور مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات
٢. تساعد عملية تقييم الأداء فى اقتراح مجموعه من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بينتهم الوظيفية أيضا بأساليب عملية بصورة مستمرة .
٣. توضيح مسؤولية كل فرد ومساهمته فى أداء المنظمة ككل .
٤. توضيح المعايير والمؤشرات التى يحاسب على أساسها كل فرد .
٥. يعمل على وجود نوع من التفاهم والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة .
٦. يعمل على إشتراك الأفراد فى المناقشة وتحديد الأهداف والتخطيط والرقابة .

ترى الباحثة أن من أهم أهداف تقييم الأداء :

١. التعرف على ما تم إنجازه من أهداف المنظمة ومراجعة خطط ونظم العمل .
٢. تحديد الإنحرافات والتعرف على أسبابها والعمل على تصحيحها .
٣. تحسين كفاءة القرارات الإدارية مستقبلا فى ضوء نتائج تقييم الأداء.
٤. تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة .
٥. توفير المعلومات التى على أساسها تتخذ قرارات النقل والترقية .

رابعاً : أبعاد تقييم الأداء من منظور الجودة الشاملة

يعنى مفهوم تقييم الأداء من منظور الجودة الشاملة قياس وتقييم المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويتضمن الأبعاد التالية :

- ١ . تقييم أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.
- ٢ . تقييم أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة للمنظمة.
- ٣ . تقييم الأداء الكلي للمنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والسياسية والتشريعية والاجتماعية والثقافية المحيطة .

إن تبني مفهوم تقييم الأداء من منظور الجودة الشاملة يساهم في تحقيق الفوائد التالية:

- ١ . يمكن إتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في الوقت المناسب .
- ٢ . الإرتكاز على أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس إلى جانب الاعتماد على بعض المعايير الوصفية ، مما يحقق الدقة والشمول في التقييم.
- ٣ . المساهمة في تحقيق رضا العميل المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته .
- ٤ . المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية ، والمساهمة في ترشيد النفقات وتنمية العوائد المحققة .
- ٥ . تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها مما يجعلها أهدافاً بعيدة عن أى قياس أو تقييم موضوعي .

خامساً : مفهوم مدخل التحسين والتطوير المستمر للجودة :

مشاركة جميع الأفراد في المنظمة في عملية التحسين والتطوير المستمر وصولاً إلى تحقيق الجودة في المنتج النهائي من خلال التحقق من جودة النظم والإجراءات المستخدمة في ذلك بغرض إشباع احتياجات العملاء في الأجل الطويل مقومات نجاح عملية تقييم الأداء في إطار منهج التحسين والتطوير المستمر للجودة:

- ١ . التخطيط الوقائي (لمنع وقوع الانحرافات) .
- ٢ . تصحيح الأخطاء أول بأول (في حالة وقوع انحرافات مفاجئة) .

٣. التحسين المستمر للعمليات والأنشطة.
 ٤. التركيز على العملاء (سواء العميل الداخلى أو الخارجى) .
 ٥. الرقابة الكلية على الجودة حيث يركز تقييم الأداء على أن تحقيق الجودة مسؤولية الجميع فى المنظمة.
 ٦. التأكيد على أن التطوير والتحسين عملية مستمرة .
 ٧. الرؤية والتخطيط الإستراتيجى طويل المدى لأنشطة الجودة .
 ٨. تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف .
- ترى الباحثة أن مفهوم مدخل التحسين والتطوير المستمر للجودة :

يعنى التحسين الذى لا يتوقف على كافة المستويات الإدارية ويشمل هذا التحسين طرق العمل وأداء وسلوكيات العاملين والتجهيزات والمباني ليحقق باستمرار الرضا الكامل للعملاء ، وتتمثل مقومات نجاح عملية تقييم الأداء فى إطار منهج التحسين والتطوير المستمر للجودة فى التالى :

- أ- تصميم وتنفيذ برامج للتدريب المستمر .
- ب- تقييم موضوعى للأداء يدعم ويشجع الجهود الجماعية .
- ت- ج - تبنى فلسفة منع الخطأ وليس كشف الخطأ.
- ث- ع- يعتمد على فرق العمل وليس العمل الفردى .
- ج- ه- تحسين استجابة المنظمة .
- ح- و- تعظيم القيمة للعملاء .

سادسا : مراحل تقييم الأداء فى إطار مدخل التحسين والتطوير المستمر للجودة :

يمكن تقسيم مراحل تقييم الأداء فى إطار مدخل التحسين والتطوير المستمر للجودة كالتالى :

المرحلة الأولى : تحديد الرؤية ووضع خطة لتحقيق معايير الجودة

يتم فى هذه المرحلة ما يلى :

١. تحديد الرؤية والتوجهات الأساسية فى الأجل الطويل ، وتطوير مدخل المنظمة على هذا الأساس .
٢. تحديد الأنشطة ذات الأولوية عند التحسين ذات التأثير المباشر على العميل .

٣. تخطيط الجداول الخاصة بتحقيق معايير الجودة .
٤. استخدام النتائج لإعادة تصميم عمليات المنظمة بما يتلاءم مع متطلبات هذه النتائج .

المرحلة الثانية : إعادة تصميم العمليات

يمكن إعادة تصميم العمليات وذلك بالبداية بعمليات التحسين التي تلبى رغبات العملاء مباشرة وما يترتب على ذلك من إعادة تصميم وترتيب العمليات ذات التأثير المباشر على جودة المنتج أو الخدمة التي تقدم إلى المستهلك ومن هنا تبدأ فرص التحسين مبكراً بينما في نفس اللحظة تعاد صياغة السياسات .

المرحلة الثالثة : المراجعة والمتابعة المستمرة

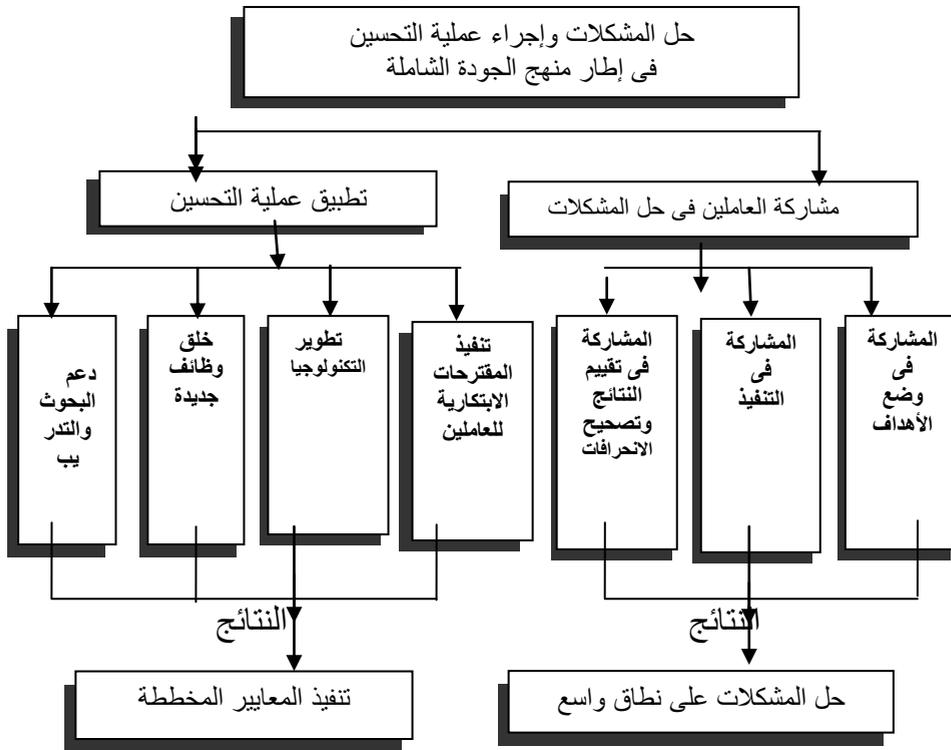
في هذه المرحلة سوف تتسع عمليات التحسين لتشمل التطبيق والتدريب خلال أنشطة العمل بالمنظمة وتتضمن هذه المرحلة تحديداً للأسباب الجذرية التي تسببت في مشكلات العمل على التأكد من أن الحلول السلمية لها قد وجدت وتمت صياغتها.

المرحلة الرابعة : حل المشكلات وإجراء عملية التحسين :

هذه المرحلة تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق نحو تغيير ثقافة المنظمة وتعتبر من المراحل الهامة لاستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية المتقدمة في حل كثير من المشكلات العلمية المعقدة وما يتطلبه ذلك من تدريب وتعليم وتشجيع مساهمة ومشاركة الأفراد في عمليات التحسين والتطوير ويمكن تحديد أهم أبعاد هذه المرحلة كما هو موضح بالشكل التالي .

شكل رقم (١)

حل المشكلات وإجراء عملية التحسين في إطار منهج الجودة الشاملة



Source : Michael . J "Quality Assurance Management " chapman & Hall , London (2001),PP . 107

سابعا : معايير تقييم الأداء في ضوء منهج التحسين والتطوير المستمر للجودة :

يمكن تقسيم معايير تقييم الأداء في ضوء منهج التحسين والتطوير المستمر للجودة كالتالى :

المعيار الأول : مدى التوجه بالعميل

ويشتمل هذا المعيار على العناصر التالية :

- ١- العملاء الداخليون
- ٢- التغذية العكسية من المستهلك
- ٣- الإدارة كمورد ومستهلك
- ٤- الموردون
- ٥- المشاركة في تخطيط المناهج
- ٦- العملاء الخارجيون

المعيار الثاني : مدى كفاءة القيادة

- ويشتمل هذا المعيار على العناصر التالية :
- ١- إدراك دور الإدارة
 - ٢- قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة
 - ٣- القدرة على التخطيط الإستراتيجي
 - ٤- التحول الشامل

المعيار الثالث : مدى كفاءة عمليات التغيير والتطوير

- ويشتمل هذا المعيار على العناصر التالية :
- ١- التخطيط
 - ٢- استثمار الطاقات الإبداعية
 - ٣- استخدام القياس
 - ٤- تعظيم الفوائد
 - ٥- شهادة الجودة

المعيار الرابع : مدى جودة الهياكل والنظم

- ويشتمل هذا المعيار على العناصر التالية :
- ١- الإتصال
 - ٢- المهام
 - ٣- التعليم
 - ٤- العمل الجماعي
 - ٥- التدريب

المعيار الخامس : مدى كفاءة عمليات المراجعة والتقييم

- ويشتمل هذا المعيار على العناصر التالية :
- ١- تفهم العملية
 - ٢- تفهم الاختلافات
 - ٣- كفاءة الفحص
 - ٤- تفهم النواحي غير القابلة للقياس
 - ٥- مدى توازن النظام
 - ٦- تكلفة الجودة

نتائج البحث :

- توصل هذا البحث الى مجموعة من النتائج تتمثل فى التالى :
١. وجود أثر معنوى ذو دلالة إحصائية لتبنى المعاهد نظام فعال لتقييم الأداء على كفاءة الأداء فى المعاهد محل الدراسة .
 ٢. وجود اثر معنوى ذو دلالة احصائية لكفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس على جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب .
 ٣. لا يوجد معايير فعالة لتقييم الاداء فى المعاهد مما ادى الى إنخفاض كفاءة الأداء الاكاديمى والادارى وجودة الخدمة المقدمة للطلاب .
 ٤. غياب الرضا الوظيفى لدى أعضاء هيئة التدريس
 ٥. يمكن إستخدام تقييم الأداء كأداة ناجحة لتحسين الأداء وتحسين جودة الخدمة المقدمة للطلاب .
 ٦. المركزية الشديدة فى إدارة المعاهد على مستوى إدارة المعاهد وعلى مستوى وزارة التعليم العالى مما يؤثر سلبا على كفاءة الاداء .
 ٧. غياب الرضا للعاملين يؤثر سلبا على كفاءة الأداء
 ٨. وعى العاملين بالمعاهد بأهمية تطوير وتحسين الأداء
 ٩. لا يوجد معايير فعالة يتم على أساسها منح تراخيص إنشاء المعاهد

التوصيات :

- ضرورة القيام بمجموعة من التوصيات تجاه عملية تقييم الأداء تتمثل فى التالى :
- ١ . التزام المعاهد بتبنى معايير فعالة لتقييم الأداء لتحسين كفاءة الأداء الأكاديمى والإدارى وجودة الخدمة المقدمة للطلاب .
 - ٢ . توفير الدعم المادى والأدبى لعضو هيئة التدريس لكى يتفرغ للأداء الأكاديمى لتحسين جودة الخدمات التعليمية .
 - ٣ . ضرورة الربط بين تقييم الأداء فى المعاهد وبين وبين إدارة الجودة الشاملة
 - ٤ . زيادة المشاركة فى إتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستوى إدارة المعاهد وعلى مستوى وزارة التعليم العالى .
 - ٥ . ضرورة العمل على قياس رضا كافة الفئات المختلفة من العاملين بالمعاهد وان تؤخذ المعلومات الناتجة عن عملية القياس واعتبارها تغذية عكسية والاستفادة منها فى تحسين الأداء بالمعاهد .
 - ٦ . ضرورة العمل على تنمية قدرات ومهارات الإداريين لتحسين ادائهم .
 - ٧ . التأكيد على عدم إنشاء معاهد عليا تجارية إلا بعد إجراء دراسة جادة عن الجدوى العلمية من إنشاءها والعائد المنتظر منها ووضع المواصفات التى يجب توافرها فى الخريجين والأعداد المطلوبة .

المراجع:-

أولاً : المراجع العربية :

١. محمد زكى عويس ، الطريق إلى الجودة فى التعليم العالى ، سلسلة غير دورية تصدرها المكتبة الاكاديمية ، القاهرة ، (٢٠٠٨) ص ٨١
٢. سيد محمد جاد الرب ، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء : الاطر المنهجية والتطبيقات العملية ، دار الفجر ، القاهرة ، (٢٠٠٩) ص ٥١
٣. محمد محمد إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية : أحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة المدخل لتطوير منظومة إدارة جودة رأس المال البشرى من المنظور الإداري، الدار الجامعية ، الإسكندرية (٢٠٠٩) ص ٧٥٣ .
٤. جارى ديسلر ترجمة ، محمد سيد أحمد عبد المتعال ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية (٢٠٠٣) ص ٣٢٣ .
٥. مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي تكاملي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣٨-٢٤٠ .
٦. أحمد ماهر ، الإدارة الإستراتيجية : الدليل العلمى للمديرين الدار الجامعية ، الإسكندرية (٢٠٠٧) ص ٤٧٧ .
٧. توفيق عبد المحسن ، تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد دار النهضة العربية ، القاهرة (١٩٩٧) ص ٥ .
٨. محمود نصار سلمان اليماني ، استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة – لزيادة فعالية التدريب فى هيئة قناة السويس – دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة فى إدارة الأعمال ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، (٢٠٠٨) ، ص ٥٢ – ٥٨ .
٩. سيد أحمد بدوى ، أثر منهج إدارة الجودة الكلية على رفع كفاءة الأداء بالترسانات المصرية : بالتطبيق على ترسانات هيئة قناة السويس ، رسالة دكتوراه غير منشوره فى إدارة الأعمال ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، (٢٠٠١) ، ص ١٠٢-١٠٨ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Mchael , J , Quality Assurance Management Chapman & Hall , London , (2001) pp 107
2. Rebinsonteri, Reinventing the business wheel information week , (2005) n 739 , p.76

3. Lind. G, the Road to Quality Prentice Hall Sydney Australia, Pyrite(2005) .
4. David E. Bawen & Edward E. Lawler , Total Quality Oriented Human Resource Management ,Organization Dynamics 1992, Spring, pp29-41
5. Matherly. L &Lasater. H, Implementing TQM in corporate , Quality Progress, April (2004) pp 13-17
6. M.Kelin , the moet fafal Reengineering mistakes, info strategy, (2004) pp. 4143.
7. Joel E. E. Ross, Total Quality Management ; Text, cases &Reading 1994., London , Kogan pageLt.,
8. Russel. M., Quality Control Handbook , McGraw-Hill, New York , (2003),pp21-34.