

## مدى تطبيق العوامل الحرجة لادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية

اعداد :

د. يحيى برويقات عبد الكريم & أ.د. بلمقدم مصطفى

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

### الملخص :

يتمثل الهدف من هذه الورقة البحثية في دراسة مدى تطبيق العوامل الحرجة لادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، و قد تم إجراء هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية الصناعية الحاصلة على شهادة الايزو 9001. أظهرت النتائج أن عوامل ادارة الجودة الشاملة لا تطبق تطبيقا كاملا في المؤسسات محل الدراسة.

### الكلمات المفتاحية :

إدارة الجودة الشاملة ، المواصفة ايزو 9001 ، العوامل الحرجة ، المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001.

### مقدمة :

إن التحولات التي تعرفها الجزائر خلال السنوات الأخيرة، من تحول تدريجي نحو اقتصاد السوق، و آفاق الانضمام لمنطقة التبادل الحر الأوروبي و المنظمة العالمية للتجارة ، ستتيح للمؤسسات الصناعية الجزائرية ذات القدرة التنافسية العالية، إمكانية التواجد بأسواق الدول المتقدمة ذات القدرة الشرائية المرتفعة، و على العكس من ذلك، فإن المؤسسات التي لن تسعى لتحسين قدرتها التنافسية، فإنها مهددة بفقد حصتها السوقية، و مصيرها يؤول إلى الزوال.


في هذا السياق، أصبحت المؤسسة الصناعية الجزائرية الآن، أحوج ما تكون إلى تعزيز قدرتها التنافسية لمواجهة مختلف صور التحديات الجديدة و لضمان بقائها و استمراريتها، و هذا ما يفرض عليها التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها هذه المؤسسة ، أي تبني أساليب إدارية قادرة على استيعاب التحديات و التعامل معها ، و لعل أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي فرضت نفسها و بقوة، و لاقت قبولا و انتشارا عالميا ، هو نظام إدارة الجودة الشاملة.

على هذا الأساس ، تتمثل إشكالية الدراسة الحالية في صورة التساؤل التالي :  
ما مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 ؟ .

لمعالجة موضوع البحث، تم صياغة الفرضية التالية :

- تُطبَّق إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً كاملاً في جميع عناصرها في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001.

## 1- إدارة الجودة الشاملة :

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ومع ذلك لا نجد تعريفا متفقاً عليه يلقي القبول العام ، زيادة عن ذلك فلقد قدمت تعاريف كثيرة و متنوعة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وهذا ما أدى إلى غموض و خلط في المفهوم <sup>1</sup> ، حيث يصف ذلك WATSON.J.G & KORUDONDA.A.R ب"غابة TQM jungle" <sup>2</sup> 

<sup>1</sup> DEAN.J.W & BROWN.D.E, Management theory and total quality: improving research and practise through theory development, Academy of Management Review, Vol 19 N° 3, 1994, pp 329-418.

<sup>2</sup> WATSON.J.G & KORUNDA.A.R, The TQM jungle: a dialectical analysis, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 12 N° 9, 1995, pp 100-109.

ويتناول كلّ من تلك التعاريف إبراز سمة أو خاصية معينة لها، فلعلّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية، التي تتباين بشأنها الأفكار وفقا لزاوية النظر إليه من قبل هذا الباحث أو ذاك.

ومن خلال دراستنا للعديد من التعاريف ، نورد التعريف التالي :

"إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري حديث، يعتمد على إرضاء الزبائن وتحقيق منافع لجميع الأفراد العاملين وللمجتمع، ومشاركة كلّ أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل".

و تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة ، كمدخل للتغيير الشامل داخل المؤسسة، فيما

يلي:<sup>1</sup>

- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكرا فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتوج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة)، لكن أيضا وظائف الدعم، الإدارة، التسويق، الموارد البشرية...
- داخل كلّ وظيفة في المؤسسة، فإنّ الأفراد يمثلون أعوان الجودة، ومسؤولين بصفة كاملة، وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث أنّ كل فرد يصبح مسئولا عن جودة العمل الذي ينجزه و/أو المجموعة التي ينتمي إليها، فالجودة قضية الجميع.
- الأخذ في الحسبان في إطار إدارة الجودة الشاملة جميع حاجات وتطلعات الزبائن (التكاليف، الأزمّة، الأداء، الجودة بالمفهوم الضيق).
- انتشار علاقة زبون - مورد داخل المؤسسة.
- كل وظيفة توجّه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر، وذلك بتوجيه مواردها نحو التحسين والتطوير، الوقاية من المشاكل بدلا من اللجوء إلى التصحيح والعلاج.

<sup>1</sup> STORA.G , MONTAIGNE.J , La qualité totale dans l'entreprise , ed d'organisation, paris 1986.

- كل وظيفة معينة خلال كل دورة المنتج، منذ مرحلة دراسة السوق إلى خدمة ما بعد البيع، مروراً بالتطوير، الطرق، المشتريات، الإنتاج، البيع والتوزيع.
- أن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أن كل أفراد المؤسسة في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.
- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، حيث تعتمد على مواهب الإدارة، والعاملين أيضاً للتحسين المستمر لأداء المؤسسة. تتيح هذه الفلسفة الإدارية لجميع أفراد المؤسسة فرصة المساهمة بمواهبهم، قدراتهم، خبراتهم وتنميتها، وإمكانية التعرف على أهداف وغاية المؤسسة، والفهم لكيفية أداء العمل وتحديد فرص التحسين والتطوير والمساعدة على إحداث التغيير، وقبول التحسينات الصغيرة والهامّة، و الانضمام لفرق العمل لإرضاء حاجاتهم.
- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة : البقاء، المرونة مردودية أكثر ثباتاً واستقراراً، إرضاء حاجات أفرادها؛ وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون ، و وضع هذا على رأس قائمة الأولويات.

## 2- العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة :

لقد استعمل مصطلح العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة، و لكن مع ذلك نجد قلة من المحاولات لتعريف هذا المفهوم ، و التي نقدمها أهمها فيما يلي :

حسب SARAPH et al فإن "العوامل الحرجة هي تلك العناصر الحرجة التي يجب تطبيقها للإرساء الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في وحدة الأعمال... هي المتطلبات الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.... هي السمات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة " <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> SARAPH.J.V,BENSON.P.G & SCHROEDER.R.G, An instrument for measuring the critical factors of quality management, Decision Sciences, Vol 20 N° 4 , 1989, pp 810-828.

و يعرف MOTWANI.J العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة على أنها " مجموعة من الممارسات الدولية و التي إن طبقت تؤدي إلى أداء عال " <sup>1</sup>.

بالنسبة لـ AL NOFEL.A et al " فان العوامل الحرجة هي تلك العوامل التي تحدد التقدم نحو وجهة. في إدارة الجودة الشاملة ، فان العوامل الحرجة هي تلك العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة " <sup>2</sup>.

و ما يمكن قوله عن العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة هو أنها : <sup>3</sup>

- تعكس السمات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة .

- و تطبيقها يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة .

- و تحدد نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة .

- كما أنها ممارسات تكتسي طابع الدولية.

على هذا الأساس، فان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، هو ببساطة تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.

و لتحديد العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة تم الاعتماد على مراجعة

الأدبيات من: إسهامات رواد الجودة، إسهامات خبراء و باحثين مختصين في

الدول المتقدمة و النامية، و كذا الاعتماد على جوائز الجودة الدولية.

حيث تم تحديد 11 عاملا حرجا لإدارة الجودة الشاملة هي :

- القيادة .

- التخطيط الاستراتيجي للجودة.

- بنية الجودة.

- التركيز على الزبون.

<sup>1</sup> MOTWANI.J, Measuring critical factors of TQM , Measuring Business Excellence, Vol 5 N°2 , 2001, pp 27-30

<sup>2</sup> AL NOFEL.A, ZAIRI.M & AHMED.A.M, Critical factors of TQM: An international comparative benchmarking analysis, Working paper N°04 /11, 2004, Bradford School of Management, pp 1-11.

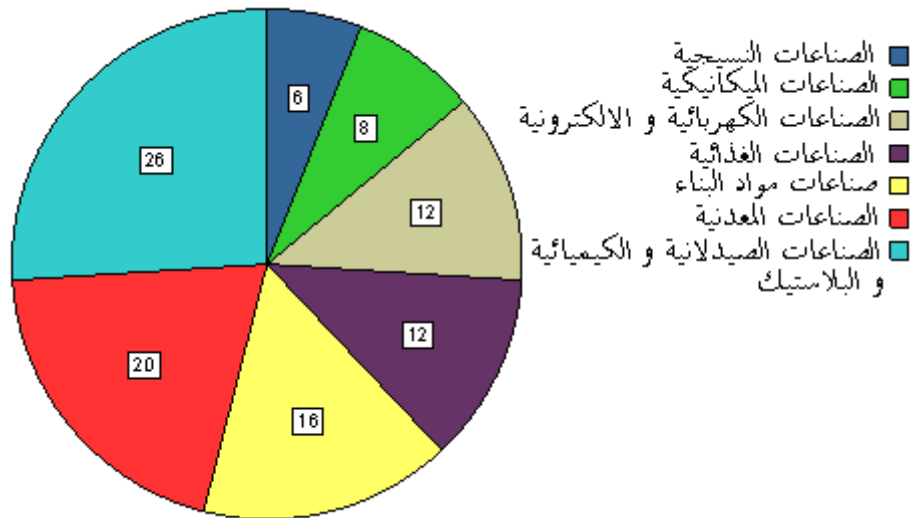
<sup>3</sup> يحيى برويقات عبد الكريم ، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001 ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تيسير ، جامعة تلمسان ، 2009/2008.

- الاتصال الفعال.
- التقييم.
- التدريب والتعليم.
- مشاركة الأفراد.
- المكافأة و العرفان.
- إدارة جودة الموردين.
- إدارة العمليات.

### 3- منهجية الدراسة:

بلغ عدد المؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة ايزو 9001:2000 192 مؤسسة حتى نهاية 2008 ، و تم تحديد حجم العينة ب50 مؤسسة أي ب 26 % من حجم المجتمع ، و تم سحب العينة على مستوى القطاعات الصناعية حيث أن النسبة الأكبر في العينة تخص المؤسسات المنتمية لقطاع الصناعات الصيدلانية و الكيمائية و البلاستيك بنسبة 26 % ، و أن أقل نسبة تخص المؤسسات المنتمية لقطاع النسيج بنسبة 6 % (شكل1).

شكل (1): النسب % لعينة البحث حسب القطاعات الصناعية



المصدر: من إعداد الباحث.

تم توزيع 50 استبانة يدا بيد على المستوى الوطني ، و تم استرجاع 44 استبانة أي 22.9 % من مجتمع البحث ، و88 % من مجموع الاستبانات الموزعة ، مما يشير إلى اهتمام مسؤولي إدارة الجودة في المؤسسات بموضوع الدراسة و إلى فعالية الطريقة المتبعة في توزيع الاستبانات.

و تم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة لقياس عوامل ادارة الجودة الشاملة كما يلي :  
اختبار الصدق الظاهري للأداة : بعرضها على عدد من المحكمين و طلب منهم إبداء آرائهم حول الاستبانة وإجراء التعديلات اللازمة.

اختبار الصدق البنائي للأداة : باستعمال طريقة المكونات الأساسية ACP .

اختبار ثبات الأداة : باستعمال معامل الثبات الفا كرونباخ .

و قد أظهر اختبار الصدق و الثبات أن أداة الدراسة أنها صادقة و ثابتة .

حيث أظهرت نتائج التحليل العاملي أن المحاور الجزئية لقياس 11 عاملا حرجا لإدارة الجودة الشاملة شكلت 11 مكونا مستخرجا ، كما أن التشعبات لها قيم مرتفعة، مما يعني أن المحاور الجزئية لقياس إدارة الجودة الشاملة أحادية العامل جدول 1.

جدول 1 : نتائج التحليل العاملي للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة

التشبعات بالمكون								%	الجذر الكامن	عدد المكونات المستخرجة	المخاور الجزئية
العبارة 8	العبارة 7	العبارة 6	العبارة 5	العبارة 4	العبارة 3	العبارة 2	العبارة 1				
	0.853	0.699	0.809	0.718	0.821	0.840	0.695	60.682	4.248	1	1
				0.903	0.916	0.766	0.757	70.341	2.814	1	2
				0.823	0.851	0.792	0.907	71.247	2.850	1	3
		0.887	0.891	0.864	0.802	0.854	0.858	73.908	4.434	1	4
			0.867	0.824	0.717	0.749	0.904	66.476	3.324	1	5
0.765	0.896	0.886	0.934	0.945	0.857	0.715	0.887	74.628	5.970	1	6
	0.747	0.869	0.874	0.897	0.878	0.876	0.894	74.589	5.221	1	7
			0.912	0.844	0.931	0.894	0.687	73.663	3.683	1	8
			0.826	0.801	0.817	0.913	0.898	72.568	3.628	1	9
				0.889	0.891	0.882	0.901	79.374	3.175	1	10
				0.893	0.878	0.771	0.840	71.701	2.868	1	11

المصدر : نتائج الدراسة



كما دلت القيم المرتفعة لمعامل الثبات الفا كرونباخ أن جميع محاور أداة الدراسة ثابتة جدول 2 .  
جدول 2: معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	$\alpha$ كرونباخ	
عوامل لإدارة الجودة الشاملة	القيادة	07	0.885
	التخطيط الاستراتيجي للجودة	04	0.842
	بنية الجودة	04	0.851
	التركيز على الزبون	06	0.923
	الاتصال الفعال	05	0.872
	التقييم	08	0.947
	التدريب و التعليم	07	0.941
	مشاركة الأفراد	05	0.902
	المكافأة و العرفان	05	0.903
	إدارة جودة الموردين	04	0.910
	إدارة العمليات	04	0.864

المصدر : نتائج الدراسة

تم استعمال الحدود الدنيا و العليا لكل خلية المقياس كما يلي :

أي متوسط حسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية " ضعيف جدا " .

أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 1.80 و حتى 2.60 يصنف في الخلية " ضعيف " .

أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 2.60 و حتى 3.40 يصنف في الخلية " متوسط " .

أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 3.40 و حتى 4.20 يصنف في الخلية " مرتفع " .

أي متوسط حسابي قيمته أكبر من 4.20 و حتى 5 يصنف في الخلية " مرتفع جدا " .

#### 4- نتائج الدراسة :

لتحديد درجة أو مدى تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عامل من العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، كما يبينه الجدول 3.

جدول 3 : مدى تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة

العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
القيادة	07	2.35	0.576	8	ضعيفة
التخطيط الاستراتيجي للجودة	04	2.72	0.911	5	متوسطة
بنية الجودة	04	3.07	0.875	1	متوسطة
التركيز على الزبون	06	2.94	0.755	3	متوسطة
الاتصال الفعال	05	2.75	0.647	4	متوسطة
التقييم	08	2.59	0.761	6	ضعيفة
التدريب و التعليم	07	2.34	0.751	9	ضعيفة
مشاركة الأفراد	05	1.62	0.688	11	ضعيفة جدا
المكافأة و العرفان	05	2.28	0.855	10	ضعيفة
إدارة جودة الموردين	04	2.97	0.781	2	متوسطة
إدارة العمليات	04	2.51	0.709	7	ضعيفة

المصدر: نتائج الدراسة

- يتبين من الجدول 3 أن العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة ليست على نفس المستوى من التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، و قد جاء ترتيب درجة تطبيقها كآآتي:
- جاء عامل " بنية الجودة " في الترتيب الأول من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 3.07 بانحراف معياري 0.875 ، وهي درجة تطبيق متوسطة .
  - جاء عامل " إدارة جودة الموردين " في الترتيب الثاني من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 2.97 بانحراف معياري 0.781، وهي درجة تطبيق متوسطة.
  - جاء عامل " التركيز على الزبون " في الترتيب الثالث من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 2.94 بانحراف معياري 0.755، وهي درجة تطبيق متوسطة.
  - جاء عامل " الاتصال الفعال " في الترتيب الرابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 2.75 بانحراف معياري 0.647، وهي درجة تطبيق متوسطة.
  - جاء عامل " التخطيط الاستراتيجي للجودة " في الترتيب الخامس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 2.72 بانحراف معياري 0.911 ، وهي درجة تطبيق متوسطة.
  - جاء عامل " التقييم " في الترتيب السادس من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 2.59 بانحراف معياري 0.761 ، وهي درجة تطبيق ضعيفة.
  - جاء عامل " إدارة العمليات " في الترتيب السابع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 2.51 بانحراف معياري 0.709 ، وهي درجة تطبيق ضعيفة.

- جاء عامل " القيادة " في الترتيب الثامن من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 2.35 بانحراف معياري 0.576 ، وهي درجة تطبيق ضعيفة.

- جاء عامل " التدريب والتعليم " في الترتيب التاسع من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 2.34 بانحراف معياري 0.751 ، وهي درجة تطبيق ضعيفة.

- جاء عامل " المكافأة والعرفان " في الترتيب العاشر من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 2.28 بانحراف معياري 0.855 ، وهي درجة تطبيق ضعيفة.

- جاء عامل " مشاركة الأفراد " في الترتيب الحادي عشر و الأخير من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، حيث بلغ متوسط درجة التطبيق لهذا العامل 1.62 بانحراف معياري 0.688 ، وهي درجة تطبيق ضعيفة جدا.

اعتمادا على ما سبق ، يمكن استخلاص مايلي :

- أن العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة لا تطبق تطبيقا كاملا في المؤسسات المستقصاة.

- أن العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة ليست على نفس المستوى من التطبيق ، فبعض

العوامل لها مستوى تطبيق متوسط ، وهي :

- بنية الجودة.

- إدارة جودة الموردين.

- التركيز على الزبون.

- الاتصال الفعال.

- التخطيط الاستراتيجي للجودة.

و بعض العوامل لها مستوى تطبيق ضعيف ، وهي :

- التقييم .

- إدارة العمليات.

- القيادة.

- التدريب والتعليم.

- المكافأة والعرفان.

بينما كان لعامل مشاركة الأفراد مستوى تطبيق ضعيف جدا.

- تصدر عامل "بنية الجودة" ترتيب درجة تطبيق العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستقصاة ، و يدل ذلك على الجهود المبذولة من طرف لجنة التوجيه و مسؤول إدارة الجودة في إطار تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو 9001، حيث أدت تلك الجهود إلى التغلب على مقاومة التغيير وإدخال مفاهيم جديدة خاصة بالجودة في المؤسسات المستقصاة ، و لكن التحدي يكون أكبر إن قررت تلك المؤسسات المواصلة و التوجه إلى مابعد الايزو نحو إدارة الجودة الشاملة، حيث أن التغيير سيكون على نطاق كل المؤسسة ، و يتطلب ذلك الكثير من الجهد و الصبر والمثابرة.

- تعتبر القيادة أهم عامل حرج من العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة ، لأن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي عملية تتم من أعلى إلى أسفل في المؤسسة ، ذلك أن الإدارة العليا هي عامل التغيير الأساسي في المؤسسة ، و قد جاء ترتيب القيادة في الترتيب الثامن من حيث درجة التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، و بدرجة تطبيق ضعيفة ، و إن ضعف القيادة سيؤدي إلى إجهاض جميع جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- جاء ترتيب العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالموارد البشرية في المراتب الأخيرة في المؤسسات المستقصاة ، و هذا لا يتفق مع المكانة التي ينبغي أن تعطى للموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة ، حيث تعتبر هذه الأخيرة الموارد البشرية على أنها أثمن الموارد و التي يجب تطويرها باستمرار وإطلاق قدراتها، و لا يمكن انتظار الكثير من المزايا من الموارد البشرية في المؤسسات المستقصاة أمام واقع ضعف التدريب والمكافأة والعرفان و مشاركة الأفراد.

## خلاصة :

تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى تحديد 11 عاملا حرجا لادارة الجودة الشاملة ، و قد أظهرت نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة اعتمادا على بيانات تم تجميعها من عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة ايزو 9001 ، أن أداة الدراسة صادقة و ثابتة.

أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة ليست على نفس المستوى من التطبيق في المؤسسات المستقصاة ، فبعض العوامل لها مستوى تطبيق متوسط ، و بعض العوامل لها مستوى تطبيق ضعيف ، بينما كان لعامل مشاركة الأفراد مستوى تطبيق ضعيف جدا ، على هذا الأساس، فان إدارة الجودة الشاملة لا تطبق تطبيقا كاملا في جميع عناصرها في المؤسسات المستقصاة ، و هذا ما يؤدي بنا إلى رفض فرضية البحث .

## المراجع :

1. يحيى برويقات عبد الكريم ، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001 ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ، جامعة تلمسان ، 2009/2008.
2. AL NOFEL.A, ZAIRI.M & AHMED.A.M, Critical factors of TQM: An international comparative benchmarking analysis, Working paper N°04 /11, 2004, Bradford School of Management, pp 1-11.
3. DEAN.J.W & BROWN.D.E, Management theory and total quality: improving research and practise through theory development, Academy of Management Review, Vol 19 N° 3, 1994, pp 329-418.
4. MOTWANI.J, Measuring critical factors of TQM , Measuring Business Excellence, Vol 5 N°2 , 2001, pp 27-30.
5. SARAPH.J.V,BENSON.P.G & SCHROEDER.R.G, An instrument for measuring the critical factors of quality management, Decision Sciences, Vol 20 N° 4 , 1989, pp 810-828.
6. STORA.G , MONTAIGNE.J , La qualité totale dans l'entreprise , ed d'organisation, paris 1986.
7. WATSON.J.G & KORUNDA.A.R, The TQM jungle: a dialectical analysis, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 12 N° 9, 1995, pp 100-109.