

شروط تسيير الجودة الشاملة باستخدام التحليل العاملي والتصنيف

(دراسة حالة مؤسسات جزائرية)

مولاي أمينة*¹، كافي ميمون²، صوار يوسف³^{1,2} قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي نور البشير، البيض- الجزائرFR.scmamina@yahoo¹, K.MIMOUN@LIVE.FR²³ قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة- الجزائر

FR.SYOUCEF12@yahoo

ملخص

يعدّ مفهوم الجودة من المفاهيم الحديثة نسبياً ومن العوامل المحورية التي تضمن تنافسية المؤسسة. وتعدّ المؤسسات حالياً وبصفة خاصة الجزائرية منها معنية أكثر من أي وقت آخر بالجودة؛ ذلك لأنها مجبرة على منافسة مؤسسات كبيرة في ظل سياسة التحرير الاقتصادي. ويتطلب الوصول إلى الجودة الشاملة توفير مجموعة من الشروط القائمة على أساس طبيعة حاجات الفرد في العمل. وتتطلب شروطاً أخرى تتعلق بالقيادي من أجل تسييرها.

فالهدف من هذه الدراسة هو تحديد هذه الشروط، واعتماداً على تقنيتي التحليل إلى مكونات أساسية، والتحليل 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، وبالتالي استخراج شروط تسييرها. ومن خلال هذه الدراسة الاستكشافية لعدد من المؤسسات الجزائرية، فقد تم التوصل إلى أن عدداً منها بالرغم من حصولها على شهادة الأيزو فهي لا تطبق عدداً من العناصر الحرجة للجودة، وعلى رأسها القيادة. فالمؤسسات محل الدراسة بكل مستويات الجودة تعاني من مشاكل متعلقة بالقيادة التي تعدّ حسب عدد كبير من الباحثين النمط الأكثر توافقاً مع إدارة الجودة الشاملة. إلى جانب ضعف الرؤيا الاستراتيجية فيما يخص الجودة. ومن هنا يتعين على المؤسسات الاهتمام بإرساء قواعد إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها لتكون شهادة الأيزو تحصيل حاصل وليس العكس، والاهتمام بتشجيع عمل الفريق وتشجيع المبادرات خاصة من طرف المسيرين ومنحهم نوعاً من الاستقلالية.

الكلمات الدالة: تسيير، الجودة الشاملة، قائد، تحليل عاملي، تحليل تصنيفي.

*الباحث المرسل

المقدمة

• تمهيد:

تعد إدارة الجودة الشاملة هدفاً استراتيجياً يستدعي توافر جملة من العوامل التي لم تتجح عديد من مؤسساتنا في تجميعها. وتتمثل هذه العوامل في نمط تنظيمي وأسلوب تسيير خاصين. وهذا ليكون الحصول على شهادة المطابقة ممنهجاً وخاضعاً لأساس ثابت وليس بشكل جزافي، إلى جانب استمرار العمل وتتابعه على هذا المنهج، الذي يتمثل في تسيير الجودة الشاملة.

• إشكالية الدراسة:

بعدما تحقق في اليابان من نتائج باهرة نتيجة لتبنيها فلسفة الجودة، سعت عديد من الدول إلى سلك المنهج نفسه بخلق جوائز للجودة؛ لتشجيع مؤسساتها على ذلك، وظهرت بعد ذلك المنظمة الدولية للمعايير (الأيزو)، الأمر الذي أدى إلى وجود الكثير من الخلط بين فلسفة الجودة وشهادة الأيزو. ففي حين يؤكد الكثير من الباحثين أن الأيزو هي الخطوة الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإنهم يقرون بوجود اختلافات جوهرية بين العنصرين، ومن أهمها أن شروط الحصول على شهادة الأيزو واضحة ومتماثلة عكس إدارة الجودة الشاملة. من هنا تبلورت أمامنا الإشكالية التالية:

• ماهي الشروط الواجب توافرها في القائد القائم على تسيير الجودة الشاملة؟

• نموذج الجودة: الجدول يظهر عنصرين يمثلان منهجية هذا البحث:

جدول 1: نموذج الدراسة

الهدف	الموضوع	
تحديد نظام خاص بأهداف المؤسسة	أهداف الجودة	منحنى الأهداف
شروط تسيير الجودة الشاملة	تسيير الجودة	سداسي الجودة

المصدر: من إعداد الباحثين

ويمكن تلخيص هذه العناصر كما يلي:

• أهداف الجودة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أحد الأهداف التالية:

جدول 2: أهداف الجودة

الهدف	البعد
الإنتاجية/ تخفيض تكاليف الإنتاج	اقتصادي
الربحية/ تحسين الأرباح	مالي
رفع رقم الأعمال	تجاري
التكامل الاجتماعي/ خلق جو ثقة داخل المؤسسة	اجتماعي
المرونة والتأقلم مع حاجات السوق	تنظيمي
الديمومة/ ضمان استمرارية المؤسسة	استراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثين

جدول 3: أدوار القائد لتسيير الجودة الشاملة

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

المصدر: من إعداد الباحثين

الدراسات السابقة

- حمو عزوزو، إدارة الجودة في مؤسسات التصدير المغربية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والاجتماعية، مراكش، المغرب، 2007: من خلال عينة مكونة من 75 مؤسسة مغربية، تقوم بنشاط التصدير. قام حمو عزوزو بدراسة شروط تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وشروط تسييرها وقد خلصت الدراسة إلى جملة من القواعد والمتطلبات الواجب تطبيقها

لتبني إدارة الجودة الشاملة، كإدارة العمليات والنظرية Z، ومستوى عال من حاجات العمال إلى جانب 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، ومن خلال عينة مكونة من 88 مديرا لـ 5 مؤسسات فندقية ذات خمسة النجوم في الجزائر، والتي يزيد عدد عمالها عن 100 عامل، توصل إلى جملة من العناصر المحققة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة أساسا في التحكم في تطبيقات التسيير ومهاراته، ووضع استراتيجية مناسبة للجودة، وتنفيذها وفقا لإجراءات مدروسة ومحكمة.

- عبد الخالق بن علي بن عوض القحطاني، رسالة ماجستير بعنوان: مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برنامج تدريب مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة، 2011: انطلاقا من عينة مكونة من 220 فرداً من مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة، اعتمادا على المنهج الوصفي، وباستعمال الاستبانة أداة 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: بالرغم من وجود عديد من النقاط المشتركة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فإنها تختلف عنها في عدد من النقاط، نذكر منها:

- الفصل بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، وشهادة الأيزو التي تهتم في الأساس بالجانب التقني فقط للجودة.
- خلافا للدراسات السابقة التي كانت ذات نظرة شمولية وكلية للجودة الشاملة وللمؤسسة، فالدراسة الحالية تسعى للوصول إلى الممارسات اليومية للنشاطات الإدارية للمؤسسة؛ للتحديد والمطابقة بينها وبين مراحل الجودة للوصول إلى شروط تسيير الجودة.

- علاوة على الاختلاف من حيث عينة الدراسة، فهذه الدراسة تهتم بالمؤسسات في كل مراحل الجودة.

فرضيات الدراسة

- الفرضيات المتعلقة بنظام الجودة:

H00 : المؤسسات في إطار مراقبة الجودة، تكون أهدافها مالية اقتصادية و تجارية.

H01: المؤسسات في مرحلة ضمان الجودة، تكون لها أهداف اجتماعية.

HO2: المؤسسات في مرحلة الجودة الشاملة، تكون لها أهداف استراتيجية.

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

• **الفرضيات المتعلقة بتسيير الجودة:**

H20: شرح هدف الجودة الشاملة للأفراد.

H21: توجيه المؤسسة حسب حاجات الزبائن.

H22: لا مركزية القرار.

H23: المقاربة بين وظائف المؤسسة ومصالحها.

H24: التكوين الخاص بطرق تسيير الجودة ووسائلها.

H25: التكوين الخاص بإدارة العمليات.

" المؤسسات في حالة الجودة الشاملة تتوافر فيها شروط القيادة. عكس المؤسسات في حالة مراقبة الجودة التي تتميز بأزمة قيادة".

أهمية الدراسة

تستقي الدراسة أهميتها من الموضوع المتناول فيها، المتعلق بالجودة الشاملة، والذي يحظى ببالغ الاهتمام من طرف المؤسسات والهيئات والدول على حد سواء، نظرا للمكاسب التي أثبت تحققها من خلال تبني هذا المنهج. ومن جانب آخر فإن سعي المؤسسات للحصول على شهادة المواصفات العالمية وتهاافتها عليها، لا يضمن الحصول على منتجات ذات جودة، والذي يؤكد ضرورة إرساء القواعد الحقيقية والأصيلة للجودة في المؤسسة، ليكون الحصول على الشهادة تحصيل حاصل، إلى جانب استمرار العمل وديمومته على منهجها من خلال التسيير الجيد لها، والذي لا يتسنى للمؤسسة إلا من خلال مميزات خاصة في القيادة.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى توضيح الهدف من تبني إدارة الجودة الشاملة علاوة على الاهتمام المركز بتحديد النمط الإداري الضروري لتسيير إدارة الجودة الشاملة والأدوار الأساسية التي يتوجب على القائد القيام بها في ظل إدارة الجودة الشاملة، والوقوف على وضع المؤسسات الجزائرية في هذا الصدد.

الطريقة

(1) الجودة:

أ. مفهوم الجودة:

- لعله من المفيد في هذا الإطار الاهتمام بإيضاح المفهوم المحوري لهذه الدراسة. ويرجع تاريخ استحداث هذا المفهوم في المجال الاقتصادي إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، فقد طبقتها اليابان على الصناعات، وتلتها بعد ذلك الولايات المتحدة الأمريكية في الخمسينيات من القرن الماضي. ثم اتسع نطاق استعماله نظرا للتطور الهائل الذي خلفه استخدام هذا المنهج. واختلف تعريف الجودة من شخص لآخر، ما جعل إيجاد تعريف موحد لها من الأمور الصعبة. فالجودة من وجهة نظر المستهلك تعني جودة التصميم، وخصائص التصميم والسعر... الخ. ومن وجهة نظر المنتج تعني جودة الأداء، أي المطابقة مع المواصفات، والتكلفة... الخ. فيعدّ من الضروري استعراض مجموعة من التعريفات التي قدمها العلماء في هذا الصدد:
- عرّفها كروسبي (1980) Crosby بأنها "توافق للمتطلبات: أي أن مواصفات المنتج أو الخدمة كلما كانت مطابقة لمتطلبات العميل كان المنتج ذا نوعية جيدة" (مدحت محمد أبو النصر، 2008، ص 25).
 - ديمينج Deming (1986)، يعرفها بأنها "التوجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل". (محمود عبد الفتاح رضوان، 2012، ص 14).
 - أما جوران (1989) Juran فيرى أنها الصلاحية للاستخدام حسب ما يراه المستفيد " (مدحت محمد أبو النصر، 2008، ص 25).
 - كما تعرفها منظمة المواصفات العالمية (ISO 2001) بأنها مجموعة الخصائص والمواصفات للسلعة أو الخدمة التي تتعلق بتدفقها لتلبية الاحتياجات المعلنة أو الضمنية " (مصطفى كمال السيد طایل، 2012، ص 43).

ب. خصائص الجودة:

للجودة عدة خصائص تميزها، وأهم هذه الخصائص:

- فائقة: فالجودة تعني التفوق.
- قائمة على المنتج / الخدمة: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج / الخدمة وجودتها.
- قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات الزبائن ورغباتهم.
- قائمة على التصنيع: تعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج.

- قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلبي حاجة الزبائن بالسعر الملائم.

ج. أبعاد الجودة:

للجودة قدرة على تلبية متطلبات المستهلك بالشكل الذي يرغب فيه ويفضله، والذي يتفق مع توقعاته من خلال مجموعة من الأبعاد الاستراتيجية، وتعدّ أبعاداً تنافسية تمكن المؤسسة من الربط بين المنافسة وظروف السوق من جهة، ومتطلبات المستهلك من جهة أخرى، ويمكن عرضها كما يلي:

• الأداء يشمل اهتمام الأفراد بمستوى أداء المنتج من خلال فترة استعماله، والعمر المتوقع له، و تكلفة الصيانة، وإمكانية الإصلاح (الصيرفي، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 43).

• الخصائص الثانوية المحسوسة لسلعة، وشكلها، ورونقها مثل تغليف المنتج (النعيمي، 2005، ص 31)

• المطابقة: مطابقة المواصفات و معايير الصنع لما تعلنه للزبون.

• مدة الصلاحية: العمر التشغيلي للمنتج، فكل منتج مدة صلاحية.

• المتانة: الاستفادة الشاملة و الدائمة من السلع.

• الموثوقية (الاعتمادية): استمرار الأداء عبر الزمن .

• الاستجابة: التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشاكل المتوقعة.

• الجمالية: إحساس العميل بالخصائص المفضلة لديه.

• السمعة: الأداء السابق للمنتج و الفكرة التي يحملها عنه المستهلك.

• إمكانية تقديم الخدمة: هذا البعد يعكس مدى السرعة و الدقة و المعاملة الطيبة عند تقديم الخدمة.

د. أهمية الجودة:

- الجودة من المنظور الاستراتيجي: تلعب جودة المنتج أو الخدمة دورا بالغ الأهمية في كفاءة المؤسسة انطلاقا من مفهوم

M.Porter (Francis Bidault, 1989 , p 74) الخاص بالحصول على الميزة التنافسية، فدورها المحوري في

الاستراتيجيات التنافسية خاصة استراتيجية التميز واستراتيجية الهيمنة بالتكاليف، يؤدي إلى رفع المردودية. وتؤكد عديد من

الدراسات على وجود علاقة بين الجودة والربحية (Frédéric Canard, 2012 p 50)

أ- استراتيجية التميز: المؤسسة التي تعتمد في استراتيجيتها على الجودة يمكن لها أن تتميز بعدة طرق، وذلك من خلال واحد أو أكثر من أبعاد جودة المنتج (الأداء، الاستدامة...)، أو واحد أو أكثر من أبعاد الخدمة (الزمن، الجمالية...)، فقد تقوم باختيار الأبعاد التي تأخذ أهمية من وجهة نظر الزبون للتميز من خلالها. وتحسين الجودة من خلال تبديل خصائص تصميم المنتج (أحسن أداء، الاستدامة...)، يمكن للمؤسسة تمييز منتجاتها مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تحسين سمعة المنتج/ الخدمة (الإشهار، الترويج...)، وبالتالي يمكن للمؤسسة بيع المنتج/ الخدمة بسعر أعلى، وتوسيع حصتها من السوق، وهذا يؤدي إلى ارتفاع الأرباح الذي تحصل عليه المؤسسة (Frédéric Canard,2012, p 50).

ب- استراتيجية الهيمنة من خلال التكاليف: يمكن للمؤسسة - أيضا - الحصول على ميزة تنافسية من خلال التكاليف. تخفيض التكاليف من خلال الاقتصاد السلمي أو أي مصدر آخر، ومن هذا المبدأ فإنّ الجودة تعدّ ذات أهمية كبيرة وتؤدي إلى فعالية في الإنتاج، ما يترجم في تحسين الإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف. تحسين جودة الإنتاج (المطابقة) يؤدي إلى تكاليف منخفضة، ومن خلال تخفيض تكلفة اللا جودة المتمثلة في الهدر، والتعديلات، والتعويضات في حالة الشكاوى... وهذا يؤدي إلى زيادة الربحية. (Frédéric Canard,2012 , p 50)

- الجودة من المنظور الاقتصادي: اللاجودة المرتبطة بمنتج معين أو خدمة معينة تعدّ أمراً مكلفاً بالنسبة للمؤسسة. فالجودة في المؤسسة لا تعدّ أمراً مجانياً؛ أي أنّ التكاليف المرتبطة بالجودة تأخذ حجماً كبيراً من جملة التكاليف، وهي حسب Grosby (1986) تتراوح بين 15% و 20% من رقم الأعمال، أما المؤسسات التي لديها برنامج جيد لتسيير الجودة فيمكن ألا تتجاوز تكاليف المنفقة 2.5% من رقم الأعمال، هذه التكاليف التي يشار إليها بالمصنع الخفي عند Feigenbaum و الكنز الخفي عند Juran والتي من شأن الجودة تحويلها إلى مصنع منتج. الذي يؤدي إلى تقليل التكاليف في المحصلة.

- الجودة من منظور الزبائن: الزبائن هم مجموعة من الأشخاص يحصلون على سلعة / خدمة، ويدفعون مقابلها للاستفادة من مزايا المنتج/ الخدمة. فالزبون هو العنصر الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة؛ لأنه يحدد بشكل دال ديمومة المؤسسة واستمراريتها من خلال جودة ما تقدمه، فالزبون يتطلع إلى أن يلبي المنتج / الخدمة حاجاته ورغباته، وبالتالي هو الأكثر حساسية لجودة المنتج / الخدمة المقدم له. فعلاقة المؤسسة بالزبون مرتبطة بمدى قدرة المؤسسة على إشباع رغبات الزبون.

- **الجودة من المنظور البشري والاجتماعي:** ترتبط الجودة بالعنصر البشري؛ لأنها تسهم في حماية المستهلك، والعامل في الوقت نفسه. ذلك لأن المنتج الموافق للمواصفات لا يؤدي إلى حدوث ضرر للشخص الذي أنتجه أو للشخص الذي يستعمله. كما أنها ترتبط - أيضا - بالبعد الاجتماعي؛ ذلك لأن التحسين في الوضع الاقتصادي الناتج عن الجودة كما ذكرنا سابقا، يؤدي إلى تحسين رفاهية الأشخاص؛ لأن الجودة تنتج تطابقاً أعلى بين المنتج / الخدمة وتوقعات الأفراد. ولها علاقة وثيقة بالبعد البيئي؛ لأن المؤسسات تسعى إلى تقديم منتجات محافظة على البيئة وغير مضرّة بالمحيط (التلوث) أو الاصوات المزعجة والفوضى في أثناء العمل.

التطور التاريخي للجودة

اختلف الباحثون في التحديد الواضح لمراحل تطور الجودة خاصة لما قبل القرن العشرين. فقد نسب البعض الاهتمام بالجودة إلى الحضارة البابلية بقيادة حمورابي في القرن 18 قبل الميلاد، فقد ضم قانون هذه الحضارة عديداً من المواد المتخصصة بتقدير ما هو جيد ومناسب، وإصلاح ما هو ناقص أو غير جيد. (خضير كاظم محمود 2007، ص 30-31). في أواخر القرن 15 قبل الميلاد أكد الفراعنة على مفهوم الجودة في بناء المعابد ودهنها، وزاد التأكيد على هذا المفهوم في صدر الإسلام من خلال الآيات القرآنية الكريمة، كقول الله تعالى: "وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان" (الرحمن 9). والحديث الشريف: "إذا عمل أحدكم عملاً فليتقنه" (رواه البيهقي في شعب الايمان رقم الحديث 5312 ص 324).

أما بالنسبة لمفهوم الجودة الحديث، فقد تطور مفهوم الجودة ومَرّ بالمراحل التالية:

- 1- **مرحلة مراقبة الجودة:** امتدت هذه الفترة من 1900 إلى سنة 1960 وتدرج في هذه الفترة عدة أنظمة للجودة:
- **الفحص / التفتيش: (1900-1940)** فقد كانت الجودة في هذه المرحلة تتمثل في اكتشاف الأخطاء والتلف والعيوب والقيام بتصحيحها، ويقوم هذا النظام على التأكد من المواد الخام و ملاءمتها و التأكد من سلامة المنتجات بعد الانتهاء من التصنيع و قبل إعطائها للعملاء.
- **مرحلة ضبط الجودة إحصائياً 1940-1960:** (في هذه المرحلة تم الاعتماد على أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة) محمود عبد الفتاح رضوان، 2012، مرجع سبق ذكره، ص 18). واستخدام مخطط السبب- التأثير، وذلك تزامناً مع ظهور مفهوم الإنتاج السلمي والبحث عن تنشيط الإنتاج وتوحيده، بهدف تقليل أخطاء التصنيع باستعمال بعض المفاهيم الإحصائية كالعيننة؛ كون المرحلتين الممتدتين من 1900 إلى 1960م، قد تميزتا بخصائص مشتركة، متمثلة في كون النظامين لا يسمحان بتجنب الوقوع في الخطأ بل القيام بتصحيحه بعد وقوعه، وعدم الاهتمام بأسباب العيوب. كما أن المؤسسة ككل لم

تكن معنية بالجودة. فوظائف عديدة كالإدارة و المصلحة التجارية بقيت بعيدة عن سيرورة تحديد الأخطاء. كما حصر مفهوم الجودة في المطابقة؛ أي مطابقة المنتج للاستعمال (*Larry R itzman*) *p 139, 2010* وبمفهوم أبسط، فقد تميزت هذه المرحلة بتقديم منتج معياري (الجودة التقنية) لمستهلك معياري من طرف عامل معياري.

- **مرحلة ضمان الجودة: (1960- 1985)** ففي هذه المرحلة ركزت على توجيه الجهود كافة من أجل الوقاية من حدوث الأخطاء وتجنب وقوعها منذ البداية، والوصول إلى الصفر/ تلف. ويتميز هذا المدخل بأنه أكثر بعدا وعمقا في إدارة الجودة من سابقه. كما ركز هذا المدخل على ضرورة التنسيق والتكامل بين برامج الإدارة، والتأكيد على مشاركة المستويات الإدارية كافة في تخطيط الجودة ومراقبتها، كما تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام (*Daniel Boéri, 2003, p17*). أي تم النظر إلى الجودة بشكل أوسع باتخاذ جميع الإجراءات المخططة والممنهجة اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة المنتجة أو العملية المؤداة أو الخدمة المقدمة سوف تستوفي متطلبات الجودة. كما أصبح تنظيم العمل في هذه المرحلة يعتمد على المعايير، وإدارة العمليات، والتكوين.

- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة: من 1968 إلى الوقت الحالي:** في هذه المرحلة، ونتيجة لتوسع أنشطة المؤسسات وزيادة صعوبة الأعمال الإدارية، فقد بدا من الضروري التفكير بأنظمة جودة تقوم على مبدأ تفويض الإدارة وتسيير المؤسسة من الحرفي ورئيس العمال إلى دور تتولاه الإدارة العليا، ما جعله ينتقل ليصبح هدفا استراتيجيا. إلى جانب أنه في هذه المرحلة قد تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة العمليات، وأصبحت الجودة تنتقل من منظور المنتج إلى منظور الزبون.

- **مرحلة مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** حظي مفهوم الجودة بأهمية بالغة أدى إلى تطوره بشكل مستمر وملحوظ ابتداء من أعمال تايلر الخاصة بالتنظيم العلمي للعمل OST وماكس فيير في نظريته البيروقراطية، إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعامل. غير أن الفضل الكبير في ظهور مفهوم الجودة الشاملة كان للأمريكي إدوارد ديمنج الذي تبنته عديد من المؤسسات اليابانية. وبالرغم من هذا فإنّ هذا المفهوم بقي عصياً على إيجاد تعريف موحد له؛ نظرا لشموله. ولإحاطة به استوجب علينا إدراج عدد من التعريفات ووجهات النظر حوله:

* كروسبي "Crosby" إدارة الجودة الشاملة عنده تعني الفلسفة الإدارية والممارسات المنظمة العملية التي تنتهجها المؤسسات سعيا منها لوضع كل الموارد البشرية والمواد الخام كي تكون أكثر فعالية وكفاءة؛ لتحقيق أهداف المنظمة" ويلاحظ من خلال هذا التعريف التركيز على النتائج النهائية التي تحققها إدارة الجودة الشاملة (ثلجة نوال جغلوب، ص 4).

* جابلونسكي "Jablonski" يراها عبارة عن شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة، وهي الاشتراك في الإدارة، والتحسين المستمر، واستخدام فرق العمل "أحمد بن عيشاوي، ص10). ويلاحظ أن Jablonski في هذا التعريف يؤسس لمبادئ إدارة الجودة الشاملة وركائزها، والتي من المعتقد أنها تتمثل في ثلاثة عناصر هي: فرق العمل، والاشتراك في الإدارة، والتحسين المستمر.

* ويرى كوهان براند أنها "التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف إلى احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له." (د الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص64).

* وبالنسبة لسكتر فهي "خلق تقنية مميزة في الأداء حيث يعمل الأفراد كافة في المؤسسة بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء الأعمال مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن. (مدحت أبو النصر، ص64).

* وعرفها معهد الجودة الفيدرالي بأنها منهج تطبيقي شامل، يهدف إلى التعرف إلى حاجات العميل وتوقعاته، ويتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمة في المؤسسة" (الصليبي، ص19). ونرى في هذه التعريف التركيز على الزبون في تحديد جودة المنتج والخدمة والتأكيد على التحسين المستمر.

* أما منظمة المواصفات الدولية ISO 9001 ، (2000) فتعرفها بأنها "نمط إدارة المنظمة الذي يركز على الجودة ويقوم على إسهام كل أفراد المؤسسة لتحقيق تميز على المدى الطويل، وذلك بإشباع حاجات الزبائن وتحقيق أهداف أفراد المؤسسة، والمؤسسة والمجتمع ككل" (Sylvie Mayeur, p25).

ومن خلال هذه التعريفات يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها:

- **شاملة:** بالنسبة لـ Hamou Azouzou فالجودة الشاملة تمس: كل مستويات الهيكل التنظيمي: الإدارة العليا، والتنفيذية، والوسطى، وكل وظائف المؤسسة، وكل المتعاملين مع المؤسسة: عملاء و موردين، وشركاء، وموظفين، والحكومة والنقابات و المجتمع المدني. وتم اختزال هذه الأطراف في ثلاثة مجتمعات هي:

أ- **الزبون المجتمعي:** رأى حمو عزوزو أن إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبون المجتمعي تعني إشباع حاجاته من خلال الاهتمام بالتعليم والتكوين، أي تفعيل آليات التفويض، واتخاذ القرار، والتحفيز.

- ب- الزبون التجاري: بالنسبة للزبون التجاري فالهدف نفسه وهو التوخي من وجود المؤسسة في حد ذاتها، وهو جودة المنتج (سلعة/ خدمة)، وجودة السعر، والمدة.
- ج- الزبون الاجتماعي: في هذا الإطار يجب على المؤسسة دفع الضرائب المستحقة عليها لمصالح الجباية، واحترام المحيط، وبالنسبة للنقابات يتطلب احترام العقود الجماعية.
- الجودة: تعني تحديد درجة رضا المستهلك ومستوى الأشياء الذي حققه المنتج، ومحاولة تجاوزه بما يضمن إبعاده ورضاه مستقبلاً، ويضمن الاستمرار والامتياز والقدرة على المنافسة. (جيمس إيفيان، جيمس دين، ص 31-32).
- الإدارة: عرفها بيتر دراكر بأنها وظيفة هادفة يقوم بها المديرون، وترتكز الإدارة على مجموعة من الأسس والمبادئ والقوانين التي تسعى المنظمة الإدارية إلى تطبيقها وتحقيقها، وذلك لإنجاز أعمال معينة، وتحقيق أهداف محددة (الحريزي، ص7).
- بعد الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة وإرساء شروطها، يتعين - كمرحلة ثانية - القيام بتسييرها لضمان استمرار العمل من خلال فلسفتها. فقد أكد جوران أن 90% من مشاكل الجودة مرتبط بعملية تسييرها. فقد تم الاهتمام بالإدارة منذ بداية القرن العشرين بداية بأعمال هنري فايول FAYOL المعروف بـ POCCE والمتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والربط، والأمر، والرقابة. أما بالنسبة لدركر DRUCKER فلم يحدد تعريفاً واضحاً للمسير، بل اكتفى بتحديد مهامه، والتي هي: تحديد الأهداف، والتحليل، وتنظيم العمل في هياكل، والتحفيز، والاتصال، والقياس من خلال معايير، وتكوين الأفراد. أما MINTZBERG فيحدد وظائف المسير بأدوار متعلقة بالمعلومات، وأدوار متعلقة باتخاذ القرارات، وأدوار متعلقة بالقيادة. أما البعض الآخر فقد فضل الاهتمام بالتجمعات في العمل لتحليل نمط الإدارة المناسب انطلاقاً من تصوره لطبيعة الفرد في العمل، ونذكر:
- 1- Lewin (1890-1947): اهتم لوين بالسلطة و التأثير الاجتماعي. ودرس أثر مختلف أنماط الإدارة في جو فريق العمل، والإنتاجية، وسلوك أفراد فريق العمل. وقام بدراسة ثلاثة أنماط للإدارة متمثلة في النمط الدكتاتوري، والنمط المتساهل، والنمط الديمقراطي. وخلص إلى أن في النمط الديمقراطي يوجد تداخل بين أفراد فريق العمل الذين يتمتعون بالاستقلالية أكثر، كما أن الجودة والإنتاجية في هذا الفريق كانت أعلى مقارنة بالنمطين الآخرين.
- كما قام لوين بإجراء دراسة متعلقة بمقاومة التغيير، وتوصل إلى أن الفريق الذي يسهم في تعريف النشاطات هو الأكثر إنتاجية والأكثر رضا (JEAN MICHEL PLANE, 2012, P71).

2- Likert ليكرت: واصل ليكرت بحوثه في توجه مايو و لوين نفسه، في إطار البحث عن فهم كيفية تأثير علاقات العمال في العمل في تحقيق نتائج مختلفة. واهتم بشكل خاص بالعلاقة بين الرئيس ومروسيه. ومن خلال دراسة استطلاعية لعدد كبير من مديري شركات التأمين الأمريكية الكبيرة اكتشف أن الشركات التي تحقق نتائج ضعيفة هي الشركات التي يتشارك مديروها في عدد من السمات، والتي من أهمها الاهتمام بالقيام بالنشاطات، ويولون اهتماماً بالرقابة والمتابعة بالدرجة الأولى؛ أي أنهم يقومون بمهامهم وفقاً للتنظيم التيلوري للعمل. في حين أن بعضهم الآخر من المديرين يقومون بمهامهم انطلاقاً من مبدأ آخر، ويحققون نتائج مرضية، فهم يولون اهتماماً بتطلعات العمال وتوقعاتهم وكذا قيمهم، وذلك بزيادة التحفيز، وإدماج العمال في العمل، وللقيام بذلك فهم يعتمدون على بناء علاقة ثقة دائمة في المؤسسة والإصغاء، والأخذ بعين الاعتبار طاقات كل شخص في المؤسسة، وكذا العوائق التي يواجهها. فهو يرى أن العلاقات في العمل تتم من خلال التخلي عن علاقة رجل لرجل man to man وتبني التنظيم من خلال فرق العمل الذي يمكن من حل المشاكل بشكل جماعي. كما خلص إلى أن طبيعة العلاقات بين الرئيس ومروسيه هي المحدد الرئيسي لأنظمة الإدارة التي قسمها إلى أربعة أنظمة، تتمثل في النظام الاستبدادي المستغل: القرارات فيه تتخذ على مستوى القمة، والاتصال من الأعلى إلى الأسفل، إلى جانب استعمال التهديد. والنظام السلطوي الأبوي: (سياسة العصا والجزرة): قليل من القرارات يتم اتخاذها في المستويات الدنيا، والعمال يقدمون للمسؤول فقط المعلومات التي يحتاجها. والنظام التشاوري: يشارك العمال في القرار وليس لهم تأثير حقيقي، والاتصال يكون بشكل تنازلي و تصاعدي، إلى جانب عمل الفريق أو النظام التشاركي بالفرق: القرارات يتم اتخاذها بشكل جماعي لتحديد الأهداف و حل النزاعات، والاتصال حقيقي، والرقابة لامركزية، وهو النظام الأكثر فعالية (السكران، 2014، ص128-129).

3- Blake et Mouton: قاما بتعريف خمسة أنماط تسيير، ذلك بتقاطع مستوى المصلحة المرتكزة على النشاط المتمثلة في حجم المبيعات، وعدد الوحدات المنتجة، وعدد الأفكار الإبداعية... و مستوى مصلحة العامل المتمثلة في نمط التعويض العادل، وأمن العمل، والعلاقات الودية، والثقة، والمسؤولية.

3-1: التسيير الفقير: سلبية المسير.

3-2: التسيير الدكتاتوري: تنظيم العمل أكثر أهمية من الشروط التي يقوم الأفراد بالعمل من خلالها مع التركيز على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية.

3-3: تسيير نادي الهوايات: وجود تعارض بين متطلبات الإنتاج وحاجات الأفراد. حاجات العمال الفردية والجماعية تأخذ الأهمية الأولى.

3-4: تسيير الفريق: الأفراد يسهمون في إنجاز متطلبات الإنتاج. والعمل في الفريق يجب أن يطور بمفهوم الإبداع، والإنتاجية، والمسؤول يبحث عن أحسن الحلول للمشاكل المطروحة.

3-5: التسيير المتوازن: هو النظام الذي يضمن الموازنة بين متطلبات الإنتاج وحاجات العمال.

وأشار Blake et Mouton أن تسيير فريق العمل هو النمط الأكثر فعالية. وأكد أن الدور الرئيسي للمسير هو خلق علاقات اجتماعية وتطويرها، وحماس وبيئة اجتماعية، وثقافة خاصة للعمل... الخ (Jean michel plane, op cit, p 79).

4- نظرية B. Tannenbaun and W. Schmidt:

B. Tannenbaun and W. Schmidt رأى أن كفاءة إدارة المؤسسة مرتبط بثلاثة عناصر رئيسية، هي القيادة، وطبيعة العمال، ونوع التسيير. كما يرى B. Tannenbaun and W. Schmidt أن سلوك القائد يحدد من خلال مجموعة من العوامل، وتوجد من الناحية الأولى عوامل مثل الثقة بالنفس، والثقة بالمستخدمين، ونظام القيم، والأسلوب الذي يرغب فيه. ومن ناحية أخرى فالعمال طبيعياً يسعون للتأثير في سلوك القائد، كما أن سلوك القائد يتأثر بالمحيط، والمنافسة، والمشاكل وأساليب إدارة المؤسسة، وكذلك الطريقة التي يقوم من خلالها عمال المؤسسة بأداء الأنشطة. ويرى الكاتبان أن العلاقة بين القائد والعمال تتحدد من خلال امتداد مجموعتين متضادتين، يمثل الأولى أسلوب الإدارة المرتكز حول المسؤول، والثاني متمركز حول أسلوب التسيير القائم على العمال.

5-Fiedler: قام Fiedler بتقديم نظرية القائد، وعدّ أن النجاح مرتبط بالقدرة على الربط بين نمط الإدارة و متطلبات الوضعية. ورأى أن نمط الإدارة هو جزء من شخصية القائد وخصائصه، وبالتالي يصعب تفسيرها، ورأى من الأحسن الربط بين القائد والوضعية. وعلى العكس النظريات القائمة على تفسير نمط الإدارة سواء بمحور تحقيق النشاطات أو بالعلاقات الإنسانية. ويرى Fiedler أن نمط الإدارة لا يعطي أية نتيجة من خلال هذين المحورين. وبالنسبة لـ Fiedler لتحليل وضعية القيادة فلا بدّ من التركيز على فهم ثلاثة متغيرات، هي نوعية العلاقات بين القائد و مرؤوسيه (جيدة أو سيئة)، والذي يمكن قياسه من خلال مستوى دعم القائد للفريق، ودرجة هيكله النشاطات (مرتفع أو منخفض) لقياس درجة إعلان الأهداف، والعمليات، والتوجهات، ودرجة السلطة المستمدة من الوظيفة (عالية أو منخفضة)، أي البحث فيما إذا كان المنصب يعطي سلطة كافية للقائد لمعاقبة العمال أو تعويضهم. ما يمكن استنتاجه من نظرية Fiedler أن القائد المهتم بتحقيق الأنشطة

يمكن أن يحقق نتائج مرضية في حالة (وضعية) جيدة (مستوى عال للرقابة)، أو الوضعيات السيئة جدا (مستوى رقابة منخفض)، أما القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية فيحصل على نتائج جيدة إذا كان مستوى الرقابة معتدلا.

نظريات الحاجات، أنماط الإدارة ومراحل الجودة:

- بالنسبة للوين النمط الدكتاتوري، يعتمد على توجيه الأوامر والالتزام بالقواعد، ويكون للأفراد في هذا النمط حاجات ابتدائية (فيزيولوجية وحاجات الأمان). تتميز هذه المرحلة بمرحلة رقابة الجودة، على عكس النمط المتساهل الذي يقوم بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية. والأفراد يتمتعون بحاجات اجتماعية، وهو ما يتوافق مع مرحلة ضمان الجودة. أما الأسلوب الديمقراطي حيث يتمتع الأفراد بالاستقلالية والمسؤولية، ويعودون أكثر قابلية للتغيير، ويبدو أن لديهم حاجات تحقيق الذات وهو ما يتناسب بشكل كبير مع إدارة الجودة الشاملة.

- في وجهة نظر ليكرت النمط الاستبدادي الذي يخضع العمال فيه للتهديد ولا يشاركون في صناعة القرارات كما أن العمل في هذا النمط يسهم في إشباع الحاجات الابتدائية، وهذا ما يتناسب ومرحلة رقابة الجودة. أما بالنسبة للنمط التشاوري الذي يتميز بعمل الفريق، فيشارك العمال في اتخاذ القرارات بالرغم من أنه ليس لديهم تأثير حقيقي وفعال، فهم يهتمون بالحاجات الاجتماعية، وهذه المرحلة يمكن أن تتميز بضمان الجودة. أما في النمط التشاوري بالفرق فيشارك العمال في اتخاذ القرارات وحل المشاكل والعمل بشكل جماعي، يتمتع أفرادهم بالمسؤولية، ولديهم حاجات تحقيق الذات، وهو ما ينسجم إلى حد كبير مع إدارة الجودة الشاملة.

- بالنسبة لبلاك وموتو فامتداد أنماط التسيير من النمط الدكتاتوري الذي يقوم على الأوامر، والعمال يسعون لإشباع حاجات ابتدائية. هذا النمط يوافق مرحلة رقابة الجودة. وتسيير نادي الهوايات الذي تأخذ فيه حاجات العمال الفردية والجماعية الأولوية الأولى، يتمتع الأفراد فيه بالحاجات الاجتماعية، وهو ما يوافق مرحلة ضمان الجودة، أما في تسيير الفريق، فالأفراد يساهمون في إنجاز الأهداف، والعمال يطمحون لإشباع حاجات تحقيق الذات من خلال الإبداع، وهذا ما يتوافق مع إدارة الجودة الشاملة. من خلال هذا يظهر جليا أن مرحلة التحول لإدارة الجودة الشاملة يتطلب عمل القائد أكثر من مسير. والقيادة حسب وجهة نظر ديمج تعدّ النمط المناسب لإدارة الجودة الشاملة؛ لأن هذا النمط لا يقوم على الأوامر والرقابة، ولكن يقوم على التوجيه. فالقيادة هي إحدى النقاط الأربع عشرة الخاصة بالجودة في توجه ديمنج. كما أنّ عنصر القيادة طرح من طرف كل جوائز الجودة، فعلى سبيل المثال جائزة مالكوم بالدريج 2008، تخصص 120 نقطة للقيادة، وهي النسبة الأعلى بعد النتائج. والجائزة الأوروبية تخصص 100 نقطة، وهي - أيضا - من النسب المهمة. وهذا يبرز - أيضا - من خلال تركيز جميع المقالات

والكتب التي تخص الجودة الشاملة على عنصر القيادة. ذلك لأن القيادة ضرورية لتحريك فريق العمل نحو مشروع مشترك هو الجودة الشاملة (طشطوش، 2014، ص23).

النتائج ومناقشتها

- **مجتمع الدراسة:** موضوع الجودة الشاملة يهم جميع المؤسسات و المنظمات الخدمية و الإنتاجية الربحية و غير الربحية، و بالتالي فإن مجتمع الدراسة هو جميع المؤسسات الجزائرية، ونهتم في هذه الدراسة بالبحث عن كل مراحل الجودة سابقة الذكر (مراقبة الجودة، وضمان الجودة، والجودة الشاملة)، وبالتالي مجتمع الدراسة يخص المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو، والمؤسسات التي هي في طور الحصول عليها، وهي في مرحلة التحضير لذلك، وأيضا المؤسسات غير الحاصلة عليها والتي لا تسعى حاليا للحصول عليها.
- **عينة الدراسة:** نظرا لكبر حجم المجتمع، فقد 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 يوضح التوزيع الجغرافي لعناصر العينة واسم المؤسسات

جدول 4: المؤسسات محل الدراسة

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

ويلاحظ من الجدول رقم 5 أن نسبة المؤسسات العامة يتجاوز بكثير نسبة المؤسسات الخاصة في عينة الدراسة والذي يعكس سيطرة القطاع العام على عديد من مجالات الاستثمار وضعف الاستثمار الخاص.

جدول 5: طبيعة المؤسسات

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

كما يبين الجدول رقم 6 صدارة القطاع الخدمي بنسبة 60%، ويليهما القطاع الصناعي 33.33%، في حين أن القطاع التجاري بنسبة ضئيلة، والذي يعكس التوجه العام للاستثمار.

جدول 6: النشاط الرئيسي للمؤسسات

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

أما بالنسبة لليد العاملة في المؤسسات محل الدراسة، فيبين من الجدول رقم 7 الفئة الأكبر، وتتمثل في العمال بينما لا يتجاوز عدد الإطارات 15%.

جدول 7: عدد الأعوان والإطارات

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

ومن الجدول رقم 8 نلاحظ أن أعلى نسبة هي لفئة العمال بمستوى أقل من البكالوريا، ويليهما مستوى الليسانس ثم البكالوريا، أما المستوى الأقل فهو مستوى الماجستير.

جدول 8: المؤهل العلمي للعمال

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

- أداة جمع البيانات : تم توجيه عدد من الاستمارات إلى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة، وهي مكونة من ثلاثة محاور إلى جانب المعلومات المستقاة من المقابلات الشفوية مع الموظفين:
 - المحور الأول : معلومات عامة عن المؤسسات محل الدراسة.
 - المحور الثاني: يتعلق بأهداف الجودة في المؤسسة (أسئلة منحنى الأهداف).
 - المحور الثالث: خاص بمواصفات القائد القادر على تسيير الجودة الشاملة.
- عدد المتغيرات: متغيرات الدراسة تتمثل في ستة متغيرات خاصة بالمعلومات العامة، وستة متغيرات تتعلق بمنحنى الأهداف وتسعة تخص شروط القيادي
- اختبار ثبات أداة القياس: تم اختبار ثبات أداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين، وتم إجراء تعديل على سلم القياس، وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم 9.

جدول 9: قياس الثبات

عدد العاصر	Alpha Cronbach
15	,790

ومن الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.79، والتي تعدّ قيمة جيدة، وبالتالي يمكن الاعتماد على الاستبانة في إجراء الدراسة.

- منحنى الأهداف: بعد جمع البيانات المتعلقة بأهداف الجودة في المؤسسة والتي تم الإشارة إليها سابقاً، وتم تطبيق تقنية التحليل في مركبات أساسية بهدف تجميع هذه المتغيرات في محاور وفقاً للمراحل التالية:
- ACPI التحليل في مكونات أساسية: قبل القيام بالتحليل في مركبات أساسية يجب التأكد من صلاحية البيانات لتطبيق هذه التقنية و المتمثلة في:

- شروط تطبيق التحليل في مركبات أساسية ACP

معاملات الارتباط: من مصفوفة الارتباط نلاحظ عدداً من المتغيرات ذات ارتباط قوي فيما بينها والموضحة في الجدول 10.

جدول 10: مصفوفة الارتباط

		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
الارتباط	D1	1,000	,482	,305	,328	,372	,300	,475	,484	,026
	D2	,482	1,000	,521	,028	,454	,464	,597	,730	,409
	D3	,305	,521	1,000	,354	,575	,435	,546	,679	,006
	D4	,328	,028	,354	1,000	,175	,159	-,015	,301	-,146
	D5	,372	,454	,575	,175	1,000	,644	,697	,735	-,027
	D6	,300	,464	,435	,159	,644	1,000	,590	,566	,166
	D7	,475	,597	,546	-,015	,697	,590	1,000	,635	,074
	D8	,484	,730	,679	,301	,735	,566	,635	1,000	,082
	D9	,026	,409	,006	-,146	-,027	,166	,074	,082	1,000

مؤشر KMO مطابقة العينة يساوي 0.639 (مقبول)، ويعني ضعف معاملات الارتباط الجزئية، وبالتالي البيانات بصفة إجمالية تكون مجموعة متناسقة. دلالة اختبار Bartlett sig= 0.000 أي أن الاختبار ذو دلالة جيدة جدا، ومنه نفي الفرضية الصفرية التي مفادها أن كل معاملات الارتباط معدومة كما هي موضحة في الجدول رقم 11.

جدول 11: شروط التحليل في مركبات أساسية

de Kaiser-Meyer-Olkin. مؤشر مطابق العينة		,753
اختبار Bartlett	Khi-deux	127,011
	درجة الحرية	36
	Bartlett دلالة	,000

وبالتالي عند استيفاء شرطين على الأقل من هذه الشروط يتم تطبيق التحليل في مركبات أساسية، وبالتالي ننتقل إلى مراحل تطبيق هذه التقنية.

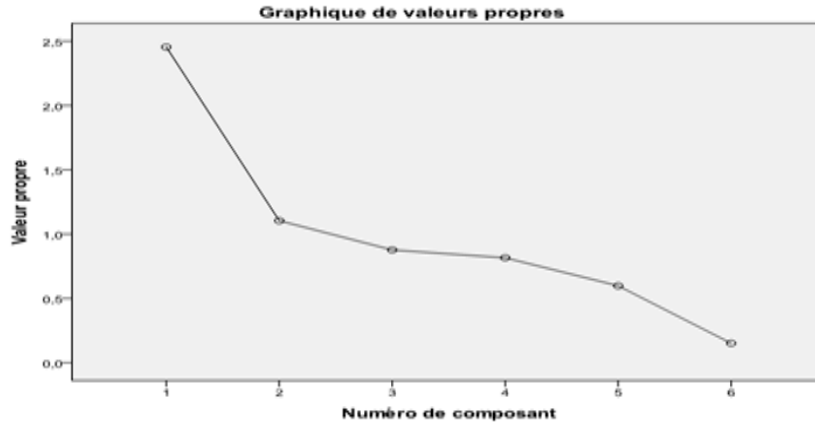
• **نوعية التمثيل:** من جدول نوعية التمثيل الجدول رقم 12 نلاحظ أن نوعية تمثيل جميع المتغيرات جيدة، أي ذات نوعية تمثيل أكبر من 0.4، أي يتم استعمالها في الدراسة، لأنها تسهم فيها بشكل جيد.

التباين الكلي المشروح: السؤال الذي يطرح نفسه هو: كم عدد المركبات الأساسية الواجب استخراجها؟ وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى وجود ثلاثة سبل للإجابة عن هذا السؤال:

• **القاعدة الأولى:** تعرف بـ "Scree-test" أو باختبار المرفق، وتعتمد على التمثيل البياني للجذور الكامنة، ونتخلص من القيم الموجودة يمين نقطة الانحدار (الانعراج)، ونحتفظ بتلك الموجودة يسارًا. في هذه الحالة نلاحظ وجود ثلاثة مركبات، وهذا ما يوضحه الشكل رقم 1

جدول 12: نوعية التمثيل

	الابتدائي	الاستخراج
D1	1,000	,403
D2	1,000	,760
D3	1,000	,619
D4	1,000	,582
D5	1,000	,689
D6	1,000	,549
D7	1,000	,691
D8	1,000	,812
D9	1,000	,624



شكل 1: منحنى الجذور الكامنة

- القاعدة الثانية: قاعدة Kaiser والتي تشترط الاحتفاظ بالمركبات ذات الجذور الكامنة الأكبر أو تساوي 1. باعتبار أن البيانات متركزة ومختزلة، وبالتالي كل محور يجب أن يضم على الأقل متغيرة واحدة.
- القاعدة الثالثة: نختار عدد المحاور أو المركبات وفقا للقيمة الدنيا للمعلومات المسترجعة التي نرغب فيها، على سبيل المثال 60% (القيمة المنصوح بها من طرف الباحثين).

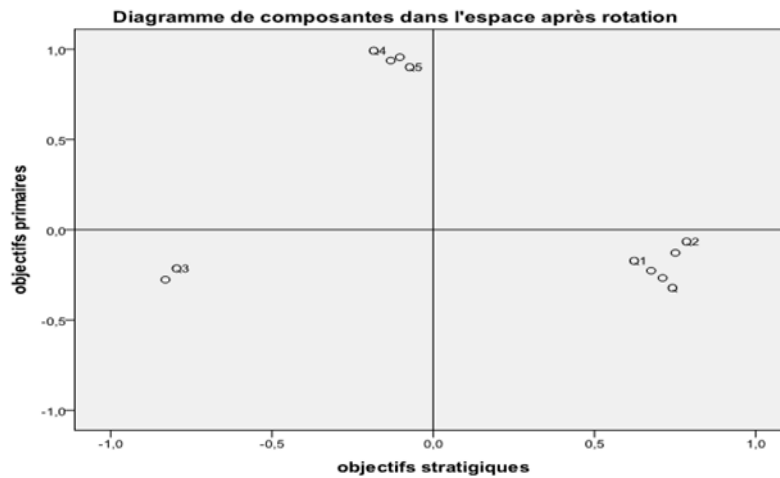
وبالنسبة للقاعدتين الأخيرتين، فيتم الأمر بالرجوع إلى جدول التباين الكلي المشروح (أنظر الجدول رقم 13)، نلاحظ أنه تم اختزال جدول البيانات الخام في محورين وفقا لقاعدة القيم الذاتية أكبر أو يساوي 1 (قاعدة كايزر) المحور الأول يشرح ما

قيمه 37.387%، والمحور الثاني يشرح ما قيمته 33.485% من المعلومات، أي بالإجمال 70.872% من حجم المعلومات الخام .

جدول 13: التباين المشروح

المكونات	القيم الذاتية الابتدائية			استخراج مجموع مربع العوامل			استخراج مجموع مربع العوامل بعد التدوير		
	الكلي	التباين %	المتراكم %	الكلي	التباين %	المتراكم %	الكلي	التباين %	المتراكم %
1	4,364	48,488	48,488	4,364	48,488	48,488	4,363	48,476	48,476
2	1,363	15,141	63,629	1,363	15,141	63,629	1,364	15,153	63,629
3	,965	10,726	74,356						
4	,741	8,229	82,584						
5	,598	6,645	89,230						
6	,336	3,736	92,966						
7	,305	3,390	96,356						
8	,211	2,348	98,704						
9	,117	1,296	100,000						

المنحنى: بعد القيام بعملية التدوير المتعامد وفق طريقة (varimax) نحصل الشكل رقم 2.



شكل 2: منحنى المكونات بعد التدوير

تسمية المحاور المستخرجة: تتم هذه الخطوة بطريقتين، الأولى: الوصف، وهو استخدام مفاهيم مختصرة ومتعارف عليها للإيحاء بجملته المتغيرات المتجمعة حول محور معين. أو الثانية السببية، وهي طريقة تتجاوز الوصف إلى البحث عن السبب وراء تجمع المتغيرات، ومحور معين بالإجابة عن السؤال: لماذا تضمن عامل معين متغيرات معينة؟ من خلال المنحنى نلاحظ تجمع المتغيرات Q1, Q2, Q3 بالنسبة للمحور الأول بالتعارض مع المتغير Q3 و بالتالي هذا المحور يمثل محور الأهداف الابتدائية. أما المحور الثاني فيضم المتغير Q4, Q5 فهو يمثل الأهداف الاستراتيجية.

وهذا ما تؤكد مصفوفة ارتباط متغيرات أهداف الجودة بالمحاور .

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، وبما أننا ذكرنا سابقاً أن الجودة في

المؤسسة تم بثلاث مراحل هي: الرقابة على الجودة. وضمان الجودة. والجودة الشاملة.

أهداف المؤسسة تختلف باختلاف مرحلة الجودة التي تمر بها، وبالتالي نرغب بتحديد ثلاث مجموعات من الأهداف.

تعريف المجموعات: نقوم بتعريف كل مجموعة من خلال مراكز الفئات النهائية الموضحة في الجدول 14.

جدول 14: مراكز الفئات النهائية

	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 1	-1,09989	-,08882	1,00256
REGR factor score 2 for analysis 1	-1,14887	,69148	-,52131

ومن خلال الجدول نلاحظ أن المجموعة الأولى، كلا المتغيرين سالب، وبالتالي الأهداف في هذه المجموعة أهداف اجتماعية،

لأن هذا العنصر يمثل تعارض المتغيرات في الجانب الإيجابي للمحور الأول. أما المجموعة الثانية فهي المؤسسات التي لها

أهداف ابتدائية (تجارية، ومالية، واقتصادية) في حين أن المجموعة الثالثة هي المؤسسات ذات الأهداف الاستراتيجية. ومنه

يمكن تحديد مجموعة كل مؤسسة ونوع الهدف الذي تنتهجه.

وحسب الجدول 6.66% من العينة لديها أهداف استراتيجية، في حين أن النسبة المتبقية هي مؤسسات لها أهداف اجتماعية

بنسبة 20% ومؤسسات بأهداف ابتدائية (اقتصادية، ومالية، وتجارية) بنسبة 73.33%، وهي النسبة الأعلى.

وبالمنطق نفسه يتم إخضاع قاعدة البيانات المستخرجة من الاستمارة، والمتعلقة بشروط تسيير إدارة الجودة الشاملة للتحليل

في مركبات أساسية حسب المراحل التالية:

شروط تطبيق التحليل في مركبات أساسية ACP: انطلاقاً من قاعدة البيانات الخاصة بشروط تسيير الجودة (شروط القيادي)

التي تم جمعها من قاعدة البيانات، تم تطبيق التحليل في مركبات أساسية بعد التأكد من الشروط التالية:

- مصفوفة الارتباط: الملاحظ من خلال مصفوفة الارتباط وجود عدد مهم من العوامل ذات الارتباط القوي.

- قيمة المؤشر كفاية عناصر العينة لإجراء الدراسة KMO Kaiser-Meyer-Olkin 0.753 وهي قيمة أكبر من 0.6

والذي يشير إلى كفاية عناصر العينة لإجراء الدراسة.

- دلالة اختبار Bartlett 0.000 والذي يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية والتي مفادها أن جميع معاملات الارتباط معدومة، وبصيغة أخرى مصفوفة الارتباط تختلف عن مصفوفة الوحدة.

ومنه توفر جميع الشروط كما في الجداول رقم 8 و9، وهذا ما يؤدي إلى تطبيق التحليل في مكونات أساسية نوعية التمثيل: من الجدول رقم 15 يتبين أن كل المتغيرات ذات نوعية تمثيل جيدة أعلى من 0.4، وبالتالي كل المتغيرات تسهم في الدراسة.

الجدول رقم 15: نوعية التمثيل

	المبدئي	الاستخراج
Q	1,000	,577
Q1	1,000	,508
Q2	1,000	,580
Q3	1,000	,766
Q4	1,000	,896
Q5	1,000	,925

التباين المشروح: تم اختزال قاعدة البيانات في محورين، يشرح الأول 48.47%، والثاني يشرح 15.15%، أي أن حجم المعلومات المتحصل هو 63.62%، وهذا ما يظهره الجدول التالي رقم 16.

جدول 16: التباين الكلي المشروح

المكونات	القيم الذاتية الابتدائية			مربعات العوامل المستخرجة		
	الكلي	التباين %	المتراكم %	الكلي	التباين %	المتراكم %
1	2,574	42,896	42,89	2,574	42,896	42,896
2	1,679	27,976	70,87	1,679	27,976	70,872
3	,674	11,229	82,101			
4	,560	9,326	91,427			
5	,388	6,474	97,901			
6	,126	2,099	100,000			

تفسير المنحنى: من جدول الإحداثيات بعد عملية التدوير والمنحنى، وكذا ارتباط المتغيرات بالمحاور، نستنتج أن عناصر تسيير الجودة المقترحة كلها تسبب عائقاً ما عدا عنصر التداخل بين المصالح والأقسام، أي أن عينة الدراسة لا تعاني من هذا المشكل. كما يمكن تعريف المحور الأول الذي يمثل "إشكالية الأهداف"، أما المحور الثاني فيضم إشكالية النمط القيادي،

وثقافة المؤسسة، والعمل الجماعي، واهتمام الإدارة، ومفهوم الجودة الشاملة"، أي أن المحورين معا يعبران عن مشاكل تسيير الجودة ووجود أزمة قيادة.

• **التحليل التصنيفي:** من خلال مخرجات التحليل في مركبات أساسية، الخاصة بشروط التسيير المتمثلة في المحورين

السابقين، تم القيام بالتحليل التصنيفي وتوصلنا إلى النتائج التالية:

المجموعات: بعد اختيار تصنيف العينة في ثلاث مجموعات (مراحل تسيير الجودة) كانت عدد المؤسسات في المجموعة

الأولى 6 مؤسسات، في الثانية 16 وفي الثالثة 8 مؤسسات. ومن جدول تحليل التباين يظهر كلا المحورين يمثلان أساسا

في الفصل بين المجموعات، غير أن قيمة F بالنسبة للمحور الثاني أعلى من المحور الأول، والذي يعني أن المحور الثاني

أكثر قدرة على الفصل بين المجموعات من المحور الأول.

الجدول رقم 17: الإحداثيات

	مصفوفة الإحداثيات بعد التدوير	
	المكونات	
	1	2
Q0	,711	
Q1	,676	
Q2	,751	
Q3	-,830	
Q4		,938
Q5		,956

الجدول رقم 18: ارتباط المتغيرات بالمحاور

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

أما بالنسبة لجدول مراكز الفئات النهائية فنلاحظ أن:

• المجموعة الأولى: مجموعة تعاني من مشاكل تحديد الأهداف، ومن المشاكل المتعلقة بالمحور الثاني: (ثقافة

المؤسسة، ونمط القيادة، والعمل الجماعي، واهتمام الإدارة، ومفهوم الجودة الشاملة وأدواتها)، أي من أزمة قيادة.

- المجموعة الثانية: لديها مشاكل متعلقة بالمحور الأول.
 - المجموعة الثالثة: مشاكل متعلقة بالمحور الثاني.
- إجمالاً نلاحظ أن جميع المؤسسات تعاني مشاكل في خصائص القيادي المخول لتسيير الجودة بعد الوصول لها.

مناقشة الفرضيات

الفرضيات المتعلقة بأهداف الجودة:

- المؤسسات في مرحلة الرقابة على الجودة: نلاحظ من خلال الجدول أن كل المؤسسات في مرحلة الرقابة على الجودة لديها أهداف ابتدائية: (تجارية، ومالية، واقتصادية) و بالتالي نقبل الفرضية H00
- المؤسسات في مرحلة ضمان الجودة: حدث تطابق بين هذا المستوى و الأهداف الاجتماعية بنسبة عالية تتجاوز 62%، وهو ما يستدعي قبول الفرضية H01
- المؤسسات في مرحلة الجودة الشاملة: نلاحظ أن المؤسسات في هذه المرحلة تتبنى أهدافا استراتيجية بنسبة 66.66%، الأمر الذي يؤكد الفرضية H02

الفرضيات المتعلقة بتسيير الجودة:

أما بالنسبة لخصائص القيادي، فنلاحظ أن كل المؤسسات تعاني مشاكل في القيادة (أزمة قيادة) وبالتالي نفي كل الفرضيات.

الخلاصة

انطلاقاً من نتائج الدراسة الحالية وما تم الوقوف عليه في واقع المؤسسات محل الدراسة، نستنتج أن جل المؤسسات في الدراسة لا تولي الأهمية المطلوبة لتبني إدارة الجودة الشاملة، كما أن بعضها وبالرغم من حصولها على شهادة المواصفات العالمية الأيزو فإنّ تطبيقها للعناصر الحرجة لإدارة الجودة الشاملة كان ضعيفاً وعلى رأسها عنصر القيادة. وبالنظر إلى أهداف المؤسسة من تبني الجودة لم يتعد في غالبية المؤسسات محل الدراسة، الرغبة في تحقيق أهداف مادية متمثلة في زيادة أرباحها وتقليل تكاليفها في الأمد القصير دون التركيز على توجيه المؤسسات حسب الزبون كأهم مداخل للجودة الشاملة، والذي يمكن تفسيره تبعاً لطبيعة عينة الدراسة التي هي عبارة في غالبيتها عن مؤسسات احتكارية ذات استراتيجيات محددة، كما أن أسلوب التسيير فيها لا يزال يعتمد على النمط الكلاسيكي و على توجيهات مركزية، الأمر الذي يحد من المبادرات فيما يخص سلوك المسير و تصرفاته، و بالتالي تبنيه لأهداف استراتيجية كإدارة الجودة الشاملة و العمل على تطبيقها، و تبادلها مع المرؤوسين، والدوران السريع في العمل، ومعالجة مشاكل العمل من منظور شخصي، و اتخاذ القرارات الفردية

دون اللجوء إلى العمل الجماعي، و بالتالي سوء الاتصال بين الإدارة و العمال، و كذا عدم تشجيع المبادرات و الإبداع، و ضعف استعمال الأدوات المساعدة على ذلك كحلقات الجودة و العصف الذهني مثلا على عكس عدد من المؤسسات (خاصة شركات الاتصال: جيزي و أريدو)، و كذا شركة سوناطراك التي لمسنا من خلال تسييرها توفر جملة من العوامل البشرية و التنظيمية الخاصة بإرساء الجودة الشاملة، و تسييرها، ذلك أن هذه المؤسسات تنشط من خلال أسواق منافسة على المستوى العالمي الذي أضحت الجودة الشاملة فيها ضرورة حتمية و ليس اختيارا، فهذه المؤسسات تعمل على التدريب المستمر لعمالها لمواكبة كل ما هو جديد في العالم، والاهتمام بفهم حاجات الزبائن و متطلباتهم، والاعتماد على اقتراحات العمال، و كذا الخبراء في تطوير نشاطها.

التوصيات

من هذا المنطلق فإن المؤسسات مطالبة بتبني المنهج العلمي في الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة الأيزو، ومن ثم القيام بالتسيير وفقا للمناهج العلمية بدلا من السعي للحصول على هذه الشهادة بشكل أجوف > لأنها ليست غاية في حد ذاتها.

المصادر والمراجع

أولاً: مراجع اللغة العربية

1. ابن منظور جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، مج3، بيروت، لبنان.
3. أبو النصر مدحت محمد، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات "الخدمات الاجتماعية، التعليمية والصحية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
4. أبو النصر مدحت محمد، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
5. الحريري محمد سرور، الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم إدارة الأعمال، دار القلم للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان. 2015.
6. السكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2014.
7. الصليبي محمد عبد المسلم، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان الأردن، 2008
8. الصيرفي محمد، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2006.
9. النعيمي محمد عبد العال، إدارة الجودة المعاصرة، دار يازردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

10. العجمي محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010.
11. بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة. العدد 4، 2006.
12. جغولف ثلجة نوال، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرافق العامة: حالة الإدارة الضريبية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
13. جيمس إيفيان، جيمس دين، الجودة الشاملة للإدارة والتنظيم والاستراتيجية، تعريب سرور علي إبراهيم سرور وعبد الرمزي عزام، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية. 2009
14. طشطوش هايل عبد المولى، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي، عمان، الأردن، 2014.
15. عبد العال حسين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الايزو)، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
16. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيقاً، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
17. محمود خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
18. مصطفى كمال السيد طایل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

ثانياً: رومنة المصادر العربية

1. Abdelall, H. (2005). Modern trends in quality management and standard specifications. University thought publishing house, Alexandria, Egypt.
2. Abunaser, M. (2008). Fundamentals of total quality management for services "Social, educational, and healthy"(in Arabic). Alfajer house for publication and distribution, Cairo, Egypt.
3. Abunaser, M. (2008). Total quality management in services (Social, educational, and healthy). Nile arab group, Cairo, Egypt.
4. Alnaeemi, A. (2009). Contemporary quality management. Yazori scientific house for publication and distribution, Amman, Jordan.
5. Alajami, M. (2010). Recent trends in administrative leadership and human development. 2nd edition. Missra house for publication and distribution, Amman, Jordan.
6. Alhareeri, S. (2015). Scientific roots and applied theories in business administration. Alqalam house for publication and distribution, Beirut, Lebanon.

7. Alsaerafi, M. (2006). Total quality management. Hoarse International institute, Alexandria, Egypt.
8. Alsakarneh, Khalaf. (2014). Effective administrative leadership. 2nd edition, Massira house, Amman, Jordan.
9. Alsaleebi, M. (2008). Total quality and educational leadership styles. Alhamed house for publication, Amman, Jordan.
10. Beneshawi, A. (2006). Total quality management in services institutions (in Arabic). Researcher Journal, (4), Warqla university. Algeria.
11. Evans, James. & Deen, James. (2004). Total Quality: Management, organization, and strategy. 2nd edition. South-Western College Pub, U.S.A.
12. Ibnmanthour, M. (2010). Lesaan Arab (in Arabic). 3rd edition. Saader house, Beirut, Lebanon.
13. Kathim, M. (2007). Quality management and customers service (in Arabic). Missira house for publication and distribution, Amman, Jordan.
14. Radwan, M. (2012). Total quality management: Thought and philosophy, Arabia group for training and publication, Cairo, Egypt.
15. Taeal, M. (2012). Total quality standards (Management, statistics, economy). Osama house for publication and distributions, Amman, Jordan.
16. Tashtoush, A. (2014). Fundamentals of leadership and management. Kandy house, Amman, Jordan.
17. Mahmoud, Kh. (2007). Quality Management and Customer Service, Dar Al-Masir for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
18. Mustafa, K. (2012). Total Quality Standards (Management, Statistics, Economics), Osama House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

The conditions of Total Quality Management (TQM) using the Principal Component Analysis (PCA) (An Algerian case study)

Moulay Amina*¹, Cafe Mimoun ², Sawar Youssef ³

^{1,2} Department of Management, Faculty of Economic Sciences, University Center Nour El Bashir, El Bayadh - Algeria

scmamina@yahoo¹, K.MIMOUN@LIVE.FR²

³Management Department, Faculty of Economics, University of Dr. Moulay Taher, Saida - Algeria

SYOUCF12@yahoo.FR

Abstract

Total Quality Management (TQM) is a relatively recent concept which constitutes an important parameter in any company's competitiveness. Today, quality concerns every Algerian company since it must rival big companies in terms of the economic liberation policy. For effective application, TQM requires the availability of a certain number of conditions and leadership qualities. Therefore, the purpose of this study was to determine these conditions and qualities. For this purpose and according to their organizational levels, the studied companies were classified into three groups using the Principal Component Analysis (PCA): quality control, quality assurance, and TQM to identify the criteria governing each company in each level, and then deduct the conditions of quality management. As a result, the study found that although some Algerian companies have ISO certificates, they do not apply some of the crucial quality elements like leadership and lack the strategic vision of quality. It is recommended that the companies execute global quality management rules and their requirements to earn the ISO certificate and encourage teamwork and managers' individual initiatives by giving them more independency.

Keywords: total quality, leadership, PCA.