

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز

نادية زحاف المزداة مقدار

طالبة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم

التسيير، جامعة شلف، الجزائر

بريد الكتروني: magdanat@hotmail.fr

أ.د. بابا عبد القادر

أستاذ التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية

وعلوم التسيير بجامعة مستغانم، الجزائر

ملخص:

يكمّن الهدف من هذا المقال في توضيح الأسس التي يتركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج تسييري متكامل يحدّث على إتقان الأعمال ويسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين، وإلى قياس أداء المؤسسات في ظل تطبيق هذا النموذج الذي يرمي إلى إيجاد صلة بين أثر تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة وبناء ميزة تنافسية، وبالتالي تحقيق أداء متميز يضمن البقاء والنمو المستمر للمؤسسة.

وأخيرا توصلنا إلى أن الجودة أصبحت هدفا يراود جميع المؤسسات مهما كان نوعها، من أجل تخفيض التكاليف واكتساب ميزة تنافسية، وأن تحقيق الأداء المتميز يتطلب قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي تؤكد على ضرورة تحقيق هذا الأداء، وقد أثبتت مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة ب «مستغانم» مكانتها بفضل إدراكها قيمة الإتقان والتحسين المستمر للأداء.

كلمات مفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الأداء، التميز في الأداء.

Résumé :

L'objectif de cet article est de préciser les fondements sur lesquels repose la notion de gestion de la qualité totale de modèle intégrée qui demande instamment la maîtrise du jour et cherche à l'amélioration et le développement continu et de mesurer la performance des institutions dans le cadre de l'application de ce modèle, qui vise à établir un lien entre les

effets de l'adoption de cette philosophie de gestion modernes et un avantage concurrentiel et, partant, la performance remarquable à assurer la survie et la croissance soutenue de l'entreprise.

Enfin, nous sommes parvenus à la qualité est devenue un objectif faire la cour de toutes les entreprises, quelle que soit leur nature, de réduire les coûts et d'acquérir un avantage concurrentiel, et qu'un comportement professionnel exceptionnel pour la direction efficace de l'élaboration de principes et de normes qui réaffirme la nécessité de parvenir à ce résultat, il prouve l' institution minoteries de « Dahra Groupe Matidji » sa place grâce à la reconnaissance de la valeur des perfections et améliorer constamment l'exécution.

Mots clés : La qualité, la gestion de la qualité totale, gestion des performances et de l'excellence dans l'exécution.

مقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، و تحسين الإنتاجية إضافة إلى زيادة الأرباح، فهدفها هو فهم حاجات و رغبات الزبائن، حيث يعتبر الأداء مرآة المؤسسة في تحقيق الإنتاجية، لذلك أصبحت الكثير من المؤسسات و المنظمات تهتم بتحقيق الأداء المتميز، لأن التميز في الأداء يعتمد على مبادئ و فلسفة الجودة التي تمثل الالتزام بتحقيق التحسين و التطوير الدائم للأداء وفق المواصفات المعمول بها و بالمستوى الذي يرضي الزبون، و هذا من أجل ضمان بقاء المؤسسة، و ضمن هذه المقدمة يمكن أدرج الإشكالية التالية:

كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تميز أداء المؤسسة؟

أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث في:

- الاهتمام الكبير بتحقيق الأداء المتميز والذي أصبح يسعى جميع المؤسسات؛

- الدعوة من خلال هذا البحث إلى ضرورة دراسة تطبيق الأسلوب الإداري الحديث المتمثل في إدارة الجودة الشاملة وإعطاء صورة نظرية وعملية توطر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبناء ميزة تنافسية وتعزيزها بما يحقق الأداء المتميز.

فرضيات البحث :

للإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على الفرضيات التالية:

- تعبر إدارة الجودة الشاملة عن منهج تسييري متكامل يركز على جملة من المبادئ والأساليب والتقنيات يؤدي تطبيقها الصحيح إلى تحقيق الجودة، كما يعمل على تحسينها باستمرار.
- يعتمد الأداء المتميز على التعلم والابتكار المستمرين للوصول إلى مستويات عالية الإتقان.
- توفر المهارات والكفاءات البشرية، يعد السبب الرئيسي لقدرة المؤسسات على تحقيق الأداء المتميز في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

منهج البحث:

إن تحديد منهج البحث يتوقف على الهدف الذي تسعى الدراسة للوصول إليه، وصيغة الموضوع في حد ذاته، لذا قد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وهذا بالاعتماد على مجموعة من الأدوات المساعدة للدراسة.

خطة البحث:

تم تقسيم البحث إلى دراسة نظرية حيث تطرقنا إلى إدارة الجودة الشاملة والتميز في الأداء إذ تعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية التي يسعى اليوم لتحقيقها المدير المعاصر، في مختلف مؤسسات الأعمال، وهي سلاح تنافسي جد مهم، تستخدمها المؤسسات لجلب الزبائن وتحقيق التميز والريادة في السوق، ثم تطرقنا إلى دراسة حالة وهي معرفة حقيقة ودافع إدارة الجودة والتميز في الأداء بالمطاحن الكبرى للظهرة بولاية "مستغانم" وذلك من خلال إنشاء استمارة استبيان التي تضمنت معلومات عن آراء العينة في ثلاثة

محاور، كل محور يؤكد أو ينفي الفرضية المطروحة على أرض الواقع، حيث تم التحليل عن طريق أدوات إحصائية كما قمنا بتحليل نتائج هذه الاستمارة و في الأخير اختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز في الأداء بهذه المؤسسة، المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم.

1- تعريف الجودة أبعادها ومراحل تطورها:

1.1- تعريف الجودة: يمكن تعريفها حسب المفهوم الحديث بأنها مجموعة الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج، وبما يتطابق ويلبي رغبات واحتياجات المستهلكين، والجودة بهذا المفهوم الحديث ينظر إليها من أحد الجوانب الثلاثة:¹

- جودة التصميم؛

- جودة الاعتمادية؛

- جودة الإنتاج.

2.1- أبعاد الجودة: تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاد متعددة ترتبط بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، ونلخصها في الآتي:

الأداء- الخصائص- المطابقة- الموثوقية- مدة الصلاحية- الخدمة- الاستجابة- الجماليات والسمعة.²

3.1- مراحل تطور الجودة: إن تطور مفهوم الجودة وبلورة أفكاره وصولا إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لو يأتي دفعة واحدة، بل استلزم الأمر ردحا من الزمن، وتتميز أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل تاريخية لتطور الجودة، إذ توجت المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال ما يلي:³

المرحلة الأولى: مرحلة فحص الجودة؛

المرحلة الثانية: مرحلة مراقبة الجودة؛

¹- زبير منير العبودي، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، 2006.

²- راتب جليل صويص غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة دار يازوري للنشر والتوزيع، 2009.

³- صلاح عباس الهادي، إدارة الجودة الشاملة، مدخل نحو أداء منظمي متميز، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية المجلد الثاني، 2005، ص160.

المرحلة الثالثة: مرحلة ضمان (تأكيد الجودة)؛

المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

2- إدارة الجودة الشاملة: تعبر عن توجه عام يسيطر على فكر وتصرفات ممارسي الإدارة في أغلب المؤسسات، لا سيما في اليابان، والدول الغربية، حيث أصبح المفهوم من معايير تقييم الإدارة والحكم على فعاليتها وكفاءتها.

1.2- تعريف إدارة الجودة الشاملة: يعرفها معهد الجودة الفيديريالي بأنها "أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الأداء".⁴

كروسبي يقول بأنها "عبارة عن المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، وهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء".⁵

2.2- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يهدف تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عدد من الأهداف تتمثل في:⁶

- العمل على إشباع حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية؛
- زيادة قدرة تنافسية للمؤسسة؛
- زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة؛
- رفع قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات البيئية؛
- تحقيق التحسين المستمر في كافة أبعاد المؤسسة.

⁴ - عبد المحسن توفيق محمد، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات/مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية للنشر، 1997.

⁵ - حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.

⁶ - محمد خير سليم أبوزيد، هيثم علي حجازي، أثر تطبيق الحاوية الالكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة الخدماتية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الثاني، الأردن، 2007، ص 17.

- زيادة قدرة المؤسسة على النمو المتواصل سعياً لتحقيق المكانة الأفضل بين المؤسسات المنافسة.
- العمل على زيادة ربحية المؤسسة وتحسن اقتصادياتها.

3.2- أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يحقق ما يلي:⁷

- تقليص شكاوى المستهلكين؛
- تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة*زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة؛
- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة؛
- زيادة شهرة المؤسسة.

4.2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والقواعد التي تعكس أفضل الممارسات

الواجب تنفيذها، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:⁸

- التركيز على الزبون؛
- القيادة؛
- مشاركة الأفراد؛
- مدخل العملية؛
- استخدام مدخل النظام للإدارة؛
- التحسين المستمر؛
- مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات؛
- علاقة المنفعة المتبادلة مع المجهزين.

⁷- علي السلمي، السياسات الإدارية المعاصرة، دار غريب للنشر، 2008.

⁸- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، 2004.

3- إدارة الجودة الشاملة أساس التميز في الأداء:

إن الأداء مرتبط بالكفاءة والفعالية معا لأنهما في الأصل وجهان متلازمان، بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، ولا على المؤسسة ولا على المؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المتوقعة أو الاقتراب منها بنسب مرضية.

1.3- عناصر ومحددات الأداء: وتتمثل في⁹

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة؛
- كمية العمل المنجز؛
- المثابرة والثوق؛
- محددات الأداء: من محددات الأداء نذكر؛
- الجهد-القدرات-إدراك الدور (المهام).

2.3- مقاييس الأداء وخصائصها: لقد أشار NIVEN إلى وجود ثلاثة مجموعات من مقاييس الأداء

هي:¹⁰

- المجموعة الأولى: مقياس المدخلات؛
- المجموعة الثانية: مقياس المخرجات؛
- المجموعة الثالثة: مقياس المحصلات.

⁹ - محمد راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001.

¹⁰ - وائل صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الدار الجامعية للكتاب، 2009.

3.3- عمليات إدارة وتقييم وتحسين الأداء:

1.3.3- تعريف إدارة الأداء: يرى GARY DESSLER أن إدارة هي " العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف ونحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العاملين نحو الأداء الفعال".¹¹

2.3.3- أهمية إدارة الأداء:

إن عملية إدارة الأداء تنبع من كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية:

- ترتبط ارتباطا مباشرا بمنهج إدارة الجودة الشاملة؛
- تهدف إدارة الأداء إلى التركيز على أن أداء العاملين هو وظيفة هامة وأفضل من وظائف أخرى كالحوافز والتدريب والاتصالات والإشراف وغيرها؛
- إدارة الأداء لها تأثير إيجابي واضح خاصة في ظل البيئة الصناعية التنافسية على المستوى الدولي؛
- تركز عملية إدارة الأداء على دمج وتكامل بين (تحديد الأهداف، تقييم الأداء وتطوير العاملين)؛
- تساعد صاحب العمل على التحسين المستمر؛
- تهدف إدارة الأداء إلى بناء الاتفاق بين العامل ورئيسه.

4.3- عملية تقييم الأداء: تعرف عملية تقييم الأداء بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء، أو هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة.

1.4.3- أهداف عملية تقييم الأداء:¹²

تكمّن أهداف عملية تقييم الأداء فيما يلي:

¹¹ - سيد محمد جاب الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري،

2009.

¹² - سيد محمد جاب الرب، مرجع نفسه.

- إعطاء الفرصة كاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين؛
- تعطي المشرفين الفرصة في تحديد نقاط الضعف والقوة عن تقييم أداء الموظفين؛
- إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار؛
- تحدد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات والأجور والمكافآت والترقية وغيرها.

5.3- الأداء المتميز:

- تعريف التميز: هو مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى.
- تعريف الأداء المتميز: هو قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة، بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف.

6.3- دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز:

- إن منهج الجودة الشاملة يهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد وللجهد والوقت وتخفيض التكاليف مما إدارة يساهم فبتطوير الأداء وتحقيق الأرباح وسنعرض العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز.
- أساس تطوير الأداء ضمن إدارة الجودة الشاملة:
- إن عملية إدماج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات تفيد في تطوير الأداء وذلك عن طريق:
- التحكم في أخطاء عدم تطابق الجودة المدركة مع الجودة المتوقعة
- التحسين المستمر للجودة المقدمة.

4- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز:¹³

- يعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ولا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء، بمعنى المتدخلات والمخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة

¹³ - مصطفى أحمد، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، 2001.

الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا الزبون وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل، كما أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق التميز من خلال بعض استراتيجيات التميز مثل:

- البناء المؤسسي؛
- خلق ثقافة التميز.

5- دراسة حالة حول واقع وحقيقة إدارة الجودة والتميز في الأداء بالمطاحن الكبرى للظهرة.

سنحاول في هذا الجزء معرفة حقيقة ودافع إدارة الجودة بالمطاحن الكبرى للظهرة، وذلك من خلال تحليل استمارة الاستبيان التي تتضمن معلومات عن أفراد العينة وثلاث محاور، كل محور يؤكد بنفي الفرضية المطروحة، على أرض الواقع وهذا التحليل يكون عن طريق أدوات إحصائية.

1.5- تحليل نتائج المعلومات العامة

1.1.5- عينة الدراسة: لم يتم تحديد حجم العينة بشكل نهائي قبل توزيع الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع 30 استبيان، وتم استرجاعه بالكامل، حيث كان القدر الأكبر من المساعدة المقدمة من قبل إطارات وعمال مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(01): الإحصائيات الخاصة بالاستبيان

النسبة المئوية %	التكرار	
100	30	الاستبيانات المسترجعة
00	00	الاستبيانات غير المسترجعة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

التعليق: يبين الجدول رقم (01) عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة ونسبة الاستبيانات المسترجعة وغير المسترجعة، فبلغت نسبة الاستبيانات المسترجعة 100%.

التحليل الوصفي لخصائص العينة المدروسة: بعد القيام بتعريف العينة أي كل من مجتمع العينة والقيام بحصر لها في مجموعة معينة قمنا بعملية التحليل (الجنس- السن- المؤهلات العلمية - الخبرة المهنية) أولاً- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
66.76	20	ذكر
33.33	10	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الاستبيان.

التعليق: يتضح لنا من خلال الجدول رقم (02) الذي يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، هو أن نسبة الذكور في عينة الدراسة تفوق نسبة الإناث، إذ بلغت نسبة الذكور 66.67%، وأما نسبة الإناث فقد بلغت 33.33% وهذا ما يفسر لنا أن التجارب مع الدراسة كان أحسن فيما يخص الذكور.

2.1.5- توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
30	09	أقل من 30 سنة
40	12	من 30 إلى 40
30	09	أكثر من 40
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الاستبيان

التعليق: يتضح لنا من خلال الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب السن، والملاحظ في الأمر أن الفئة التي يتراوح عمرها من 30 إلى 40 بنسبة 40%، وهي النسبة الأعلى أما فيما يخص الفئة التي يقل عمرها عن 30 سنة والفئة التي أكثر من 40 سنة فنلاحظ أن هناك تساوي في النسب، حيث تمثلت هذه الأخيرة في 30%.

3.1.5- توزيع الهيئة حسب المؤهلات العلمية:

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهلات العلمية
50	15	ليسانس
13.33	04	ماستر
03.33	01	ماجستير
33.33	10	شهادات أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الاستبيان.

التعليق: نلاحظ من الجدول رقم (04)، توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد بنسبة 50% الذين يحملون شهادة ليسانس وهي النسبة الأعلى في أفراد العينة، وبعد ذلك تليها شهادة الماستر بنسبة 13.33%، وبنسبة 03.33% للمتحصلين على شهادة الماجستير وهي أضعف نسبة في عينة الدراسة، يمكن القول إن معظم أفراد العينة يحملون شهادات عليا وهذا يدل على أن العينة مؤهلة.

4.1.5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
36.67	11	أقل من 05 سنوات
30	09	من 05 إلى 10 سنوات
33.33	10	أكثر من 10 سنوات
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الاستبيان

التعليق: يبين الجدول رقم (05)، التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية، ونلاحظ أن نسبة الأفراد الذين تقل خبرتهم المهنية عن 05 سنوات يمتلكون 33.67% وهي تشكل أكبر نسبة كونها تتضمن طلبة الليسانس والماستر، كما أن نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 05 سنوات إلى 10 سنوات فقد قدرت بـ 30% وهي أقل نسبة في عينة الدراسة، أما الفئة التي تزيد خبرتهم المهنية عن 10 سنوات فبلغت نسبتها 33.33%.

اختبار العلاقة بين إدارة الجودة والتميز في أداء بالمطاحن الكبرى للظهرة:

أولاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام هذه المقاييس في إعداد إجابات الاستمارة المتعلقة بالمحاور الثلاثة لقياس رأي أفراد العينة بشأن أسئلة الاستبيان حيث تتدرج من (مواقف محايد-غير موافق)، حيث تعطى للإجابة التي تمثل أعلى مستوى للاتجاهات الإيجابية 03 درجات، وللإجابات التي تليها درجتين ثم درجة واحدة كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم(06): مجالات الإجابة على الاستبيان وأوزانها

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	01	02	03
المتوسط	من 1.00 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 300

المصدر: وليد عبد الرحمان، بيانات الاستبيان، الندوة العالمية للشباب الإسلامي.

6- معالجة استمارة الاستبيان:

- بعد عملية الحصر النهائي لعدد الاستثمارات الصالحة للدراسة قمنا بتفريغها، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية كالتالي:
- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة؛
 - حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات الواردة في الاستبيان؛
 - قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية؛
 - اختيار الاتجاه.

1.6- نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1.1.6- نتائج التحليل الإحصائي للمحور الأول.

يتضح من الجدول 07 أن اعتمادا نظام الجودة للظهرة، يمثل الموافقة التامة، بدلالة المتوسط الحسابي 2.754، والنسبة المئوية التي بلغت 91.1779، والانحراف المعياري المقدر بـ 2.661، وهذا ما يدل على تأييد أفراد العينة بالأغلبية المطلقة وذلك يشير أن هناك نظام الجودة بالمؤسسة.

الجدول رقم(07):نتائج التحليل الإحصائي لاعتماد نظام الجودة بالظهرة

الاتجاه	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الأول
موافق	96.67	2.80	2.9	مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة لديها نظام خاص بالجودة، وهي تولي اهتماما كبيرا لجودة منتجاتها.
محايد	76.67	2.22	2.3	تنظر المطاحن الكبرى إلى الجودة على أنها المطابقة مع متطلبات الزبائن من خلال معرفة احتياجاتهم ورغباتهم.
موافق	86.67	2.51	2.6	تتم المطاحن الكبرى للظهرة، بالعديد من الأنواع فهي تهتم بكل من جودة التصميم، جودة الأداء، وكذا جودة الإنتاج وهذا كله يكون بناء على احتياجاتهم ورغبات الزبائن.
موافق	98.89	2.87	2.97	تم حصول المطاحن الكبرى للظهرة على شهادة ال إيزو 9001 إصدار 2000، سنة 2006 وبتتبع ومراقبة مستمرة من طرف اللجان المختصة والمدققة تم تجديد هذه الشهادة وأصبحت أيزو 9001 إصدار 2008.
موافق	84.44	2.45	2.53	تطمح المؤسسة في الحصول على شهادتين.
موافق	96.67	2.8	2.9	هما الأيزو 1725 الخاصة بالمخبر، والثانية شهادة الأيزو 22000 المتعلقة بالأمن والنظافة، وهم في التحضير لها.
موافق	98.89	2.87	2.97	تتم مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة كثيرا بالرقابة على الجودة من خلال مراقبة المدخلات والمخرجات.
موافق	98.89	2.87	2.97	إن أعضاء المخبر هم المسؤولون على قياس درجة جودة المنتجات، حيث تحتوي هذه المصلحة على ستة مخبرين ورئيس المخبر، يقومون بمراقبة المادة الأولية والإنتاج حتى النهاية.
موافق	95.56	2.77	2.87	تقوم المؤسسة بكل أنواع الرقابة منذ دخول المادة الأولية إلى غاية الوصول إلى المنتج النهائي ومراقبة أيضا الأدوات واللوازم المستخدمة للرقابة.
موافق	84.44	2.45	2.53	قيام مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بنظام الجودة من أجل الحصول على ثقة زبائننا، وذلك من أجل انخفاض شكاوى

				العملاء وكسبها ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة.
موافق	91.779	2.661	2.754	الدرجة الكلية لنتيجة التحليل.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الاستبيان.

إن تحقيق الجودة أصبح هدفا يراود جميع المؤسسات مهما كان نوعها، وهذا من أجل تخفيض التكاليف واكتسابها ميزة تنافسية بهدف تقديم سلع وخدمات تتميز بالجودة العالمية، وذلك من خلال نظام لإدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر منهج أو أسلوب شامل لإدارة وتحسين الجودة، تهدف المؤسسة من خلاله إلى التعامل المباشر مع الزبون باعتباره مصدر بقائها، كما يركز على العمل الجماعي لأجل التحسين المستمر وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى.

2.1.6- نتائج التحليل الإحصائي للمحور الثاني:

الجدول رقم (08): الأداء وإدارة الأداء بالمطاحن الكبرى للظهرة

الاتجاه	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الثاني
أولاً: الأداء بالمطاحن الكبرى للظهرة				
محايد	81.11	2.35	2.43	إن المطاحن الكبرى للظهرة تحتم بأداء أفرادها منذ بداية نشاطها، لأنها مؤسسة ذات طابع خاص فكل فرد أو عامل يقدم أحسن ما لديه من أجل التفوق والتميز عن باقي العاملين كما أنها تستخدم مجموعة من المقاييس لقياس الأداء.
موافق	98.98	2.87	2.97	تستخدم مقاييس المدخلات، والمخرجات، ومقاييس المحصلات من خلال قياس ومراقبة توقعات العملاء وهي تسعى جاهدة لتطوير أدائها من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، وبعدها تأتي عملية تحليل الفجوة الفاصلة بين المستويين، والبحث عن حل لها.
ثانياً: إدارة الأداء بالمطاحن الكبرى				

				تقييم الأداء
موافق	100	2.90	03	<p>- تقوم المؤسسة بتقييم أداء عمالها وعلى مدى أهمية هذه الوظيفة في المطاحن إذ على أساسها تتخذ العديد من القرارات لتطوير الأداء، وأيضاً يتم التعرف على نواحي القصور والضعيفة في الأداء المسجل من قبل العاملين، وأن التقييم يمس كل أفراد المؤسسة سواء العاملين التنفيذيين وحتى الإداريين.</p>
موافق	94.44	2.74	2.83	<p>- إن المسؤول عن عملية التقييم هو الرئيس المباشر للحامل، ويتم ذلك خلال الأهداف المحققة خلال السنة، ويتم عملية عن طريق إعداد استبيان (ورقة التقييم) والغرفة من هذا التقييم تحسين نوعية الأعمال المراد إنجازها بهدف تحقيق الأهداف المتوقعة من التقييم بشكل جيد.</p>
موافق	100	2.90	03	<p>- يتم التقييم في نهاية كل سنة وعلى أساسه يبنثق مخطط التكوين الخاص بكل فرد وأيضاً تحديد المردود الفردي.</p>
موافق	98.98	2.87	2.97	<p>- عملية تقييم الأداء بالمطاحن الكبرى للظهرة تكون بهدف تدارك النقص وذلك بغرض تحسين مؤهلات وكفاءات العمال من خلال برامج التكوين والتطوير.</p>
				التكوين والتدريب
موافق	98.98	2.87	2.97	<p>- إن عملية التدريب في المؤسسة عملية مستمرة والتدريب في المطاحن الكبرى يختلف بين قصير وطويل الأجل، ويكون ذلك في إطار احتياجات العامل.</p>

موافق	94.44	2.74	2.83	- تم التدريب في أغلب الأحيان بعد عملية تقييم الأداء، وذلك بغرض معالجة النقص في أداء العمال وكذا من أجل اكتساب مهارات عالية وأن المطاحن الكبرى تتعاقد سنويا مع معاهد ومراكز التكوين المهمة، منها: المعهد الدولي مناجمت، INSIM بوهران، مدرسة تسيير الإعلام الآلي والتجارة EAGIC بوهران، مركز SCS العالمي ومركز SIMEX.
موافق	90	2.61	2.70	التحفيز - قوم المطاحن الكبرى بتحفيز كفاءتها وهذا من أجل ضمان بقائهم والتحفيزات التي تقدمها المطاحن الكبرى للظهرة لكفاءتها هي تحفيزات المادية، كالزيادة في الأجر، تقديم مكافآت، بالإضافة إلى التحفيزات المعنوية كالتدريب: الاهتمام بالجانب الصحي للعامل، أما الترقية فتولي لها اهتماما قليلا.
موافق	96.67	2.80	2.90	- تقديم المطاحن الكبرى التحفيز للعامل الذي يقدم أداء جيد، أي أن التحفيزات تكون على حسب أداء العمل بكفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تحفيز بقية العاملين على العمل بمجهود أكبر.
موافق	95.36	2.756	2.86	الدرجة الكلية لنتيجة التحليل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الاستبيان.

يتضح من الجدول أن نسبة الموافقة كانت تامة، بدلالة المتوسط الحسابي 2.86 والنسبة المئوية التي بلغت 95.36 والانحراف المعياري المقدر ب: 2.765، وهذا ما يدل على تأييد أفراد العينة بالأغلبية المطلقة.

إن التميز هو قدرة الفرد أو المؤسسة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط بدون ترك مجال للأخطاء أو الانحراف بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة، ومهارات قادرة على إنجاز نتائج غير مسبوقه وهذا بالاعتماد على التعلم والابتكار المستمرين، وهو ما يؤكد الفرضية الثانية .

3.1.6- نتائج التحليل الإحصائي للمحور الثالث:

الجدول رقم(09): إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز

الاتجاه	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الثالث
موافق	92.22	2.67	2.77	حصول المؤسسة على شهادة الأيزو 9001 هو مؤشر يدل على أنها نظام متكامل للجودة أساسه إرضاء الزبائن.
موافق	93.33	2.71	2.80	إن الشهادة تكسيها ميزة تنافسية في الأسواق المحلية وبذلك نعمل جاهدة لتطوير أدائها والحصول على ثقة زبائننا.
موافق	88.89	2.57	2.67	تؤكد مؤسسة المطاحن الكبرى على الاهتمام بأدائها، وتعمل على تطويره والوصول إلى درجة التفوق
موافق	96.67	2.80	2.90	هدف المؤسسة إلى تحقيق التميز هو المحافظة على الشهادة، ثم إرضاء الزبائن بتقديم لهم منتجات تلي رغبتهم.
موافق	91.11	2.64	2.73	تحقيق التميز كان بسبب المنافسة الشرسة، فالمطاحن الكبرى لا تتواجد في فراغ بل محيطة بتميز بالتطور المستمر والمنافسة.
موافق	85.55	2.8	2.57	إن مسؤول المطاحن يرون في الأفراد المتميزين والمتفوقين ودوي الأداء الجيد مصدر للتميز والإبداع، والتجديد وتحقيق النجاح للمؤسسة.
موافق	90	2.76	2.70	إن التقنيات التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق التميز هي: القياس المقارن لأداء أفضل. إعادة هندسة أي تغير جذري في عمليات الإنتاج وذلك من أجل تطوير الإنتاجية وإرضاء الزبائن.

فالتميز في الأداء يعتمد على فلسفة الجودة إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطور والتحسين

المستمرين للأداء من أجل الوصول بهذا الأخير إلى مستويات عالية هذا بدوره يرجع إلى حصول المؤسسة وتوفرها على موارد ذات كفاءة ومهارات عالية، وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة.

خاتمة:

من خلال البحث الذي قمنا به داخل المطاحن الكبرى للظهرة بولاية "مستغانم"، والتي تعتبر من أهم فروع مجمع "متيجي"، هذا المجمع الضخم الذي يضم مطحنة ومصنع للسميد من أحدث طراز، يتمتع بقدرة تحويل هائلة كما أن منتجاتها عالية الجودة مع تكلفة إنتاج تنافسية تجعل منه من بين أكبر وأهم المجمعات للصناعة الغذائية في البلاد، وقد تحصلت على شهادة الأيزو 2008/9001، وهي تعرف تحسين في نظام إدارة أعمالها، و تطمح إلى الحصول على شهادة فالإيزو 1725 الخاصة بالمخبر و كذا شهادة الإيزو 22000 المرتبط بالأمن والنظافة، ومن خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى النتائج الآتية:

- تحتل المطاحن الكبرى للظهرة مكانة على المستوى المحلي وحتى على المستوى الوطني؛
- تعتبر من بين المؤسسات التي حققت الريادة في مجالات عملها؛
- تتوفر على أشخاص ذوي قدرات ومهارات عالية، تتميز بروح المبادرة، العمل الجماعي والأمانة وغيرها؛
- تعتبر نموذج للمؤسسات الناجحة في مجال الجودة والدليل على ذلك حصولها على شهادة للجودة في وقت قصير؛
- اهتمامها الكبير برضا الزبائن وحرصها على كسب ولائهم مما جعلها تتمن مكانتها الرائدة في ميدان تحويل الحبوب ومشتقاته في الجزائر.

قائمة المراجع:

- 1- حمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
- 2- راتب جليل صويص غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة دار يازوري للنشر والتوزيع، 2009.
- 3- زبير منير العبودي إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، 2006.
- 4- صلاح عباس الهادي، إدارة الجودة الشاملة، مدخل نحو أداء منظمي متميز، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية المجلد الثاني.

- 5- عبد المحسن توفيق محمد تخطيط ومراقبة جودة المنتجات/مدخل إدارة الجودة الشاملة دار النهضة العربية للنشر 1997.
- 6- علي السلمي، السياسات الإدارية المعاصرة، دار غريب للنشر، 2008.
- 7- محمد خير سليم أبوزيد، هشام علي حجازي أثر تطبيق الحاوية الالكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة الخدمائية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الثاني، الأردن، 2007.
- 8- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، 2004.
- 9- محمد راوية إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001.
- 10- سيد محمد جاب الرب استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، 2009.
- 11- وائل صبحي إدريس طاهر محمد منصور الغالي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الدار الجامعية للكتاب، 2009.
- 12- مصطفى أحمد التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، 2001.