

متطلبات إدارة الجودة الشاملة باستخدام التحليل العائلي و التصنيفي

(دراسة حالة مؤسسات جزائرية)

الأستاذ الدكتور صوار يوسف
جامعة دمولاي الطاهر سعيدة، الجزائر
SYOUCF12@yahoo.FR

الأستاذة مولاي أمينة
جامعة دمولاي الطاهر سعيدة، الجزائر
scmamina@yahoo.FR

Using the Principal Component Analysis and Cluster Analysis to determine the TQM conditions's

ملخص :

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الحديثة نسبيا و من العوامل المحورية التي تضمن تنافسية المؤسسة. إذ تعد المؤسسات حاليا و بصفة خاصة الجزائرية منها معنية أكثر من أي وقت آخر بالجودة ذلك لأنها مجبرة على منافسة مؤسسات كبيرة في ظل سياسة التحرير الإقتصادي. حيث يتطلب الوصول إلى الجودة الشاملة توفير مجموعة من الشروط القائمة على أساس طبيعة حاجات الفرد في العمل.

فالهدف من هذه الدراسة هو تحديد هذه الشروط و اعتمادا على تقنيتي التحليل الى مكونات أساسية و التحليل التصنيفي نقوم بتصنيف عينة من المؤسسات الجزائرية حسب المستوى التنظيمي إلى مجموعات (مؤسسات في مرحلة مراقبة الجودة - ضمان الجودة - الجودة الشاملة) لتحديد خصائص المؤسسات في كل مرحلة للتركيز في الأخير على المؤسسات في مرحلة الجودة الشاملة و بالتالي استخراج شروط إدارة الجودة الشاملة . ومن خلال هذه الدراسة الإستكشافية لعدد من المؤسسات الجزائرية تم التوصل إلى أن عدد منها و رغم حصولها على شهادة الإيزو إلا أنها لا تطبق عدد من العناصر الحرجة للجودة

الكلمات المفتاحية : رقابة الجودة، ضمان الجودة، الجودة الشاملة، تحليل عائلي، تحليل تصنيفي.

Abstract:

Quality management is a relatively recent concept which constitute an important parameter in company's competitiveness. Today, quality concerns every company where Algerian companies' responsibility is more important because they are obliged to rival big companies under the context of economic liberation. TQM requires for its application the union of certain number of conditions based on the nature of human work needs .

The goal of this study is to present and precise these conditions. For this task, and from the analysis of principle component and typological analysis we will classify the studied companies by their level of organization (quality control, quality assurance and TQM) based on synthesis' variables taken from the ACP, to identify the companies' criterions of each level of organization and therefore to deduct the conditions of quality management..

Key words: quality control, quality assurance, TQM, CPA, Cluster Analysis.

JEL Classification : C02, J24, L25

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 أسلوب تسيير خاصين. و هذا ليكون الحصول على شهادة المطابقة ممنهج و خاضع لأساس ثابت و ليس بشكل جزائي و من هنا فان هدف هذا البحث هو الإجابة عن الإشكالية التالية

- ماهي شروط البشرية و التنظيمية الواجب توافرها للحصول على الجودة الشاملة ؟

حيث يمكن تبسيط هذه الإشكالية بالشكل التالي :

ماهو النمط التنظيمي و أسلوب التسيير و ما هي طبيعة العمال - باعتبارها جملة الوسائل الخاصة بإدارة الجودة الشاملة - الواجب تجميعها للوصول إلى الجودة الشاملة ؟

النموذج: النموذج يظهر ثلاث عناصر تمثل منهجية هذا البحث :

الجدول رقم 1: عناصر الدراسة

الهدف	الموضوع	
تحديد نظام خاص باهداف المؤسسة	اهداف الجودة	منحنى الاهداف la courbe des objectifs
الشروط التنظيمية و البشرية للجودة	الحصول على الجودة	المصفوفة السلوكية la matrice comportementale
الشروط الخاصة بالقيادة	تسيير الجودة	ابعاد الستة للجودة l'qualité hexagone

المصدر: من إعداد الباحثين

و يمكن تلخيص هذه العناصر كمايلي :

- اهداف الجودة (la courbe des objectifs) :تسعى المؤسسة إلى تحقيق احد الأهداف التالية :

الجدول رقم 2:أهداف الجودة

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

المصدر: من إعداد الباحثين

• شروط الوصول الى الجودة :لتحديد شروط الجودة يمكن استخدام المصفوفة السلوكية التي تظهر التقاطع بين المتغيرات الخاصة

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

• أسلوب التسيير (ntS style de commandeme)

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

(1) H0:الفرضيات المتعلقة بنظام الجودة :

"تبقى المؤسسة خلال مراحل تحولها نحو الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق أرباح مع محاولة تحقيق أهداف إستراتيجية".

(2) H1 الفرضيات المتعلقة بالوصول إلى الجودة :

" الحصول إلى إدارة الجودة يتطلب تحقيق الشروط المتمثلة بالحالة az3 تنظيم العمل وفق ادارة العمليات أسلوب تسيير حسب النظرية Z مستوى عالي لحاجات العمال"

الدراسات السابقة:

- حمو عزوزو، إدارة الجودة في المؤسسات التصدير المغربية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية و الإجتماعية ، مراكش، المغرب، 2007، من خلال عينة مكونة من 75 مؤسسة مغربية تقوم بنشاط التصدير قام حمو اعزوزو بدراسة شروط تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وشروط تسييرها و قد خلصت الدراسة إلى جملة من القواعد و المتطلبات الواجب تطبيقها لتبني إدارة الجودة الشاملة كإدارة العمليات و النظرية Z و مستوى عالي من حاجات العمال بالإضافة إلى تبني مبدأ القيادة لتسيير إدارة الجودة الشاملة.

- أحمد بن عيشاوي، أطروحة دكتوراه بعنوان إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، جامعة الجزائر، 2008، باعتماد المنهج الوصفي التحليلي و من خلال عينة مكونة من 88 مديرا ل 5 مؤسسات فندقية ذات الخمسة نجوم في الجزائر و التي يزيد عدد عمالها عن 100 عامل توصل إلى جملة من العناصر المحققة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و المتمثلة أساسا في التحكم في تطبيقات و مهارات التسيير، وضع استراتيجية مناسبة للجودة و تنفيذها وفقا لإجراءات مدروسة و محكمة.

- عبد الخالق بن علي بن عوض القحطاني، رسالة ماجستير مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برنامج تدريب مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة، 2011، انطلاقا من عينة مكونة من 220 فرد من مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة، اعتمادا على المنهج الوصفي و باستعمال الإستبيان

كأداة لجمع البيانات توصل الباحث إلى عدم وجود معوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة وكذا إلى إسهامات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برنامج تدريب مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة.

ما تختلف به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: رغم وجود العديد من النقاط المشتركة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلا أنها تختلف عنها في عدد من العناصر نذكر منها:

- الفصل بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها وشهادة الإيزو التي تهتم في الأساس بالجانب التقني فقط للجودة.
- خلافا للدراسات السابقة التي كانت ذات نظرة شمولية و كلية للجودة الشاملة و للمؤسسة ، الدراسة الحالية تسعى للوصول إلى الممارسات اليومية للنشاطات الإدارية للمؤسسة و المطابقة بينها و بين مراحل الجودة للوصول إلى شروط تسيير الجودة.
- علاوة على الاختلاف من حيث عينة الدراسة حيث نهتم بالمؤسسات في كل مراحل الجودة.
- أهمية الدراسة: رغم تطور أعداد المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو و اهتمام المؤسسات بالحصول عليها الأمر الذي لم ينعكس على جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للزبون الأمر الذي يوحى بوجود اختلاف واضح بين شهادة الإيزو و إدارة الجودة الشاملة و من هذا المنطلق تأخذ الدراسة الحالية أهميتها حيث نهضت من خلالها إلى تحديد العناصر الصحيحة و الواضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري يضمن تحسين المنتجات و تطور المؤسسة و من ثم تطور الاقتصاد على النمط الياباني.
- هـ- أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى توضيح الهدف من تبني إدارة الجودة الشاملة و الإهتمام بتحديد الشروط الضرورية و الصحيحة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال الوصول إلى عمق الممارسات اليومية لأنشطة المؤسسة.

الطريقة:

أولاً: الجودة الشاملة:

1. مفهوم الجودة الشاملة: بقي مفهوم الجودة الشاملة عصي على إيجاد تعريف موحد له نظرا لشموله ولإحاطته به استوجب إدراج عدد من التعاريف ووجهات النظر حوله لبعض العلماء و المفكرين المهتمين به و كذا المنظمات الدولية:

- كروسبي Crosby بالنسبة له إدارة الجودة الشاملة تعني الفلسفة الإدارية و الممارسات المنظمة العملية التي تنتهجها المؤسسات سعيا منها لوضع كل الموارد البشرية و المواد الخام كي تكون أكثر فعالية و كفاءة لتحقيق أهداف المنظمة" حيث نلاحظ من خلال هذا التعريف التركيز على النتائج النهائية التي تحققها إدارة الجودة الشاملة(ثلجة نوال جفلوف، ص4).
 - جابلونسكي Jablonski عبارة عن شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين و الإدارة لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة و هي الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر، و استخدام فرق العمل" حي نلاحظ ان Jablonski في هذا التعريف يؤسس لمبادئ إدارة الجودة الشاملة و التي من المعتقد أن تتمثل في ثلاث عناصر هي: فرق العمل، الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر(احمد بن عيشاوي، ص10).
 - عرفها معهد الجودة الفيدرالي على أها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تلبية حاجات و توقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات و الخدمة في المؤسسة" و نرى في هذه التعاريف التركيز على الزبون في تحديد جودة المنتج و الخدمة و التأكيد على التحسين المستمر(محمد عبد المسلم الصليبي، ص19).
 - أما منظمة المواصفات الدولية ISO 9001، 2000 تعرفها على أنها " نمط إدارة المنظمة الذي يركز على الجودة و يقوم على مساهمة كل أفراد المؤسسة لتحقيق تميز على المدى الطويل و ذلك بإشباع حاجات الزبائن و تحقيق أهداف أفراد المؤسسة، و المؤسسة و المجتمع ككل"(Sylvie Mayeur,p25)
 - من خلال هذه التعريفات يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها شاملة فبالنسبة ل Hamou Azouzou (Hammou azouzou,p 42) الجودة الشاملة تمس كل مستويات الهيكل التنظيمي: الإدارة العليا، التنفيذية و الوسطى، كل وظائف المؤسسة من وظيفة التخطيط إلى وظيفة ما بعد البيع، كل المتعاملين مع المؤسسة : عملاء و موردين، شركاء، الموظفين، الحكومة ، النقابات و المجتمع المدني.
- 2. التطور التاريخي للجودة:** قام Gomez(1994)(Hammou azouzou, p25) بالتفرقة بين ثلاث مراحل في تطور الجودة:
- المرحلة الأولى: ابتداء من 1900 و تضم مرحلتين: مرحلة التفيش في بداية القرن و مرحلة الرقابة على الجودة في سنوات الثلاثين
- المرحلة الثانية: بداية من الأربعينات ظهر مفهوم ضمان الجودة.
- المرحلة الثالثة: من 1970 بدأ تطور مفهوم جديد " الجودة الشاملة".

ثانياً: العلاقة بين نظرية الحاجات و شروط إدارة الجودة الشاملة:

من خلال نظرية ماسلونستنتج أن المستوى الأول من الحاجات (الفيزيولوجية) يتجسد أثناء العمل في البحث عن التعويض المادي مقابل الجهد المبذول في العمل و شروط العمل الملائمة و المستوى الثاني الذي يمثل حاجات الإنتماء تتمثل في الحاجة إلى تكوين فرق عمل غير رسمية. إذا يبدو واضحاً أن الحاجات الأكثر توافقاً وفقاً لهذه النظرية مع الجودة الشاملة هي الحاجات العليا التي يكون الفرد فيها ذو طموح أكبر في إبراز موهبته والقيام بعملية الإبداع (خالد بن سعد الجضي، ص242) التي تسعى هذه الفئة لكسب الاحترام و تحقيق الذات من خلالها و هذا ما يظهر من خلال العديد من أدوات إدارة الجودة كحلقات الجودة و العصف الذهني و غيرها كما يسعى هؤلاء الأفراد على تبني أهداف إستراتيجية مثل إدارة الجودة الشاملة و السعي لتحقيقها.

كما نلاحظ من أعمال هرزبرغ أن عوامل التحفيز هي نفسها التي تعبر عن حاجات تحقيق الذات عند ماسلو وهي نفسها حاجات النمو في نظرية ديرفرو و التي ذكرنا أنها الدافعة إلى تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة (سامر جلده، ص110).

أما David McClelland فيرى أن الفئة التي لديها حاجات الإنجاز هي الفئات الوسطى التي تتعرض أكثر من غيرها لضغوط اجتماعية و التي تقدم جهد أكبر أثناء أدائها لمهامها أي اعتبر أن الإنجاز عبارة عن حافز يجذب الانتباه أكثر من غيره و بالتالي هي الفئة الأحسن حسب David McClelland للقيام بإنجاز أهداف إستراتيجية و التي في مقدمتها التحول نحو إدارة الجودة الشاملة (Jean – MichelPlane, p92).

1. أثر نظريات الحاجات على تنظيم و تسيير العمل:

1.1. العلاقة بين التيار الكلاسيكي و إدارة الجودة الشاملة:

الفكرة الرئيسية لنمط التسيير التقليدي هو أن المدير أو مؤطر العمل هو الوحيد الذي يمتلك الخبرة الكافية لربط و توجيه العمال. فدوره يتمثل في الرقابة و تحفيز العمال. الفكرة التي أسست لمبدأ التسيير بالأهداف الذي يهتم في الأساس بالنتائج و ليس العمليات و يقوم على تشجيع العمال في المدة القصيرة (L.Karsten, p52). كما عنيت هذه المدرسة بمبدأ تبسيط العمل الذي يعني الإستعانة بطرق موحدة يقوم من خلالها العامل بتنفيذ نشاطات محددة و مخصصة بدقة. الوظائف المبسطة هي الوظائف ذات جدول محدد في برنامج أنشطة محدود التغير، الأنشطة من هذا النوع لا تحتوي أي تعقيد. فهذا الأسلوب يؤدي إلى تبسيط تكوين العمال و تسريعه و كذا إلى تسهيل تعويض العامل في حالة التخلي أو مغادرة العمل.

رغم بساطة و سهولة العمل بهذه الطريقة إلا أنه و في الكثير من الأحيان لوحظ انخفاض الإنتاجية لأن العامل في كثير من الحالات غير راض عن عمله و الذي يؤدي إلى تكرار غياباته عن العمل أو حتى مغادرته و هذا يؤدي إلى انخفاض العوائد و زيادة التكاليف.

إذا وفقا لهذا التيار الفرد يجتنب الابتكار و تحمل المسؤولية و ما يهمله من خلال العمل هو إشباع الحاجات الفيزيولوجية وهذا ما يدعو إلى إخضاعه للرقابة (C hrystelle Gaujard, p 5) هذا من جهة و من جهة أخرى المدرسة الكلاسيكية كانت تعنى بالرقابة البعدية للمنتج أي في نهاية مرحلة الإنتاج يتم مراقبة المنتج و مراقبة مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة الذي أدى إلى ارتفاع تكاليف الجودة المتعلقة بتصليح المنتج أو التخلص منه... إضافة إلى تكاليف المراقبة و الذي يرفع كما ذكرنا سابقا من التكاليف الخفية و يؤثر سلبا على ربحية المؤسسة و كفاءتها. هذا ما يدعو إلى التأكيد أن فرضيات الاتجاه العلمي لا تتوافق مع فرضيات و متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

2.1. العلاقة بين مدرسة العلاقات الإنسانية و شروط الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة:

اهتمام هذه المدرسة بالعنصر البشري أثناء العمل و التحليل العميق للعوامل غير الرسمية للمؤسسة التي أكدت أهمية رفع المستوى التعليمي للعمال و أهمية القرارات الجماعية و الإدارة بالمشاركة و التدريب و اعتماد أساليب تحفيز جديدة في العمل. إذا قادت هذه التطورات إلى ظهور أفكار جديدة في العمل قائمة على أساس الحرية، الإستقلالية و المسؤولية و مهدت لظهور أساليب جديدة في تنظيم العمل المتمثلة في تدوير و إثراء الأنشطة. مدرسة العلاقات الإنسانية تعد تطورا مهما في الفكر التنظيمي فقد ركزت على جانب مهم و مكمل في التنظيم و عنصر محوري بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة و هو العنصر البشري (C hrystelle Gaujard, p 5) غير أن هذه المدرسة لم تقدم نظرية كاملة لتفسير ظاهرة التنظيم و السلوك التنظيمي بل إنها ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة و هو العنصر البشري (عبد المعطي الخفاف، ص21)، و بمعنى آخر لم تقدم أي نمط جديد لتنظيم العمل بل اكتفى هذا التيار بتبسيط الأنشطة ساري المفعول منذ المدرسة الكلاسيكية. فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة تتفاعل من خلالها جماعات العمل، غير أن تصوير هذه الجماعات على أنها وحدة واحدة و متحدة تسعى لتحقيق نفس الهدف بعيد عن الواقع فرغم أنها تجتمع على تحقيق بعض الأهداف كالأهداف الإقتصادية غير أنها تختلف في أهداف أخرى بل و تتناقض فيما بينها. كما أنه من أهم الثغرات التي منها هذه المدرسة هي وجود تعارض بين مصالح العمال و الإدارة و الذي يعيق بالضرورة تحقيق أهداف المؤسسة و يتنافى مع واحد من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة و المتمثل في مشاركة الجميع.

مدرسة العلاقات الإنسانية بتركيزها على تكوين الجماعات المنصهرة فيما بينها تتجاهل الكثير من حالات التفاعل الإجتماعي التي يتولد عنها حالات الصراع، التنافس و محاولة السيطرة و التسلط. كما أن الصراع و التنافس يعد في كثير من الأحيان مصدر للإبداع، الابتكار و التجديد كمحاولة التميز على الآخرين و الذي يعتبر عنصر محوري محدد لكفاءة و نجاح العمل التنظيمي. كما أن إهمالها للحوافز المادية كالأجر الذي يعتبره هرزبرغ من عوامل التحفيز الخارجي يعد إهمال لعنصر مهم في عملية التحفيز.

أي إن الفعالية التنظيم مرتبطة في الأساس بالحاجات الاجتماعية بدلا من ارتباطها بمدى انضمامهم إلى الهيكل الرسمي، هذا بالإضافة إلى اعتبار التنظيم نظام مغلق لا يتفاعل مع البيئة الخارجية وهذا أيضا يتنافى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تستدعي التفاعل الإيجابي مع المحيط كما أن المنطلق الأول في إدارة الجودة الشاملة هو التوجه حسب الزبون الذي يعتبر مكون أساسي للبيئة الخارجية بالإضافة إلى استثمار التكنولوجيا و التحكم فيها.

3.1. العلاقة بين إدارة الفرق والعمليات والنظرية Z وإدارة الجودة الشاملة:

من خلال النظرية Z و ما نجم عنها من اهتمام بعمل الفرق و إدارة العمليات تولي أهمية بالغة للعاملين من خلال التأكيد على المسؤولية الفردية و الجماعية لهم، من خلال دمجهم في مختلف نشاطات المؤسسة و كذا مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات. في هذا الصدد و من بين أهم إضافات النظرية Z أنها لم تهمل الفروق بين أفراد المؤسسة و لم تحاول تهميطهم، بل قامت بالتركيز على خلق اندماج بين الإدارة و العاملين و خلق فرق عمل بتأطير قائد و الذي يتوافق إلى حد كبير مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة فالعمل في فريق يعد من أساسيات إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى عنصر القيادة الذي توليه هذه الإدارة أهمية بالغة. كما أن اتخاذ القرارات بشكل جماعي يلم بالجوانب المختلفة للمشكلة و يحد من خطر الاعتماد على فرد واحد أو مجموعة صغيرة لا تضم إلا تخصصات و قدرات محدودة لصنع القرار. ففي اليابان وفقا لأوشي الصبغة الغالبة للقرار هي الجماعية على عكس باقي الدول التي تمتاز بالقرارات الهرمية. حيث يعد نظام "رنجي" (ringi system) من أهم مميزات الإدارة اليابانية و كلمة rin تعني باليابانية تقديم اقتراح من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى، بينما تعني gi إجراءات اتخاذ القرار، أي يتم إشراك كل المتأثرين بالقرار في اتخاذه حتى يكون هذا القرار مفهوماً و واضح عند تنفيذه كما أن دور المدير هو تهيئة المناخ المناسب لاتخاذ القرار و التشجيع على تقديم الإقتراحات كالعصف الذهني أو أسلوب دلفي أو غيرها و التي تعتبر إحدى الأدوات المهمة ل QTM حيث يقول Ritzman et krajewski أن مشاركة العاملين يحقق غايات إدارة الجودة الشاملة لأن مشاركتهم تمثل المفتاح التكتيكي لتحسين الجودة من خلال الحوارات و النقاشات التي ينتج عنها كم هائل من الأفكار.

وفقا للنظرية Z الفرد الياباني يتوظف مدى الحياة الأمر الذي يساعده على صب جل تفكيره و إبداعه في عمله، أي أنه يسعى بكل قوة للحفاظ على المؤسسة التي يعمل بها و يعمل حثيثا و بشكل مستمر على تطويرها و خلق قاعدة تقنية نحو تراكم الخبرة الفنية و الإدارية و رفع مستوى ولاء العاملين للمؤسسة. المبدأ الذي يتوافق و مبادئ إدارة الجودة الشاملة (هاني خلف طراونة، ص 224). كما تولي النظرية Z أهمية بالغة للتدريب الذي يساعد على تهيئة فرص الابتكار و الإبداع و التنافس سعيا للتميز، كما يساعد الأفراد لأن يكونوا في حالة استعداد دائم من أجل أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية داخل المؤسسة التي يعملون بها الأمر الذي يؤدي إلى تطوير الكفاءة الكلية للفرد في اتجاه يتعدى العمل الذي يمارسه الآن. أي أن الممارسات الإدارية اليومية تتمثل في:

• نمط التنظيم: جل النظريات التي تهدف إلى دراسة حاجات الفرد خلصت إلى أن إدارة هذا الفرد تعتمد على طبيعة حاجاته. واعتمادا على هذه النظريات يمكن إدراج ثلاث اتجاهات خاصة بنمط التنظيم إما الإتجاه العلمي، اتجاه العلاقات الإنسانية أو إدارة الفرق والعمليات.

• الشروط الخاصة بأسلوب التسيير (SDG): كما ذكرنا سابقا فإن أسلوب التسيير يعتمد على طبيعة الفرد في العمل. ومن يمكن الاعتماد على الاتجاهات التالية: - النظرية X - النظرية Y - النظرية Z

• مستوى حاجات العمال (NDB): حاجات ابتدائية - حاجات اجتماعية - حاجات عليا

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

الجدول رقم 3 : المصفوفة السلوكية

	S	R	A
X	Sx1	Rx1	Ax1
	Sx2	Rx2	Ax2
	Sx3	Rx3	Ax3
Y	Sy1	Ry1	Ay1
	Sy2	Ry2	Ay2
	Sy3	Ry3	Ay3
Z	Sz1	Rz1	Az1
	Sz2	Rz2	Az2
	Sz3	Rz3	Az3

فيمكن القول مثلا أن SX1 نمط تسيير يعتمد على تجزئة و تبسيط الأعمال أسلوب مركزي حسب النظرية X و حاجات العمال هي حاجات ابتدائية.

النتائج:

مجتمع الدراسة: موضوع الجودة الشاملة يهم جميع المؤسسات والمنظمات الخدمية والإنتاجية الربحية وغير الربحية و بالتالي فإن مجتمع الدراسة هو جميع المؤسسات الجزائرية حيث نهتم في هذه الدراسة بالبحث عن كل مراحل الجودة سابقة الذكر (مراقبة الجودة، ضمان الجودة و الجودة الشاملة) و بالتالي مجتمع الدراسة يخص المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو ، المؤسسات التي هي في طور الحصول عليها و هي في مرحلة التحضير لذلك و أيضا المؤسسات غير الحاصلة عليها و التي لا تسعى حاليا للحصول عليها .

• **عينة الدراسة :** نظرا لكبر حجم المجتمع تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 30 مؤسسة الحجم الضروري في الدراسات الاستكشافية ((Réjean Huot, 2003, p27) و (Peirre Mongeau, 2008, p94) بنسبة استرجاع 100% و الجدول رقم 4 في الملاحق يوضح التوزيع الجغرافي لعناصر العينة و اسم المؤسسات. إذ

نلاحظ من الجدول رقم 5 أن نسبة المؤسسات العامة يتجاوز بكثير نسبة المؤسسات الخاصة في عينة الدراسة و الذي يعكس سيطرة القطاع العام على العديد من مجالات الاستثمار وضعف الاستثمار الخاص. كما بين الجدول رقم 6 صدارة القطاع الخدمي بنسبة 60% و يليها القطاع الصناعي 33.33% في حين أن القطاع التجاري بنسبة ضئيلة و الذي يعكس التوجه العام للاستثمار. أما بالنسبة اليد العاملة في المؤسسات محل الدراسة يتبين من الجدول رقم 7 الفئة الأكبر تتمثل في العمال بينما لا يتجاوز عدد الإطارات 15% و من الجدول رقم 8 نلاحظ أن أعلى نسبة هي لفئة العمال بمستوى أقل من البكالوريا و يليها مستوى الليسانس ثم البكالوريا أما المستوى الأقل فهو مستوى الماجستير.

• **أداة جمع البيانات:** تم توجيه عدد من الإستمارات إلى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة وهي مكونة من ثلاث محاور بالإضافة إلى المعلومات المستقاة من المقابلات الشفوية مع الموظفين، المحور الأول: معلومات عامة عن المؤسسات محل الدراسة، المحور الثاني: يتعلق بأهداف الجودة في المؤسسة (أسئلة منحني الأهداف) والمحور الثالث: يضم الأسئلة الخاصة بالمصفوفة السلوكية أي الأسئلة الخاصة بنمط التنظيم، أسلوب التسيير و حاجات العمال.

عدد المتغيرات: متغيرات الدراسة تتمثل في: المعلومات العامة 6، منحني الأهداف 6 و المصفوفة السلوكية 9

اختبار ثبات أداة القياس:

قمنا باختبار ثبات أداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ و ذلك بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين حيث تم إجراء تعديل على سلم القياس و كانت النتائج موضحة في الجدول رقم 9 الموجود في الملاحق. من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.79 والتي تعتبر قيمة جيدة و بالتالي يمكن الاعتماد على الاستبانة في إجراء الدراسة.

1. **منحني الأهداف:** بعد جمع البيانات المتعلقة بأهداف الجودة في المؤسسة و التي تم الإشارة إليها سابقا تم تطبيق تقنية التحليل في مركبات أساسية بهدف تجميع هذه المتغيرات في محاور وفقا للمراحل التالية:

ACP1: قبل القيام بالتحليل في مركبات أساسية يجب التأكد من صلاحية البيانات لتطبيق هذه التقنية و المتمثلة في:

• شروط تطبيق ACP

معاملات الارتباط: من مصفوفة الارتباط التالية نلاحظ عدد قليل من المتغيرات ذات الارتباط القوي فيما بينها الموضحة في الجدول 10.

مؤشر KMO يساوي 0.639 (مقبول) ويعني ضعف معاملات الارتباط الجزئية و بالتالي البيانات بصفة إجمالية تكون مجموعة متناسقة الموضحة في الجدول رقم 11.

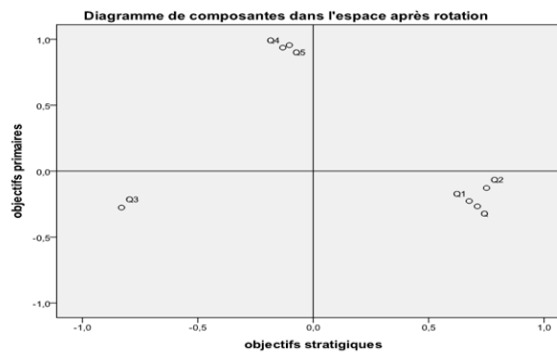
دلالة اختبار Bartlett sig= 0.000 أي أن الاختبار ذو دلالة جيدة جدا ومنه نفي الفرضية الصفرية التي مفادها أن كل معاملات الارتباط معدومة الموضحة في الجدول رقم 12. وبالتالي عند استيفاء شرطين على الأقل من هذه الشروط يتم تطبيق التحليل في مركبات أساسية

• **نوعية التمثيل:** من جدول نوعية التمثيل رقم 13 نلاحظ أن نوعية تمثيل جميع المتغيرات جيدة أي ذات نوعية تمثيل اكبر من 0.4 و التي يتم استعمالها في الدراسة لا تساهم في الدراسة بشكل جيد.

• **التباين الكلي المشروح:** السؤال الذي يطرح نفسه هو كم عدد المركبات الأساسية الواجب استخراجها. وفي هذا الصدد يتم الأمر بالرجوع على جدول التباين الكلي المشروح (أنظر الجدول رقم 14) من الجدول التالي نلاحظ أنه تم اختزال جدول البيانات الخام في محورين وفقا لقاعدة الجذور الكامنة أكبر أو يساوي 1 (التباين المشروح) (kaiser) المحور الأول يشرح ما قيمته 37.387% المحور الثاني يشرح ما قيمته 33.48% من المعلومات أي بالإجمال 70.87% من حجم المعلومات الخام.

• **المنحنى:** بعد القيام بعملية التدوير المتعامد وفق طريقة varimax نحصل على جدول الإحداثيات المنحنى التاليين

الشكل رقم 2: منحنى المكونات بعد التدوير



المصدر: مخرجات SPSS V19

تسمية المحاور المستخرجة: من خلال المنحنى نلاحظ تجمع المتغيرات Q1, Q2, Q3 بالنسبة للمحور الأول بالتعارض مع المتغير Q4 و بالتالي هذا المحور يمثل محور الأهداف الابتدائية أما المحور الثاني فيضم المتغير Q5, فهو يمثل الأهداف الإستراتيجية.

و هذا ما تؤكد مصفوفة ارتباط متغيرات أهداف الجودة بالمحاور (الجدول رقم 16).

التحليل التصنيفي:

بعد اختزال المتغيرات المتعلقة بأهداف الجودة يتم تصنيف المؤسسات محل الدراسة حسب أهدافها (المحاور المستخرجة من التحليل في مركبات أساسية) بانتهاج المراحل التالية:

اختيار عدد المجموعات : بما أننا نهدف إلى دراسة مراحل تسيير الجودة في المؤسسات و بما أننا ذكرنا سابقا أن الجودة في المؤسسة تم بثلاث مراحل هي: الرقابة على الجودة.ضمان الجودة.الجودة الشاملة.

إذا أهداف المؤسسة تختلف باختلاف مرحلة الجودة التي تمر بها و بالتالي نرغب بتحديد ثلاث مجموعات من الأهداف.

تعريف المجموعات: نقوم بتعريف كل مجموعة من خلال مراكز الفئات النهائية الموضحة في الجدول 17.

من خلال الجدول نلاحظ أن المجموعة الأولى كلا المتغيرين سالبين و بالتالي الأهداف في هذه المجموعة أهداف اجتماعية لان هذا العنصر يمثل التعارض المتغيرات في الجانب الايجابي للمحور الأول. أما المجموعة الثانية فهي المؤسسات التي لها أهداف ابتدائية (تجارية، مالية، اقتصادية) في حين أن المجموعة الثالثة هي المؤسسات ذات الأهداف الإستراتيجية. ومنه يمكن تحديد مجموعة كل مؤسسة ونوع الهدف الذي تنتهجه كما يوضح الجدول رقم 18.

و التي يمكن اختصارها بالجدول التالي:

الجدول 19: عدد المشاهدات في كل مجموعة

Nombre d'observations dans chaque classe		
Classe	1 أهداف اجتماعية	6,000
	2 أهداف ابتدائية	22,000
	3 أهداف إستراتيجية	2,000
Valides		30,000
Manquantes		,000

المصدر: مخرجات spss 19

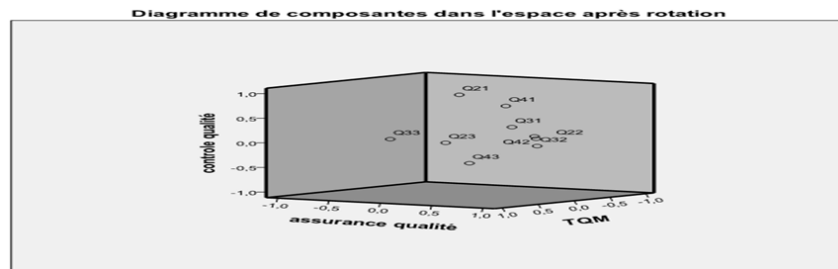
حسب الجدول 6.66% من العينة لديها أهداف إستراتيجية في حين أن النسبة المتبقية هي مؤسسات لها أهداف اجتماعية بنسبة 20% و مؤسسات بأهداف ابتدائية (اقتصادية، مالية، تجارية) بنسبة 73.33% و هي النسبة الأعلى.

بنفس منطق المصفوفة السلوكية يتم إخضاع قاعدة البيانات المستخرجة من الاستمارة و المتعلقة بشروط الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة للتحليل في مركبات أساسية حسب المراحل التالية:

2. شروط تطبيق ACP:

- مصفوفة الارتباط: الملاحظ من خلال مصفوفة الارتباط وجود عدد مهم من العوامل ذات الارتباط القوي.
- قيمة المؤشر KMO 0.686 و هي قيمة اكبر من 0.6.
- دلالة اختبار Bartlett 0.000
- ومنه توفر جميع الشروط كما في الجداول 20 و 21 و هذا ما يؤدي إلى تطبيق التحليل في مكونات أساسية
- نوعية التمثيل: من الجدول 22 نوعية التمثيل نلاحظ أن جميع المتغيرات ذات نوعية تمثيل جيدة اكبر من 0.4 و بالتالي يتم الإبقاء عليها جميعا.
- التباين الكلي المشروح: تم اختزال جدول البيانات الأصلي في ثلاث محاور بنسبة معلومات قدره 71.52% (قيمة مقبولة لأنها أعلى من 60%) كما في الجدول 23.
- المنحنى البياني: الجدول 24 و المنحنى يمثلان إحداثيات متغيرات المصفوفة السلوكية بعد عملية التدوير

الشكل (4- 2): منحنى المكونات بعد التدوير



المصدر: مخرجات SPSS V19

من الجدول 25 و المنحنى السابق نلاحظ أن:

- المحور الأول يمثل شروط تسيير المؤسسات في مرحلة ضمان الجودة و هذا ما يبرره جدول ارتباط المتغيرات بالمحاور التالي حيث أن Q22 ، Q32 ، Q42 هي المتغيرات ذات معاملات الارتباط الأكبر بالنسبة لهذا المحور ومع ذلك نلاحظ وجود أسلوب التسيير وفقا للنظرية X و كذلك وجود حاجات ابتدائية وحاجات عليا أي أن خصائص التسيير غير محددة بشكل جيد.

- المحور الثاني الارتباط الأكبر مقارنة مع بقية المتغيرات يلاحظ مع المتغيرات Q21 ، Q31 ، Q41 بالتعارض مع المتغيرة Q43 وهذا ما يمكن تسميته خصائص المؤسسات في مرحلة الرقابة على الجودة.
- أما المحور الثالث فنلاحظ جليا توضع المتغيرات Q23 ، Q33 ، Q43 بمعاملات ارتباط كبيرة مقارنة ببقية المتغيرات و من هنا يمكن تسميته شروط تسيير إدارة الجودة الشاملة.

التحليل التصنيفي:

بعد تعريف أهم المحاور المتعلقة بخصائص التسيير الجودة في المؤسسات نقوم في هذه المرحلة بتصنيف المؤسسات حسب هذه الخصائص تبعاً للطريقة غير الهيكلية (الانوية الديناميكية *nuées dynamiques*) و النتائج موضحة في الجدول 26.

أما لتحديد هذه المجموعات فيمكن الاستعانة بالجدول 27 من الجدول نلاحظ أن مركز المجموعة الأولى يمثل شروط الجودة الشاملة بشكل ايجابي أما المجموعة الثانية فمراكز الفئة بالنسبة للمتغيرات الثلاثة سالبة غير أن متغير الرقابة على الجودة يعتبر هو الأكبر في حين أن المجموعة الثالثة نلاحظ أن المركز المتعلق المتغير الأول (ضمان الجودة) هو الأكبر و بالتالي يمكن القول أن المجموعة الأولى تمثل المؤسسات في مرحلة الجودة الشاملة (الحاصلة على شهادة الايزو كأقل تقدير) أما الثانية فتمثل المؤسسات في مرحلة الرقابة على الجودة و بالنسبة للمجموعة الثالثة فهي المؤسسات في مرحلة ضمان الجودة و هذا ما يختصره الجدول التالي:

الجدول 28: عدد المفردات على كل مجموعة

Nombre d'observations dans chaque classe		
Classe	1الجودة الشاملة	2
	2الرقابة على الجودة	21
	3ضمان الجودة	7
Valides		30
Manquantes		,000

المصدر: مخرجات SPSS V19

بالنسبة إلى أهمية المتغيرات في الفصل بين هذه المجموعات فمن خلال الجدول 28 نلاحظ أن المتغيرات الثلاث يتم الاعتماد عليها لأن مستوى الدلالة لكل واحدة منها أكبر من 5% و منه يمكن تحديد خصائص مرحلة تسيير الجودة التي تمر بها المؤسسة كما في الجدول 29.

مناقشة الفرضيات: لمناقشة الفرضيات نستعين بالجدول الموالي:

مستوى تسيير الجودة	منحنى الأهداف	المصفوفة السلوكية
الرقابة على الجودة	100%	94.73%
ضمان الجودة	62.5%	62.66%
الجودة الشاملة	66.66%	66.66%

و منه نقبل الفرضيتين اي ان المؤسسات في مرحلة الجودة الشاملة تهتم بتحقيق اهداف استراتيجية مع تحقيق أهداف مالية و تتوفر فيها خصائص المؤسسة من النمط 3 AZ للمصفوفة السلوكية.

خلاصة: في نهاية هذه الدراسة التي اختصت في تحديد العناصر الضرورية لتبني منهج إدارة الجودة الشاملة و ضمان أن يؤدي أكله نستنتج أن إدارة الفرق هي النمط الأكثر تلائم مع إدارة الجودة الشاملة و ذلكاً العمل الجماعي و تعدد وجهات النظر يعد الأسلوب الأكثر كفاءة لحل المشاكل في المؤسسة و من أنجع الأساليب للتعلم . كما أن العمل في فريق يعتبر تحفيز في حد ذاته. إدارة العمليات تتوافق إلى حد كبير و إدارة الجودة الشاملة و ذلك باعتبار كل النشاطات في المؤسسة عبارة عن نشاطات متتابعة بصيغة زبون – عميل داخلي وصولاً إلى العميل الخارجي . أي هي الطريقة التي من شأنها أن تربط كل وظيفة في المؤسسة مهما كانت برضا الزبون و بالتالي توجه المؤسسة ككل في اتجاه واحد يمثل أحد ركائز إدارة الجودة الشاملة و هو رضا الزبون. التي تؤسس للفرد المتفاعل القادر على تحمل المسؤولية و الراغب في Z النظرية تحقيق ذاته من خلال الإبداع و الابتكار هي المرجع الأكثر تقارب مع أسلوب التسيير في إدارة الجودة الشاملة جانب النظري تم التوصل إلى النتائج التالية:

-المؤسسات الجزائرية (محل الدراسة) لا تولي الإهتمام الكافي لإدارة الجودة الشاملة.

-عدد من المؤسسات محل الدراسة و رغم حصولها على شهادة الإيزو إلا أنها لا تطبق عدد من العناصر الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.

-الاهتمام الضعيف بالعمل من خلال الفرق و ضعف التكوين فيه . ففي اليابان يتم التكوين على العمل منذ المراحل الأولى للتعليم من خلال تسليم فريق عمل ورقة إجابة واحدة على أسئلة الإمتحان فيعتبر النجاح للفريق ككل و الفشل أيضاً.

- عدم إعطاء العنصر البشري مكانته الحقيقية في المؤسسة ففي عدد كثير من المؤسسات محل الدراسة لا يعنى العامل بأكثر من تطبيق الأوامر و التوجيهات و يتجنب أي مبادرة للإبتكار أو الإبداع خوفا من الإنتقاد أو الفشل أو تجنباً للمسؤولية.

وبالتالي العدد الكبير من العمال لا يهتم سوى بالتعويض المادي و إشباع الحاجات الابتدائية و في بعض الأحيان الحاجات الإجتماعية.

- الإهتمام الضعيف بفهم حاجات الزبائن و تطلعاتهم، كما يوجد في المؤسسات وظائف تعتبر بمنئى عن الزبائن ذلك لعدم الإهتمام بإدارة العمليات التي تجعل كل وظيفة في المؤسسة زبون لوظيفة سابقة و مورد لأخرى لاحقة و بالتالي كل فرد في المؤسسة يدرك جيدا ما يضيفه للزبون الخارجي.

من خلال هذا يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

- التعريف بإدارة الجودة الشاملة المحاضرات أو ما يعرف بتسويق البرامج الذي من شأنه أن يعرف العمال بإيجابيات و سلبيات التحول و بالتالي يصبح العمال أكثر مرونة للتغير.

- تكثيف التكوين و التدريب بأدوات إدارة الجودة الشاملة العمل على تعزيز ثقافة الجودة لدى العمال من خلال توضيح أهدافها، أبعادها، وكذا أهميتها.

- تشجيع العمل من خلال الفريق و تشجيع تبادل الاراء ، تقديم الإقتراحات و العمل على تطبيق أحسنها و متابعتها.

- ربط كل الوظائف مع متطلبات و رغبات الزبائن و تحديد مسؤولية كل فرد اتجاه الزبون.

- الإهتمام بالتشجيع و العواطف لأن إدارة الجودة الشاملة تقوم على حماس العمال و بالذي يستدعي تبني المؤسسة لنظام حوافز مرن يمتد من الحوافز المادية إلى الحوافز المعنوية.

- الإهتمام بعنصر القيادة كعنصر محوري يتوقف عليه نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة لتهيئة العمال لفكرة إدارة الجودة الشاملة لأنها تتطلب تغييرا جذريا يختلف تماما عن الإدارة التقليدية.

- ملحق الجداول والأشكال البيانية :

التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS19

الجدول رقم 4: المؤسسات محل الدراسة

الرمز	المؤسسة	الموقع الجغرافي	الرمز	المؤسسة	الموقع الجغرافي
	BLIDA	VITAJUS		SAIDA	CNEP
	SAIDA	NEDJMA		SAIDA	CAAT
	EL BAYADH	DJEZZY		SAIDA	ADPP
	SAIDA	SIMENTRIE		EL BAYADH	OPGI
	SAIDA	GIPEC-CASCAEH		SAIDA	BNA
	SAIDA	ENAVA		SAIDA	CPA
	SAIDA	SIGRO		SAIDA	BDL
	TLEMCEN	D.PAICHE		SAIDA	CAAR
	EL BAYADH	ALGERIE TLECOM		TLECEM	BEA
	EL BAYADH	MOBILIS		SAIDA	ENAD
	EL BAYADH	NAFTAL		SAIDA	BADR
	EL BAYADH	SONALGAZ		EL BAYADH	ONAB
	EL BAYADH	ALGERIE POST		SAIDA	GIPLAIT
	BLIDA	AGB		ALGER	ESAI
	YOUB- SAIDA	ARNESIF		SAIDA	ADE

المصدر: من إعداد الباحثين

الجدول رقم 5: قياس الثبات

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,790	24

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول رقم 6: طبيعة المؤسسات

النسبة %	التكرار	طبيعة المؤسسة
80%	24	عامة
20%	6	خاصة
100%	30	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول رقم 7: النشاط الرئيسي للمؤسسات

النسبة %	التكرار	النشاط الرئيسي
60%	18	خدمي
33.33%	10	صناعي
6.6%	2	تجاري
100%	30	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول رقم 8: عدد الأعوان و الإطارات

النسبة %	التكرار	العمال و الإطارات
85.11%	3442	الأعوان
14.88%	602	الإطارات
100%	4044	المجموع

متطلبات إدارة الجودة الشاملة باستخدام التحليل العاملي والتصنيف

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول رقم 9: المؤهل العلمي للعمال

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
بكالوريا	822	19.17%
ليسانس	916	21.36%
ماجستير	57	1.33%
اقل من البكالوريا	2493	58.14%
المجموع	4288	100%

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول رقم 10: مستوى تسيير إدارة الجدول الشاملة

مستوى تسيير إدارة الجودة الشاملة	التكرار	النسبة %
مراقبة الجودة	19	63.33%
ضمان الجودة	8	26.66%
الجودة الشاملة	3	10%
المجموع	30	100%

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول رقم 11: مصفوفة الارتباط

	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Corrélation	1,000					
الارتباط	Q1 ,412	1,00				
	Q2 ,424	,331	1,000			
	Q3 -,405	-,406	-,497	1,00		
	Q4 -,267	-,239	-,247	-,069	1,000	
	Q5 -,304	-,269	-,178	-,125	,865	1,000

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول رقم 12: مؤشر KMO واختبار Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin	,639
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé 66,194
	Ddl 15
	Signification de Bartlett ,000

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول رقم 13: نوعية التمثيل

	Initial	Extraction		Initial	Extraction
Q	1,000	,577	Q3	1,000	,766
Q1	1,000	,508	Q4	1,000	,896
Q2	1,000	,580	Q5	1,000	,925

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول رقم 14: التباين الكلي المشروح

Composante	Valeurs propres initiales					
	Total	% de la variance	% cumulés	Composante	Total	% de la variance
1	2,574	42,896	42,89	4	,560	9,326
2	1,679	27,976	70,87	5	,388	6,474
3	,674	11,229	82,101	6	,126	2,099
						100,000

الجدول رقم 15:الإحداثيات

Matrice des composantes après rotation		
	Composante	
	1	2
Q0	,711	
Q1	,676	
Q2	,751	
Q3	-,830	
Q4		,938
Q5		,956

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول رقم 16: ارتباط المتغيرات بالمحاور

	Composante	
	1	2
Q0	,304	-,067
Q1	,291	-,050
Q2	,336	,009
Q3	-,414	-,227
Q4	,032	,474
Q5	,048	,486

الجدول رقم 17: مراكز الفئات الهائية

	Classe		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 2	-1,7545	,52608	-,5232
REGR factor score 2 for analysis 2	-,57086	-,1583	3,4545

الجدول رقم 18: نتائج التحليل التصنيفي

رقم المشاهدة	الفئة	التسمية	رقم المشاهدة	الفئة	التسمية
1	1	أهداف اجتماعية	16	1	أهداف اجتماعية
2	2	أهداف ابتدائية	17	2	أهداف ابتدائية
3	1	أهداف اجتماعية	18	1	أهداف اجتماعية
4	2	أهداف ابتدائية	19	2	أهداف ابتدائية
5	2	أهداف ابتدائية	20	2	أهداف ابتدائية
6	2	أهداف ابتدائية	21	2	أهداف ابتدائية
7	2	أهداف ابتدائية	22	3	أهداف إستراتيجية
8	1	أهداف اجتماعية	23	2	أهداف ابتدائية
9	2	أهداف ابتدائية	24	2	أهداف ابتدائية
10	2	أهداف ابتدائية	25	2	أهداف ابتدائية
11	2	أهداف ابتدائية	26	2	أهداف ابتدائية
12	2	أهداف ابتدائية	27	2	أهداف ابتدائية
13	2	أهداف ابتدائية	28	2	أهداف ابتدائية
14	1	أهداف اجتماعية	29	2	أهداف ابتدائية
15	2	أهداف ابتدائية	30	3	أهداف إستراتيجية

الجدول 19: مصفوفة الارتباط

		Q21	Q22	Q23	Q31	Q32	Q33	Q41	Q42	Q43
Corrélation	Q21	1,00	,150	,135	,320	,075	,135	,684	,187	-,16
	Q22	,150	1,00	,424	,444	,613	,054	,365	,561	,175
	Q23	,135	,424	1,00	,322	,319	,353	,324	,294	,499
	Q31	,320	,444	,322	1,00	,545	,157	,570	,498	,353
	Q32	,075	,613	,319	,545	1,00	,146	,441	,654	,509
	Q33	,135	,054	,353	,157	,146	1,00	,035	,147	,220
	Q41	,684	,365	,324	,570	,441	,035	1,00	,492	,134

متطلبات إدارة الجودة الشاملة باستخدام التحليل العاملي والتصنيف

	Q42	,187	,561	,294	,498	,654	,147	,492	1,00	,317
	Q43	-,16	,175	,499	,353	,509	,220	,134	,317	1,00

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول 21: مؤشر KMO واختبار Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,667
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé 102,662
	Ddl 36
Signification de Bartlett	,000

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول 22: نوعية التمثيل

	Initial	Extraction		Initial	Extraction
Q21	1,000	,891	Q33	1,000	,723
Q22	1,000	,607	Q41	1,000	,829
Q23	1,000	,642	Q42	1,000	,668
Q31	1,000	,603	Q43	1,000	,687
Q32	1,000	,786			

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول 23: التباين الكلي المشروح

Composant e	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,74	41,654	41,654	3,749	41,654	41,654
2	1,54	17,135	58,789	1,542	17,135	58,789
3	1,14	12,731	71,520	1,146	12,731	71,520
4	,723	8,037	79,557			
5	,668	7,421	86,979			
6	,455	5,054	92,032			
7	,342	3,801	95,833			
8	,222	2,465	98,298			
9	,153	1,702	100,00			

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول 24: إحدائيات المكونات

	Composante					
	1	2	3	1	2	3
Q21		,941		Q33		,833
Q22	,769			Q41	,495	,761
Q23	,357		,711	Q42	,792	
Q31	,651	,368		Q43	,495	,578
Q32	,870					

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول 25: مصفوفة ارتباط المتغيرات مع المكونات

	Composante					
	1	2	3	1	2	3
Q21	-,144	,583	,045	Q33	-,244	,107
Q22	,304	-,044	-,135	Q41	,081	,399
Q23	-,014	,007	,444	Q42	,294	-,011
Q31	,179	,131	,014	Q43	,140	-,278
Q32	,339	-,133	-,063			

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول 26: المجموعات بعد المفردة عن مركز المجموعة

Appartenance à la classe					
Nombre d'observations	Classe	Distance	Nombre d'observations	Classe	Distance

1	3	1,171	16	3	2,110
2	2	,930	17	2	1,000
3	3	1,894	18	3	1,736
4	2	,501	19	2	1,631
5	2	1,316	20	2	1,313
6	2	1,316	21	2	,653
7	2	1,123	22	1	,650
8	3	,347	23	3	1,247
9	2	1,412	24	2	,942
10	2	1,871	25	2	,695
11	2	1,999	26	2	,392
12	2	,967	27	2	,633
13	2	1,611	28	2	1,440
14	3	,826	29	2	1,489
15	2	2,079	30	1	,650

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول 27: مراكز المجموعات النهائية

	Classe		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 1	-,21684	-,42562	1,33880
REGR factor score 2 for analysis 1	-1,08174	-,13023	,69975
REGR factor score 3 for analysis 1	2,29035	-,33111	,33893

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول 28: تحليل التباين أحادي البعد

ANOVA						
	Classe		Erreur		F	Significati on
	Moyenne des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	ddl		
REGR factor score 1	8,222	2	,465	27	17,68	,000
REGR factor score 2	3,062	2	,847	27	3,614	,041
REGR factor score 3	6,799	2	,570	27	11,91	,000

المصدر: مخرجات SPSS V19

الجدول 29: نتائج التحليل التصنيفي

المشاهدة	الفئة	مرحلة تفسير الجودة خصائص	المشاهدة	الفئة	مرحلة تفسير الجودة خصائص
1	3	ضمان الجودة	16	3	ضمان الجودة
2	2	الرقابة على الجودة	17	2	الرقابة على الجودة
3	3	ضمان الجودة	18	3	ضمان الجودة
4	2	الرقابة على الجودة	19	2	الرقابة على الجودة
5	2	الرقابة على الجودة	20	2	الرقابة على الجودة
6	2	الرقابة على الجودة	21	2	الرقابة على الجودة
7	2	الرقابة على الجودة	22	1	الجودة الشاملة
8	3	ضمان الجودة	23	3	ضمان الجودة
9	2	الرقابة على الجودة	24	2	الرقابة على الجودة
10	2	الرقابة على الجودة	25	2	الرقابة على الجودة
11	2	الرقابة على الجودة	26	2	الرقابة على الجودة
12	2	الرقابة على الجودة	27	2	الرقابة على الجودة
13	2	الرقابة على الجودة	28	2	الرقابة على الجودة
14	3	ضمان الجودة	29	2	الرقابة على الجودة
15	2	الرقابة على الجودة	30	1	الجودة الشاملة

الاحالات والمراجع:

1. ثلجة نوال جغلو، نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المرافق العامة: حالة الادارة الضريبية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري، قسنطينة.
2. احمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، جامعة ورقلة.
3. محمد عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة و انماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان الاردن، 2008.
4. Sylvie Mayeur, guide opérationnel de la qualité faut. Il tuer la qualité totale ?, maxima, paris , France, 2004.
5. Hammou azouzou, management de la qualité dans les entreprises Marocaines exportatrices, université Cadi Ayyad, collection de la faculté des sciences juridiques économiques et sociales, Marrakech, serie thèse et mémoires, numéro 12, Maroc, 2007 ,
6. Hammou azouzou, op cit
7. خالد بن سعد الجضي، الادارة النظريات و الوظائف، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007
8. سامر جلده، السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009
9. Jean – Michel Plane, anagement des organisations théories, concepts, cas, Dunod, Paris, France, 2003.
10. L.Karsten, la naissance de la théorie de l'organisation et management, faculté de management et organisation, Groningen, pays-Bas.
11. C hrystelle Gaujard, modèles et individus de l'organisation, laboratoire redéploiement industriel et innovation, maison de la recherche- 21 quai de la citadelle, Dunkerque
12. عبد المعطي الخفاف، مبادئ الادارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة، 2007.
13. هاني خلف الطراونة، نظريات الادارة الحديثة ووظائفها، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2012.