

شروط ادارة الجودة الشاملة وشروط تسييرها في المؤسسات الجزائرية

الدكتور صوار يوسف جامعة -سعيدة

الأستاذ: أونان بومدين جامعة -سيدي بلعباس

الاستادة مولاي امينة جامعة -سعيدة

جامعة د.مولاي الطاهر-سعيدة

ملخص

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الحديثة نسبيا و من العوامل المحورية التي تضمن تنافسية المؤسسة.

اذ تعد المؤسسات حاليا و بصفة خاصة الجزائرية منها معنية اكثر من اي وقت اخر بالجودة ذلك لانها مجبرة على منافسة مؤسسات كبيرة في ظل سياسة التحرير الاقتصادي. حيث يتطلب الوصول الى الجودة الشاملة توفير مجموعة من الشروط القائمة على اساس طبيعة حاجات الفرد في العمل. و تتطلب شروط اخرى تتعلق بالقيادي من اجل تسييرها. فالهدف هذه الدراسة هو تحديد هذه الشروط و اعتمادا على تقنيتي التحليل الى مكونات اساسية و التحليل التصنيفي نقوم بتصنيف عينة من المؤسسات الجزائرية حسب المستوى التنظيمي الى مجموعات (مؤسسات في مرحلة مراقبة الجودة- ضمان الجودة - الجودة الشاملة) لتحديد خصائص المؤسسات في كل مرحلة للتركيز في الاخير على المؤسسات في مرحلة الجودة الشاملة و بالتالي استخراج شروط الوصول للجودة الشاملة وشروط تسييرها. الكلمات المفتاحية الجودة الشاملة, القيادي, التحليل الى مكونات اساسية.

Résume :

Le management de la qualité est un concept relativement récent qui constitué une variable incontournable pour la compétitivité des entreprises.

La qualité concerne aujourd'hui toutes les entreprises dont la responsabilité des entreprises Algériennes est beaucoup plus lourde parcequ'elles ont obligé de révalisé les grandes entreprises dans le cadre de la libéralisation économique.

Le TQM exige pour sa mise en place la réunion d'un certain nombre de conditions qui se font de la nature des besoins de l'homme au travail. Et sa gestion exige en outre, des qualité de leadership.

L'objectif de cette étude est de présenter et préciser ces conditions. Pour se faire , et à partir de l'analyse en composante principale et l'analyse typologique nous classerons les entreprise de l'échantillon selon leur niveau d'organisation (controle qualité, assurance qualité et TQM) sur la base des variables synthèses issues de l'ACP, pour identifier les caractères des entreprises pour chaque niveau d'organisation et donc pour déduire les conditions de mise en place et de gestion de la qualité.

Les mots clé :qualité totale, leadership, l'ACP.

تمهيد

تعد الجودة الشاملة (TQM) هدف استراتيجي يستدعي تجميع جملة من العوامل التي لم تتجح العديد من مؤسساتنا في تجميعها . حيث تتمثل هذه العوامل في نمط تنظيمي و اسلوب تسيير خاصين. بالاضافة الى مجموعة من الشروط الخاصة بالقيادي (le leadership) و من هنا فان هدف هذا البحث هو الاجابة عن الاشكالية التالية

❖ ماهي شروط الحصول على الجودة الشاملة و ماهي شروط تسييرها

حيث يمكن تجزئة هذه الاشكالية الى جزئين بهدف تبسيط الدراسة :

(1)- ماهو النمط التنظيمي و اسلوب التسيير و ماهي طبيعة العمال باعتبارها جملة الوسائل الخاصة بادارة الجودة الشاملة الواجب تجميعها للوصول الى الجودة الشاملة.

(2)- ماهي شروط القيادي الخاصة بتسيير الجودة الشاملة.

الجانب النظري

مراحل الجودة الشاملة: قبل الحديث عن شروط الجودة الشاملة يجب تحديد المراحل التي تمر

بها الجودة و تحديد خصائص كل مرحلة. فالجودة مرت خلال تطورها بالمراحل التالية :

1. مراقبة الجودة :

تتميز في المؤسسة في هذه الحالة بالخصائص التالية

- ❖ مراقبة المنتج النهائي.
- ❖ اختزال الجودة في الخصائص التقنية للمنتج.
- ❖ اعتبار وظيفة الجودة وظيفة تابعة للوظيفة التقنية.
- ❖ تعتبر مصلحة الانتاج المصلحة الوحيدة المعنية بالجودة.

❖ اعتبار الجودة وظيفة كمالية (un luxe) و هذا راجع لكون هدف المؤسسة في هذه الحالة هو

تدنية التكاليف بالاضافة الى استقرار الاسواق و قابلية استيعاب المنتجات التي تتميز
بالاجودة.

2. ضمان الجودة :

❖ ظهور مصطلح تكلفة الجودة (le coût d'obtention de la qualité) و التي تهتم ب :

(1) . تكاليف الافلاس الداخلي

(2) . تكاليف الافلاس الخارجي

(3) . تكاليف التقييم

❖ بداية الاهتمام بجودة العمليات المؤدية الى الحصول على المنتج النهائي و ليس المنتج

النهائي فقط. ففي هذه الحالة (ضمان الجودة) تهتم المؤسسة بكسب ثقة الزبون.

3. الجودة الشاملة :

وتعرف على اساس انها :

a. ادارة اعمال :

اي ادارة الافراد داخل المؤسسة بعد القيام بتوجيه افعالهم و تصرفاتهم حيث ان ادارة الجودة الشاملة

تضع الافراد في قلب هذا النشاط.

b. الشاملة : لانها تهتم :

▪ بكل مكونات المنتج السعر النوعية المدة.

▪ مصالحووظائف المؤسسة.

▪ بكل مستويات الهيكل التنظيمي القمة الادارة الوسطى و التنفيذية.

بكل الاعوان الاقتصاديين الذين يتعاملون مع و من خلال المؤسسة و الذين يمكن تصنيفهم الى زبائن تجاريين

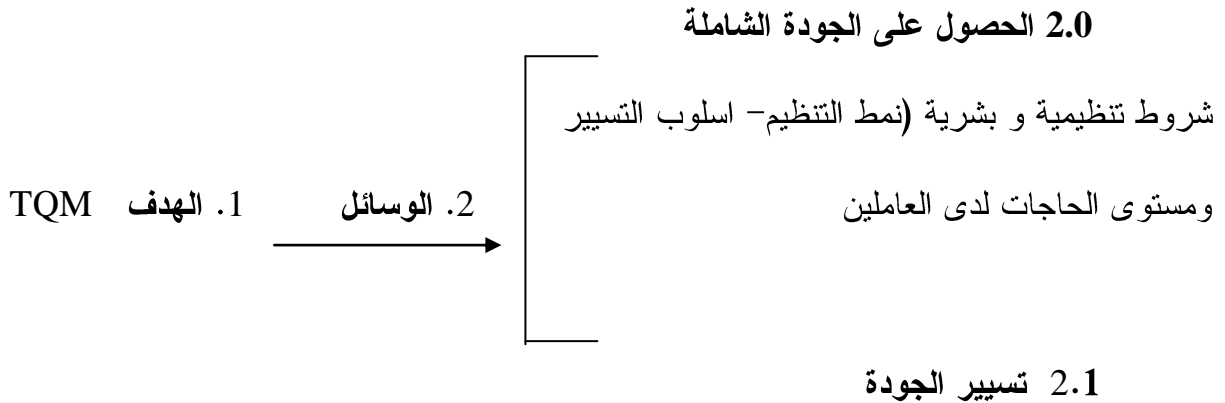
(الزبائن المومنين) الزبائن الاجتماعيين (العاملين) و الزبائن الحكوميين(الدولة النقابات).

شروط الحصول على الجودة الشاملة و شروط تسييرها :

دكرنا سابقا ان الوصول الى الجودة الشاملة يستدعي تجميع جملة من العوامل تتمثل في نمط تنظيمي و اسلوب تسيير خاصين. بالاضافة الى مجموعة من الشروط الخاصة بالقيادي (le leadership). ولهذا فاننا نبحت في هذا البحث عن الوعاء النظري المؤطر للنظرة المتفائلة للفرد في العمل لكونها اساس هذه الشروط (للحصول الى الجودة ولتسييرها ايضا) و الذي يستدعي الالمام المعمق بطرق تنظيم العمل و انماط التسيير في المؤسسة و ذلك من خلال الاستعانة بنظريات المنظمات و نظرية الحاجات.

النموذج :

من خلال النظريات الخاصة بالجودة الشاملة يتم الفصل بين ماهو اهداف و ماهو وسائل :



الهدف	الموضوع	
تحديد نظام خاص باهداف المؤسسة	اهداف الجودة	منحني الاهداف C.O.B
الشروط التنظيمية و البشرية للجودة	الحصول على الجودة	المصفوفة السلوكية C.M
الشروط الخاصة بالقيادة	تسيير الجودة	ابعاد الستة للجودة Q.H

و يمكن تلخيص هذه العناصر كمايلي :

i. اهداف الجودة : (la courbe des objectifs)

تسعى المؤسسة الى تحقيق احد الاهداف التالية :

الهدف	البعد
الانتاجية تخفيض تكاليف الانتاج الربحية تحسين الارباح رفع رقم الاعمال	اقتصادي مالي تجاري
التكامل الاجتماعي خلق جو ثقة داخل المؤسسة	اجتماعي
المرونة التأقلم مع حاجات السوق الديمومة ضمان استمرارية المؤسسة	تنظيمي استراتيجي

ii. شروط الوصول الى الجودة :

لتحديد شروط الجودة يمكن استخدام المصفوفة السلوكية التي تظهر التقاطع بين المتغيرات الخاصة ب

A. النمط التنظيمي (mode d'organisation M.D.O)

B. اسلوب التسيير (C.D.S style de commandement)

C. نظرية الحاجات (les théories de besion).

A. الشروط الخاصة بنمط التسيير :

جل النظريات التي تهدف الى دراسة حاجات الفرد خلصت الى ان ادارة هذا الفرد تعتمد على طبيعة

حاجاته. . واعتمادا على هذه النظريات يمكن ادراج ثلاث اتجاهات خاصة بنمط التسيير mode

d'organisation

a. الاتجاه العلمي : (courant scientifique)

b. اتجاه العلاقات الانسانية : (le courant des relations humaines)

c. (management action)

B. الشروط الخاصة باسلوب التسيير : (SDG)

كما ذكرنا سابقا فان اسلوب التسيير يعتمد على طبيعة الفرد في العمل. ومن يمكن الاعتماد على الاتجاهات التالية :

a. النظرية X:

b. النظرية Y:

c. النظرية Z:

C. مستوى حاجات العمال (NDB):

تقوم نظرية الحاجات ل ABRAHAM MASLOW et F.HERZBERG بتصنيف الحاجات في شكل هرم ابتداءا بالحاجات الفيزيولوجية و انتهاءا بحاجات تحقيق الدات. حيث ان الهدف هنا ليس دراسة النظريات في حد ذاتها و انما دراسة تطبيقاتها في المجال التنظيمي. اد تتمثل الاشكالية في هذا الصدد في تحديد مستوى الحاجات (نوع الحاجات) التي يمكن ان تدفع الافراد الى تحقيق الجودة الشاملة. فيمكن القول ان حاجات الامان تدفع الافراد الى تطبيق القوانين و القواعد بحدافيرها بينما ترتبط الحاجات الابتدائية الفيزيولوجية بشروط التعويضات و الاجور و شروط العمل الفيزيائية. في حين تعتبر الحاجات الاجتماعية المسؤولة عن ظهور المجموعات غير الرسمية. في حين حاجات تحقيق الدات تعتبر الدافع الاساسي للفرد للبحث عن نفود و مناصب عليا في الهيكل التنظيمي عن طريق الاستغلال الاعظمي لقدرات الفرد و الابداع و هو صنف الحاجات الواجب على المؤسسة تبنيها و تشجيعها للوصول الى الجودة الشاملة.

التقاطع بين المتغيرات الثلاث (MDO) (NDB) و (SDO) يظهر من خلال المصفوفة السلوكية دات 27 حالة :

	S	R	A
X	Sx1 Sx2 Sx3	Rx1 Rx2 Rx3	Ax1 Ax2 Ax3

Y	Sy1	Ry1	Ay1
	Sy2	Ry2	Ay2
	Sy3	Ry3	Ay3
Z	Sz1	Rz1	Az1
	Sz2	Rz2	Az2
	Sz3	Rz3	Az3

فيمكن القول مثلا ان SX1 نمط تسيير يعتمد على تجزئة و تبسيط الاعمال اسلوب مركزي حسب النظرية X و حاجات العمال هي حاجات ابتدائية.

iii. تسيير الجودة و الشروط المتعلقة بالقيادي : (LE LEADERSHIP)

و في ما يلي الشروط الخاصة بالقيادي في عملية التنظيم من خلال ادارة الجودة الشاملة :

+ شرح هدف الجودة الشاملة للافراد.

+ توجيه المؤسسة حسب حاجات الزبائن.

+ لا مركزية القرار.

+ المقاربة بين وظائف و مصالح المؤسسة.

+ التكوين الخاص بطرق و وسائل تسيير الجودة.

+ التكوين الخاص بادارة العمليات.

+ جدية الادارة.

+ التقارب بين العمال.

+ الملائمة بين مصلحة الفرد و مصلحة الوظيفة.

الجانب التطبيقي

تهدف الدراسة التطبيقية التالية الى تصنيف و تجميع مؤسسات العينة¹ المختارة لهذه الدراسة حسب

مستوى التسيير في هذه المؤسسات . حيث نبدا اولا بتعريف المحاور المتعلقة بالعناصر الثلاثة المكونة

للدراسة باستخدام تقنية ACP (Analyse en composantes principales) و التي يمكن تلخيصها

كمايلي :

عدد الاختيارات	المتغيرات	
6	OBQ	منحنى الاهداف C.O.B.
9	VRQ	المصفوفة السلوكية C.M.
9	FRQ	ابعاد الستة الجودة Q.H
24		المجموع

1- فرضيات الدراسة: من خلال هذه الدراسة نسعى الى اختبار الفرضيات التالية :

(1) H0: الفرضيات المتعلقة بنظام الجودة :

H00 المؤسسات في اطار مراقبة الجودة تكون اهدافها مالية اقتصادية و تجارية.

H01 المؤسسات في مرحلة ضمان الجودة تكون لها اهداف اجتماعية.

H02 المؤسسات في مرحلة الجودة الشاملة تكون لها اهداف استراتيجية.

"تبقى المؤسسة خلال مراحل تحولها نحو الجودة الشاملة تهدف الى تحقيق ارباح مع محاولة

تحقيق اهداف استراتيجية".

(2) H1 الفرصيات المتعلقة بالوصول الى الجودة :

H10 الفرصيات المتعلقة بتنظيم العمل :

H10 تنظيم العمل القائم على تبسيط الانشطة يميز المؤسسات في مرحلة مراقبة الجودة

H100 تنظيم العمل القائم على تجميع العمليات في مرحلة ضمان الجودة.

H101 تنظيم العمل القائم على ادارة الفرق في مرحلة الجودة الشاملة.

H11 الفرصيات المتعلقة باسلوب التسيير :

H110 اسلوب التسيير حسب النظرية x. في مرحلة مراقبة الجودة

H111 اسلوب التسيير حسب النظرية y. في مرحلة ضمان الجودة

H112 اسلوب التسيير حسب النظرية z. في مرحلة الجودة الشاملة.

H121 الفرصيات المتعلقة بمستوى حاجات العمال :

H120 حاجات العمال هي حاجات اساسية في مرحلة مراقبة الجودة

H121 حاجات العمال هي حاجات اجتماعية في مرحلة ضمان الجودة.

H122 حاجات العمال هي حاجات تحقيق الدات في مرحلة الجودة الشاملة.

" الحصول على شهادة الجودة يتطلب تحقيق الشروط المتمثلة بالحالة az3 تنظيم العمل

وفق ادارة العمليات اسلوب تسيير حسب النظرية z مستوى عالي لحاجات العمال"

(3) H2 فرصيات المتعلقة بتسيير الجودة :

H20 شرح هدف الجودة الشاملة للافراد

H21 توجيه المؤسسة حسب حاجات الزبائن.

H22 لا مركزية القرار.

H23 المقاربة بين وظائف و مصالح المؤسسة.

H24 التكوين الخاص بطرق و وسائل تسيير الجودة

H25 التكوين الخاص بادرارة العمليات.

" المؤسسات في حالة الجودة الشاملة تتوفر فيها شروط القيادي.عكس المؤسسات في حالة

مراقبة الجودة التي تتميز بازمة قيادة".

2- التكرارات :

يمثل الجدول الموالي توزيع اجابات المؤسسات المؤخودة كعينة و التي بلغ عددها 20مؤسسة

على اسئلة الاستمارة المكونة من 13 سؤال تمثل عناصر الدراسة الثلاثة:اهداف المؤسسة-

شروط الحصول على الجودة-شروط تسيير الجودة.

• **السؤال الاول (اهداف المؤسسة):**

Statistiques

	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
N Valide	20	20	20	20	20	20
Manquante	0	0	0	0	0	0
Somme	13	10	5	2	7	7

المصدر مخرجات SPSS V19.

- السؤال الثاني (شروط الوصول الى الجودة) :

Statistiques

	S	R	A	X	Y	Z	B1	B2	B3
N Valide	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Somme	3	8	14	4	10	16	4	8	16

المصدر مخرجات SPSS V19.

- السؤال الثالث (تسيير الجودة):

Statistiques

	OF 1	OF2	OF3	OF4	OF50	OF 51	OF60	OF 61	OF62
N Valide	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Somme	15	15	15	16	16	11	10	13	16

المصدر مخرجات SPSS V 19

3- ثبات اداة القياس يتضح من النتائج ان اداة القياس تتمتع بدرجة مقبولة من ثبات بالنسبة للعبارات

المكونة لاسئلة الاستمارة. حيث بلغ معامل alpha de cronbach 0.578.

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	20	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,578	24

4- التحليل العائلي (l'analyse factorielle) :

I. ACP1 و المتغيرات الخاصة بنظام الاهداف :

(a) تعريف المتغيرات :

بعءما قءنا بقاء المتغيرة الاولى للنموءء من ءلال العناصر التالية :

❖ تخفيض تكاليف الانتاج (Q0)

❖ تحسين الارباح (Q1)

❖ رفع رقم الاعمال (Q2)

❖ التكامل الاجتماعي وءلق ءو ثقة داخل المؤسسة (Q3)

❖ المرونة و التأقلم مع ءاجات السوق (Q4)

❖ الءيمومة و ضمان استمرارية المؤسسة (Q5).

قءنا بتكوين المصفوفة الاولى المتعلقة بنظام الاهداف في المؤسسات محل الءراسة :

الءءف	المؤسسات	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
1		1	0	0	0	0	0
2		1	1	1	0	1	0
3		0	0	0	1	0	0
4		0	0	0	0	1	1
5		1	1	0	0	1	0
6		1	1	0	0	1	0
7		1	1	0	1	0	1
8		1	0	0	0	0	0
9		0	0	1	0	0	1
10		1	1	1	0	0	0
11		0	0	0	0	0	1

12	0	0	0	0	0	1
13	1	1	0	0	0	1
14	1	1	1	0	0	1
15	1	1	0	0	0	0
16	1	1	0	0	1	0
17	0	0	0	0	1	0
18	1	0	0	0	0	0
19	0	0	0	0	1	0
20	1	1	1	0	0	0

المصدر مخرجات SPSS V 19

(b) نوعية التمثيل :

من خلال هذه المصفوفة تم تعريف المحوريين الاولين المتعلقين ب ACP الاول المتعلق باهداف المؤسسات. بعدما تم الغاء العنصر الرابع Q3 حيث ان نوعية التمثيل كانت اقل من 0.4 وكانت مساوية ل 0.216 حصلنا على ACP للعناصر 5 المتبقية و كانت النتائج كما يلي :

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Q0	1,000	,806
Q1	1,000	,799
Q2	1,000	,487
Q4	1,000	,624
Q5	1,000	,646

العناصر المتبقية ذات نوعية تمثيل جيدة اكبر من 0.4

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر مخرجات SPSS V19.

(c) التباين المشروح

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,967	39,335	39,335	1,967	39,335	39,335
2	1,395	27,904	67,239	1,395	27,904	67,239
3	,809	16,174	83,413			
4	,690	13,806	97,219			
5	,139	2,781	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر مخرجات SPSS V19.

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان العنصر الاول و الثاني يقومان بشرح 67.239 من جملة المعلومات.

(d) مصفوفة المكونات

اما مساهمة العناصر الخمس يمكن ايضاحها من خلال الجدول التالي

Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
Q0	,898	-,001
Q1	,891	,065
Q2	,458	,526
Q4	,028	-,789
Q5	-,394	,701

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

المصدر مخرجات SPSS V19.

نلاحظ من خلال الجدول ان مساهمة العناصر في تعريف المحاور العاميلية

- ايجابية بالنسبة للعناصر الثلاثة الاولى التي تعبر عن الاهداف المالية-الاقتصادية -و التجارية.

- ضعيفة بالنسبة للعنصر الرابع و سلبية بالنسبة للعنصر الخامس المعبرة عن الاهداف الاستراتيجية

والذي يعكس خصائص العينة محل الدراسة.

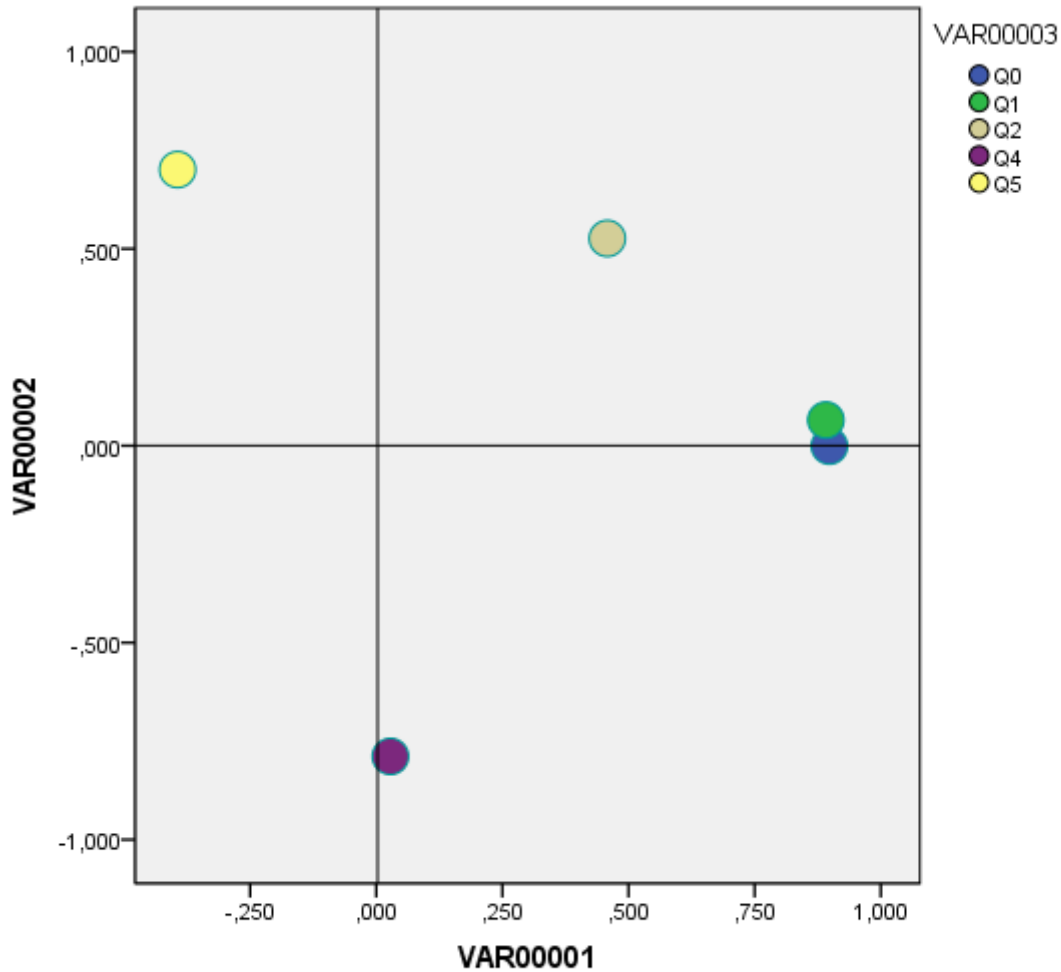
فالمحور العاميلي يوضح العلاقة العكسية بين مجموعتين من المتغيرات تشكل الاولى الاهداف الاساسية

الربح(0.891)تخفيض التكاليف (0.898) و رفع رقم الاعمال(0.458)وتشكل الثانية الاهداف

الاستراتيجية المرونة التأقلم مع حاجات السوق(0.028) و استمرارية المؤسسة(-0.394).و هذا ما يؤكد

فرضيات الدراسة الخاصة بالمصفوفة السلوكية. و التي مفادها وجود استمرارية تنطلق من الاهداف الابتدائية وصولا الى الاهداف الاستراتيجية مرورا بالاهداف الوسيطة.

المنحنى الموالي يبين توضع النقاط الخاصة بالمتغيرات (و ليس الوحدات) حيث ان الهدف في هذا المستوى هو تعريف المحاور التي يتم على اساسها تصنيف المؤسسات و ليس تصنيف المؤسسات في حد ذاتها لانه هدف مستوى اخر من الدراسة.



المصدر مخرجات SPSS V 19

II. ACP2 والمتغيرات الخاصة بالحصول على الجودة

(Les conditions de la MISE EN place de la qualité)

في هذا المستوى نقوم باستعمال متغيرات المصفوفة السلوكية و المتعلقة بنمط التنظيم اسلوب التسيير و

مستوى الحاجات الموضح من خلال الجدول التالي :

	ODT			SDG			NBC		
	S	R	A	X	Y	Z	1	2	3
1	1	1	0	1	1	0	1	1	0
2	0	1	1	0	1	1	0	1	1
3	1	0	0	1	0	0	1	0	0
4	1	0	0	1	0	0	1	1	0
5	0	0	1	0	1	1	0	1	0
6	0	0	1	0	0	1	0	0	1
7	1	1	0	1	1	0	1	0	0
8	1	0	0	1	0	0	1	1	0
9	1	1	0	1	0	0	1	0	0
10	1	0	0	1	1	0	1	0	0
11	1	0	0	1	0	0	1	0	0
12	1	0	0	1	0	0	1	0	0
13	1	0	0	1	0	0	1	0	0
14	1	0	0	1	1	0	1	0	0
15	0	1	1	0	0	1	0	0	1
16	1	1	0	1	1	0	1	1	0
17	1	0	0	1	1	0	1	0	0
18	1	0	0	1	0	0	0	1	0
19	1	1	0	1	1	0	1	0	0
20	1	1	0	1	1	0	0	1	0

المصدر مخرجات SPSS V 19 .

(a) تعريف المتغيرات: تشمل هذه الدراسة المتغيرات الخاصة بشروط الحصول على الجودة و التي يمكن

توضيحها كالآتي :

الترميز	المتغير	
S	الاتجاه العلمي	ODT تنظيم العمل
R	اتجاه العلاقات الإنسانية	
A	Management action	
X	النظرية x	SDG اسلوب التسيير
Y	النظرية Y	
Z	النظرية z	
1	المستوى 1	NBC مستوى حاجات العمال
2	المستوى 2	
3	المستوى 3	

اذا الهدف هنا هو تعريف المحاور الخاصة بشروط الحصول على الجودة.

(b) نوعية التمثيل: يظهر الجدول الموالي نوعية التمثيل الخاصة بكل متغير .

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
S	1,000	,980
R	1,000	,550
A	1,000	,980
X	1,000	,980
Y	1,000	,637
Z	1,000	,980
B1	1,000	,702
B2	1,000	,363
B3	1,000	,788

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

(c) التباين المفسر

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	5,420	60,220	60,220	5,420	60,220	60,220
2	1,541	17,119	77,339	1,541	17,119	77,339
3	,983	10,923	88,261			
4	,639	7,105	95,367			
5	,263	2,927	98,294			
6	,154	1,706	100,000			
7	1,340E-18	1,489E-17	100,000			
8	-1,309E-17	-1,454E-16	100,000			
9	-3,942E-17	-4,380E-16	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر مخرجات SPSS V19.

نلاحظ ان المتغيريين الاول و الثاني يشرحان 77.33 من التباين

(d) مصفوفة المكونات

Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
S	-,989	,051

R	,167	,722
A	,989	-,051
X	-,989	,051
Y	-,005	,798
Z	,989	-,051
B1	-,828	-,127
B2	,153	,583
B3	,879	-,126

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales
a. 2 composantes extraites

المصدر مخرجات SPSS V19.

يتبين من الجدول الاخير ان المكون الاول تجزئة وتجميع النشاطات (-0.989) يتعارض مع

المكون الثالث ادارة العمليات (0.989) . اذ يمكن التأكد من النظرية الخاصة بتنظيم العمل " يوجد امتداد من تجزئة النشاطات وصولا الى ادارة العمليات مرورا بتجميع الانشطة".

اما في ما يخص اسلوب التسيير فان الاساليب الدكتاتوريه(-0.989) و الموجهه تتعارض مع الاساليب

المعرفة(0.989) ونتأكد من فرضية "وجود امتداد من الاسلوب الدكتاتوري الى الاسلوب ادارة المعرفة

و بصفة عامة نلاحظ تعارض بين مميزات المؤسسة الدكية organisation qualifiante ومميزات

المؤسسات حسب النمط التيلوري و يظهر الشكل الموالي ثلاث مجموعات الاولى تتكون من B3 وZ الثانية

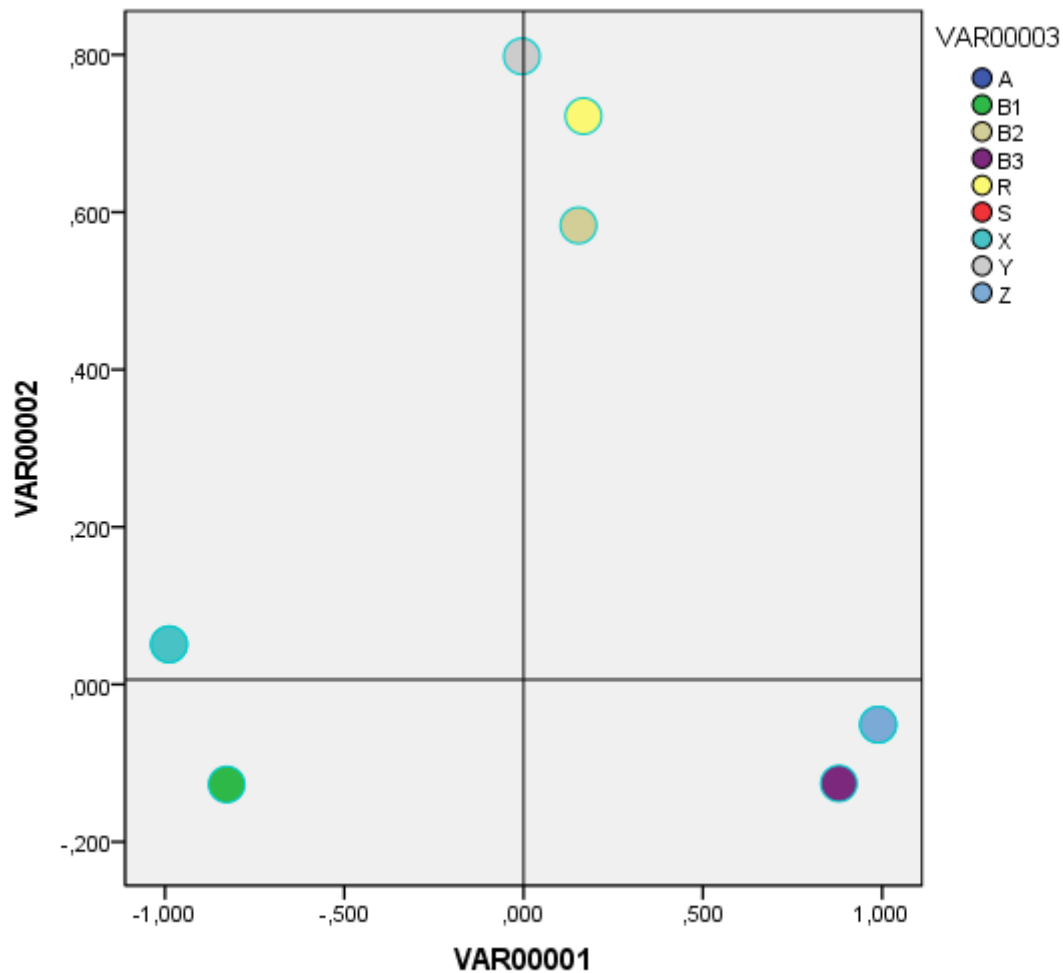
B1 وX الثالثة من Y وR وB2 وهذا ما تم ابرازه في الجانب النظري و في الفرصيات ايضا فالمؤسسات

في الممتلة في المجموعة الاولى هي مؤسسات في مرحلة الجودة و التي يقوم التسيير فيها على اساس

النظرية Z ومستوى عالي من الحاجات. اما الثانية في مرحلة مراقبة التسيير تتوافق مع تجزئة الانشطة و مع

الحاجات الابتدائية. وتمثل المؤسسات في المجموعة الثالثة المؤسسات في المرحلة الانتقالية مرحلة ضمان

الجودة.



المصدر مخرجات SPSS V 19.

III. ACP3 والمتغيرات الخاصة بتسيير الجودة :

يظهر ACP الموالي قاعدة البيانات الخاصة بعناصر تسيير الجودة المتعلقة بمميزات القيادي و المستخرجة

من اجابات المؤسسات عن المجموعة الخامسة من اسئلة الاستمارة :

	OF1	OF2	OF3	OF4	OF50	OF51	OF60	OF61	OF62
1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	0	0	0	1	1	1	1	1
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	0	1	1	1	0	1	0
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	0	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	0	0	1	1	1	1	1

14	1	1	0	0	1	1	1	1	1
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	1	1	0	0	1	1	1	0	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	1	0	1	1	1	1	1	1	1
19	1	0	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1

المصدر مخرجات SPSS V 19

(a) تعريف المتغيرات :

نهتم في هذا المستوى بكفاءة القيادي و الشروط الخاصة بالقيادي اللازمة لتسيير الجودة و المعرفة

كالتالي :

الرمز المستعمل في النموذج	الشروط الخاصة بالقيادي (le leadership)
Of1	شرح هدف الجودة الشاملة للأفراد.
Of2	توجيه المؤسسة حسب حاجات الزبائن.
Of3	لا مركزية القرار.
Of4	المقاربة بين وظائف و مصالح المؤسسة.
Of5 Of50	التكوين الخاص بطرق و وسائل تسيير الجودة.
Of51	التكوين الخاص بإدارة العمليات.
Of6 Of60	جدية الإدارة.
Of61	التقارب بين العمال.
Of62	الملائمة بين مصلحة الفرد و مصلحة الوظيفة.

(b) نوعية التمثيل نلاحظ من خلال الجدول الاتي ان جميع المتغيرات ذات نوعية تمثيل جيدة

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
OF1	1,000	,967
OF2	1,000	,535
OF3	1,000	,828
OF4	1,000	,858
OF50	1,000	,967
OF51	1,000	,967
OF60	1,000	,856
OF61	1,000	,809
OF62	1,000	,856

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

ادا ان كل القيم دات نوعية تمثيل اكبر من 0.4.

(c) المفسر التباين : اما مساهمة كل عنصر في تفسير التباين فيمكن تلخيصها في الجدول التالي :

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,621	73,565	73,565	6,621	73,565	73,565
2	1,021	11,349	84,913	1,021	11,349	84,913
3	,644	7,158	92,071			
4	,423	4,695	96,766			
5	,181	2,008	98,774			
6	,110	1,226	100,000			
7	2,408E-16	2,675E-15	100,000			
8	9,919E-18	1,102E-16	100,000			
9	6,281E-18	6,979E-17	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

المصدر مخرجات SPSS V 19

المكون الاول والثاني يفسران لوحدهما 84.913

(d) مصفوفة المكونات :

Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
OF1	,970	-,159
OF2	,698	-,220
OF3	,658	,629
OF4	,650	,660
OF50	,970	-,159
OF51	,970	-,159
OF60	,909	-,171
OF61	,895	,093
OF62	,909	-,171

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.a. 2 composantes extraites.

المكون الاول يظهر عوائق تسيير الجودة المتمثلة في

عدم وضوح هدف الجودة الشاملة للأفراد(0.97).

غياب ثقافة لارشاد المؤسسة حسب حاجات الزبائن(698).

مركزية القرار(658).

التداخل بين وظائف و مصالح المؤسسة(65).

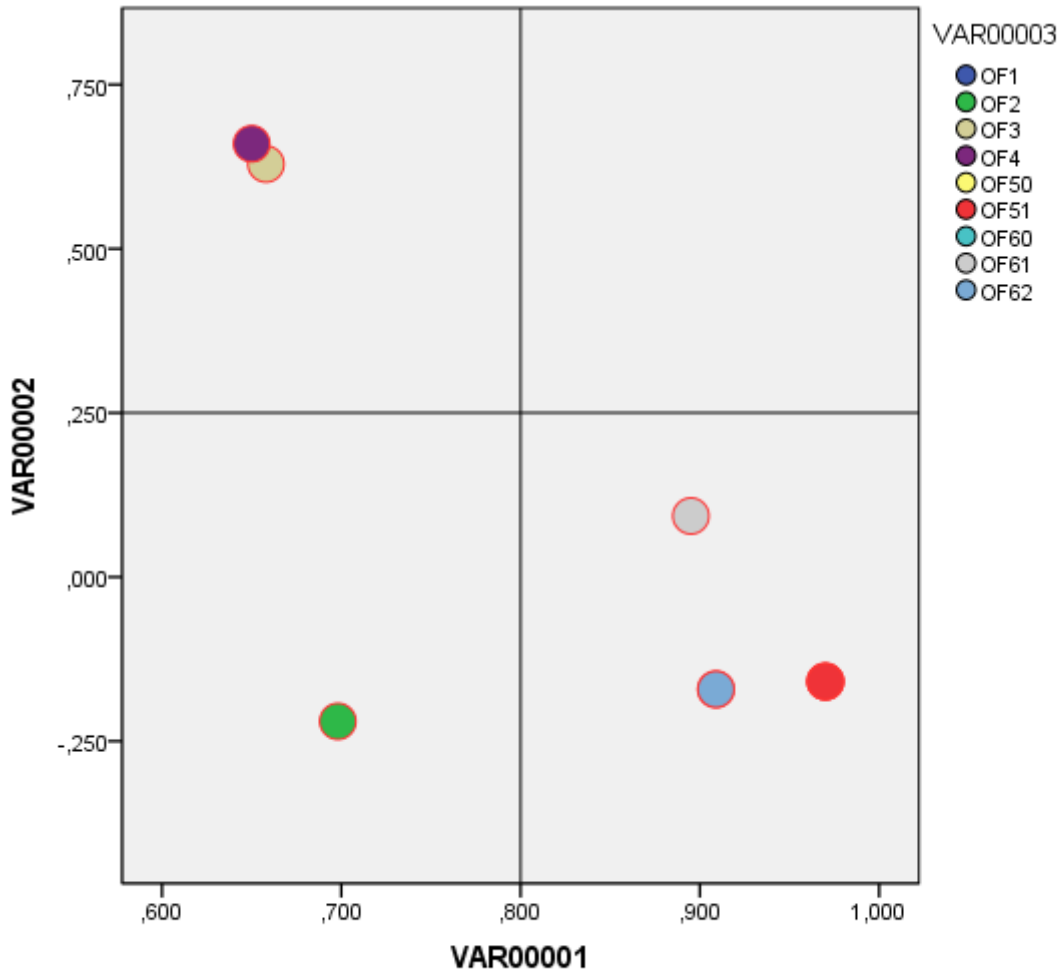
ضعف التكوين الخاص بطرق و وسائل تسيير الجودة(97).

ضعف التكوين الخاص بادارة العمليات(97).

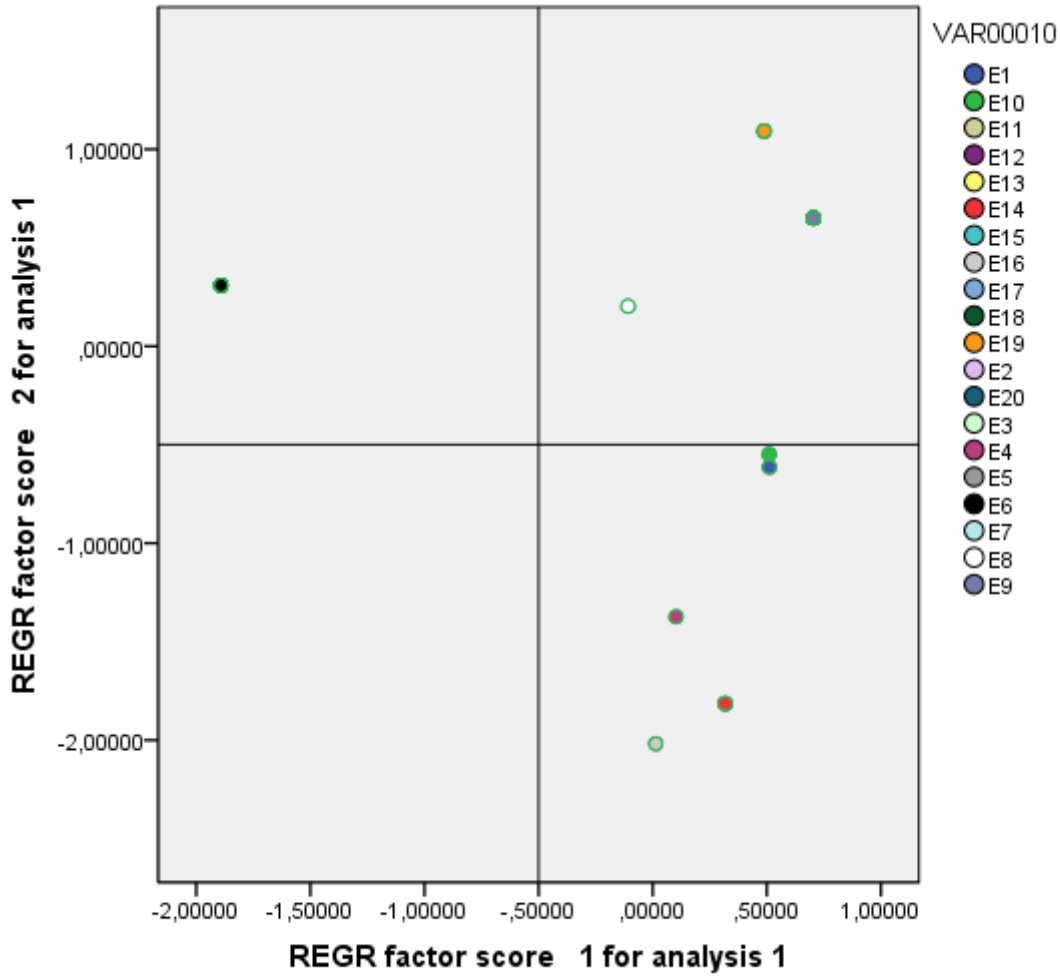
عدم جدية الادارة(909).

ضعف مستوى الاندماج بين العمال(895).

التضارب بين مصلحة الفرد و مصلحة الوظيفة(909).



ونلاحظ من خلال المنحنى الموالى الخاص بتوزيع المؤسسات عدم وجود تعارض بين المؤسسات في ما يخص خصائص القيادي مهما كان مستوى التسيير في هذه المؤسسات مما يوحي بوجود ازمة قيادة .



.IV ACP4 المحصلة :

نستعمل المتغيرات التالية و التي قمنا باستخراجها من التحليل السابق :

:ACP1 ✓

❖ الاهداف الاستراتيجية.

❖ الاهداف الابتدائية.

:ACP2 ✓

❖ ادارة العمليات.

❖ التنظيم التيلوري للعمل.

✓ ACP3:

❖ ازمة القيادة.

حيث تم تجميع المعطيات الخاصة بهذا التحليل من الجداول السابقة.

المتغير	الرمز
الاهداف الاستراتيجية	OS
الاهداف الابتدائية.	OE
ادارة العمليات.	SOQ
التنظيم التيلوري للعمل.	SOT
ازمة القيادة	CDL

(b) نوعية التمثيل

وكانت نوعية التمثيل كما يلي :

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
OS	1,000	,423
OE	1,000	,710
SOQ	1,000	,996
SOT	1,000	,996
CDL	1,000	,996

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

المصدر مخرجات SPSS V 19

و بالتالي كل القيم ذات نوعية تمثيل جيدة اكبر من 0.4.

(c) المفسر التباين :

اما المكون الاول والثاني فيقدمان تفسير للتباين قيمته 82.432.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,069	61,385	61,385	3,069	61,385	61,385
2	1,052	21,047	82,432	1,052	21,047	82,432
3	,878	17,568	100,000			
4	2,626E-16	5,251E-15	100,000			
5	-1,478E-16	-2,957E-15	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

المصدر مخرجات SPSS V19.

(d) مصفوفة المكونات

Matrice des composantes^a

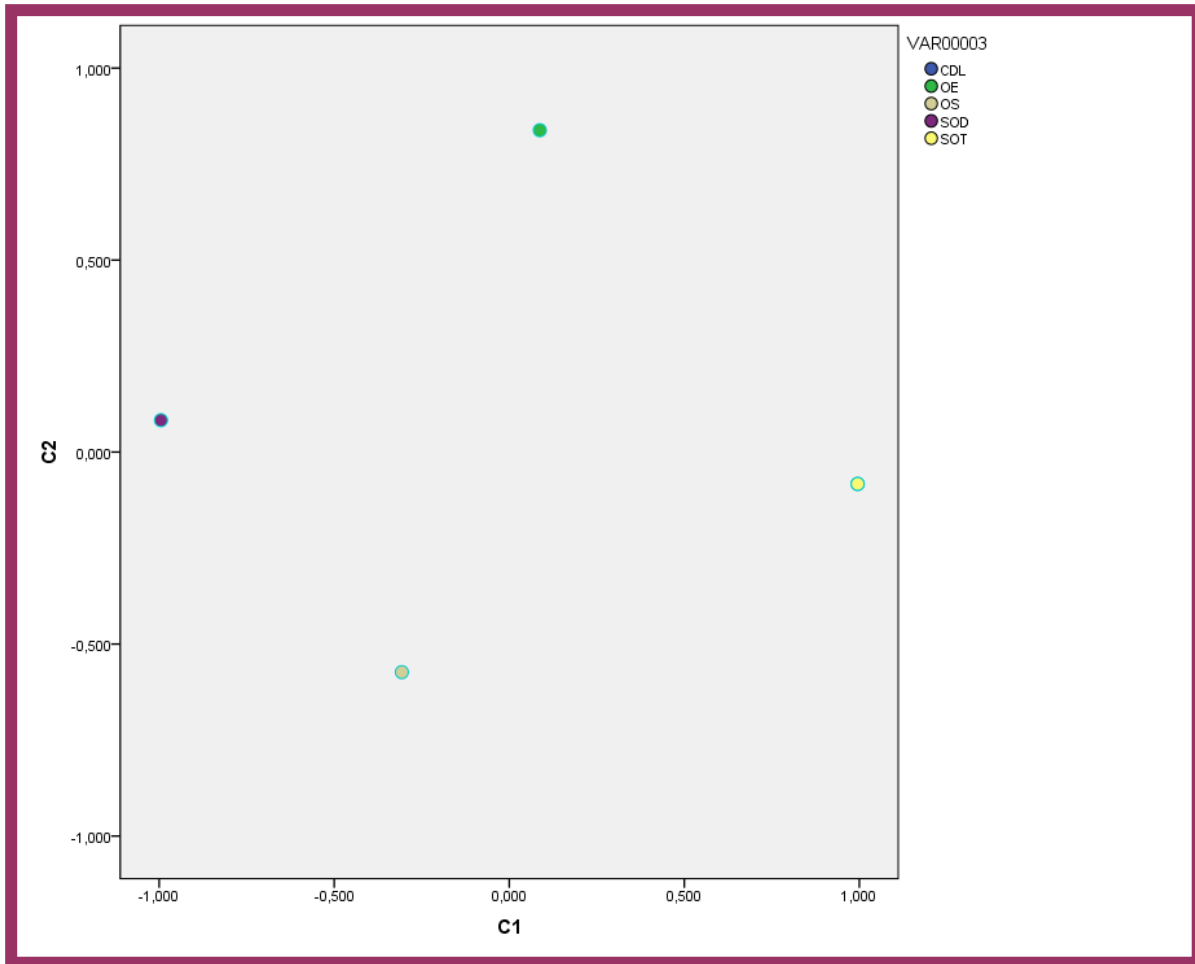
	Composante	
	1	2
OS	-,307	-,573
OE	,087	,838
SOQ	-,995	,083
SOT	,995	-,083
CDL	,995	-,083

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

a. 2 composantes extraites

المصدر مخرجات SPSS V19.

نلاحظ من خلال هذا الجدول تعارض بين المتغير الاهداف الاستراتيجية واسلوب التنظيم في المؤسسة الدكية مع الاهداف الاساسية والتنظيم التaylorي للعمل من جهة و مع ازمة القيادة من جهة اخرى. و هذا ما يبرزه التمثيل البياني التالي يوضح العنصرين الدين يعبران عن خصائص الظاهرة المتمثلين في مميزات المؤسسات وفق الاتجاه العلي و اتجاه العلاقات الانسانية و مميزات ادارة الجودة الشاملة.



المصدر مخرجات SPSS V 19

4- مناقشة الفرضيات :

○ الاهداف :

رغم انه من المفترض ايجاد علاقة ايجابية بين اتجاه التنظيم العلمي للعمل و العلاقات الانسانية CSRH و الاهداف الاساسي OE. غير ان العلاقة كانت سلبية وهذا راجع الى طبيعة المؤسسات محل الدراسة حيث انها مؤسسات عمومية تسيير حسب الاساليب التaylorية و العلاقات الانسانية غير ان اهدافها ليست ربحية وهذا ما يظهر من خلال معامل Pearson الذي قدر ب -0.21.

Corrélations

		CSRH	OE
CSRH	Corrélacion de Pearson	1	-,210
	Sig. (bilatérale)		,374
	N	20	20
OE	Corrélacion de Pearson	-,210	1
	Sig. (bilatérale)	,374	
	N	20	20

المصدر مخرجات SPSS V19.

ونلاحظ الارتباط الايجابي الاهداف الاستراتيجية بادارة الجودة باعتبار ان المؤسسات المؤخودة في العينة و المصنفة من الادارات ذات الجودة تلك التي تحوز على شهادات الجودة العالمية.حيث يقدر معامل الارتباط بين المتغيرين ب 0.153

Corrélations

		OS	MA
OS	Corrélacion de Pearson	1	,153
	Sig. (bilatérale)		,519
	N	20	20
MA	Corrélacion de Pearson	,153	1
	Sig. (bilatérale)	,519	
	N	20	20

المصدر مخرجات SPSS V 19

○ شروط الوصول الى الجودة :

و في هذا الصدد نقوم باختبار الارتباط بين اتجاه التنظيم العلمي للعمل و العلاقات الانسانية من جهة و عناصر المصفوفة السلوكية من جهة اخرى.

بالنسبة لتنظيم العمل فالعلاقة ايجابية بين اتجاه التنظيم العلمي للعمل و العلاقات الانسانية ونمط

تجزئة العمل (0.49) وهذا ما يؤكد الفرضية الثانية.

Corrélations

		CSRH	A
CSRH	Corrélation de Pearson	1	,490
	Sig. (bilatérale)		,028
	N	20	20
A	Corrélation de Pearson	,490	1
	Sig. (bilatérale)	,028	
	N	20	20

المصدر مخرجات SPSS V19.

اما بالنسبة لحاجات العمال فنلاحظ ارتباط بين CSRH و الحاجات الابتدائية بمعامل قيمته 0.764.

Corrélations

		CSRH	B1
CSRH	Corrélation de Pearson	1	,764
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
B1	Corrélation de Pearson	,764	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20

المصدر مخرجات SPSS V19.

و نلاحظ ايضا العلاقة الايجابية بين ادارة العمليات و النظرية Z معامل ارتباط قيمته 0.764

Corrélations

		MA	Z
MA	Corrélation de Pearson	1	,764**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
Z	Corrélation de Pearson	,764**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

و الجدول الموالي يوضح العلاقة الايجابية بين CSRH واساليب التسيير وفق النظرية x(0.764) و

y(0.302).

OF4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,500 ,025 20	,577 ,008 20	,408 ,074 20	,704 ,001 20	1 20	,577 ,008 20	,577 ,008 20	,436 ,054 20	,655 ,002 20	,34 ,13 20
OF50	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,866 ,000 20	1,000 ,000 20	,707 ,000 20	,522 ,018 20	,577 ,008 20	1 20	1,000 ,000 20	,882 ,000 20	,882 ,000 20	,73 ,00 20
OF51	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,866 ,000 20	1,000 ,000 20	,707 ,000 20	,522 ,018 20	,577 ,008 20	1,000 ,000 20	1 20	,882 ,000 20	,882 ,000 20	,73 ,00 20
OF60	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,764 ,000 20	,882 ,000 20	,579 ,007 20	,592 ,006 20	,436 ,054 20	,882 ,000 20	,882 ,000 20	1 20	,762 ,000 20	,88 ,00 20
OF61	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,764 ,000 20	,882 ,000 20	,579 ,007 20	,592 ,006 20	,655 ,002 20	,882 ,000 20	,882 ,000 20	,762 ,000 20	1 20	,63 ,00 20
OF62	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,866 ,000 20	,733 ,000 20	,471 ,036 20	,522 ,018 20	,346 ,135 20	,733 ,000 20	,733 ,000 20	,882 ,000 20	,630 ,003 20	1 20

المصدر مخرجات SPSS V 19

5- التحليل التصنيفي: analyse typologique

من خلال تقنية التصنيف غير الهيكلي (classification non hiérarchique) تبعا للمتغيرتين

اللذان يمكن اعتبارهما المحصلة و المتمثلتين في التنظيم وفق الاتجاه العلمي و اتجاه العلاقات

الانسانية وكذا ادارة العمليات قمنا بتصنيف المؤسسات محل الدراسة الى مجموعتين الاولى متمثلة

في مجموعة المؤسسات في مرحلة مراقبة الجودة و الثانية المؤسسات في ظل ادارة الجودة النتائج

موضحة كالاتي :

Centres de classes finaux

	Classe	
	1	2
CSRH	0	1
MA	,00	1,00

المصدر مخرجات. SPSS V19.

Nombre d'observations dans chaque classe

Classe 1	16,000
2	4,000
Valides	20,000
Manquantes	,000

المصدر مخرجات. SPSS V19.

ادا نلاحظ من خلال هذه التقنية ان المؤسسات التي تم اختيارها لهذه الدراسة تنقسم الى مجموعتين المجموعة الاولى تضم 16 مؤسسة و المجموعة الثانية تضم 4 مؤسسات.

نلاحظ ارتباط المجموعة الاولى ارتباط تام بالمتغير CSRH و عدم وجود ارتباط بالمتغيرة MA. اد ان هذه المجموعة تمثل المؤسسات في مرحلة مراقبة الجودة. اما المجموعة الثانية فنلاحظ ارتباطها ب MA. و هي المجموعة التي تمثل المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة.

خاتمة الجانب التطبيقي :

من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها انطلاقا من قاعدة بيانات خاصة ب 20 مؤسسة جزائرية دات مستويات تسيير مختلفة تم التأكد من مختلف فرضيات الدراسة. فمن خلال ACP الرابع والدي يعد محصلة التحليل السابقة تم تصنيف المؤسسات الى مجموعتين مختلفتين وفقا للبعدين الدين يعبران عن الظاهرة المدروسة و المتمثلين في خصائص المؤسسة التaylorية و المؤسسات في ظل TQM. حيث انطلقنا من فرضية ان اسلوب الادارة يقوم على اساس حاجات العمال والدي يعتبر عنصر جوهر في ادارة الجودة. فمثلا الاتجاه العلمي في العمل الذي يختزل حاجات الافراد في الحاجات

الابتدائية يقوم بانتهاج اساليب تنظيم (تجزئة الانشطة) و انماط تسيير لا تتماشى مع TQM. و الامر مماثل لاتجاه العلاقات الانسانية. و الذي سيطر على غالبية المؤسسات محل الدراسة(16). ادا وحده الاتجاه الحديث لادارة العمليات الذي يهتم بمستويات اعلى للجودة كفيل بتحريك المؤسسة نحو TQM. و بنفس المنطق قمنا بتاكيد الفرصة التي تربط بين ازمة القيادة و الاتجاه العلمي للعمل و اتجاه العلاقات الانسانية.

و من هنا نكون قد اجبنا على الاشكالية المتمثلة في تحديد شروط الوصول الى الجودة و شروط تسييرها.

الخاتمة العامة :

تهدف الدراسة الى الاجابة عن اشكاليتين الاولى نظرية و المتمثلة في الجمع بين هدف الجودة و شروط الوصول اليها. حيث تنطلق النظريات الخاصة بادارة الجودة الشاملة من تحديد الاهداف و من ثم توفير الوسائل اللازمة لتحقيقها على عكس ما تقوم به نظرية المنظمات التي تقوم بالارتكاز على الموارد لتحديد الاهداف.

اما في الجانب التطبيقي فقد قمنا باقتراح جملة من الشروط والوسائل اللازمة للحصول على شهادة الجودة. فمن خلال الدراسة تبين ان هذه مؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة العالمية تتوافق مع خصائص المؤسسات AZ3 الظاهرة في المصفوفة السلوكية و المتمثلة خصائصها في :

- ✓ نمط تنظيم قائم على ادارة العمليات (le management de processus).
- ✓ اسلوب تنظيم وفق النظرية Z.
- ✓ حاجات عليا للعمال (besoins superieurs).
- ✓ نظام اهداف متطور قائم على التحسين المستمر.

قائمة الملاحق :

الملحق 1

قائمة المؤسسات محل الدراسة

- 1.Sonalgaz, -2.goudgile santé, -3.chaiali groupe, -4.algérie poste, -5.el bayadh
lait, -6.el mordjane, -7.vita jus, -8. mobilis, -9.djezzy, -10.CAAT -11.algérie
telecom, -12.bestcable, -13moufida, -14 la BADR banque, -15BEA , -16l'hospital
mohamed boudianfe, -17sonatrack, -18ADE 19-COMPLEXE SPORTIF
ELMAJDOUB 20-

الملحق 2 : _ الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د.مولاي الطاهر - سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية

في اطار انجاز بحث بعنوان "ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية" نرجوا من سيادتكم الاجابة
على الاسئلة المرفقة بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.
اعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها و انها لن تستخدم الا في اطار البحث.
اشكركم على وقتكم و تعاونكم و اقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها لانجاز هذا البحث.

1. الهدف الذي ترمي المؤسسة الى تحقيقه هو :

- تحسين الارباح (améliorer les bénéfices)
- تخفيض تكاليف الانتاج (réduire les couts de production)
- خلق مناخ ثقة في المؤسسة (restaurer un climat de confiance au sien de l'entreprise)
- التاقل مع حاجات الزبائن (s'adapter aux besoins du marché)

ضمان استمرارية المؤسسة (assurer la survie de l'entreprise)

2. تقوم المؤسسة بنشاطاتها من خلال :

تجزئة وتبسيط الأنشطة (parcellisation des taches)

اثراء الأنشطة (enrichissement et élargissement des taches)

ادارة العمليات و ادارة الفرق (management de groupe et de processus)

3. يهتم الموظفون في المؤسسة ب :

الحوافز المادية (motivations économiques)

الحوافز الاجتماعية (motivations sociales)

متفاعل مع المتغيرات (l'homme qui s'actualise)

4. حاجات العمال هي :

حاجات ابتدائية (besoins primaires)

حاجات اجتماعية (besoins sociaux et d'estime)

حاجات تحقيق الذات (besoins d'accomplissement et réalisation de soi)

5. لضعف الجودة في المؤسسة يعتبر :

1-5. عدم وضوح فكرة الجودة الشاملة عنصر

(faible niveau de clarification de l'objectif qualité totale aux collaborateurs)

عائق

ليس عائق

محايد

2-5. غياب ثقافة لارشاد المؤسسة حسب رغبات الزبون

(absence d'une éthique orientée clients)

عائق

ليس عائق

محايد

3-5. مركزية القرارات (centralisation de la décision)

عائق

ليس عائق

محايد

4-5. التداخل بين المصالح و الاقسام

(cloisonnement entre services et départements de l'entreprise)

عائق

ليس عائق

محايد

5-5. ضعف تكوين العمال بخصوص وسائل و طرق الجودة الشاملة

(Faible niveau de formation des collaborateurs aux méthodes et outils de gestion de la qualité totale)

عائق

ليس عائق

محايد

5-6. ضعف تكوين العمال فيما يخص علاقة مصلحته بالمصالح الاخرى

(faible niveau de formation des collaborateurs aux méthodes et outils de gestion de processus : relation client fournisseur interne)

عائق

ليس عائق

محايد

5-7. عدم اهتمام الادارة العامة (faible niveau d'engagement de la direction générale)

عائق

ليس عائق

محايد

5 8. ضعف مستوى اندماج العمال

(faible niveau d'adhésion des collaborateurs)

عائق

ليس عائق

محايد

5-9. التصارب بين مصلحة العامل والمصلحة التي يعمل بها

(Inadéquation entre profit de poste et profit de motivation des
collaborateurs)

عائق

ليس عائق

محايد

اشكركم.