



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر إدارة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية

دراسة حالة مصنع الاسمنت CILAS HOLCIME

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

ربيع المسعود

إعداد الطالب:

بن مدور صلاح الدين

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2018
تاريخ الإيداع

(إن الله لا يغير ما
يقوم حتى يغيروا ما
بأنفسهم)

سورة الرعد: من الآية 11

(وقل اعملوا فسيرى
الله عملكم ورسوله
والمؤمنون)

سورة التوبة: من الآية 105

إهداء

أهدي هذا الجهد لمن كان لهما الفضل علي بعد الله سبحانه وتعالى
والذي ووالدتي الغاليين اللذين وقرا لي جميع الظروف المساعدة للوصول إلى هذه
المرحلة العلمية وإنجاز هذا العمل، وإني مهما فعلت سأبقى عاجز عن رد الجميل لهما سائلا الله أن
يوفقني ويعينني في برهما
أطال الله في عمرهما وحفظهما وجزاهما عني كل خير

إلى إخوتي الأعزاء

إلى جميع أقاربي

إلى الذين وقفوا بجانبني و انتظروا بشوق و شغف رؤية هذا اليوم

إلى كل من ارتبطت بيني و بينهم مودة...

إلى زملاء الدراسة وأخص دفعة

ماستر ادارة الموارد البشرية دفعة:2018

إلى كل من لم يسعفني الحظ في ذكره

وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا

و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...

و كل من عمل وأتقن وجعل الجودة شعاره

شكر و عرفان

بعد الحمد والشكر لله الذي أعانني ومكنني من إنجاز هذا العمل فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه

أقدم جزيل شكري وامتناني واعتزازي لأستاذي **الدكتور / ربيع المسعود** المشرف على هذا البحث

على ما قام به من جهد صادق في توجيهي، وعلى مساعدته ودعمه لي من بداية التفكير في موضوع البحث إلى إنجائه، وعلى حرصه الشديد ونصائحه القيمة التي لم يتأخر لحظة بها وعلى متابعته الحثيثة واهتمامه الشخصي بكل الطلبة فمهما شكرته لن أوفيه حقه فمعدرة أستاذ

جميع الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحي شرف مناقشتهم لي وإبداء ملاحظاتهم القيمة التي بها نستزيد كل من ساهم في دعم هذا البحث من أساتذة وزملاء وموظفين ممن استفدت من آرائهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم أثناء مراحل إعداد البحث

فإلى هؤلاء جميعا أتقدم بجزيل شكري وتقديري وعرفاني بفضلهم متمنية للجميع التوفيق في حياتهم وأن يكتب لهم في ميزان حسناتهم

راجيا من المولى عز و جل أن يكون هذا البحث نافذة لبحوث أخرى

الفهرس

	بسملة
.I	آيات قرآنية
.II	الإهداء
.III	شكر وتقدير
.IV	فهرس المحتويات
.V	قائمة الجداول
.VI	قائمة الاشكال
أ-ز	مقدمة عامة
2	الفصل الأول : الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة التغيير
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل للتغيير
3	المطلب الأول: ماهية التغيير
4	المطلب الثاني: أنماط التغيير
6	المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي
8	المطلب الرابع: دوافع التغيير التنظيمي
10	المبحث الثاني: إدارة التغيير في المنظمة
11	المطلب الأول: تعريف إدارة التغيير و أهدافه
13	المطلب الثاني : خصائص إدارة التغيير و تحدياته
16	المطلب الثالث: متطلبات إدارة التغيير و مسؤولياته
18	المطلب الرابع: مراحل تطبيق إدارة التغيير و المشكلات التي تعترضها
32	المبحث الثالث: التغيير و عوامل نجاحه
36	المطلب الثاني: قيادة التغيير و استراتيجياته
40	المطلب الثالث: الأسلوب العلمي في إحداث التغيير
43	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة التغيير
47	خلاصة
48	الفصل الثاني: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

49	تمهيد
49	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
49	المطلب الأول: مفهوم الجودة و أبعادها
55	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
60	المطلب الثالث: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها
64	المطلب الرابع: عناصر ادارة الجودة الشاملة و أهدافها
66	المبحث الثاني: مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
66	المطلب الأول: مبادئ و أدوات إدارة الجودة الشاملة
73	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
74	المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة معايير تقييمها
77	المطلب الرابع: مزايا و معوقات إدارة الجودة الشاملة
80	المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الايزو
80	المطلب الاول: ماهية معايير الايزو:
81	المطلب الثاني: محتوى معايير الايزو
85	المطلب الثالث: علاقة معايير الايزو لإدارة الجودة الشاملة
88	المبحث الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة التغيير
89	المطلب الأول: القيادة و إدارة الجودة الشاملة
91	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة
93	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و إدارة الجودة الشاملة
94	المطلب الرابع: تصميم العمليات و السياسات و إدارة الجودة الشاملة
98	خلاصة الفصل
99	الفصل الثالث: مدى تأثير ادارة التغيير على تطبيق ادارة الجودة الشاملة مصنع الاسمنت lavarge holcime
99	تمهيد
100	المبحث الأول: تقديم مصنع الاسمنت lavarge holcime
100	المطلب الأول: التعريف بالمصنع
100	المطلب الثاني: التقسيم الوظيفي للمصنع

101	المطلب الثالث: واقع نظام الجودة في المصنع
102	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
102	المطلب الأول: مصادر الحصول على المعلومات:
104	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و عينة البحث
105	المبحث الثالث: اختبار صدق و ثبات الاستبيان و الأدوات الإحصائية المستخدمة
105	المطلب الأول: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة
106	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
106	المبحث الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة
107	المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة
108	المطلب الثاني: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة
113	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
119	الخلاصة
120	توصيات الدراسة
121	الخاتمة العامة
123	قائمة المراجع
129	الملاحق

قائمة الأشكال:

11	الشكل (01):دوافع التغيير
25	الشكل(02): نموذج “لوين لمراحل التغيير”
27	الشكل(03): نموذج هوس للتغيير المخطط في المنظمة
29	الشكل (04) نموذج IVANCEVICH لإدارة التغيير
41	الشكل(05) : خطوات الأسلوب العلمي في إحداث التغيير
52	الشكل(06):فجوة الخدمة
53	الشكل(07):أوجه الجودة
62	الشكل (08): مفهوم ادارة الجودة الشاملة
65	الشكل رقم(09) :العناصر الخمسة لادارة الجودة الشاملة
66	الشكل رقم(10)::سلسلة Deming لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.
87	الشكل رقم(11): يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000

قائمة الجداول:

59	الجدول(01):أوجه المقارنة بين الادارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة
85	الجدول رقم (02) عائلة مقاييس الإيزو
88	الجدول رقم (03): يبين التقارب بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9000 للإصدار 2000أو2008
103	الجدول(04) : يبين الاطار العام للدراسة:
103	الجدول(05):درجات مقياس سلم ليكارت
106	الجدول (06) قيمة ألفا عند كل متغير رئيسي.
107	الجدول (07):درجة الموافقة والمجالاتها
114	. جدول رقم(08) : نتائج معامل الالتواء ومعامل التفلطح
114	جدول (09):نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية
115	جدول(10) :نتائج اختبار علاقة القابلية للتغيير وإدارة الجودة الشاملة
116	الجدول(11): جدول :نتائج اختبار علاقة قيادة التغيير وإدارة الجودة الشاملة
116	الجدول(12): جدول :نتائج اختبار علاقة ثقافة التغيير وإدارة الجودة الشاملة
117	الجدول(13): جدول :نتائج اختبار علاقة التصميم الجيد الهيكل التنظيمي و للعمليات و الإجراءات التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة

الملخص:

إن إدارة الجودة الشاملة تعد من الأساليب الإدارية الحديثة المهمة نظرا لما حققه هذا الأسلوب من نجاحات للمؤسسات الإنتاجية و الخدمية فهي أسلوب إدارة شامل يعمل على تحسين المنتجات و جعلها أكثر تنافسية و من أجل تطبيق هذا الأسلوب لابد من إجراء تغييرات كبيرة في طرق الإدارة و الإنتاج من اجل تبني هذا الأسلوب و نجاحه، وتسعى هذه الدراسة إلى معرفة ماهو دور إدارة التغيير في تطبيق ان إدارة الجودة الشاملة لدى عمال مصنع الاسمنت **LAVARGE HOLCIME** ومن ثم إبراز دور إدارة التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة و لتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة و توزيعها على 74 عاملا في مصنع الاسمنت و تم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.19 و قد توصلت الدراسة إلى أن لإدارة التغيير دور في نجاح تبني إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، إدارة التغيير، مقاومة التغيير، ثقافة التغيير، مصنع الاسمنت.

Abstract :

Total quality management is considered amongst the modern and substantial managerial methods vis-a-vis the success achieved for productive and services corporations .it is a method of total management which works to enhance products and make them more competitive for implementing this method we must make huge changes in management to adopt and succeed in this method this study seeks to know the impact of change management in the implementation for the workers of cement factory LAVARGE HOLCIME hence show change management and implement total quality management and to fulfill that the researcher designed a questionnaire and distributed it on 74 workers at the cement factory then analysed the results utilizing SPSS.19 statistic programme the study found that changes management has an impact in a successful adoption of total quality management.

Key words : total quality management ;change management ;resistance of change,cultur of change ;cement factory.

المقدمة

لقد شهدت بيئة الأعمال في الحقبة الأخيرة العديد من التحولات و التغييرات من عولمة و انفتاح على الأسواق العالمية و تطور تكنولوجيا بالأخص تكنولوجيا المعلومات و جودت المنتجات التي تخضع الى شروط ومتطلبات العملاء و الني أصبحت مكون رئيسيا في الخدمة أو المنتج نفسه ،لاسيما في عصرنا الحالي ،حيث تغيرت معها معالم منشآت الأعمال و كيفية أدائها لأعمالها و نشاطاتها . و أمام هذا الكم الهائل من التحولات و الوعي الذي بلغه المستهلك من حيث الجودة و السعر و التميز في المنتجات،من جهة و من حيث قدرته على تحديد احتياجاته و رغباته وخصائص المنتج الذي يرغب في بلوغه من جهة أخرى و أمام التطور الذي حققته المؤسسات الرائدة من تميز و تنوع و تجديد وجودة في المنتجات ،فعلى المؤسسات أن تسعى للتميز أو على الأقل الصمود أمامها، وأن تعي حقيقة التغيير و أهميته من أجل اتخاذ التدابير اللازمة لإجراء التغييرات الآنية التي تملئها الضرورة الحتمية ،بل من أجل اتخاذه كإستراتيجية و رؤية طويلة المدى و تبنيه كثقافة في انجاز الأعمال و كقيمة تبني المؤسسة على أساسها قراراتها و إستراتيجياتها من جهة أخرى.

و بما أن القطاع الصناعي يعد أحد أهم القطاعات الإنتاجية الحيوية نظرا لدوره الأساسي في إرساء قواعد التقدم و قدرته على إتمام النمو المطلوب في جميع المجالات الاقتصادية،السياسية والاجتماعية و من أجل أن يتمكن القطاع الصناعي من النهوض ،لابد للمؤسسات من تبني أساليب إدارية جديدة تمكن من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة و تمكنها من التنافس مع المؤسسات الأخرى وهذا من خلال تبنيتها لبرامج و أنظمة و أساليب تعنى بجودة منتجاتها و الخدمات التي ترافق هذه المنتجات من أجل رضى عملاءها و المحافظة على ولائهم.

و قد فرض مدخل إدارة الجودة الشاملة نفسه بقوة في هذا الصدد و قد تبنته الكثير من المؤسسات العالمية مما مكنها من تحقيق الكثير من التطورات في شتى المجالات، لأنه أسلوب شامل لا يعنى بجودة المنتج فقط بل يبدأ من عملية التوظيف إلى إشراك شركاء المؤسسة في عملية الجودة من خلال مساهمتهم في الحصول على المنتج في شكله النهائي، فالكل معني بها حتى الموردين والعملاء الداخليين و الخارجيين و المحافظة على الاتصال الجيد مع العملاء و الشركاء من أجل ضمان ولائهم للمؤسسة.

و لكن من أجل تطبيق هذا الأسلوب لابد للمؤسسة أن تكون مستعدة للتغيير و توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة له ،لأنه يعتبر مدخل من مداخل التغيير الحديثة،فتبني أسلوب ادارة الجودة الشاملة يفرض على المؤسسة القيام بتغييرات جذرية في شتى مجالات المؤسسة سواء الإنتاجية أو الإدارية ،فتبني هذا الأسلوب يستوجب على المؤسسة تغيير طريقة إدارة المؤسسة من خلال تغيير الهيكل التنظيمي ،و أسلوب القيادة وكذلك الثقافة السائدة

فيها وليس هذا فقط بل حتى طريقة انجاز الاعمال و الاجراءات المتبعة ، و يتعدى التغيير الى أهداف المؤسسة و رسالتها و رؤيتها المستقبلية .

و من أجل نجاح ادارة الجودة الشاملة لابد من ادارة عملية التغيير بشكل يعمل على نجاح ادارة الجودة الشاملة فعلى القائمين على عملية التغيير أن يراعوا ظروف التغيير و مسبباته وأن يتم تبيان أهدافه و الفوائد المرجوة منه، و ذلك من أجل التقليل من مقاومة التغيير و التغلب عليها .

أولا تحديد الإشكالية:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية و الإدارية بالمنظمة ، بحيث يجب توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، وإذا لم يتوفر هذا المناخ فان على إدارة المنظمة العمل على إحداث تغيير لثقافتها وقيمها و تعديل هيكلها و توجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة. و هنا تبرز دور إدارة التغيير للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وعلى ضوء هذا يمكن طرح إشكالية بحثنا في السؤال الجوهرى التالى:

ما هو أثر إدارة التغيير على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

وللإجابة على هذا التساؤل لابد من طرح الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

- 1- هل تقبل التغيير يعتبر من أهم أسباب نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- 2- هل القيادة التغييرية المتمكنة يؤثر بالإيجاب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- هل ثقافة التغيير وقبوله يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 4- هل التصميم الجيد الهيكل التنظيمي و للعمليات و الإجراءات التنظيمية تؤثر بالإيجاب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

وللإجابة على تساؤلات الدراسة قمنا بتبني الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ادارة التغيير و تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مصنع الاسمنت

الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد القابلية للتغيير وإدارة الجودة الشاملة

في مصنع الاسمنت cilas holcime .

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد القيادة التغييرية المتمكنة وإدارة الجودة

الشاملة في مصنع الاسمنت cilas alsom .

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد ثقافة التغيير و بين وإدارة الجودة

الشاملة في مصنع الاسمنت lavarge holcime .

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التصميم الجيد الهيكل التنظيمي و

للمعاملات و الإجراءات التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في مصنع الاسمنت cilas alsom .

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار هذا الموضوع نتيجة الأسباب و الأهمية الموضحة في النقاط التالية:

- محاولة التعرف على العلاقة بين إدارة التغيير والجودة الشاملة.

- إلقاء الضوء على مفاهيم الجودة الشاملة.

- سبب شخصي هو النظر هل لدى المؤسسات الجزائرية معرفة حول الجودة الشاملة وهل تواكب المتغيرات

العالمية.

- محاولة معرفة هل تطبق المؤسسات الجزائرية الأساليب الجديدة في التسيير.

الدراسات السابقة:

إن الدراسات التي عالجت موضوع الجودة لكل منها مجال اهتمام و نقطة ارتكاز نذكر منها:

1- مذكرة ماجستير على مستوى المدرسة العليا للتجارة للباحث لوشاحي أحمد خير الدين تحت عنوان "الجودة و مدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" حيث حاول الباحث تشخيص واقع الجودة في إحدى المؤسسات الاقتصادية الصناعية من خلال تقييم نظام الجودة-2003

2- مذكرة ماجستير على مستوى جامعة المسيلة "إدارة الجودة الشاملة و إستراتيجية المؤسسة" للباحث ختيم محمد العيد حيث حاول الباحث توضيح انه لا يمكن بناء استراتيجيات المؤسسات دون الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة كما أن تطبيق الجودة الشاملة يؤثر في استراتيجيات المؤسسات و إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز يستدعي العمل في مجال الاتصال، القيادة، التنظيم، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل... الخ من اجل الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها 2008/2009.

3- مذكرة دكتوراه على مستوى جامعة الملك فيصل المملكة العربية السعودية للباحث علي محمد شاهين إدارة الجودة الشاملة و أنظمتها في نجاح المنظمة " قدم البحث تصوّرًا شاملاً عن مفاهيم ومبادئ وأسس إدارة" الجودة الشاملة، كما تعرف إلى أهم نظمها، وحدد العلاقة بين هذا المفهوم وبين الأنظمة المساندة له بغرض رفع مستوى أداء المنظمة والأفراد والتحسين المستمر في هذا الأداء

أهمية البحث:

1- تنبع أهمية الدراسة الحالية من تناولها لموضوع يتسم بالحدائثة نسبياً ويعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة و الجوهرية، حيث نعتقد أن هنالك محدودية في فهم أهمية و دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو الجودة الشاملة على صعيد المؤسسات الجزائرية سواء الصناعية أو الخدمية فضلاً عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي بيئة مستلزمات تطبيقها.

- 2- سعي الكثير من المؤسسات الجزائرية إلى الحصول على شهادات المطابقة الدولية للجودة و كذا لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة ، و لا يمكن إن تحقق هذه المؤسسات ذلك إلا من خلال إحداث تغييرات جذرية.
- 3- سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية مما سيحتم عليها منافسة مؤسسات عالمية كبيرة تمتلك منتجات ذات جودة عالية و تتمتع بثقافة قوية و تتبع أساليب إدارية حديثة كإدارة الجودة الشاملة ؛
- 4- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية في المؤسسات الجزائرية لضمان بقائها، من خلال الاهتمام بكل عنصر مهما كان دوره في المؤسسة من حيث احترام مساهمته والعمل دوما على تطويره المستمر؛
- 5- عدم تطبيق أغلبية المؤسسات الصناعية الجزائرية لمعايير إدارة الجودة الشاملة بالشكل المناسب وبذلك قد يفيد هذا البحث في التعرف على المعايير و المبادئ الأساسية التي تضمن تطبيق هذا الأسلوب بشكل فعال و إيجابي.

أهداف البحث:

تتجلى أهداف الدراسة الحالية في تناولها لموضوع يتسم بالحدثة حتى وان كان على مستوى دراستها والخوض فيها يعدوا بعيدا عن مجال التطبيق في المؤسسات الجزائرية سواء الصناعية منها أو الخدمية فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي بيئة شروط تطبيقها من قبل مدراء المؤسسات الجزائرية وبالتالي سوف نحاول لفت انتباه أنظار القارئ على أمر المؤسسات الجزائرية إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من الإفرازات الهامة لتطور الفكر الإداري والذي أثبت كفاءته وأمكن من خلاله التغلب على ما يعترض المؤسسة من مشاكل تتعلق بالجودة والإنتاجية وفي هذا الإطار تهدف الدراسة إلى :

- 1- تعميق الفهم بموضوع إدارة التغيير التنظيمي و كذا إدارة الجودة الشاملة و محاولة الربط بينهم و إلقاء المزيد من الضوء على كيفية التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية معاصرة و محاولة تقليل الفجوة المعرفية في تبني هذه الفلسفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الصناعية
- 2- محاولة التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

3- نسعى أيضًا من خلال هذه الدراسة إلى تبيان الأساليب الإدارية التي تساعد المؤسسة الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و جعل رضا الزبون في قمة أولويات المؤسسة التي تسعى إلى رفع أدائها و تحقيق التميز و التفوق.

4- تقدم مقترحات على ضوء الدراسة التطبيقية لمؤسسة الاسمنت لتفادي النقائص و هذا يعطي الفرصة للاستفادة من هذه الاقتراحات في مؤسسات أخرى.

المنهج المستخدم:

يهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة و لإثبات مدى صحة و خطأ الفرضيات المقترحة تم الاعتماد على استخدام المنهج التحليلي الوصفي في الجانب النظري أي في الفصل الأول و الثاني و الثالث، حيث تتم الاستعانة بالمشح المكتبي كتب بالعربية و بالفرنسية وكذا الانجليزية و الأطروحات و المقالات أما الجانب التطبيقي أي في الفصل الرابع فاستخدمنا منهج دراسة حالة الذي سوف يعتمد على عدة أدوات. منها الاستبيان، الملاحظة... إلخ.

هيكل البحث:

حيث تطرقنا في الفصل الأول تطرقنا إلى الإطار العام للدراسة حيث يحتوي مقدمة وإشكالية الدراسة وفرضياتها وأهمية البحث والمنهج المستخدم أما الفصل الثاني سنحاول التطرق إلى المفاهيم الأساسية خصائص و كذا مبادئ إدارة التغيير التنظيمي إضافة إلى التطرق إلى مقاومة التغيير وطرق التعامل معها أما الفصل الثالث سنتناول التطور الفكري والتاريخي لإدارة الجودة الشاملة و كذا أهم مبادئها ومتطلباتها وعوامل نجاحها إضافة إلى أهم المعوقات و المقومات أما الفصل الرابع فهو عبارة عن دراسة ميدانية تتضمن عرض عام للمؤسسة محل الدراسة كافة أنظمة الجودة في المؤسسة و كذا التطرق إلى إمكانية إحداث تغيير في المؤسسة لتوفير المتطلبات الأساسية

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة ومدى ملائمة المناخ التنظيمي لتطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث.

مصطلحات الدراسة:

الجودة الشاملة:

- يعرف "سيهكتر Sehcter" إدارة الجودة الشاملة بأنها : خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن.

- يعرف "جابلو نسكي Jablonski" إدارة الجودة الشاملة بأنها : استخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر.

مفهوم إدارة التغيير:

هي مجموع الإجراءات المخططة والمنظمة والمهادفة لإحداث تطورات/ تحسينات ما، في المؤسسة، سواءً كانت في الهياكل أو الأهداف أو السياسات، وصولاً إلى تحقيق الغايات المنشودة من هذا التغيير وفق المؤشرات والمعايير الموضوعية.

الفصل الأول : إدارة التغيير:

إن التطورات السريعة و المتلاحقة التي شهدها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مع بداية القرن العشرين قد جلبت الكثير من التحديات أمام المجتمعات وألقت على الإدارة عبء الإعداد للتغيير من خلال تطوير التنظيمات الإدارية داخليا لكي تتلاءم مع تغيرات البيئة الخارجية وعليه أصبح التغيير ظاهرة طبيعية تعيشها كل منظمة، والمنظمات لا تتغير من أجل التغيير نفسه بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة و لأنها يجب عليها أن تتفاعل مع الفرص والتهديدات المتضمنة في البيئة التي تعمل فيها وكذا لأجل ضمان البقاء والاستمرار في هذه البيئة المعقدة و المضطربة ولتهيئة الظروف المواتية للنجاح في تطبيق النماذج الإدارية الحديثة التي أثبتت فعاليتها والتي تبنتها العديد من المنظمات في العالم كإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وغيرها، هذه المداخل التي لا ينحصر تطبيقها فقط في بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض وإنما تهدف لإحداث تغيير عميق في المنظمة في سلوكيات وقيم ومعتقدات كل الأفراد العاملين بها، وقد ظهر مفهوم التغيير التنظيمي كثمرة للتطورات العالمية وكوسيلة فعالة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي وتسيير الإجراءات واستخدام التقنيات الحديثة في زيادة الإنتاج وفي الوقت ذاته المحافظة على كفاءة الأداء من خلال التخطيط العلمي والإدارة الجيدة للتغيير بما ينعكس بشكل ايجابي على المنظمة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث كالآتي:

المبحث الأول : مدخل للتغيير

المبحث الثاني :إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة

المبحث الثالث :متطلبات إدارة التغيير التنظيمي و مراحل تطبيقها

المبحث الرابع :قيادة التغيير التنظيمي و عوامل نجاحه

المبحث الأول: مدخل للتغيير:

لقد أضحت السمة المشتركة للمنظمات المعاصرة هي ضرورة التطوير والتغيير لمواكبة التغييرات المختلفة حيث أصبح التغيير من المتطلبات الإدارية الملحة للمنظمات وليس القصد من عملية التغيير هنا ما يحدث تلقائياً من طفرات فجائية تأتي نتيجة ظروف معينة اقتصادية أو اجتماعية، سياسي... الخ، وإنما ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة وفي حدود الأهداف العامة للمنظمات، وبذلك لا يكون التغيير المطلوب مجرد تقليد لمنظمة أخرى أو هدفاً في حد ذاته ولكن يبقى وسيلة للوصول إلى الأفضل دائماً.

المطلب الأول: ماهية التغيير:

تتعدد الآراء حول مفهوم التغيير في المنظمات من حيث الجزئية أو الكلية أو الضيق أو الاتساع ورغم هذا التعدد و الاختلاف بين الباحثين في تحديد مفهوم واحد للتغيير إلا أنهم يتفقون حول أهميته لاستمرار المنظمات المعاصرة.

1. التغيير عامة هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير المنظمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى.¹

2. يمثل التغيير تحركاً ديناميكياً بإتباع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية، والفكرية ليحل بين طياته وعود وأحلام للبعث، وندم وآلام للبعث الآخر، وفق الاستعداد الفني والإنساني. وفي جميع الأحوال نجد أنّ التغيير ظاهرة يصعب تجنبها، وهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار.²

3. كما يعرفه عبد البارى درة بأنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".³

¹ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص 544.

² سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، 2001، ص 255.

³ موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 49.

4. أما علي السلمي، فيعرف التغيير المنظمي كما يلي: "هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد أمرين هما: ملاءمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها. أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها من المنظمات، وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر".⁴

5. ويعرفه Judith Goradan بأنه "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".⁵

6. ويعرفه Robonson بأنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستقرة⁶

ومما سبق من التعاريف نستنتج أن التغيير هو عملية محدثة أي مقصودة من اجل تحسين أداء و فعالية المنظمة من اجل تحقيق أهدافها بأكثر فعالية أو من اجل مواجهة مستجدات طارئة أو من اجل تحسين وضع حالي إلى وضع أكثر تطوراً بالاعتماد على تغيير عمليات أو سياسات أو الأدوات و التقنيات الموجودة إما بتطويرها أو استبدالها.

المطلب الثاني: أنماط التغيير:

أنواع التغيير: يأخذ التغيير التنظيمي عدة أنواع و أشكال و أنماط، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

أولاً: حسب الأسباب: تنقسم أنواع التغيير التنظيمي حسب أسبابه إلى الأنماط التالية:

أ. تغيير استجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانات حديثة متطورة.

⁴ علي السلمي⁽¹⁾، "تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، د ت، ص 256.

⁵ -زيد منير عبودي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية دار الشروق للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة العربية 2006 ص 172

⁶ - سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة 2012 ص: 15

ب. تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.

ت. تغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

ثانياً: حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط: وفق هذا المعيار بأخذ التغيير التنظيمي ثلاث أشكال هي :

أ. تغيير مخطط: تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغيرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهةها. ونقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

ب. تغيير دفاعي: تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات.

ج. تغيير هجومي: هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سياق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.

ثالثاً: حسب مدة إحداث التغيير: يصنف التغيير التنظيمي إلى نوعين:7

أ. التغيير التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بكاملها.

7- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار البازوري للنشر و التوزيع عمان الاردن ص52

ب. التغيير الجذري: هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

رابعاً: حسب موضوع التغيير التنظيمي: ويصنف التغيير والتطوير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى:

أ. التغيير المادي: والذي يتضمن التغيير والتطوير للتكنولوجيا، والمعدات والأجهزة.

ب. التغيير المعنوي: ويتضمن التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين، وكذلك أنماط سلوكهم.

خامساً: حسب سرعة التغيير والتطوير: يصنف التغيير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى نوعين وهما:

أ. التغيير السريع: ويعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المنظمة.

ب. التغيير البطيء: التغيير البطيء يكون أكثر رسوخاً من التغيير السريع.⁸

المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي :

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية التي يمكن تصنيفها إلى المجالات الرئيسية الآتية:

أولاً - التغيير الاستراتيجي : تسعى منظمات الأعمال عادة إلى إجراء تعديلات وتغييرات على

استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغيرات البيئية المحيطة بها⁹، ويحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. حيث أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد أيضاً تغيير الأهداف المسطرة ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة .

ثانياً - التغيير الهيكلي : يستند هذا النوع من التغيير إلى إدخال تعديلات في الهيكل التنظيمي و علاقات

السلطة، و المسؤولية، و أنظمة اتخاذ القرارات... الخ، ويشير التغيير الهيكلي من منظور التغيير التنظيمي إلى

⁸ - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق ص52

⁹ - راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص313 :

التصرفات الإدارية التي تستهدف تحسين الأداء من خلال تغيير هيكل العلاقات الرسمية لمواقع السلطة و المسؤولية، ويشمل

على تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات¹⁰ ويأخذ التغيير الهيكلي عدة أشكال أهمها¹¹:

1- تغيير طبيعة الوظيفة وذلك من خلال استخدام أساليب أو تكنولوجيا عمل جديدة؛

2- التغيير في طبيعة علاقات السلطات التنفيذية والاستشارية؛

3- التغيير في الأنظمة الاجتماعية الفنية.

ثالثاً - التغيير التكنولوجي: هو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل، وعلى أنماط العمل وأساليبه و طرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات و أدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات و وسائل و أساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة، و لا شك أن للتكنولوجيا دور مهم و مؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات و الكتابات المهمة بالتكنولوجيا و المنظمات و هما :

الاتجاه الأول: هو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

¹⁰ -رجي مصطفى عليان إدارة التغيير دار صفا للنشر و التوزيع عمان الطبعة الاولى 2015 ص 132

¹¹ - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق ص 53

و يأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاج، وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصوراً على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري، حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية¹²

رابعاً - تغيير الأفراد : يعني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين :

1- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم؛

2- التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية¹³.

المطلب الرابع: دوافع التغيير التنظيمي:

لا يحدث التغيير والتطوير في أي منظمة من فراغ أو من العدم بل يكون مدفوعاً بقوة أو ناتجاً عن سبب ما، وقد حاول العديد من الباحثين تصنيف الأسباب أو تبويبها ومن بين التصنيفات الأكثر قبولاً وانتشاراً تصنيف القوى والمسببات إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

أولاً - العوامل الداخلية: تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حد ما عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها وتمثل العوامل الداخلية فيما يلي¹⁴:

1- أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو و ظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة،

2- رسالة المنظمة: تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها؛

¹² - جمال محمد عبد الله إدارة التغيير والتطوير التنظيمي دار المعترف للنشر والتوزيع عمان الاردن الطبعة الاولى 2015 ص 72,73

¹³ - احمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الدار الجامعية للنشر الاسكندرية مصر الطبعة الاولى ص 201

¹⁴ - جمال محمد عبد الله مرجع سابق ص 66-67

3-انضمام أفراد جدد: إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة؛

4-عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين

5-تدني مستوى الأداء: إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء .

ثانيا -العوامل الخارجية¹⁵: إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورًا أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير وذلك أمر طبيعي نظرًا للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجه الكتاب والباحثون اهتمامًا زائدًا لهذه القوى والمسببات، حيث يعتقد لوثنانز FRED LUTHANS أن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير المنظمي هي :

1-التنافس الحاد بين المنظمات؛

2-الأوضاع الاقتصادية ويعتبرها قوة رئيسية بصورة دائمة، إن لم تكن القوة الرئيسية للتغيير في النظام الاقتصادي الحر؛

3-العولمة، فالتزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضا قوة هامة وراء التغيير المنظمي¹⁶. لقد لخص رمضان دوافع التغيير كما يلي:

الشكل (01):دوافع التغيير

15 - حسين حريم ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار ومكتبة حامد ، 2004 ، ص366 :

16 -نفس المرجع السابق ص366

<p>(2) - المصادر الخارجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المنافسة. - التطورات التكنولوجية. - التغيير في طلبات و حاجات الزبائن. - التشريعات الحكومية. - طبيعة قوى العمل. - الظروف و الأحوال الاقتصادية. - التغييرات الاجتماعية و الديموغرافية. - السياسة العالمية. 	<p>(1) - المصادر الداخلية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المبادرة الشخصية أو الفردية - عندما تقرر المنظمة وضع أهداف جديدة لعملها - عندما تمتلك المنظمة موارد زائدة . - الحاجة إلى تخفيض التكاليف بشكل ملحوظ وكبير - الأداء المتطور. - إعادة هندسة المؤسسات و الجودة الشاملة - التكنولوجيا ازدياد استخدام الحواسيب والأتمتة - مشكلات سلوكية - مشكلات تتعلق بالعمليات - السياسات المدمرة للعمل و الصراع التنظيمي
--	---

المصدر: ربحي مصطفى عليان إدارة التغيير دار صفاء للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى 2015 ص 77 .

المبحث الثاني: إدارة التغيير في المنظمة

يعتبر مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي نشأت و تطورت خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وهي ما تزال طور البناء و التطور، حيث تدفع لنا المطابع كل يوم إضافة جديدة من خلال بحث أو كتاب في الشرق و الغرب . و يأتي الاهتمام بإدارة التغيير باعتبارها أداة لتقنين التغييرات العشوائية الناشئة عن رغبات الأفراد و أهواء شخصية¹⁷.

المطلب الأول: تعريف إدارة التغيير و أهدافه:

¹⁷ - فريد كورتيل، آمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير زمزم ناشرون و موزعون، عمان الاردن الطبعة الاولى 2015 ص 118

تعريف إدارة التغيير:

وتعرف إدارة التغيير على حسب التعاريف الآتية :

1- عرفه **العطيات** " الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية و السلوكية و الادارية و الادراكية لاستخدام الموارد المتاحة بشرية ،قانونية،مادية و زمنية بكفاءة خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الافراد"¹⁸.

2- عرفها **رعد الصرن** بأنها:"تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من التغيير الايجابي ، تجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي ، أي أنها تعبير عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة ."¹⁹

3- و يعرفها **مطلق الدوري** أيضا على أنها" فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض

جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير"²⁰

ويتضح من التعاريف السابقة لإدارة التغيير ما يلي:

- هي أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المنظمة و ليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة ،تتضمن إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها ،وان هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص وضع المنظمة و تحديد مجالات التغيير بها ، وإتمام عملية التغيير و التأكد من فعاليتها.

- يستهدف التغيير زيادة فعالية المنظمة وتحديد الموائمة المرغوبة مع بيئتها، بما يجعلها قادرة على التعامل الفعال مع الفرص و القيود التي تواجهها.

18 - نفس المرجع السابق ص 119

19 - نفس المرجع السابق ص 120

20 - نفس المرجع السابق ص 120

- تستلزم الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

- تمتد عملية التغيير إلى كافة عناصر المنظمة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى في النظام ككل، كما وتشمل كل المستويات الإدارية و لا تقتصر على الإدارة العليا، ويتوقف نجاح عملية التغيير على كفاءة توزيع المهام و المسؤوليات على كل من الإدارة العليا و العاملين بالمنظمة.²¹

أهداف إدارة التغيير:

لإدارة التغيير أهداف جوهرية هي التي دعت لعملية التغيير . وتتلخص الأهداف في النقاط التالية²²:

- زيادة قدرة المنظمات على البقاء، التطور والاستمرارية، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية المستمرة، مما يجعل منها نظاما متجددا.
- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم و انتمائهم لها.
- تكوين فريق إداري أكثر كفاءة و تقبلا للتغيير وتنمية مهارات و معارف العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية، وتطوير نظم و إجراءات اتخاذ القرار، والعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والرغبة في تعديل سلوك الموظفين حتى تتمكن من مواجهة التغييرات المحيطة بها.
- تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل و ديناميكية الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.
- زيادة فهم عملية الاتصال و أساليب القيادة و إيجاد أفضل الأساليب للقضاء على النزاعات و التعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.

كما وتهدف عملية التغيير إلى:

- العمل على إنجاز المشروع.
- التعامل مع المعارضين لتطبيق المشروع.

²¹ - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق ص 66

²² - نفس المرجع السابق ص 127-128

- تطوير النظام وتطبيق التغييرات و المدخلات الجديدة بما يضمن الفائدة المرجو من تحقيقها من المشروع.
- تحفيز مشاركة كافة الأطراف المؤثرة و المتأثرة بالمشروع للعمل سويا للتطوير و التغيير لضمان نجاح المشروع.

- العمل على وضع الخطط التدريبية الذي يضمن كفاءة تطبيق التغيير.
- وضع نقاط لتقييم الاداء في مختلف المجالات.

المطلب الثاني : خصائص إدارة التغيير و تحدياته:

الفرع الاول: خصائص إدارة التغيير:

إن إدارة التغيير تتصف بالعديد من الخصائص و التي لا بد من معرفتها و الإلمام بها و التعرف عليها لمعرفة كيف تكون إدارة التغيير. حيث نوردتها في النقاط التالية²³:

1) **الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فان إدارة التغيير تسعى لتحقيق هدف وغاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير؛

2) **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها؛

3) **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛

4) **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة، والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها؛

5) **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية

للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير؛

²³ - ربحي مصطفى علبان مرجع سابق ص 187-188

6) الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية وفي الوقت ذاته حرمان القوى المعارضة للتغيير من سند قوي تستخدمه في مقاومة التغيير؛

7) الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة؛

8) الرشيد: والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر؛

9) القدرة على التطوير و الابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير التنظيمي، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه؛

10) القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

الفرع الثاني: تحديات إدارة التغيير:

يمثل التغيير التنظيمي تحدياً مستمراً للمسؤولين على أي مستوى إداري، جزئي، أو قطاعي أو كلي، و بذلك فإن إدارة التغيير تواجه مجموعة من التحديات الأساسية التي تستوجب جملة من التعديلات سواء في هيكلها التنظيمي أو في ثقافتها أو غير ذلك...، ومن أهم هذه التحديات ما يلي²⁴:

²⁴ - بوظفة صورية دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية (sct) دراسة حالة :

شركة اسمنت تبسة مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة المسيلة كلية العلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير 2011 ص15

1- إدارة التغيير في ظل منافسة قوية داخليا و خارجيا: بعد التطورات التي شهدتها العالم في بداية القرن بانتهاج الحرب الباردة وإنشاء منظمة التجارة العالمية أصبحت الدول المتقدمة والنامية على حد سواء تواجه منافسة خارجية للمنتجات و الخدمات وأصبحت تعلم أن إدارة عمليات المنافسة أمرا مطلوبا في إدارة التغيير؛

2- إدارة التغيير في ظل التركيز على الجودة الكلية: أصبحت عمليات إدارة جودة المنتجات والخدمات من الأمور الأساسية التي تهتم بها الحكومات ومنظمات الأعمال، وقد ظهرت التشريعات التي تكفل حق المستهلك مما يجعل التوصل إلى مستويات الجودة والحفاظ عليها بصورة دائمة محمدا أساسيا عند إدارة التغيير، وكان كنتيجة ما سمي بنظم توكيد الجودة الكلية في محاولة للتغلب على قصور الأداء في المنظمات وتقديم منتج أفضل للعميل خال من العيوب؛

3- إدارة التغيير في ظل التركيز على الإنتاجية: إن إدارة التغيير أصبحت مهمة بالتركيز على زيادة الإنتاجية سواء أكان ذلك عن طريق تخفيض دورة الوقت لنفس المنتج أو عن طريق إنتاج كميات أكبر خلال نفس الوقت مما جعل الإدارة تهتم بالبحث عن الأسباب وراء زيادة تكلفة منتجاتها أو خدماتها أو مصادر هذه التكاليف، وأصبح الاهتمام موجها إلى بحث العمليات والأنشطة التي يمكن أن تضيف قيمة للمنتج وتلك التي لا تساهم في ذلك من أمثلتها: الحركة والفحص، التدريب والإشراف، وذلك بزيادة الإنتاج عن طريق تخفيض تلك العناصر؛

4- إدارة التغيير في ظل منظمة التجارة الدولية: في الوقت الذي بدأ الإنتاج والتسويق يتسع ليشمل من خلال سوق حرة، وبما أن هذه الحرية مقيدة بضوابط وضعتها منظمة التجارة العالمية فإن على إدارة التغيير التنظيمي أن تعمل في إطارها وإلا ستجد نفسها معرضة لعدم قبول إنتاجها من السلع والخدمات من جانب الدول الأخرى أو فرض عقوبات أخرى مما يتطلب ترتيبات إضافية للتعامل مع هذه الضوابط لتحقيق أهداف إدارة التغيير التنظيمي، وفي هذا المجال يوضح البعض أن الاتفاقية أصبحت أمرا واقعا لا بد من التعامل معها بشكل موضوعي دون مغالاة ودون تهاون و إن للاتفاقية إيجابياتها وسلبياتها وأن استثمار الإيجابيات أمر مهم للتعامل مع أبعاد و آثار هذه الاتفاقية؛

5- إدارة التغيير في ظل نظم جديدة للحفاظ على البيئة: إن التحول في الحفاظ على المستوى الملائم للبيئة و ازدياد مخاطر التلوث قد دفع الدول والمنظمات العالمية إلى إصدار تشريعات وقرارات تنظيم للحفاظ على البيئة من هذه المخاطر، وظهر في معظم الدول قانون خاص بالبيئة وقد تتطلب هذه التشريعات اتخاذ مجموعة من

الإجراءات الإضافية لمنع حدوث تلوث البيئة سواء في الهواء أو الماء أو الغذاء ومن هنا يكون من الخطأ أن تتم إدارة التغيير التنظيمي بمعزل عن الاعتبارات البيئية حيث أصبحت تمثل محددًا أساسيًا لإدارة التغيير²⁵

المطلب الثالث: متطلبات إدارة التغيير و مسؤولياته:

الفرع الأول: متطلبات إدارة التغيير:

لا بد لإنجاح عملية التغيير أن تتوفر جملة من العوامل، من بينها²⁶:

1- قائد التغيير: هو أحد القادة الذين يملكون السلطة الكاملة لإدارة عملية التغيير التنظيمي وكذلك القابلية للدفاع عنها أثناء التطبيق؛

2- الهدف من التغيير: لا بد وأن يكون واضح وموثق ومفهوم لكافة العاملين المتأثرين والمؤثرين؛

3- قبول بعض الغموض الجزئي: مع أن الهدف من التغيير التنظيمي لا بد وأن يكون واضح من البداية إلا أنها أثناء عملية التغيير و امتدادها تتضح الأمور شيئًا فشيئًا ربما بما يخالف الأمر المتوقع ولذلك لا بد من نشر التسامح عن هذا الغموض وفهم حقيقة التغيير؛

4- التعهد والالتزام: التعهد بالتغيير التنظيمي لا بد وان يبدأ من القيادة العليا ويستمر وصولًا لكافة المستويات المتأثرة ولا يغفل عنه مثال توفير الموارد اللازمة لعملية التغيير؛

5- الاتصالات المفتوحة: خطة الاتصال الرسمي هي أحد مكونات التعهد والالتزام بالتغيير سواء كان رأسياً صاعداً أو هابطاً داخل الهيكل التنظيمي أو مع المعنيين مثل الاتحادات والجمعيات والنقابات المتأثرة و المؤثرة لأخذ آرائهم؛

6- منهجية واضحة و محددة للتغيير: وذلك خاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة والمتشابكة وذلك للتكلفة العالية الناتجة عن التغيير وكذلك احتمالية المقاومة الشديدة ومقابلتها.

²⁵ - نفس المرجع السابق ص16

²⁶ - نفس المرجع السابق ص16

الفرع الثاني: مسؤوليات إدارة التغيير:

قد يبادر إلى القيام بعملية التغيير التنظيمي من هم في قمة الهرم الإداري، أو من يفوضونهم للقيام بذلك، كما قد يتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال حيث يلعب مستشار التغيير دورا مهما في إحداث التغيير التنظيمي ومن المألوف أن المنظمة قد تختار أشخاصا من الداخل ومن هم في وظائف قيادية لقيادة عملية التغيير عندما تكون في وضع جيد والعكس صحيح، وذلك لأنه يصعب اجتذاب كفاءات من خارج التنظيم يضحون بأوضاعهم المستقرة ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية التغيير إلا إذا تم تقديم إجراءات مجزية لهم²⁷.

و في اغلب الأحيان تبدأ شرارة التغيير التنظيمي من المدير نفسه، وهذا معناه أنه مطالب بالتفكير وتقييم قدراته و مهاراته ونقاط قوته وسليباته و أيضا التفكير في القوى البشرية التي ستعمل معه وتوفر له الدعم والمشاركة في تجربة و تقييم أفكاره المبدئية التي يطرحها عن التغيير المطلوب، فإدارة التغيير تفرض على المدير ما يلي:

- 1-تقييم مدى استعداد المنظمة للتغيير؛
- 2-تقييم القدرات والإمكانيات الشخصية كقائد للتغيير؛
- 3-تكوين وبناء رؤية مستقبلية شاملة وواضحة؛
- 4-تقييم الافتراضات الشخصية المتعلقة بالتغيير ومتطلباته؛
- 5-التعامل مع مصادر مقاومة التغيير؛
- 6-تكوين فريق تطبيق التغيير؛
- 7-التأكد من الالتزام بالتغيير؛
- 8-الإنصات للآخرين والاتصال بهم لإطلاعهم على رسالة التغيير؛
- 9-التعامل مع ضغوط التغيير.

²⁷-نفس المرجع السابق ص 17

كما تتطلب عملية التغيير قيام المدير بعدة أدوار مختلفة أهمها:

1- دور المدير المبادر: حيث يجب أن يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة بالإضافة وضع خطة عمل؛

2- دور المدير المتصل: حيث يجب عليه الاتصال بالآخرين وإقناعهم بأفكاره؛

3- دور المدير القدوة: حيث يجب أن يكون قدوة للآخرين في التصرفات والتفكير بما يؤكد لهم إمكانية

التغيير²⁸.

المطلب الرابع: مراحل تطبيق إدارة التغيير و المشكلات التي تعترضها:

الفرع الاول: مراحل تطبيق إدارة التغيير:

جرت العادة أن يتم التفكير في التغيير فقط في حال وجود قصور أو فجوات في الأداء، إلا انه و في عصر تتسارع فيه التطورات و الإبداعات التكنولوجية بشكل غير مسبوق، أصبحت المؤسسات الناجحة تفكر في التغيير من اجل التجديد التنظيمي لا حل المشكلات فحسب، ومن هذا المنطلق فإن المنظمة تبدأ بتطوير رؤية طموحة تحدد بعدها الإمكانيات اللازمة لبلوغها، و سيتم فيما يلي سرد لهذه المراحل :

أولاً: تطوير رؤية جديدة: أي منح الحرية للمسيرين و الأفراد للتفكير في مستقبل المنظمة، و كيف يريدونها أن تكون على المدى الطويل، دون الأخذ بالحسبان العوائق الحالية فيما يخص الموارد، و تبدأ بوضع رؤية مبدئية و تحديد الفجوة بينها و بين الرؤية الحالية و يشترط أن تكون أكثر طموحا في إطار مناقشات واسعة بين الإدارة و الأفراد من اجل التحفيز على تحقيقها. حيث تقوم إدارة التغيير على وجود رؤية مستقبلية متكاملة تعمل على تحديد قوى صنع المستقبل، إذ أنها قوى كامنة في الحاضر لكنها تملك إمكانيات ضخمة للنمو لما تملكه من خصائص تؤهلها من صنع التغيير المطلوب، من خلال تحويل مكانها إلى طاقات إبداعية، ولكن لاكتمل الرؤية إلا من خلال عملية إدارية متكاملة يتم ذكر مهامها كما يلي:

✚ لا بد من عملية تخطيط لبرامج التغيير، أي وضع خطة تقوم على رؤية طويلة الأجل لما يجب أن يكون عليه

المستقبل وما تريد أن تكون عليه المنظمة على المدى الطويل.

²⁸ نفس المرجع السابق، ص 17

تنظيم عناصر صنع المستقبل، من مشرفين، مراقبين، ومتابعين لعملية التغيير، إضافة إلى ضرورة وصف الأعمال و المهام الواجب القيام بها.

حتى تتضح جدوى الرؤية يجب وضعها محل التنفيذ، من خلال تنمية الأدوار الإدارية المناسبة و المهارات والقدرات و الأساليب المستخدمة في تحقيقها.

تحتاج الرؤية أيضا إلى عملية متابعة و توجيه، من خلال نظام يقظة دائم و فوري، ليس لتحديد الانحرافات و تصحيحها فحسب، بل لاستبصار المستقبل (كما يجب أن يكون و كما يمكن أن يكون) والمتابعة تكون وقائية من خلال التنبؤ بمواقع الخلل أو علاجية من خلال التدخل المباشر أثناء عملية التغيير.²⁹

ثانيا: مرحلة التهيؤ و الاستعداد: أي التحلل من القديم وفقا لنموذج لوين و تتم عملية الاستعداد للتغيير وفق المراحل التالية³⁰:

1/تشخيص الوضع الراهن:تحتاج هذه المرحلة إلى جمع مكثف للمعلومات لتشخيص الوضع الراهن، لتحديد الحاجة للتغيير وفقا للرؤية المطورة، وللوقوف عند أهم النقاط التي تستوجب التغيير.

2/توقع التغيير: إن توقع التغيير الذي قد يحدث على أعمال المنظمة أمر مهم لإدارة التغيير إذ لا بد من:

*- وصف التحولات التي تحدث بالمنظمة والتي من شأنها أن تؤدي إلى تغييرات في الأنظمة والهياكل و الاستراتيجيات ورصد البيئة الخارجية و إدراك بعض المؤثرات المهمة في تحريك عملية التغيير.

*- تقدير الحاجة إلى التغير من خلال تحديد الفجوة بين موقع المنظمة حاليا و بين ما تريد تحقيقه على ضوء الرؤية الجديدة.

*- تقدير نوع أو شكل التغيير الواجب إدراجه ويتم هذا على ضوء الإستراتيجية المطورة أو من خلال قصور في الأداء و الذي تم توضيحه عند تحديد الحاجة للتغيير.

²⁹ - علي السلمي تطوير اداء و تجديد المنظمات دار قباء مصر 1998 ص 64

³⁰ - نفس المرجع السابق ص 64

*- تقدير مدى جاهزية فريق التغيير لتحمل أعبائه عمليا و معنويا وكذا قدرات العاملين وكذا توقع المهارات و المعارف اللازمة لقيادة التغيير.

*- التأكد من توافق أهداف التغيير مع أهداف المنظمة.

*- معرفة مدى مساندة الإدارة العليا لمجهودات التغيير ومدى استجابتها الفعلية لمشروعاته.

3/ تطوير إستراتيجية التغيير: أين يتم تصميم الإستراتيجية الشاملة للتغيير و الاستراتيجيات الفرعية له، وفقا لما يستدعيه تحقيق الرؤية المطورة، وعلى ضوء التشخيص الذي قامت به المنظمة في البداية، أخذا بالحسبان التداخل الموجود بين مختلف الوظائف، يتم مراجعتها نظاميا كل سنة وبصفة غير نظامية كلما استدعت الضرورة، كما أن تطبيقها يتم في تسلسل متكامل نحو تحقيق الرؤية الجديدة و ليس دفعة واحدة.

4/ الإعداد لعملية التغيير: أين يجب وضع البرامج التفصيلية للبدء في عملية التنفيذ، أين نحتاج الى تحديد الفجوة بين ما نريد وما هو موجود حاليا من أنظمة و عمليات و كفاءات و نظم معلومات و يقظة و معارف حول الأداء و التنافسية، لمعرفة نقاط الضعف التي يجب تحسينها، والعمليات التي يجب التخلص منها، و العناصر التي يجب تعزيزها و القيم و السلوكيات الواجب تغييرها، كما تظهر النشاطات المتاحة لكل فرد و تكلفة الموارد البشرية في كل عملية جديدة، كما يتضح ثلاثة أنواع من العناصر³¹:

1- عناصر يتم إدراجها كاملة في التصميم للمستقبل.

2- عناصر يجب تعديلها و تحسينها لتتماشى والرؤية الجديدة.

3- عناصر جديدة تماما يجب إرساؤها.

ثالثا مرحلة تنفيذ التغيير: بعد التشخيص العميق للمشاكل و البدائل، يقوم الخبراء و القادة و المنفذين بإحداث التغيير، وينصح عدم الاستعجال و التريث لتجنب المقاومة، وهذا بإتباع الخطوات التالية³²:

³¹ - نفس المرجع السابق ص66

³² - نفس المرجع السابق ص66

* توفير موارد التنفيذ من معلومات و تجهيزات و أنظمة دافعة للتنفيذ من هياكل و خبراء و مستشارين و أنظمة معلومات و أنظمة تنسيق و أنظمة حل للصراعات.

* تجربة التغيير على حيز ضيق من المنظمة ثم تنفيذه وفق الخطة الكاملة وإزالة العقبات المعيقة له.

* المتابعة والرقابة و التوجيه من خلال المعلومات المرتدة من عملية التنفيذ، واتخاذ القرارات حيال الانحرافات الحاصلة لتصحيحها حتى يتم التنفيذ في الاتجاه السليم.

لا يمكن تنفيذ التغيير تماما كما خطط له ، و لكن إذا تم الإعداد له كما سبق الذكر، يكون التنفيذ أقل انحرافا من التوقعات ، حيث تحتفي بعض حالات المقاومة المتوقعة ، و بالرغم من ذلك قد تظهر بعض الحالات يجب الاستماع إليها و البحث في أسبابها التي قد تؤدي إلى رفض التغيير في هذه الحالة على قائد التغيير مراعاة ما يلي³³:

°- تشجيع الإدارة الذاتية، بحيث يتحمل كل شخص مسؤولية جانب من جوانب التغيير

°- ترك هامش للمقاومة و مساعدة المقاومين من التحرر من آثار الماضي ،ومساعدتهم على التكيف مع التغيير و منحهم فرصة للعودة الى الوراء ،للمقارنة بين ماضي و حاضر المنظمة بعد التغيير .

°- تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي بتوسيع نطاق التعاون بينهم لأجل اكتشاف الفرص المشتركة.

°- لا ينفذ التغيير عشوائيا بل من خلال تحديد أولويات التغيير، سواء الموضوعية أو الهيكلية بحيث تعطي نتائج ايجابية و سريعة تقلل من المقاومة و تحفز تنفيذ باقي جوانب مشروع التغيير .

في هذه المرحلة تطرح أيضا إشكالية وقت بدء التغيير لان البقاء في الوضعية القائمة لمدة طويلة يشكل قوة كبيرة لما لها من امتيازات يصعب التخلي عنها، لان أي شخص مستعد لتنفيذ أي تغييرات أو تحسينات جزئية بينما يعتقد بوجود خطر على مركزه المهني عند الحديث عن تغييرات كبيرة وعميقة و إستراتيجية، إما لنقص المعرفة أو لتوقع تناقضات في المصالح و صراعات اجتماعية قد تظهر و تهدد استقراره.

33 - محمد الصبري، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006 ص 53

أثناء تنفيذ مشروع التغيير العديد من القيم و طرق التفكير الجديدة يتم إرسائها تحتاج إلى وقت لتقبلها أين يجب التفكير في كيفية تفادي العودة الى السلوكيات القديمة و التأكد من أن التنفيذ تم وفقا لما خطط له.

رابعا: **مرحلة التثبيت:** أي ترسيخ تجربة التغيير في المنظمة كجزء من ممارستها، أين يتم إرساء ثقافته و قيمه و مبادئه، و ترسيخ السلوكيات الجديدة و التخلي تماما عن القديمة في كل أرجاء المنظمة.

1- العوامل المؤثرة في عملية التثبيت: لنجاح عملية تثبيت و ترسيخ عملية التغيير هناك العديد من العوامل المؤثرة وأهمها³⁴:

- دعم الإدارة و استقرار البيئة الداخلية، و كذا توفر الأنظمة الداعمة و الموارد البشرية اللازمة.
- تحسين رضا العاملين وولائهم و تعهدهم بتطبيق أفكار التغيير و قبوله كجزء من واقع العمل و ممارسات المنظمة.
- نشر تجربة التغيير على أرجاء المنظمة و تحقيق التناغم بين قيمها و سلوكيات أفرادها و فلسفة التغيير بها.

2- تغيير ثقافة المنظمة: من البديهي أن تتأثر ثقافة المنظمة بالتغيير الحاصل بها، مما يتسبب في ظهور تعارض بين الثقافة الحالية و الثقافة التي يفرضها التغيير، مما يشكل مقاومة لهذا الأخير، بحيث كلما كانت الثقافة قوية و صلبة وراسخة، كلما كانت المقاومة أكبر، مما يستدعي إدارة حكيمة و تحكم أكبر من طرف قائد و فريق، فكلما أخذت الثقافة بالحسبان كانت فرصة نجاح التغيير أكبر.

لقد أثبتت التجارب إن هناك ثقافات و هياكل معينة تؤيد التغيير أكثر من أخرى، و يعوق بعضها تحقيقه، وإنه من الأجدر أن تكون لدينا ثقافة تنظيمية تمنح العنصر البشري الأولوية في جدول أعمال الإدارة حيث تتطلب هذه الثقافة ولاء الأفراد للمنظمة و هياكل مصممة من أجلهم، وخطوط اتصالات واضحة و مسؤولية مستقلة بامتداد خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل و يرتبط التغيير و الثقافة التنظيمية بروابط قوية لا يمكن لأي منها الانفصال عن الأخرى.³⁵

³⁴ - نفس المرجع السابق ص 54

³⁵ - نفس المرجع السابق ص 55

خامساً: التحسين المستمر: لا يعني تنفيذ برنامج التغيير انتهاء العملية، إذ لا بد من رقابة بعدية لمعرفة جوانب القصور لتعديلها، وتستعمل أغلب المنظمات أسلوب حلقات الجودة لهذا الغرض، حيث يتمكن الأفراد من معرفة جوانب الأداء التي تستدعي التحسين، إضافة إلى الاقتراحات التي يمكن أن يقدمها هؤلاء للإدارة العليا لتعديل مسار التطبيق من جراء ممارستهم للمهام الجديدة و اكتشاف جوانب القصور فيها.

سادساً: رسملة التغيير: يضيف Pastor مرحلة سادسة لإدارة التغيير، وهي رسملة التغيير باعتباره استثماراً على المدى الطويل و ليس عملية عابرة وردة فعل أو تكيف قصير المدى لظرف ما في البيئة الداخلية و الخارجية، من أجل تهيئة و تكيف المنظمة لتغيرات مستقبلية و جعلها عملية مستمرة، وتستفيد المنظمة من خلال الرسملة تراكم المعارف حول التغيير حيث توفر الجهد و الوقت و المال عند أي تغييرات مستقبلية بدل البدء من البداية كل مرة³⁶.

و تحتاج المنظمة لأجل رسملة التغيير إلى ذاكرة تنظيمية تتضمن التجارب السابقة للتغيير، كانت ناجحة أو فاشلة إضافة لكل المعارف ذات العلاقة بها.

وقد قدم الباحثين في مجال التغيير عدة نماذج لمراحل و خطوات التغيير التنظيمي نذكر أهمها:

أولاً - نموذج الخطوات الثلاث لـ Lewin : يتضمن التغيير الناجح حسب لوين ثلاث خطوات رئيسية والمتمثلة في:

1- إذابة أو إسالة الجليد: (Unfreezing) وتتم " بتزويد الأفراد بالمعلومات الكافية التي تسمح لهم بمعرفة الفرق بين سلوكهم المنتظر و سلوكهم الحالي ". وذلك قصد خلق الحاجة إلى التغيير وترك الممارسات القديمة، وتهدف هذه المرحلة كما يوضح (Fulmer) إلى " إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ ". والذي سيتم ملأه لاحقاً بالممارسات الجديدة، وفي الأخير يدرك الأفراد سوء الحالية وحدوى التغيير المنوي إحداثه، وهنا تذوب الممارسات القديمة، ويقل تمسك الأفراد بها.

³⁶ - صليحة بوضوردي، الابداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال مذكرة دكتوراه غير منشورة جامعة

الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية التسيير 2015 ص 61

2 - التغيير (Changing) وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد في تعلم أساليب جديدة في العمل بعد اقتناعه بضرورة التغيير في المرحلة السابقة، ويجذر لوين (Lewin) من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيداً، أي إذابة الجليد بشكل سليم، ويصاحب هذه المرحلة الارتباك والتشويش، ومزيج من الشعور بالأمل والقلق". ويسعى القائمون على التغيير في هذه المرحلة إلى تحديد مايلي:

- الأهداف أو الأشياء المطلوب تغييرها، وهي: الأفراد، الجماعات، هيكل التنظيم، والوظائف، وأساليب العمل والإجراءات

- أدوات ووسائل التغيير مثل: التدريب، تكوين جماعات العمل، تكوين لجان إنتاج، المشاركة في الإدارة، الإدارة بالأهداف، تقليل العمالة، تفعيل الاتصالات الإدارية.

- طرق قياس النجاح في تطبيق وسائل التغيير: تحسين الإنتاجية والأداء، تحسين الرضا عن العمل.

3 -إعادة التجميد (Refreezing): وتهدف هذه المرحلة إلى " تثبيت التغيير و استقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية ". وتعد هذه المرحلة حسب بعض المؤلفين من أصعب المراحل إذ " تحتاج إلى وقت وصبر كبيرين من طرف الفاعلين داخل المنشأة جميعهم، كما تتطلب من الإدارة القيام بدور المراقبة والتقييم وتحديد مصادر المشاكل وإيجاد الحلول لها بالاعتماد على وسائل تساعد على إنجاحه مثل التسهيل والتفاوض والدعم والاتفاق أحياناً، أو الترهيب الصريح والضمني إن تطلب الأمر ذلك أحياناً أخرى".³⁷

الشكل(02): نموذج "لوين لمراحل التغيير"

³⁷ - نفس المرجع السابق ص56

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير . - تقليص مقاومة التغيير .	- تغيير الأفراد . - تغيير الأعمال . - تغيير البناء التنظيمي . - تغيير التقنيات .	- تعزيز النتائج . - تقييم النتائج . - إجراء تعديلات بناءة .

المصدر: فريد كورتيل، آمال كحيلة مرجع سابق ص 163

ثانيا - نموذج هوس HUSE ذو المراحل السبعة: قدم EDGAR HUSE في عام 1980 نموذجا يتكون من سبعة مراحل و هو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه لوين وستناول كل مرحلة من هذه المراحل³⁸:

الاستكشاف: يلتقي المسؤولون عن المنظمة و مستشار إدارة التغيير ومناقشة الحاجة للتغيير و تستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار ،ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.

الدخول: يقترح مسؤولوا المنظمة و المستشار معا للاتفاق على التعاقد ،ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للأخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

التشخيص: يقوم المستشار، مستندا على الخلفية التي لديه و تعليمه، بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة،ويحدد إستراتيجية التدخل المخطط.

التخطيط: توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، و كذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة و أسبابها.الإذابة،التغيير و إعادة التجميد.

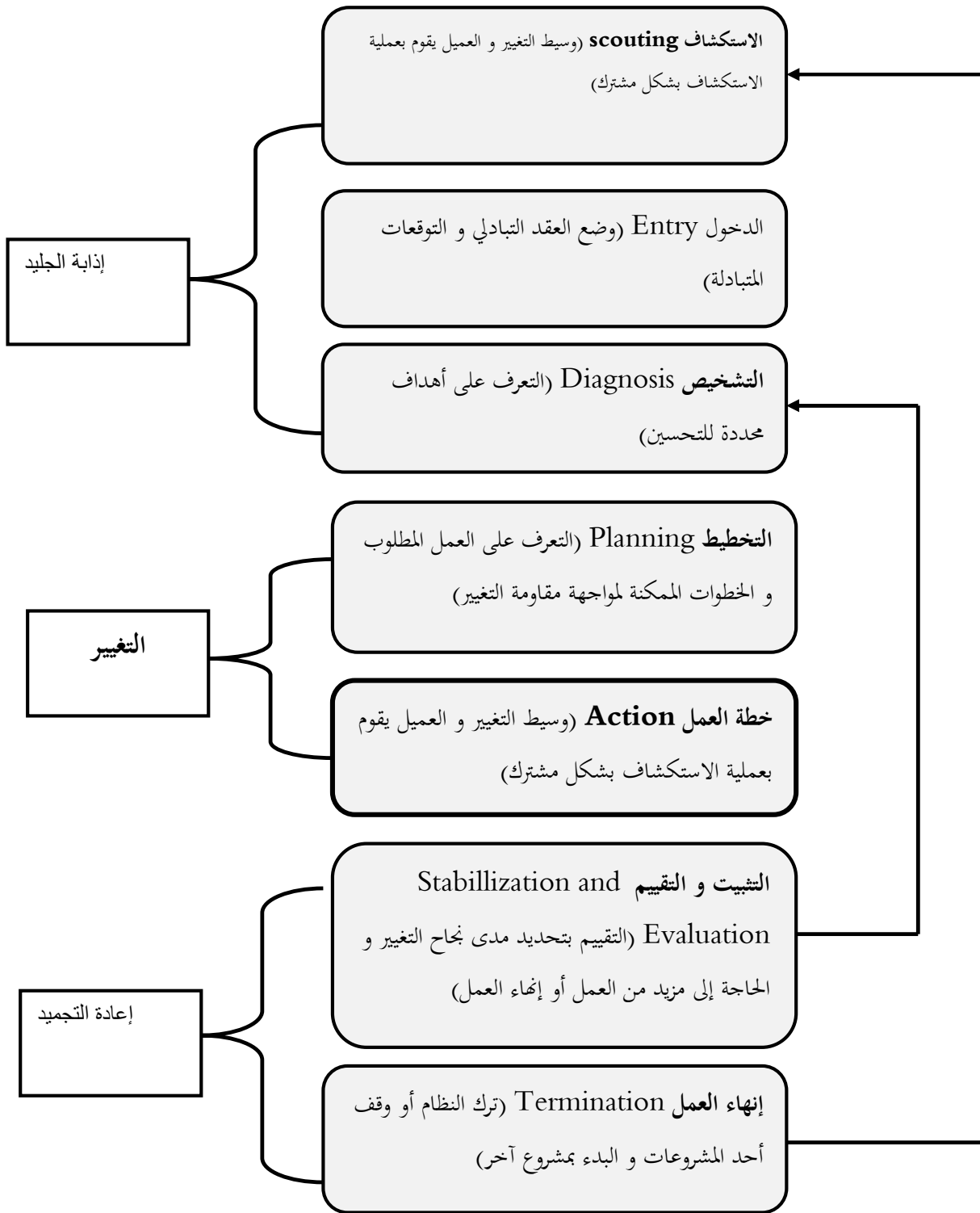
38 - فريد كورتيل، آمال كحيلة مرجع سابق ص162-163

خطة العمل: يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

التثبيت و التقييم: إن عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج لويين يطلق عليها اصطلاحاً التثبيت طبقاً لنموذج هوس و عند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبق حديثاً و النظم و ترميم مراحل العمل، تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة و عقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير و تقاس النتائج بشكل كمي.

إنهاء العمل: يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال الى عمل آخر (منظمة أخرى) فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشار التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل و بالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماماً لتطوير المنظمة، ويكون في ذات المكان (نفس المنظمة).

الشكل (03): نموذج هوس للتغيير المخطط في المنظمة



المصدر: فريد كورتيل، آمال كحيلية مرجع سابق ص 164

ثالثا - نموذج ايفنسفش **IVANCEVICH** و زملائه: يعتبر **IVANCEVICH** و زملائه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي³⁹:

* - قوى التغيير: وهي قوى و مسببات التغيير الداخلية و الخارجية.

* - الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير و الإحصاءات و المعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة فمن خلال البيانات المالية و الميزانيات و انخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء و هبوط المبيعات و تدني معنويات العاملين و غيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة و كثافة قوى التغيير.

* - تشخيص المشكلة: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراء و قد لا تكون المشكلة ظاهرة و واضحة للجميع، لذا فإن الخبرة و حسن التقدير و الاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة، ومن أهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة الآتية: ما هي المشكلة بذاتها و تمييزها عن العوارض؟ ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟ ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟ ويمكن التوصل إلى الإجابات على هذه الأسئلة من البيانات المتوفرة لدى المنظمة أو من خلال تشكيل اللجان أو فرق العمل للبحث عن معلومات خاصة و محددة.

* - تطوير بدائل و استراتيجيات: تقوم الإدارة أو مستشار التغيير بتقرير من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة (تغيير البناء التنظيمي، تغيير الأفراد، تغيير التقنيات).

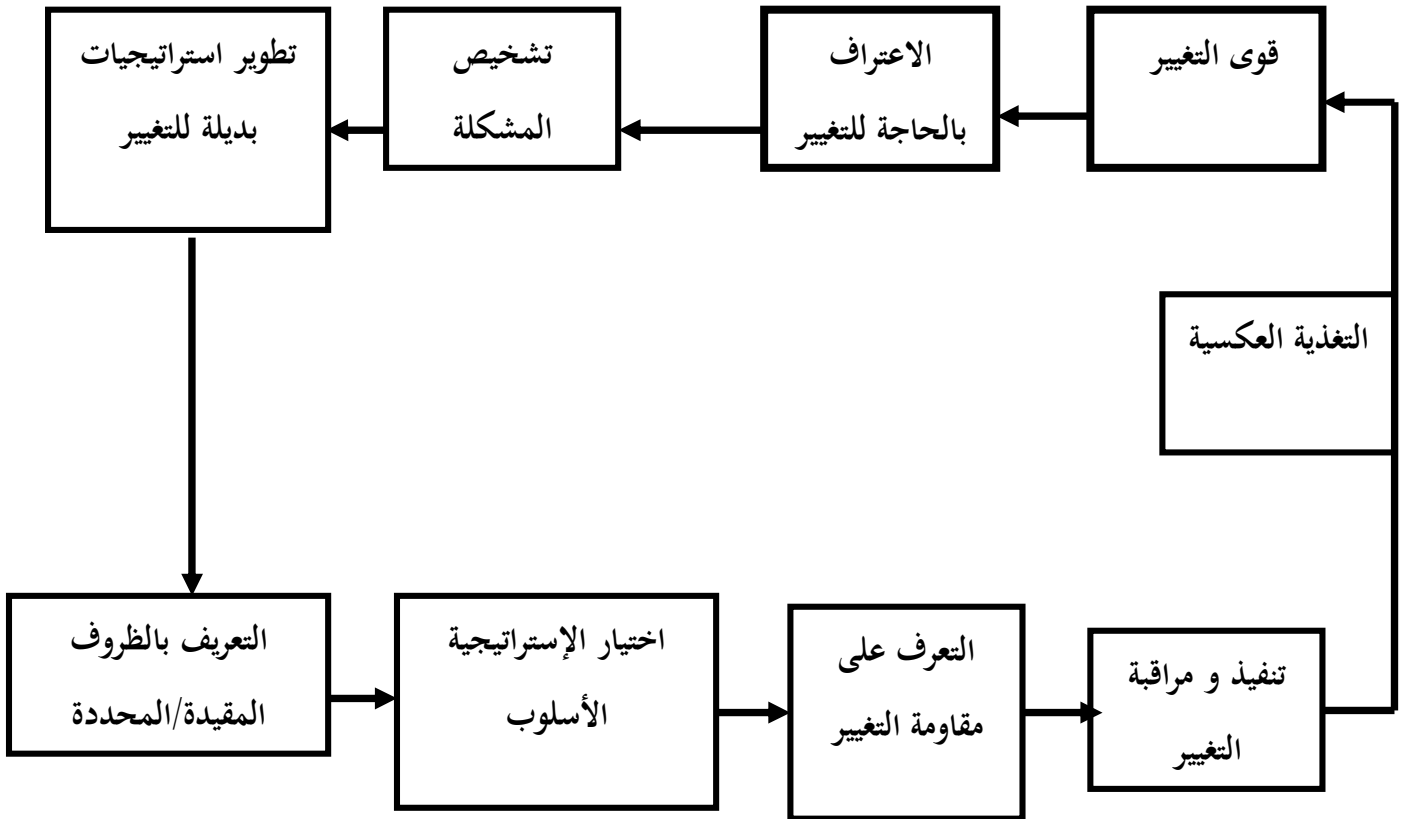
* - تعريف المحددات (الظروف المقيدة): يتوقف اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، و لكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات و الظروف الآتية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة و التنظيم الرسمي و ثقافة المنظمة و يعتبر دعم الإدارة العليا و تحمسها للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، وإذا ما أخذت بتنفيذ التغيير بدون الأخذ في الحسبان المحددات و القيود التي تفرضها الظروف السائدة في المنظمة فإن مثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلا إلى مزيد من المشكلات.

39 - فريد كورتيل، آمال كحيلة مرجع سابق 167-168

* - مقاومة التغيير: على الإدارة أن تعرف أن مقاومة التغيير أمر طبيعي و يجب عليها معرفة مسببات المقاومة و معالجتها.

* - تنفيذ التغيير و متابعته: قد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة و يتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل و من مستوى لآخر، و من إدارة لأخرى. و في ما يتعلق بالمتابعة فهي تهدف الى توفير معلومات عن التغذية الراجعة و المعلومات تغذى الى مرحلة قوى التغيير لان التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل⁴⁰.

الشكل(04): نموذج IVANCEVICH لإدارة التغيير:



المصدر: فريد كورتيل، آمال كحيلة مرجع سابق ص 168

⁴⁰ - نفس المرجع السابق 168

الفرع الثاني: المشكلات التي تعترض إدارة التغيير:

تواجه إدارة التغيير العديد من المشكلات والعوائق، والتي تحول دون التطبيق الجيد والناجح في المنظمة ومن بين

هذه المشكلات⁴¹ :

أ- مشكلة الوقت المناسب لإدخال التغيير التنظيمي: بعد ما يكون هناك استقرار بأن التغيير التنظيمي للوضع

المستهدف هو الأفضل تظهر مشكلة التوقيت المناسب لإدخال التغيير لأن هذا التوقيت يساهم في:

1- تحقيق أكبر لاقتصاديات العمل والتغيير؛

2- قبول أفضل من جهة العاملين؛

3- قبول أفضل من جهة ظروف العمل؛

4- تقليل حده المقاومة للتغيير؛

5- المساهمة في إنجاح عملية التغيير.

و ذلك يتطلب مهارة عالية من قائد التغيير في تحديد أنسب وقت يحقق:

1- أكبر فائدة من عملية التغيير؛

2- أقل مقاومة من جهة العاملين؛

3- أعظم نجاح لصالح العمل.

هذه الأسلحة ثلاث المرتبطة بالتوقيت المناسب لإدخال التغيير تعتبر مشكلة في حد ذاتها لتحقيق التوازن بين هذه

الأطراف المتعارضة .

⁴¹ - بوظيفة صورية مرجع سابق ص26

ب - مشكلة الإقناع: للأسباب السالف ذكرها عن طبيعة التغيير وملاساته فمن المتوقع ظهور مقاومة لهذا التغيير من قبل العاملين، فالمشكلة هنا كيف يمكن إقناعهم بأهمية التغيير ومشاركتهم فيه.

ت- مشكلة المهارات و القدرات: لا شك أن الانتقال من وضع قائم إلى وضع مستهدف قد يتطلب قدرات ومهارات جديدة تلائم الظروف الجديدة للعمل والأدوات الحديثة، لذا فمهمة القائد هنا صعبة للأسباب الآتية:

1- عليه تصور دقيق للمهارات والقدرات اللازمة لمهمة التغيير؛

2- عليه قياس دقيق للقدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين؛

3- عليه تحديد الفروق بين أ، ب؛

4- عليه امتلاك أدوات عملية لتنمية المهارات و القدرات بمختلف أنواعها (عقلية، إدارية، فنية، سلوكية، ... الخ).

ث- مشكلة اختيار الأسلوب الأمثل للتغيير⁴²: لا شك أن نجاح مهمة التغيير يتوقف على أسلوب إدخاله، وطالما أن هناك مقاومة عنيفة من قبل العاملين فعلى المدير المسئول انتهاز الأسلوب الأمثل لإدخال التغيير، وتتعدد هذه الأساليب ومنها ما يلي:

1- أسلوب المفاجأة؛

2- أسلوب التدرج؛

3- أسلوب الفردية؛

4- أسلوب المشاركة.

ج - مشكلة وجود إدارة للتغيير⁴³: لا شك أنه نظرًا لضخامة مهمة التغيير في استقراء المستقبل ومجارات المستحدثات العملية وإدخال التغيير وإتباعها سبل الإقناع و المواجهة و التطبيق و قياس النتائج... الخ، وجميعها

⁴² - نفس المرجع السابق ص 26

⁴³ - نفس المرجع السابق ص 27

أمور صعبة تفوق قدرة الفرد الواحد، لذا فإن الأمر أصبح يتطلب وجود إدارة أو قسم متخصص للتحديث والتغيير تكون مهامه استقراء الأحوال ومجاراة الحديث من تقدم تكنولوجيا واختراعات حديثة... الخ.

المبحث الثالث: التغيير و عوامل نجاحه:

المطلب الأول: مقاومة التغيير و كيفية التعامل معها

الفرع الاول:مقاومة التغيير:

على الرغم من الاتفاق الموجود في العديد من الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل و الحواجز التي يواجهها القائمين على عملية التغيير، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير لذلك نذكر بعض من هذه التعاريف :

*-فقد عرفها(Zandfert.1950):أنها السلوك الهادف إلى وقاية و حماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو متصور.⁴⁴

*-أما حريم فعرفها أنها: استجابة عاطفية /سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو أمر متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي.

*-أما (Pederit) فقد عرفتها أنها :من ثلاثة جوانب مختلفة :حالة إدراكية عقلية، حالة عاطفية و حالة سلوك موجه، حيث بوصفها حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير و تحدث من خلال الأفكار و الاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير، أما من حيث الحالة العاطفية فتشير إلى الإحباط و القلق و حالات التوتر المصاحبة لعملية التغيير تحدث عملية المقاومة، أما باعتبارها سلوك موجه فتعني بها طبيعة رد الفعل نحو عملية التغيير باعتبارها نوع من السلوك المرافق لعملية التغيير حيث ردة الفعل قد تكون على شكل أفعال مناهضة للعملية برمتها.⁴⁵

*-كما يعرفها Gareth على أنها:قوة العطالة التنظيمية المعبرة عن ميل المنظمة للحفاظ على الحالة القائمة، إذ تتسبب في خفض فعاليتها و تقلل من فرص استمراريتها.⁴⁶

⁴⁴-رجحي مصطفى علبان، مرجع سابق ص 304

⁴⁵-نفس المرجع السابق ص 305

⁴⁶ -صليحة بوضوردي، مرجع سابق ص 64.

و من التعاريف السابقة نجد أن مقاومة التغيير هي رد فعل سلبي من قبل الأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل ، تمثل استجابة عاطفية أو سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع ناتج عن عملية تغيير ايجابية أو سلبية تحدد أسلوب العمل الحالي الذي تم الاعتياد عليه أو الارتياح له، وخوفا من العجز في تنفيذ برنامج التغيير أو شكاً في نتائجه و خوفا من سلب بعض المزايا المكتسبة سلفا ، معبرا عن كل هذا بعمليات منافية لبرنامج التغيير قصد إفشاله.⁴⁷

ولمقاومة التغيير عدة أسباب نذكر منها⁴⁸:

أ. **الخوف من المجهول**: لان التغيير قد يستبدل الواقع المعروف بواقع غامض و مجهول، كخوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديد، أو زيادة الأعباء أو قد تكون أسباب الرفض هي الرضا عن الوضع الحالي و عدم التأكد مما قد يحدث مستقبلا.

ب. **تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية**: قد يقاوم الأفراد التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية و الخوف من أن مكتسبات شخصية محددة حقوقها سوف تنزع منهم كبعض المكاسب المادية و المعنوية.

ت. **عدم الاقتناع بجدوى التغيير**: يرى المقاومون بأن التغيير سيفشل مستدلين بذلك من التجارب السابقة، أو لكون أن التغيير يتعارض مع الأهداف و مصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم.

ث. **الثقافة السائدة للتغيير**: فالأفراد الذين تعودوا على طريقة عمل متعارف عليها، و ترسخت تقاليد و معتقدات مؤسسية ثابتة يقاومون التغيير بشدة، بحجة أنه يتعارض مع ثوابت مشتركة جمعتهم بمؤسستهم.

ج. **تفاوت فهم و إدراك الأفراد للتغيير**: أي تضارب وجهات النظر فيما يتعلق بمبادرات و قرارات التغيير، وعدم اقتناعهم بجدوى التغيير لعدم توفر المعلومات الكافية.

ح. **تهديد الخبرة**: إن تغيير النماذج التنظيمية قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة. حيث أن إدخال الكمبيوترات الشخصية اللامركزية التي تسمح للمدراء من الدخول الى المعلومات بشكل مباشر من خلال المجرى الرئيسي للمنظمة.

47 - نفس المرجع السابق ص 64

48 - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ص 324

خ. تهديد العلاقات الثابتة للقوة: إن عملية إعادة توزيع لصلاحيات اتخاذ القرار، يمكن أن تؤدي لتهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المنظمة. حيث إن تطبيق أسلوب المشاركة باتخاذ القرار، أو فرق العمل المدارة ذاتياً، هو نوع من التغيير الذي ينظر إليه على أنه تهديد من قبل المشرفين من مدراء الإدارة الوسطى.⁴⁹ التغيير بطبيعته يهدف إلى التجديد و التطوير و الانتقال من وضع إلى وضع أحسن ولكن قوى المعارضة للتغيير تسعى إلى فرض سيطرتها و تجميد كل محاولات التغيير. ومن أهم قوى مقاومة التغيير مايلي⁵⁰:

أ- **القوى المعارضة للتغيير: rejection powers:** و هي من أخطر القوى التي تهدد التغيير و تسعى لإيقافه و إفشاله و ترقب أخطائه و نقائصه خاصة إذا كان التغيير يهدد مصالحها.

ب- **قوى الرفض لعملية التغيير: refuse powers:** وهي قوى رافضة لكل شيء ليس التغيير فقط، و أحيانا تكون رافضة لوجودها ذاتها و ذلك لتأصل قناعة الرفض لديها.

ت- **قوى التحجيم: sization powers:** هذه القوى تحاول وضع حدود لقوى التغيير و التي لا يجب أن تتخطاها باستخدام عدة أساليب كالقوانين و القواعد والإجراءات.

ث- **قوى المحافظة على القديم: traditional powers:** ترتبط هذه القوى بكل القدم ارتباطاً عاطفياً فتميل إليه لكونه الأفضل في نظرها. وعادة يمثل هذه القوى كبار السن الذين يرتبطون بالماضي و بذكرياته الجميلة و مواقفه المحببة.

ج- **قوى التجمد و التجميد: power freezing:** و هي قوى منغلقة على ذاتها و ترفض غيرها و لا تتأثر أو تستجيب لأي من المؤثرات الخارجية/تتحرك وفقاً لـ رغبتها الذاتية و احتياجاتها الشخصية.

ح- **قوى اللامبالاة والسلبية: power indifference:** و يقصد القوى التي تعيش على هامش الأحداث لا تبالي و لا تهتم ولا تتفاعل معها. فهم يسرون مع التيار السائد و بالتالي فهي قوى سلبية مسلوقة الإرادة أو عديمة الرؤية.

49 - فريد كورتيل، آمال كحيلة مرجع سابق ص 97

50 - نفس المرجع السابق ص 99-100

الفرع الثاني: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير:

هناك العديد من الاستراتيجيات و الطرق في التعامل مع مقاومة التغيير نذكر منها مايلي⁵¹:

(1)-التعليم و الاتصال: هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير و الوقوف على منطقه،وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية،العرض للمجموعات،أو المذكرات و التقارير.و يتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير و التطوير،ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند إقناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية التغيير و التطوير.بينما يعاب عنها أنها تستغرق وقتا طويلا و بشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

(2)-المشاركة و الاندماج:أكدت الأبحاث و الدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة و الالتزام بالتنفيذ،وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته.ومن ابرز إيجابيات هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير،ومن سلبياتها فهي أنها تستغرق وقتا طويلا.

(3)-التسهيل والدعم:تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة و تقديم الدعم اللازم لهم و إعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنها لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها،أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

(4)-التفاوض و الاتفاق:تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير،و بنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير،كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

(5)-الاستغلال و اختيار الأعضاء:وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير،ومن أهم إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما و غير مكلفة،أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.⁵²

⁵¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ص 341-342

⁵² نفس المرجع السابق ص 341، 342،

6- الإكراه الظاهر و غير الظاهر: وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأهم إيجابياتها أنها سريعة و لها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة و في نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.⁵³

المطلب الثاني: قيادة التغيير و استراتيجياته:

الفرع الأول: قيادة التغيير:

مفهوم قيادة التغيير: تتطلب عملية التغيير التنظيمي وجود شخص يعرف بوكيل التغيير تكون مهمته إدارة عملية التغيير و تحفيز العاملين على التغيير، قد يكون من داخل المنظمة كأحد المديرين العاملين أو من خارج المنظمة على هيئة مستشار.

و قيادة التغيير تعني كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا و فعالية لإحداث التغيير، وهي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة و صياغة الهدف و وضع الإستراتيجية و تحقيق التعاون و استنهاض الهمم للعمل.

و يمثل قائد التغيير الإدارة العليا بالمنظمة و التي تستشر الحاجة للتغيير و هذا يكون قائد التغيير هو أول من يطلق فكرة التغيير داخل المنظمة و يجب على قائد التغيير أن بأهمية التغيير و يدعم العملية التغييرية بكافة أشكال الدعم المعنوي و المادي.⁵⁴

أهمية قيادة التغيير: تعيش منظمات القرن الواحد والعشرين فترة من التحديات والدعوة إلى التغيير من الخارج حيث تلعب العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً كبيراً في إحداث التغيير في المنظمات والمجتمعات.

ولكي تضمن المنظمة قدرتها على المنافسة في ظل التغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية فقد وضع جيم كولنز عددا من العوامل لتحقق المنظمات قفزة من منظمات جيدة الى منظمات متميزة من أهمها:

⁵³ - نفس المرجع السابق ص 342

⁵⁴ - هدى بنت عبد الله الحديثي، هيفاء بنت محمد المطيري، قيادة التغيير: نماذج وتطبيقات، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض المملكة العربية السعودية 2013/12/13 ص421

-وضع إستراتيجية ذات مصادر قوية، وأن تتماشى قيم الفرد مع قيم المنظمة وأن تكون هناك إمكانية للتدريب على المعارف اللازمة للقيام بالمهام.

-أن تتسم ثقافة و مناخ المنظمة بالصدق و الشفافية، فيجب على القائد أن يخلق هذا المناخ بحيث يتمكن من - خلاله معرفة الحقائق و لديه القدرة على مواجهتها، وعليه أن يتمتع بالنزاهة و الصدق و الانفتاح و يتقبل ردود الأفعال الايجابية و السلبية.

-خلق ثقافة الانضباط فلا بد من بناء نظام ثابت ذا قيود واضحة تحقق الانضباط و بنفس الوقت تمنح الحرية للموظفين و يشعرون بالمسؤولية.

-مواكبة التغيرات التكنولوجية، فوجود التكنولوجيا في حد ذاتها في المنظمات ليس دليلا على تميز هذه المنظمات أو انخفاض أدائها و لكن استخدام تلك التكنولوجيا بشكل صحيح هو الأساس في تميز المنظمات و تفوقها.

وعليه تكون عملية التغيير أمرا حتميا في المنظمات لتتمكن من القيام بدورها على أكمل وجه لذا لا بد من وجود قيادة فعالة قادرة على استيعاب التغيير و إدارته⁵⁵.

و تحتاج قيادة التغيير إلى النجاح المستمر ليس من خلال مجهودات التغيير نفسه، و من ثم فإن أفضل قادة هم الذين يحرصون على غرس و تنمية القيم التنظيمية من خلال التطبيق و تعزيز مبادئ التغيير في ثقافة المنظمة.

وقد أكد كوتر أن المنظمات التي سيكتب لها النجاح و الازدهار في بيئة العمل التنافسية للقرن الواحد و العشرين ستكون منظمة دائمة التعلم يدير دفتها قادة عمل على درجة عالية من الكفاءة و الفعالية على كافة المستويات في المنظمة⁵⁶.

صفات قائد التغيير: توجد مجموعة من الصفات التي يجب أن تتوفر في قائد التغيير من اجل تحقيق نجاح عملية التغيير، وهذه الصفات هي⁵⁷:

⁵⁵ - نفس المرجع السابق ص 422

⁵⁶ - نفس المرجع السابق ص 423,422

⁵⁷ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ص 282,283

1. التعامل مع مختلف القضايا داخل المؤسسة سواء أكانت فنية أم إنسانية أم تنظيمية من أجل استمرارية التغيير.
2. أن يسمح قائد التغيير بحرية تناقل المعلومات داخل المؤسسة، وذلك لحل العديد من المشكلات التي تعيق عملية الإبداع و التطوير.
3. الاهتمام بشكل كبير بالجانب التطبيقي لاسيما الاهتمام بالأهداف النهائية أو النتائج المتوقعة.
4. غرس القيم التنظيمية و تنميتها و تطويرها من خلال تطبيق القائد لها بأساليبه المختلفة.
5. توقع التغيير قبل حدوثه خاصة من المصادر الخارجية.
6. التحكم الدقيق بعملية التغيير و تنفيذها عن طريق تحديث المعلومات و تحديد الوقت المناسب للتغيير، ووضع قراراته و تحديد محاوره.
7. توازن الشخصية و امتلاك مهارات في بناء العلاقات مع الآخرين و أن يمتلك المقدرة على التحفيز.

مهام ومسؤوليات قيادة التغيير: تتطلب عملية التغيير قيام المدير بأدوار مختلفة أهمها⁵⁸:

- 1- دور المدير المبادر:** الذي يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة، بالإضافة إلى وضع خطة العمل اللازمة لتطبيق الرؤية.
 - 2- دور المدير المتصل:** الذي يقوم بالاتصال بالآخرين و إقناعهم بأفكاره.
 - 3- دور المدير القدوة:** الذي يكون قدوة للآخرين في تصرفاته و تفكيره بما يؤكد لهم إمكانية التغيير.
- وعليه يجب على قائد التغيير القيام بالعديد من المهام التي تعزز نجاح قيادته لعملية التغيير و من أهم تلك المهام:

1. التعامل الايجابي مع محركات التغيير و المبادرة بالفعل بدلا من ردة الفعل.
2. تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير تأخذ في اعتبارها مجمل العوامل و المؤثرات الفاعلة في الموقف.

58 - هدى بنت عبد الله الحديثي، هيفاء بنت محمد المطيري، مرجع سابق ص 423

3. إدماج مفاهيم و تقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري و ضمن مهام المديرين في المنظمات المعاصرة.
4. تمكين العاملين من المشاركة في تطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع منظماتهم و أهدافها و إمكانياتها.
5. تأكيد الجانب الايجابي في التعامل مع محركات التغيير بمنطق يقوم على ثلاث مهام: التحليل، التفكير، التغيير.

الفرع الثاني: استراتيجيات التغيير :

لا يحصل التغيير جزافا بل يحصل جراء إستراتيجية مدروسة يضعها وينفذها قادة ومدبرو التغير معتمدين على حوارات ومناقشات مفيدة مع أطراف التغيير بهدف استمالتهم وجذبهم إلى قبول الإستراتيجية التي تحقق التغيير المنشود وتتمثل ابرز استراتيجيات التغيير في الاستراتيجيات الآتية⁵⁹ :

1- إستراتيجية القوة والصد **a force-coercion strategy** : تستخدم قواعد قوة الشرعية والثواب والعقاب لإجراء التغيير المطلوب، فالمنصب الإداري مثلا يحول صاحبه فرض نفوذه على الآخرين واستخدام وسائل تخفيفية أو ترهيبية أو وسائل أخرى دبلوماسية أو سياسية للسير ببرنامجه التغييرى ،وقد يركز شاغر هذا المنصب على نقاط ضعف الآخرين أو على منافع أو مكاسب يرغبون بتحقيقها و يحاولون استغلالها لكسر قوة مقاومتهم أو معارضتهم للتغيير ، ويكون بذلك قد اختطف إرادتهم مقابل خدمات شخصية أو نفعية قدمها لهم. تعمل إستراتيجية القوة والصد بطريقتين يمكن مراقبته مداخل المؤسسات، الطريقة الأولى هي الاستخدام المباشر للقوة بحيث أن قائد التغيير يتخذ قراره ويأمر بتنفيذه مستخدما بذلك سلطته ، أو نفوذه الشرعي مصحوبا ببعض المحفزات أو التهديدات، الطريقة الثانية هي استخدام التلاعب السياسي غير المباشر مصحوبا بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة والسؤال المطروح يتعلق بمدى تأثير هذه الإستراتيجية على إطلاق وتنفيذ التغيير المنشود و هل هذه الإستراتيجية فاعلة بنتائجها ؟ والجواب عن هذا السؤال له شقان: الشق الأول هو: سرعة تنفيذ هذه الإستراتيجية نظرا لان المنفذين لها لا خيار أمامهم كونهم مهددين بالعقاب أو محفزين بالمكافآت ، والشق الثاني هو: فشل هذه الإستراتيجية على المدى الطويل كونها محكومة بنتائج مؤقتة، فالموالة مقابل المنفعة

59 - بوظرفة سورية، مرجع سابق ص33

والخوف من العقاب لها مفاعيل مؤقتة عند الناس كونها تشكل لديهم سلوكيات أو تصرفات شرطية أو ظرفية سرعان ما تتغير بتغير الأشخاص النافذين الذين فرضوها بالقوة؛

2- إستراتيجية الإقناع a rational persuasion strategy : تستخدم العقلانية للوصول إلى التغيير المرغوب به، يعتقد دعاة هذه الإستراتيجية التغييرية أن التغيير لا يمكن فرضه بالقوة طالما أن الناس عقلانيون في نظرتهم إلى القضايا التغييرية وبناءً عليه يتأثرون بمنطقية التغيير ويقاومون لا منطقية التغيير طالما استطاعوا ومتى استطاعوا ويرفضون حكم التغيير الذي يخالف قواعد العقلانية والمنطق وهذا يعني انه يتوجب على قيادة التغيير أن تقنع بالدليل والبرهان الأطراف المدعوة للتغيير بجدوى التغير وأن تشرح لهم أن التغيير لن يطل مكتسبات تحققت، ومن أهم محصلات هذه الإستراتيجية قناعة الأفراد بالتغيير والالتزام به ، كما أن هذه الإستراتيجية التغييرية لها تفاعيل أخرى تتعلق باستمرارية قبول الأطراف للتغيير والعمل بثبات على إنجاحه؛

3- إستراتيجية التشارك في القوة a shared power strategy : تقوم على التعاون والتشارك بين أفراد المؤسسة وتحديد القيم والأهداف والفرضيات التي على أساسها تكتشف أماكن التغيير، وبناءً على ذلك تدعم الأطراف المتعاونة والمشاركة عملية التغيير بالرغم من طول الفترة الزمنية التي تحتاج إليها هذه الإستراتيجية إلا أنها تعد من الاستراتيجيات النافعة كونها تحقق الالتزام القوي من قبل الأطراف المشاركة فيه ، كما أن هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية تثقيفية لأنها تقوم على قواعد المشاركة، التمكين والإشراف، والأخذ بمحاجات وأهداف الأطراف المشاركة وهذا يعني عدم انفراد قيادة التغيير بالقرار بل مشاركة الآخرين فيه والعمل والتعاون معه لإنضاج إجماع حول قرارات وأماكن التغيير.⁶⁰

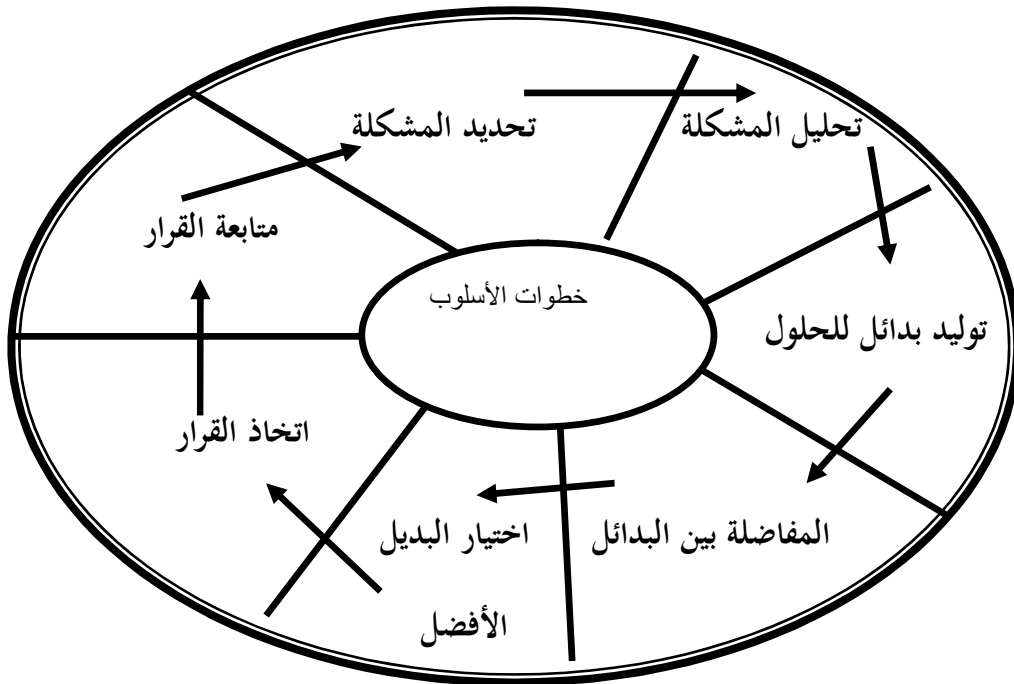
المطلب الثالث: الأسلوب العلمي في إحداث التغيير:

إن نجاح عملية التغيير تعتمد من وجهة نظرنا وبصورة أساسية على أسلوب إدخاله ومدى انتهاج الأسلوب العلمي فيه ، فنظراً لان التغيير يأتي بوضع جديد مجهول فيجب أن يكون إدخال هذا الوضع محسوب و مدروس ويمكن التنبؤ بنتائجه و ألا يكون بأسلوب التجربة و الخطأ ، فالأمر لا يحتمل ذلك وخاصة أن هناك جانب مقاوم لهذا التغيير و بشدة فيجب أن نستدرجه لتعزيد التغيير بالإقناع و الاقتناع و الفهم و الاستيعاب.

⁶⁰ - نفس المرجع السابق ص34

و الشكل التالي يوضح خطوات إدخال التغيير وفق الأسلوب العلمي:

الشكل (05) : خطوات الأسلوب العلمي في إحداث التغيير



المصدر: فريد كورتيل، أمال كحيله، مصدر سابق ص: 76

مما سبق نستنتج أن الأسلوب العلمي لحل أي مشكلة يتطلب تطبيق سبع خطوات متسلسلة هي⁶¹:

1/تحديد المشكلة(الهدف):قبل بذل أي مجهود فلا بد أن يكون هناك تحديدا دقيقا و واضحا للمشكلة محل الدراسة أو للهدف المراد الوصول إليه،وهذا التحديد و بتلك الصورة يساعد على فهم الجميع فهما صحيحا للمشكلة و أبعادها.

⁶¹ - فريد كورتيل، أمال كحيله مرجع السابق،ص76

2/تحليل المشكلة: بعد تحديد المشكلة، يتم جمع البيانات و المعلومات عنها بقصد تحليلها للتوصل إلى الأسباب الحقيقية لها و التي أدت إلى حدوثها،و يشترك في هذه المعلومات و تلك البيانات الدقة و الصحة و التوقيت و الكفاية المناسبة.⁶²

3/توليد البدائل: من نتائج تحليل المشكلة-بجانب التعرف أو الاستشعار على أسبابها الحقيقية-توافر البيانات و المعلومات التي تمكن من توليد أكثر من بديل للعلاج أو لحل المشكلة،و يجب ألا تقتصر على عدد محدود من البدائل، بل محاولة استخراج أكبر عدد من البدائل لعلاج المشكلة محل البحث.

4/المفاضلة بين البدائل: بعد توليد البدائل لحل المشكلة محل الدراسة،يجب استعراض مزايا و عيوب كل بديل و أثره في تحقيق هدف الدراسة بحيث تتم المفاضلة بين كل البدائل المتاحة للوصول إلى استقرار تام على أفضل هذه البدائل.

5/اختيار البديل الأفضل:نتيجة للخطوة السابقة يتم اختيار أفضل البدائل المتاحة و هذا البديل يختلف باختلاف المنظمات و ظروفها،وذلك نتيجة نقطة التركيز التي نهتم بها،و من المعايير المستخدمة في تحديد البديل الأفضل:

*خفض التكلفة.

*الاعتماد على المصادر المحلية للإمكانيات.

*زيادة الإرباح.

*مستوى الخدمة.

*الوقت الأقل.

*الجودة المناسبة.

*الكمية المناسبة.

⁶² - نفس المرجع السابق ص 77

6/ اتخاذ القرار: بعد الاستقرار على البديل الأفضل، يتم اتخاذ هذا القرار لتنفيذ هذا البديل، وهنا نفرق بين صناعة القرار و اتخاذه.

فصناعة القرار يجب أن تكون جماعية حتى يأتي القرار بشماره و أن يكون متوازن التأثير على الأطراف المعنية، وأن تقل آثاره السلبية إلى الحدود الدنيا. كما و يجب أن يتخذ القرار بصورة فردية حتى تتحدد المسؤولية و المساءلة و تتوافر السرعة في اتخاذ القرار.

7/ متابعة القرار: لا بد من وجود متابعة لتنفيذ القرار، ولا شك أن عنصر المتابعة هنا له مزايا جمة نذكر منها ما يلي:

- التصدي و بأسرع وقت ممكن -منعا لزيادة التكاليف- لأية معوقات لتنفيذ البديل الأفضل.
- التأكد من الوصول إلى الأهداف المطلوبة و مستوى هذا الانجاز و تعديل المسار إذا لم يصل للمستوى المأمول.
- التأكد من تحقيق الأهداف في الوقت المحدد، فالكمية و الكيفية في تنفيذ القرارات غير كافية نظرا للتغيرات السريعة في دنيا الأعمال و تزايد أهمية التوقيت في عصر اليوم.
- المتابعة ترتبط بعنصر التكلفة ارتباطا لصيقا، فإنها تؤدي إلى تخفيضها بصورة عامة.⁶³

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة التغيير:

تنقسم العوامل المؤثرة في إدارة التغيير إلى قسمين عوامل نجاح التغيير و معوقات التغيير كما يلي:

أولا: عوامل نجاح التغيير:

1- شروط قبول التغيير:

هناك مجموعة من الشروط يجب توافرها في التغيير تكون بمثابة أسباب لقبول التغيير و عدم مقاومته، ومن هذه الشروط أن⁶⁴:

⁶³ - نفس المرجع السابق ص 78

⁶⁴ - نفس المرجع السابق ص 71, 72

①- يكون التغيير اختياري و ليس مفروض: عندما يشعر العاملون أن التغيير اختياري بالنسبة لهم و ليس إجباريا أو مفروض عليهم ففي هذه الحالة لا تكون هناك مقاومة للتغيير و يكون سلوك الفرد ايجابيا في مجال العمل و العكس صحيح.

②- يكون التغيير نحو الأفضل: إن الغرض الرئيسي وراء التغيير يجب أن يكون الوصول إلى وضع أفضل في المستقبل من الوضع الحالي، و من ثم ينعكس هذا الوضع الأفضل على ظروف العاملين بتحسين أحوالهم و أوضاعهم في العمل و ليس بالاستغناء عن بعضهم أو تغيير مراكزهم و وظائفهم في العمل، فإذا اقتنع العاملين بالأهداف الايجابية للتغيير و بتحسين أحوالهم كنتيجة طبيعية للتغيير في هذه الحالة سيكون التغيير مقبولا من العاملين و لن تكون هناك مقاومة له.

③- يلبي التغيير احتياجات العاملين: لا بد أن يهتم القائمين بالتغيير باحتياجات العاملين الاجتماعية و النفسية و الاقتصادية في مجال العمل، فإذا أمكن للقائمين بالتغيير إقناع العاملين بأن جميع احتياجاتهم أو أغلبها يمكن تلبيتها من خلال التغيير المزمع إدخاله على ظروف العمل و أدواته في هذه الحالة سيكون التغيير مقبولا من قبل العاملين.

④- تتوفر المعلومات اللازمة عن التغيير: إن توافر المعلومات اللازمة عن التغيير للعاملين من حيث أهدافه و نتائجه و ضرورته، فهذا لاشك يقلل من حدة القلق المرتبطة بالتغيير في نفوس العاملين مما يجعلهم يتقبلوه.

⑤- يكون التغيير مخطط و منظم: و نقصد بذلك ألا يتم التغيير بصورة ارتجالية أو يكون مفاجئ للعاملين و إنما ينبغي أن يكون مخطط و منظم و تدريجي و يتم إدخاله للعاملين على سبيل التجربة و الاختبار و في خلال تلك الفترة تعقد اجتماعات مستمرة بين المسؤولين عن التغيير و العاملين لشرح مزايا التغيير و درجة استفادة العاملين منه و من ثم يتقبله العاملين و لا يقاومونه.

2- عوامل نجاح التغيير: هناك العديد من العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان نجاح الجهود المبذولة للتغيير⁶⁵:

⁶⁵ - نفس المرجع السابق ص73

- ◀ أن يكون المديرين قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
- ◀ تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لان التجانس و الانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
- ◀ جعل لغة التعبير الإداري سهلة و مفهومة ،بالإضافة الى تزويد العاملين بالنشرات و الكتيبات لاستخدامها كمراجع، و مدهم بالعون و المساعدة ليتخطوه في أمان و سلام.
- ◀ أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لان فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها في المنظمة ككل.
- ◀ توضيح أهمية التحديث و التطوير كأفضل مدخل للتغيير لتبني أسلوب الإبداع و التحدي و الاستماع لجميع الآراء و الاقتراحات النافعة و التفكير فيها و مناقشتها و تجربتها و ليس رفضها من أول وهلة.
- ◀ وضع العاملين في موقف تعلم نظري و عملي، و تقديم المعلومات و المساندة لهم للقيام بالتغييرات الجديدة، لان التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
- ◀ التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
- ◀ جعل بؤرة التصميم الإداري الحديث هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، و ليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل و ليس ظاهره.
- ◀ جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي للتغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد و مهاراتهم للوصول إليه، لان الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.
- ◀ التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث و تقبل التغيير و استيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين و القائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.⁶⁶

⁶⁶ - نفس المرجع السابق ص 73

ثانيا: عوامل فشل عملية التغيير:

هناك عدة مشاكل تمثل المعوقات الأساسية أمام عملية التغيير بشكل عام أو التغيير التنظيمي بشكل خاص

هي⁶⁷:

①- **الخوف من تحمل الأعباء:** إن الاعتقاد الذي قد يسود بأن اعباء التغيير ستقع على الإدارة الوسطى و العاملين، إن مثل هذه الاعتقادات تتحول الى خوف من التغيير الامر الذي ينتج عنه مقاومة شديدة لهذا التغيير.

②- **الشعور بالخوف من التغيير:** إن الوضع الجديد الناتج عن التغيير يتطلب توصيف وظيفي جديد ينتج عنه التزامات تجاه معايير معينة وخاصة بالجودة و الأداء أو الفعالية ...، إن هذا الأمر يدفع البعض بالشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير و بالتالي التخوف من فقدان الوظيفة أو المنصب أو التدحرج في السلم الوظيفي. إن مثل هذا الاعتقاد قد يؤدي عند هؤلاء المتخوفين من مقاومة التغيير و السعي للحفاظ على الوضع القائم دون إحداث أي تغيير عليه.

③- **الخوف الاجتماعي:** إن التغيير و التغيير التنظيمي قد يفرض إعادة هيكلة الوظائف و المهام الأمر الذي يؤدي الى فصل الفرد عن طريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة و بالتالي قد يفرض عليه العمل بمعزل أو بمجموعة لا علاقة بها. إن الشعور قد يدفع البعض إلى مقاومة التغيير و محاولة الاحتفاظ بالوضع السائد.

④- **درجة الثقة:** إن درجة الثقة مع قيادي التغيير في المنظمة تلعب دورا مهما في فهم التغيير، لذلك فإن غياب الحساسية السلبية من هؤلاء قد يولد هذه الثقة تولد نوع الخوف و الشك من التغيير محاولة مقاومة هذا التغيير بشتى الوسائل.

⑤- **الثقافة الفردية:** قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد و أبعادها الحضارية، وهذا ما يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج، وفق هذا المنطق فإن مصممي برامج التغيير التنظيمي و قيادته مراعاة هذا البعد الخطير و إدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية فائقة لا نظرا في أهمية عملية التغيير و الالتزام بها.

⁶⁷ - نفس المرجع السابق ص 83

وكذلك¹:

- - كثرة تغيير القوانين و الأنظمة و القرارات .
- - دكتاتورية أو ديمقراطية الإدارة العليا.
- - الاستسلام للأمراض الخاصة بالبيئة الاجتماعية.
- - عدم تشجيع الابتكار و التفكير و التجديد.
- - سوء إدارة الوقت و إدارة العلاقات الداخلية في التنظيم.
- - قصور نظام المعلومات و الاتصالات.
- - الصعوبة في توزيع الصلاحيات و المسؤوليات و مهام العمل.
- - صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم و الأنماط السلوكية.

الخلاصة:

من خلال هذا الفصل الذي تم الإلمام فيه بجميع جوانب إدارة التغيير و الذي يعتبر من المواضيع العميقة و هذا كونه عامل أساسي لنجاح المنظمة و مواجهة المشكلات الإدارية التي تتميز بالتعقيد و التشابك، و من خلال الدراسة التي قمنا بها في هذا الفصل و محاولة التدقيق و التركيز على جميع جوانب إدارة التغيير ، حيث اختلفت أسبابها و تعددت مداخلها و استراتيجياتها ، و هذا كون البيئة التي تعيش فيها المنظمة تتميز بالتعقيد و عدم السكون

¹ - نفس المرجع السابق ص 84

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تمهيد

تعد إدارة الجودة الشاملة نموذجاً تسييراً يجمع بين أفضل خصائص الإدارة اليابانية والأمريكية، الذي يعمل على تحسين وتطوير جودة السلع والخدمات باستمرار ويدعو إلى إتقان الأعمال بدقة، سعياً وراء كسب رضا وولاء العميل وبأقل تكلفة ممكنة، ولكن ما هي الأسس النظرية والتطبيقية التي يتركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ وهذا ما سوف نحاول الإجابة عليه ضمن هذا الفصل من خلال التعرض إلى نشأة وتطور مفهوم الجودة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة وإلى أهم مرتكزات أصولها الفكرية والفلسفية، ثم التطرق إلى مناقشة طرق ومناهج إدماج مبادئها وأساليبها في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها من خلال تغطية المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الأيزو

المبحث الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة التغيير

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

الجودة الشاملة كغيرها من الموضوعات الإدارية مرت بمراحل خلال تطورها، فقبل أن تكون إدارة الجودة الشاملة كانت الجودة، وتختلف النظرة إلى الجودة باختلاف تخصص الباحث، فالإداري له نظرتة والزبون الداخلي له نظرة أخرى أما المتعاملين الآخرين فلهم نظرة أخرى، وكما يختلف المفهوم باختلاف الزمن، وعرفت مراحل تطور متعددة إلا أن الباحثين اتفقوا تقريبا على أربعة مراحل رئيسية كما اتفقوا على خمسة أبعاد للجودة وسيتم التطرق إلى ذلك في النقاط التالية:

مفهوم الجودة و أبعادها

التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

مفهوم الجودة الشاملة و أهميتها

عناصر ادارة الجودة الشاملة و أهدافها

المطلب الأول: مفهوم الجودة و أبعادها

أولا: مفهوم الجودة:

مع أن جميع الناس يتفقون على الاهتمام بجودة الخدمات و المنتجات إلا أنه لا يوجد اتفاق بينهم على تعريف الجودة، فهي مثل الحرية و العدل مفهوم يصعب تحديده تماما، كما أنه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها و سبب ذلك أن الجودة لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها،

● - فالجودة لغة من أجاد " أي أتى بالجيد من قول و عمل "، و أجاد الشيء :صيره جيدا(مصطفى، المعجم الوسيط، 145/1) و الجيد :نقيض الرديء، و جاد الشيء جوده بمعنى صار جيدا،(ابن منظور، 2، 411/1992،¹

● - و عرف قاموس **Oxford** الأمريكي الجودة على بأنها: درجة أو مستوى التميز، وهي تعني الإتقان كما تعني التحسين المتقن وفق مستويات الإتقان و التحسين العالية مع مراعاة التفوق و الفوقية و الإبداع،²

¹ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان 2015 ص15

² - ابتسام حسن عبد المقصود، ادارة الجودة الشاملة، دار الكتب و الوثائق القومية، الطبعة الاولى، الاسكندرية مصر 2015 ص 19

وترتبط الجودة في بعض الأحيان حدسيا بما هو جيد ذو قيمة عالية، وتفهم عادة بدلالة التميز (Excellence) و الاتساق (Consistency) و الحصول على معايير و مستويات محددة مسبقا، و رضا الزبائن و ملائمة المنتج أو الخدمة للغرض الذي صنع أو وضع له،

إن تعريف الجودة الذي يتبناه معظم المحللين و صانعو القرار هو الملائمة للغرض Fitness for the purpose، و دفاعهم عن هذا التعريف يستند الى أن الجودة لا معنى لها الا بالنسبة للغرض أو الغاية من المنتج أو الخدمة ، و يحكم على الجودة بدلالة صلاحية الخدمة أو المنتج للغرض المعلن، و في ما يلي نذكر بعض التعاريف الخاصة بالجودة³:

1- فقد عرفها **Sikomoto**: المنتجات و الخدمات الجيدة هي تلك التي تلي حاجات الزبائن و تحترمها، أي أنه جعل جوهر الجودة هي تلبية حاجات الزبائن،

2- أما **Evans** : عرف الجودة بأنها تلبية و إشباع توقعات المستهلك/الزبون أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات،

3- أما **Mitra** : فيرى أن الجودة تعبر عن قدرة المنتج (خدمة أو سلعة) على موازنة الاستعمال بالصورة التي يطلبها و يرغب فيها المستهلك/الزبون،

4- أما **كروسي** فيعرفها بأنها: بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط لتحقيق الجودة⁴:

1- الوفاء بالمتطلبات ،

2- انعدام العيوب،

3- تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة ،

5- تعرفها المنظمة العالمية للمعايرة (ISO) على أنها: تمثل الجودة مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو بالنظام أو بالعملية الإنتاجية و التي تلي رغبات العملاء و الأطراف الخاصة الأخرى،⁵

³- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق ص 16

-محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب و

4النشر الطبعة الأولى القاهرة 2012 ص14

5-- بوطرفة سورية مرجع سابق ص40

6- بينما يرى (Juran) بأنها: ملائمة الاستعمال، أي أن السلع و الخدمات يجب أن تلي احتياجات مستخدميها، و بالتالي فإنها تدل على فكرة التخلص من العيوب و الأخطاء في السلع المنتجة،⁶ و قد قدم طريقة شاملة و متكاملة لرؤيتها و فهمها، تتكون من ثلاثة عمليات مترابطة وهي⁷:

◀ التخطيط للجودة

◀ الرقابة على الجودة

◀ تحسين الجودة،

حيث أكد Juran على أن جودوا لمنج الخدمي تعتبر أكثر تعقيدا و صعوبة في قياسها و تعريفها و الحكم عليها من جودة المنتج السلعي، و يعتبر العميل هو الوحيد القادر على تقييمها و الحكم عليها.

7- ويعرفها (Deming) على أنها: ما يرضي حاجات العميل الحالية و المستقبلية،⁸

8- أما المواصفة الدولية ISO 9000 : 2000 فقد عرفت الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل،⁹

9- أما تعريف الجمعية الأمريكية للجودة فهو: الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر و تعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة Explicit و أخرى ضمنية Implicit،¹⁰

10- يرى Taguchi : أن الجودة هي تفادي الخسائر التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله لزبون، ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الغش في تلبية توقعات العميل والفشل في تلبية خصائص الداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها.¹¹

11- ويرى كل من Kanji.G.K و Asher.M: أن الجودة هي الملائمة للاستخدام، فيما يخص التوقعات الخاصة بالعملاء أو المستخدمين للسلعة أو الخدمة. ومن خلال ذلك فإن تحديد مفهوم الجودة في المفهوم الحديث يتطلب تحديد الآتي:

6- ابتسام حسن عبد المقصود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ص20،

7- بهجت راضي، هشام يوسف العربي إدارة الجودة الشاملة المفهوم و الفلسفة والعمليات، روابط للنشر و التوزيع القاهرة 2016 ص23

8 - بوطرفة سورية مرجع سابق ص40

9-- سوسن شاکر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق ص 16

10- نفس المرجع السابق ص16

11- بوطرفة سورية مرجع سابق ص40.

□-المتطلبات **Requirements**: أي مجموعة الحاجات التي يسعى المستخدم لاشباعها و تعكس وجهة نظر متلقي الخدمة.

□-المواصفات **Specifications**: و ترتبط بجانب من جوانب الخدمة أو السلعة بما تحمله من مواصفات تجعلها قادرة على مواجهة المتطلبات¹².

ومن التعاريف المذكورة سابقا نرى أن الجودة في جوهرها تسعى الى تلبية حاجات ورغبات العملاء ولكن بطرق مختلفة حسب تعريفات التي قدمها الكتاب .

معادلة الجودة:

الجودة: مستوى ما يتوقعه المستفيد عن الخدمة=مستوى الخدمة التي يتلقاها فعلا.

في المعادلة السابقة لم تكن هناك فجوة

ما المقصود بالفجوة..ومتى تحدث؟

الشكل(06):فجوة الخدمة

إنها الفجوة بين توقعات المستفيد عن الخدمة و إدراكه للخدمة التي تلقاها بالفعل
وتحدث عندما:

تقصر خصائص الخدمة المقدمة عن الخصائص التي توقعها المستفيد.

يمكن التعبير عن مقياس جودة الخدمة وفقا للنموذج الرياضي المبسط التالي:

جودة الخدمة=الخدمة كما أدت أو قدمت فعلا - توقعات المستفيد.

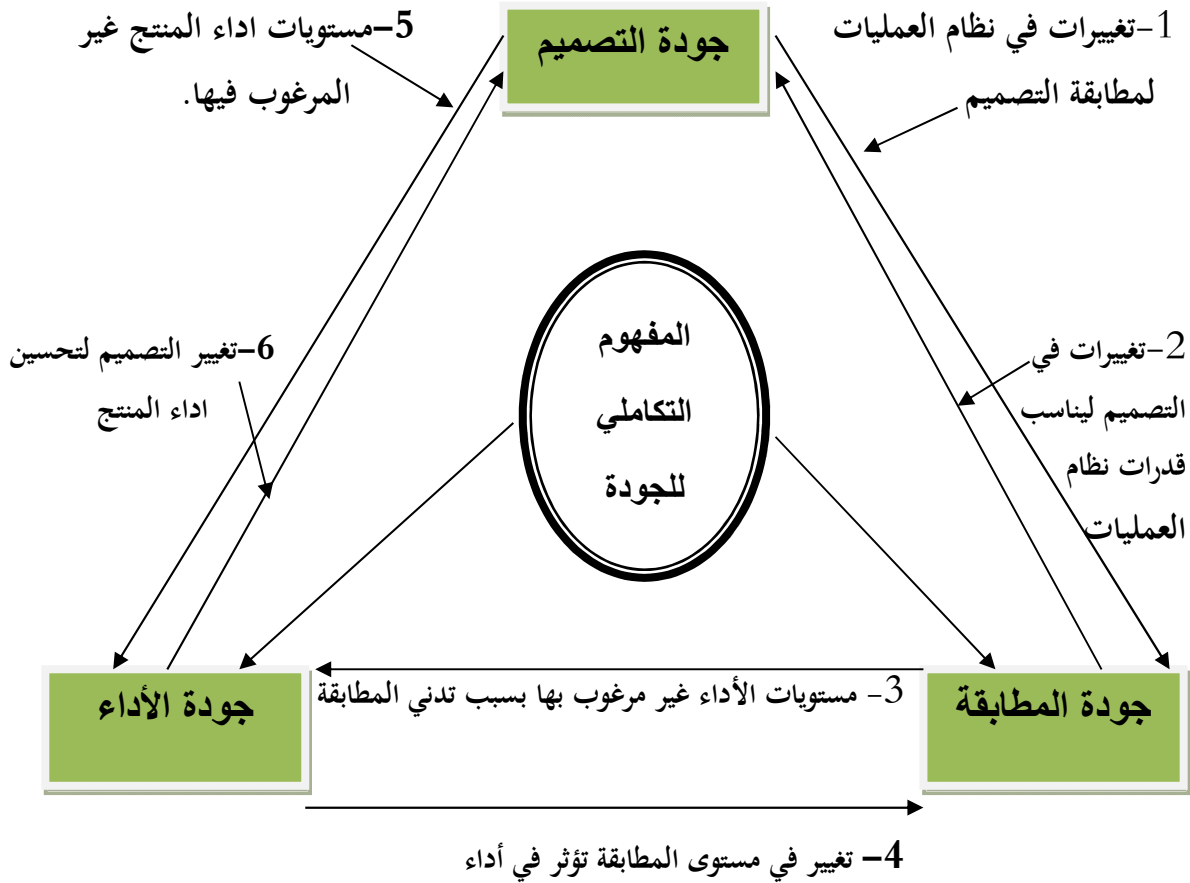
المصدر: سوسن شاكر مجيد،محمد عواد الزيادات،مرجع سابق ص19

أوجه الجودة: إن تعاريف الجودة المشار إليها سابقا قد تذهب للتركيز على وجه من أوجه الجودة فمثلا تعريف **Crosby** (1979) كان يركز على " جودة المطابقة"، بينما في تعريف **jurán** (1974) كان التركيز على " جودة الأداء " ويركز على من يعمل في الهندسة على " جودة التصميم " ، والاتجاه الحالي والحديث هو " المفهوم التكاملي للجودة " الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة للتأثير المتبادل فيما بينها.

12- بهجت راضي، هشام يوسف العربي، مرجع سابق ص20

ويوضح الشكل التالي: الأوجه الثلاثة للجودة: 13

الشكل (07): أوجه الجودة



المصدر: خديجة حريق مرجع سابق ص 50

1/ جودة التصميم: تشير جودة التصميم إلى الخصائص المحددة للمنتج أو العملية بكلفة معينة ولقطاع سوقي معين. وهي مقاييس مدى حسن ملائمة التصميم للمتطلبات (الخصائص) المتفق عليها. واهم جانب في التصميم ، الذي يؤثر في مستوى الجودة له ، هي المواصفات ، وهي نوعين:

13 - - حريق خديجة إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة مدخل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيده - مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة ابو بكر بلقايد- تلمسان- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- 2011 ص 49

أ-المواصفات الوظيفية **Spécifications Fonctionnel**: وتتعلم بالكييفية التي يعمل بها المنتج ويؤدي الوظيفة التي يطلب لأجلها.

ب-مواصفات المنتج **Spécifications de Produit**: وتتعلم بكييفية صنع المنتج.

حيث انه كل من إدارات التسويق، الإنتاج والعمليات، الهندسة، المالية... الخ تساهم في تحديد خصائص المنتج، وبالتالي تؤثر في مستوى جودة التصميم¹⁴.

2/ جودة المطابقة Qualité de Conformandes: هي تعبير عن مدى تحقيق مستوى جودة التصميم في المنتج الفعلي، وتعتمد المنظمات العديد من الأساليب للسيطرة على جودة المطابقة مثل منع المعيب، أو إيجاد والكشف عن المعيب وإصلاحه، أو تحليل الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية، أو مزيج من عدة أساليب. وما تعتمده المنظمة في السيطرة على جودة المطابقة يلعب دورا في التأثير على كلفة المنتج¹⁵.

ثانيا: **أبعاد الجودة**: تعني الجودة بأداء الأشياء بصورة صحيحة، وتهتم بجودة السلعة أو الخدمة كما هي مدركة من قبل الزبون. وتسعى إدارة العمليات إلى تقديم سلع وخدمات تتميز بالجودة المطابقة للمواصفات بما يحقق رضا الزبون الذي يمثل الجزء الأكثر أهمية في خطة الإنتاج، ويجب أن يكون هدف الجودة حاجات الزبون الحاضرة والمستقبلية.

يحدد أبعاد جودة المنتج بشكل كمي (مقاس) في المنظمات الصناعية مثل الوزن، والشكل، واللون المنتج، بينما تواجه صعوبات عند جودة الخدمة و يتفق الباحثون على أبعاد أساسية لجودة المنتج هي

(Polito), (Burnett et-al, 1993: 46), (Gravin, 1987:101- 109)

, (Montgomery & Douglas, 2005:5), (Tyrrel, 2004:7), (Kuhn 2004:2),

(Parton, 2006:2) (العزاوي، 2006: 157):¹⁶-

- الأداء **Performance**: وهي الخصائص الأساسية التشغيلية للمنتج أو هي الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة و معاملها للمنتج مثل اللون والدقة و صورة التلفاز فهذه تعد إحدى الخصائص الرئيسة للمنتج.

- **السمات Features**: الخصائص المحسوسة والإضافية للمنتج وتكون مكملة للخصائص الأساسية، و تتضمن الخصائص الموضوعية والقابلة للقياس، مثل إضافة جهاز السيطرة عن بعد لجهاز التلفاز.

¹⁴ نفس المرجع السابق ص 50

¹⁵ نفس المرجع السابق ص 51

- د. غسان قاسم داود اللامي، أثير عبد الله محمد السوداني، تأثير معرفة خصائص العمل في أبعاد جودة المنتج، مقالة منشورة في مجلة الإدارة

¹⁶ والاقتصاد العدد الثمندان و الستون / 2008 الجامعة المستنصرية ص 61

- المعولية Reliability**: هي احتمالية عمل المنتج بشكل صحيح خلال مدة زمنية محددة ضمن ظروف تشغيلية معينة. ومن أكثر المقاييس الشائعة المتعلقة بالمعولية هي متوسط الوقت لأول عطل ومتوسط الوقت بين حالات العطل ومعدل حدوث الأعطال خلال مدة زمنية محددة.
- المطابقة Conformance**: أي مطابقة المنتج للمعايير المحددة المذكورة آنفا، بمعنى آخر مدى مطابقة المنتج لمنطلقات التصميم الاصيلي بموجب العقد أو من قبل الزبون.
- المتانة Durability**: هي معدل العمر العملي للمنتج قبل استهلاك أو استبدال المنتج ، وتتضمن بعدين اقتصادي وفي . البعد الفني يتمثل بكمية الاستفادة التي يحصل عليها الفرد من المنتج قبل أن يتدهور، أما البعد الاقتصادي فيتمثل بكمية الاستفادة التي يحصل عليه الفرد من المنتج قبل أن يعطل.
- الجمالية Aesthetics**: تعبر عن هيئة المنتج المتعلق بالحواس مثل الشعور ، و الصوت ، و الرائحة والمظهر . وهذا البعد هو بعد ذاتي، و مسألة كيف يبدو عليه المنتج وكيف يحس أو يتذوق أو يشم هي مسألة حكم شخص وتعكس التفضيل الفردي . وربما يكون من الصعب إرضاء كل شخص بالنسبة لهذا البعد من الجودة.
- قابلية الخدمة Serviceability**: تتمثل بسهولة وسرعة إجراءات عمليات الصيانة والتوصيل وبكلفة منخفضة . ويهتم المستهلكون ليس بعطل المنتج فقط بل أيضا حول الوقت الذي يسبق إرجاع الخدمة ، والوقت الذي تحفظ به تعيينات الخدمة ، وطبيعة التعاملات مع أفراد الخدمة والتكرار الذي تفشل به طلبات الخدمة أو تصليحاتها ، وخدمات ما بعد البيع وفعاليتها . وفي تلك الحالات التي لا تحل فيها المشاكل مباشرة تميل إجراءات معالجة شكاوى الشركة إلى التأثير على تقييم الزبائن لجودة المنتج.
- الجودة المدركة Perceived Quality**: يمثل هذا البعد تقييما غير مباشر للجودة ويقصد به تصور وانطباع الزبون تجاه المنتج والمتولدة من خلال سمعة المنظمة والاسم التجاري والعلامة التجارية وعوامل أخرى . وفي مثل هكذا ظروف يمكن أن تكون الاستنتاجات حول الجودة للواقع نفسه مهمة للغاية¹⁷.
- المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:**

إن الجودة ليست ابتكارا من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعي الغرب بل إنها كانت في القرن الثامن عشر قبل الميلاد عند البابليين في العراق ، وخير دليل على ذلك ما ورد في مسلة حمورابي من أنظمة و قوانين تشير بشكل واضح إلى الجودة في جميع مجالات الحياة. و الأهرامات في مصر شاهد على جودة أداء الفراعنة في بناء و صيغ المعابد المصرية . وفي ظل المفهوم الإسلامي للجودة فإن هناك دلالات واضحة على تأكيد الإسلام للأخذ بالجودة .

إن المتتبع لمراحل تطور هذا المفهوم يرى أنه مر بسبعة مراحل رئيسية هي:

17- نفس المرجع السابق ص62.

① - مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: مرحلة ضبط العامل المنفذ للجودة (Operator): تتلخص بأن عاملاً أو مجموعة من العمال مسؤولون عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدات تصنيعية مصغرة (عقبلي، 2001، ص22) وفي هذه المرحلة كان الاحساس بالفخر و الانجاز موجودا لدى العامل الذي يخلق حافزا للعمل لديه(حملاوي، 200، ص11).¹⁸

حيث في هذه الفترة كان المصنع عبارة عن ورشة فيها صاحب الورشة و عدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من وجهة نظره و رغبته. وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة وفق توجيهات صاحب العمل أما بالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه و منفردا مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.¹⁹

② -مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: ضبط رئيس العمال للجودة: Forman: من بداية القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه نتيجة لتوسع المصانع و التخصص في العمل و ظهور الصناعات الحديثة و توسعها فقد أدى الى أن يتوزع العمل على أكثر من عامل و تطلب ذلك الى أن يكلف رئيس العمال بمسؤولية الجودة في الانتاج.²⁰

كما تميزت هذه المرحلة ب²¹:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة، و أصبح له شكل و هيكل تنظيمي
- كبر عدد العاملين في المصنع.
- كبر حجم الانتاج بسبب استخدام الآلة.

-ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في الانتاج، في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة من قبل العامل نفسه.

③ -مرحلة الادارة العلمية: مرحلة ضبط الجودة و التفتيش: Inspection: ظهرت مطلع القرن العشرين بقيادة فريدريك ونسلو تايلور إذ اهتم فيها بالوقت و الحركة Time and Motion و سبل تخفيض الانتاج من خلال الحد من الهدر و الضياع²²، وذلك من خلال المبادئ التي وضعها و المتمثلة في²³:

*-يجي على كل مدير أن يحدد بوضوح المهام الرئيسية التي تحتاج أن تؤدي يوميا.

18-سوسن شاكر مجيد،محمد عواد الزيادات.مرجع سابق ص 44

19- عمر وصفي العقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة-وجهة نظر، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،

2001ص22

20- سوسن شاكر مجيد،محمد عواد الزيادات.مرجع سابق ص 44

21- بوطرفة صورية مرجع سابق ص 43

22 - سوسن شاكر مجيد،محمد عواد الزيادات.مرجع سابق ص 44

23-ربيع المسعود،متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل قيادة ابداعية دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2014 ص9

*-يجب أن يتوفر للعامل أدوات العمل و الشروط المناسبة لأدائه حتى يكمل المهمة المسندة إليه.

*-مكافآت مناسبة يجب أن تدفع لنجاح المهمة.

*-يجب أن تفرض عقوبات في حال عدم استكمال المهمة.

و قد دفعت الحرب العالمية الاولى 1914 بضلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها و تنوعت أساليب الانتاج و أصبح رئيس العمال مسؤولا عن أعداد كبيرة من العمال،فأدى ذلك الى ظهور المفتش ،وتطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الانتاج متخصصين لانجاز مهمة التفتيش و قد وضعت مواصفات قاسية في التصنيع و مورست عمليات تفتيش صارمة سميت بالرقابة البوليسية(police control).²⁴

④-مرحلة ضبط الجودة احصائيا: **Statistical Quality Control** : ظهرت الرقابة الإحصائية

للجودة مع ظهور الإنتاج الكبير عام1931 الذي صاحبه آنذاك مفهوم ترميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للتقليل من أخطاء تصنيع السلعة حيث يمكن بواسطته تسهيل عملية الرقابة على الجودة والتقليل من الجهد المبذول في مجالها، ذلك لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة، هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة.²⁵ و يعد العالم والتر شيورات (Walter Shewart) من مؤسسي و مطوري نظرية ضبط الجودة الإحصائية .إن نمطية المنتج وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية في مجال الرقابة.و أبرز من استخدم الرقابة الاحصائية على الجودة العالم ادوارد ديمينج (Edward Deming).²⁶

⑤-مرحلة ضمان (تأكيد)الجودة: **Quality Assurance** :²⁷ بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة

عام1956 تم تطور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة اعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها الآتي؛ إن الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء(**Zero defect**) يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى المستهلك، وهذا يعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل ,فالكل يشترك ويتعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أي مرحلة أو عملية .فالجودة

²⁴- سوسن شاكر مجيد،محمد عواد الزيادات.مرجع سابق ص 44

²⁵- بوطرفة صورية مرجع سابق ص 44

²⁶- سوسن شاكر مجيد،محمد عواد الزيادات.مرجع سابق ص 45

²⁷- ربيع المسعود،مرجع سابق ص 10-11

عبارة عن بناء يشترك في تشييده جميع المعنيين به ,فهو بذلك جهد مشترك تتقاطع وتتكامل فيه جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق بالاعتماد على الاتصال المستمر، وتحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء ويجب مراعاة مايلي

-**الرقابة الوقائية** : وهي تلك الرقابة التي تعنى بتنفيذ العمل أول بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

-**الرقابة المرحلية**: وتعنى بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.

-**الرقابة البعدية**: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك وذلك ضمانا لخلوه من الأخطاء والعيوب .

مما تقدم يتضح أن تأكيد الجودة نظام أساسه منع وقوع الأخطاء من خلال التركيز على مصادر الأنشطة واستخدام الأنواع الثلاثة من الرقابة التي تتكامل مع بعضها البعض من اجل الوصول إلى إنتاج بدون أخطاء . ويمكن القول ان تأكيد الجودة أصبح أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة ,فالإنتاج بدون أخطاء يعني جودة عالية وزيادة إنتاجية والجودة بهذا المعنى تعتبر بمثابة السور الواقي للمنظمة في المجال التنافسي .والجسر الذي يوصل المنظمة نحو تحقيق رضا المستهلك , وهذا ما تبنته الكثير من المؤسسات العالمية.²⁸

⑥-**مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية: Strategic Quality Management**: دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات لكسب حصة أكبر من السوق و لاسيما الشركات اليابانية و قد اعتمدت شركة (IBM) إدارة الجودة الإستراتيجية لمواجهة التقدم و الزحف الياباني و نفذت المعايير التالية:

- إرضاء المستفيد و تلبية ما يريده.
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء(الأنظمة،الثقافة التنظيمية،الهيكل التنظيمي،أساليب و إجراءات العمل).

أن إدارة الجودة الإستراتيجية تركز على الجودة و إرضاء المستهلك هي الاساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المؤسسات العالمية في الوقت الحاضر.²⁹

⑦-**مرحلة إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management** : لقد شهد عام

1970تحولا ملموسا في مجال إدارة الجودة،وذلك بالانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية شاملة، وقام اليابانيون سنة 1981 بتطوير مواصفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم " المعيار الصناعي " حيث ساهمت في التفوق الواضح لجودة المنتجات اليابانية، وبتطور الفكر

²⁸ نفس المرجع السابق ص11

²⁹ سوسن شاكر مجيد،محمد عواد الزيادات.مرجع سابق ص45

الخاص بإدارة الجودة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تعد من أهم المفاهيم المعاصرة للجودة التي تسعى المنظمات لتطبيقها، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين، تخفيض التكاليف ورفع حصة السوق .

ويعتبر **Feigenbaum** أول من طور إدارة الجودة الشاملة ليستخدمها اليابانيون، وقد تميزت هذه المرحلة بالتغيرات التالية:

1- إعطاء الجودة اهتمام خاص من قبل الإدارة العليا وإدراجها ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؛

2- إيجاد علاقة بين الجودة وتحقيق الأرباح واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛

3- إعطاء الجودة تعريف خاصا من وجهة نظر العملاء، والاهتمام بالعميل واحتياجاته³⁰.

و يمكن في نهاية الأمر القول بأن إدارة الجودة الشاملة قد خطت خطوات بعيدة عن الإدارة التقليدية و لعل المقارنة بين عناصرهما توضح البون الشاسع في أساليبهما و كما هي موضحة في الجدول التالي³¹:

الجدول(01):أوجه المقارنة بين الادارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة

عناصر المقارنة	الادارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي و رأسي يتسم بالجمود	مسطح،مرن وأقل تعقيدا،أفقي شبكي
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
القرارات	قصيرة الأجل،تبنى على الأحاسيس و المشاعر التلقائية	طويلة الأجل،تبنى الحقائق
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الأخطاء)	مبدأ وقائي(قبل احتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي و التركيز على الايجابيات.

³⁰ بوطفرة صورية مرجع سابق ص46

³¹ سوسن شاكر مجيد،محمد عواد الزيادات.مرجع سابق ص45-46

حل المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوس	يحكمها التواكل و السيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل و الثقة و الالتزام من الجانبين
علاقة المرؤوس بالرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة الميسر و المدرب و المعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظرة لعناصر العمل و التدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل و تحليل النتائج و إجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية.

المصدر : سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات. مرجع سابق ص 46

المطلب الثالث: مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أهميتها:

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة: لقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بعد الازمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، اين تم الاستعانة بدمينج (Deeming) و الذي كان بتعليم المنتجين اليابانيين كيفية تحويل السلع الرخيصة و الرديئة الى سلع ذات جودة عالية. وعندما سأل ديمنج عن سبب نجاح ادارة الجودة الشاملة في اليابان بدرجة أكبر من الولايات المتحدة الامريكية قال: إن الفرق هو بعملية التنفيذ أي تجسيد إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها.³²

و لعل من أبرز تعاريف ادارة الجودة الشاملة هي:

1. يرى (Oakland, 2001) أنها : منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية، والمرونة في المؤسسة،

من خلال التخطيط، والتنظيم، والفهم لكل نشاط، و إشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المؤسسة.

2. يعرفها (Hutchins, 1993) بأنها : مدخل الإدارة المنظمة والذي يعتمد على الجودة من خلال

مشاركة العاملين فيها لتحقيق النجاح من خلال رضا الزبون.³³

3. وعرفها (Kreintner & Kinicki): على أنها ثقافة تنظيمية Organizational

Culture تعنى بالتدريب و التعليم و التحسين المستمر و تحقيق رضا العميل.

³²- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات. مرجع سابق ص 24

³³- د /محمد مولود غزيل، أ/أحمد علماوي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 44 جوان

4. في حين يعرفها (Schuctyer) :على أنها ثقافة يتميز بها الأداء ،و تجعل المديرين و الموظفين يعملون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء ،و ذلك من خلال القيام بالعمل بالشكل الصحيح مع الالتزام بالجودة بفعالية عالية و كفاءة في جميع مراحل العمل و بأقصر وقت ممكن.³⁴
5. ويعرف كولن و هالنجم (Joe cullen & J.Hallingum) بشكل أكثر إيجازاً بأنها :تعني العيوب الصفرية في المنتجات التي تخرج من الشركة ،و في الخدمات المقدمة ،و تعني الجودة في كل جانب من جوانب عمليات المنظمة.³⁵
6. تعرف منظمة التقييس العالمية (ISO) إدارة الجودة الشاملة بأنها :ا عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة وال تشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين.³⁶
7. تعريف معهد المقاييس البريطاني BSI الذي يرى أن : إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تشتمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك بأكفأ الطرق وقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.³⁷
8. أما المعهد الفدرالي الأمريكي للجودة بأنها:تأدية العمل الصحيح على النحو الصحيح من الوهلة الأولى ،مع الاعتماد على تقييم المستفيد في مدى تحسين الأداء.³⁸
9. تعريف (ستيف كوهين و رونالد براند،1993)³⁹:
- (أ)الإدارة-وتعني التطوير و المحافظة،من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

34- د.شادي أرشيد الصرايرة،د.أكرم يوسف النحداوي،جامعة البلقاء، أثر رأس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملةدراسة ميدانية :على الشركات الصناعية الدوائية و غير الدوائية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي،مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية -العدد الثاني عشر

ديسمبر 2012 جامعة محمد خيضر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ص133

35-أ.بوفاس الشريف،جامعة سوق أهراس الجزائر،إدارة الجودة الشاملة و تنافسية المؤسسة الاقتصادية:دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن(ENAP) وحدة سوق أهراس،مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية العدد الخامس و العشرون جوان 2014 جامعة محمد خيضر بسكرة -كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،ص238.

محمد عبد الوهاب العزاوي،إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن ،الطبعة العربية،2005،ص33

37-محفوظ أحمد جودة،إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات،دار وائل عمان الاردن الطبعة الثانية ،2006،ص25.

38-أحمد بن عيشاوي،إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر،اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الاعمال،جامعة الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر،السنة 2008 ص8

39-أ.خطيب خالد،جامعة وهران،مدخل ادارة الجودة الشاملة لتحسين التنافسية في قطاع التأمين (مع دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر)،مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية،العدد العاشر ديسمبر 2011،جامعة بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ص118

(ب) **الجودة** - وتعني الوفاء بمتطلبات المستفيد (الزبون). (ت) **الشاملة** - وتتضمن مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من المظاهر بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد، و انتهاءاً بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن المنتج أو الخدمات المقدمة له. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (08): مفهوم ادارة الجودة الشاملة

TQM	QUALIY	MANAGEMENT
كل فرد يشارك في خلق جودة المنتجات و الخدمات على الدوام	اشراك الزبون في تحديد الجودة من خلال العمل الفردي و الجماعي، و اشباع حاجات الزبون	يكون التركيز المستمر لتحقيق النتائج الجيدة

المصدر: خطيب خالد، جامعة وهران، مدخل إدارة الشاملة لتحسين التنافسية في قطاع التأمين (مع دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر)، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد العاشر ديسمبر 2011، جامعة بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ص 118

10. و يعرفها (Edward Deming) على أنها إشراك و التزام الإدارة العليا و الموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته⁴⁰.

من التعاريف السابقة يمكن القول بأنها ركزت على ثلاثة اتجاهات فالأول تمحور حول فكرة العميل و متطلباته و احتياجاته و تطلعاته، أما الاتجاه الثاني فقد ركز على النتائج النهائية مثل التحسين المستمر، تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية. أما الاتجاه الثالث فقد ركز على فكرة استخدام الوسائل العلمية و الأدوات الإحصائية المتاحة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

ثانيا أهمية **الجودة الشاملة**: تدخل ادارة الجودة الشاملة في العديد من العمليات الإنتاجية و الخدمية التي تهدف الى تحقيق أهداف المنظمات في تطوير أدائها و السير في ميادين سبل تحسين إنتاجيتها، و تحقيق استمرارية الجودة في السلع و الخدمات بدقة و اتقان و بأقل جهد و تكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي اعتمادا على فرق العمل المتجانسة.⁴¹

و تعد إدارة الجودة الشاملة منهجا وقائيا يمنع حدوث الأخطاء فضلا عن تصحيحها، كما تسهم مباشرة في مواجهة المشكلات و تمكن من إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات و القدرات الخاصة

40 - أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق ص 7

41- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2012، ص 64

بالمنظمة، و تعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل من خلال تطبيق مبادئها التي تكون بمثابة الجدار الحامي من الاختلالات المسببة لفقدان ولاء الزبائن بعد أن تصبح منتجاتها عرضة للضغط التنافسي الشديد الموجود في السوق الذي لا يرضى بأقل من التفوق.

و يمكن إيضاح أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء و للمنظمات الإنتاجية و للموظفين و العاملين فيما يلي⁴²:

①- **بالنسبة للزبائن:** لقد أصبح زبون اليوم أكثر وعياً إذا ما قورن بالأجيال السابقة، ولعل هذا الوعي قد لا يدل على أمر إيجابي البتة، إذا ما علمنا أنه ردة فعل ضرورية لانتقاء المنتج الصحيح من السوق الذي انفتح على الجيد و الرديء فازدادت عمليات الشراء تعقداً و تغير السلوكيات و العادات الاستهلاكية بعد أن كانت بسيطة ميسورة، و أصبح من الأولويات تفحص سياسات التبيين و معرفة بلد المنشأ و الكثير من المعلومات التي لم تكن ضمن اهتمامات الأولين، و في ظل هذا الواقع و التعقيدات الحديثة التي أصبحت مشكلاً تعاني منه الشركات وجدت هذه المؤسسات مخرجا في تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة كالايزو و وضع رموز هذه الشهادات على أغلفة أو في أروقة مبانيها دلالة على الجودة التي تلتزم بها أمام مستهلكيها و كنتيجة لهذا تحول نظر الزبون إلى انتقاء منتجات المؤسسات الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها.

②- **بالنسبة للمؤسسة المنتجة:** إن المنظمات التي تتبنى خططا إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة لتتمكن من البقاء و مواجهة المنافسة، و نظرا لأهمية الجودة الشاملة في السلع و الخدمات بالنسبة للمؤسسة المنتجة، فإنها غالبا ما تبذل جهودا حثيثة حتى تستفيد من النتائج المترتبة عليها و التي يمكن حصرها فيما يلي⁴³:

1. يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي بدوره يؤثر هو الآخر على حجم المبيعات، و عند توفر مستوى الجودة المطلوب فإن العميل سيكرر شرائها و يقنع الآخرين بها.
2. تحقيق الربحية و زيادة مستوى المنافسة في السوق، حيث أن الجودة هي أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل الجودة العالية للمنتجات المعروضة.
3. تعمل الجودة على تقليص تكاليف النوعية و القضاء عليها، ومن هذه التكاليف ما يلي: خسارة قيمة المواد الخام، و التكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل الكاملة للوحدة، و التكاليف المرتبطة بالإصلاح و التكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج حتى لا يتم القيام بعملية الفحص لمعرفة أنواع العيوب و أسبابها، و تكاليف الصيانة التي تلتزم بها المؤسسة لفترة زمنية معينة، و التكاليف المرتبطة باسترداد ثمن السلعة أو استبدالها و التكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المؤسسة في السوق و إضعاف قدرتها التنافسية.

42- نفس المرجع السابق ص64

43- نفس المرجع السابق، ص65

و يضيف الخطيب و الخطيب:"استخدام شهادات الجودة لإغراض الدعاية، من أجل الحصول على زبائن جدد و الدخول إلى أسواق جديدة".⁴⁴

③- بالنسبة للموظفين و العاملين: تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة للموظفين و العاملين فيما يلي⁴⁵:

- -توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار و زيادة معدلات الإنتاجية ،و كذلك التشجيع على طرح الأفكار و الرؤى التطويرية لتحسين و تطوير إجراءات العمل.
- -ارتفاع معدلات الرضى الوظيفي بين العاملين.
- -اختصار الوقت في انجاز الأعمال.
- -تطوير و تبسيط إجراءات العمل.
- -سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- -رفع مستوى التعاون و التكامل بين الإدارات.
- -تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- -استبعاد المهام و الأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة.
- -رفع مستوى الثقة و زيادة الكفاءة العملية بين العاملين و العملاء.

المطلب الرابع: عناصر ادارة الجودة الشاملة و أهدافها:

أولاً:عناصر إدارة الجودة الشاملة:

لا يوجد اتفاق حول تحديد عناصر موحدة لإدارة الجودة الشاملة لأنها تتأثر بتغير واختلاف الفكر التنظيمي السائد بصفة عامة، وتمثل أهم عناصر نظام الجودة في⁴⁶:

1-عملية الجودة **process of quality**: ويشمل نظام عملية الجودة كل من العمليات الإدارية

والتوجيهية والإنتاجية؛

2- التكنولوجيا **Technology**: يشتمل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من

المكونات والفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل؛

3- الهيكل التنظيمي **Structuer**: ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم عن البيئة

المنظمة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة؛

4- نظام أفراد **Systeme of personnel** : يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعلم

والتدريب، تغيير الثقافة وغيرها ؛

44-الخطيب أحمد و الخطيب رداح،ادارة الجودة الشاملة:تطبيقات تربوية،عالم الكتاب الحديث،عمان 2006 ص55

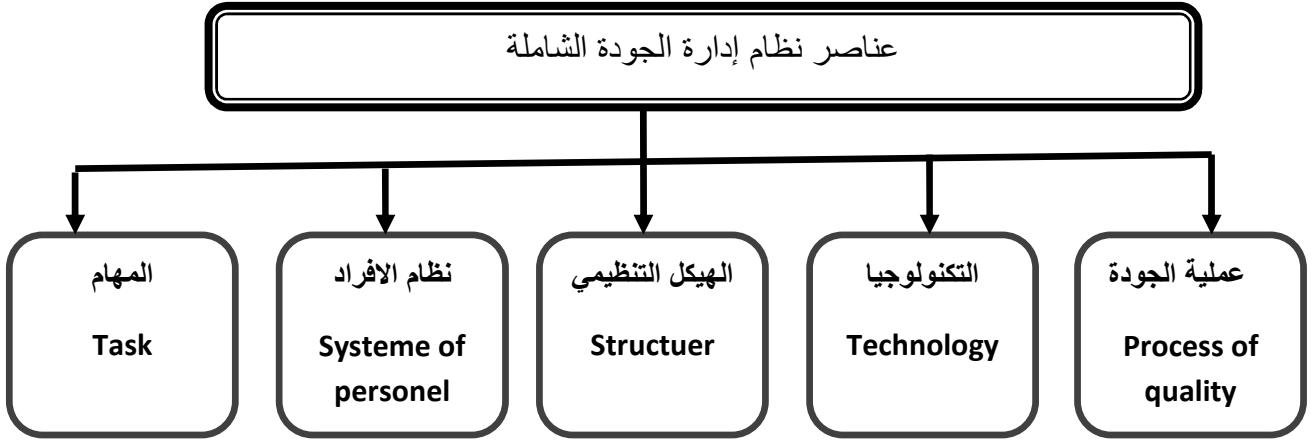
45- مزغيش عبد الحلیم،مرجع سابق ص66-67

46- قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001 2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2005ص97

5- المهام Task: وتشمل مهام الجودة ووظائف الأعمال وغيرها.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(09): العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001 2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص 98

ثانيا أهداف إدارة الجودة الشاملة: إن الهدف الرئيسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تطوير جودة المنتجات والخدمات، مع تخفيض التكاليف و التقليل من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم من خلال تلبية توقعاتهم أو حتى تجاوزها⁴⁷. ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي:

① - تحقيق رضا المستهلك: تهتم إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة الهادفة إلى التعرف على العملاء الحاليين والمرقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، وذلك بدءا من بحوث التسويق التي تقوم بتحديد المواصفات التي سيتم وضعها في تصميم المنتج ومرورا بالإنتاج والتخزين ووصولاً إلى البيع، والتسويق لتسليم المنتجات وتقديمها للزبائن⁴⁸ عن طريق امتلاك المؤسسة لأفضل قنوات التوزيع التي تساهم بشكل كبير في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك⁴⁹.

② - تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسين في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية وخلق الحصة السوقية الكبيرة والقدرة التنافسية العالمية، ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة عمل الشيء الصحيح من أول مرة معيارا يجب تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المؤسسة بهدف تخفيض التكلفة المقترنة بالعمليات التشغيلية وتحقيق المستوى الأمثل للفعالية والكفاءة المطلوبة. وقد ساهمت الأنشطة المتعلقة

⁴⁷-خضير كاضم محمود،مرجع سابقص83

⁴⁸نفس المرجع السابق ص83

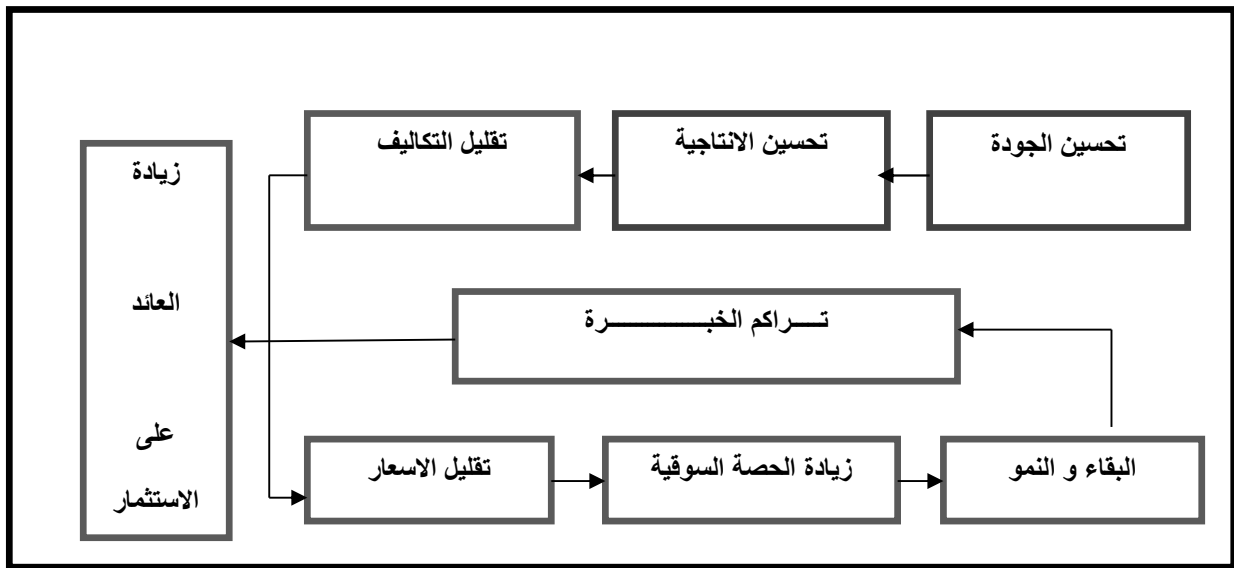
⁴⁹سونيا محمد البكري،مرجع سابق ص372

باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات بشكل كبير حيث صرحت مؤسسة Motorola بأنها خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة حققت إيرادات إضافية بحوالي 800 مليون دولار خلال الفترة التي طبقت فيها هذا البرنامج بين عامي 1992-1993 .

③ -زيادة الفعالية التنظيمية: نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة رئيسية مفادها أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة، لذا فإنها تسعى إلى الاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وإشراك أكبر للعمال في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بهم⁵⁰.

وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات وبالتالي زيادة الإنتاجية، والتي تؤدي إلى تقليل الأسعار ومن ثمة زيادة الحصة السوقية للشركة، ويمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم(10)::سلسلة Deming لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.



والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2005 ، ص 100.

المبحث الثاني: مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على جملة من المبادئ وكذا الأدوات و المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، و المراحل التي يجب اتباعها من اجل التطبيق الجيد لها وكذلك معايير تقييمها و من ثم سنتطرق الى مزايا و معوقات التي تعترض ادارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مبادئ و أدوات إدارة الجودة الشاملة:

⁵⁰ - بوطرفة سورية، مرجع سابق ص52

أولا مبادئ ادارة الجودة الشاملة:

يوجد العديد من الطرق المختلفة للجودة الشاملة، إلا أن معظمها تشترك في بعض العناصر الأساسية، التركيز على العميل، توجه العملية، التحسين المستمر، التفويض وفرق العمل، الإدارة بالحقيقة و القيادة و التخطيط الاستراتيجي.

سيتم التطرق لكل عنصر بالتفصيل كالتالي⁵¹:

1- التركيز على العميل: يمثل العميل العنصر الأساسي في الحكم على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من المؤسسة، لذلك يتطلب فهم احتياجات العميل، والحفاظ على سرعة متطلبات الأسواق المتغيرة. يجب أن ترتبط احتياجات العميل ارتباطا وثيقا بأنشطة التخطيط الاستراتيجي و تصميم المنتج و تحسين العملية. تقوم بعض الشركات التي يقودها العميل بقياس العوامل التي بعض تؤدي إلى إرضائه، حيث تبحث الشركة من خلال تجربها من عملائها على ما يريده العميل و عن كيفية و طريقة استخدامه للمنتج، و تتوقع الاحتياجات التي لا يستطيع العميل أن يعبر عنها. إن هذا العنصر الهام للجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة كما يزيد قدرتها التنافسية.

2- توجه العملية: العمل على أن تكون العملية تابعا لمختلف الأنشطة التي تستهدف تحقيق نتيجة معينة، بحيث تكون العملية إجابة للسؤال التالي: كيف ينتج العمل قيمة للعملاء؟ تشمل العملية مختلف العمليات المكونة لعملية الإنتاج : مجموعة الأنشطة، العمليات المشمولة على تحويل المدخلات، الموارد، رأس المال، المعدات، الطاقة و المخرجات (منتجات أو خدمات). تدخل ضمن العملية كافة عمليات التشغيل و الحفظ و التجميع و الموافقة على العروض.

3- التحسين المستمر و التعلم: يطلق على التحسين المستمر ب: KAIZEN و هي كلمة من أصل ياباني مكونة من قسمين: Kai يعني التحسين و Zen يعني الجيد، و بذلك تعني كلمة الكايزن إحداث تغييرات للأفضل، و قد تم إتماد هذا المفهوم من طرف الياباني MASSAKI IMAI سنة 1986 في كتابه "الكايزن مفتاح نجاح المنظمات اليابانية" حيث اعتبره مفهوما اداريا شاملا⁵².

كما يعرف بأنه: فلسفة تسعى الى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات و الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه التحسين المستمر و تشمل هذه العملية على المعدات، الطرق، الخدمات و الأفراد، وهذا يستدعي الى تغيير النظرة التقليدية التي كانت تقصد الصيانة و الإصلاح للحالات التي يصل فيها

⁵¹-إلهام شلي ، مذكرة استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية المؤسسة المينائية بسكيكدة مذكرة ماجستير ،مدرسة الدوكتواه ادارة الاعمال و التنمية المستدامة ،كلية العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، 2014 ،ص17
⁵²-علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التاهيل للايزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر ،القاهرة 1995، ص81 .

البعض الى التعطل و التوقف الى ضرورة اجراء التحسين و الصيانة بشكل دوري و مستمر قبل الوصول الى حالات التوقف⁵³.

يكون التحسين من خلال إدارة النظم و العمليات و يتطلب تحقيق مستويات الأداء بطريقة جيدة. يعمل التحسين على تحسين المنتجات و عمليات العمل بالإضافة الى التعلم.

أما بالنسبة لتحسين عمليات العمل، يتطلب امتياز الجودة في عمليات العمل، فالتحسينات في العمليات تؤدي الى التقليل من المبيعات و بالتالي تكاليف أقل⁵⁴.

فبالنسبة للتعلم يشير الى فهم لماذا لم تنجح التغييرات؟ وهو يشمل على أربعة مراحل أساسية: التخطيط، تنفيذ الخطط، تقويم التقدم و مراجعة الخطط بناءً على نتائج التقويم. إن التدريب و التعلم نقطة أساسية في الجودة الشاملة بحيث أن التدريب يعتبر وسيلة لتنمية امكانيات العاملين ضمن وظائفهم بما يحقق الانجاز الامثل فهو يحتل أهمية متميزة، لانه سلسلة من الانشطة المنظمة لتعزيز معرفة العاملين، حيث يؤدي التدريب و التعليم الى تأهيل الاداء الفعال و حل مشاكل متعلقة بالجودة الشاملة.

4- عمل الفريق: يعتمد نجاح المؤسسة بصورة دائمة على معرفة قوة العمل و تحفيزها، و يتواجد هذا من خلال عمل الفريق، وذلك بإعطاء الناس السلطة لاتخاذ القرارات بناءً على مايشعروا ويتحكموا في عملهم.

حيث تقوم المنظمة بتشكيل فرق العمل من الدوائر والأقسام المختلفة، بهدف تنمية روح التعاون وتقوية الروابط بين أفراد الفريق، والعمل على بحث حلول للمشاكل والمعوقات التي قد تطرأ و تحدد من تحقيق أهداف المنظمة والعمل على اقتراحات أي أفكار وتقديم أي معلومات من شأنها المساهمة في العمل⁵⁵.

يمكن النظر الى عمل الفريق بثلاث طرق:

* رأسي: بين الادارة العليا و العاملين في المستوى الاقل.

* أفقي: عمل الفريق في مجموعات عمل و عبر خطوط وظيفية.

* بين التنظيمات: الشراكة مع الموردين و العملاء.⁵⁶

5- المشاركة وتمكين العاملين: فتح المجال للعاملين للمشاركة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات وتوفير

الظروف للسماح لهم بأن يساهموا بأفكارهم و آرائهم في عملية التحسين المستمر، وبالتالي فإن التمكين هو أكثر

⁵³سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، السنة 2002، ص 233.

⁵⁴إلهام شيلي، مرجع سابق، ص 17

⁵⁵قاسم ابراهيم الشعار، فايز جمعة النجار، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي (دراسة تطبيقية على

المصارف العاملة في الاردن)، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 42، العدد 2، 2015 ص 411

⁵⁶نفس المرجع السابق ص 17-18

من مجرد تفويض فالموظف يشعر بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يقوم بها بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود المهام المطلوبة منه، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل⁵⁷.

6- القيادة و التخطيط الاستراتيجي: تكون القيادة للجودة من مسؤولية الإدارة العليا، لهذه الأخيرة دور كبير في تحقيق الجودة الشاملة من عملية التخطيط و المراجعة لأداء المؤسسة. تكون الجودة الشاملة عاملاً رئيسياً في عمليات التخطيط الاستراتيجي و تحليل المنافسة، بحيث لا بد أن يكون التخطيط الاستراتيجي دافعاً لامتياز الجودة و ذلك من خلال التنظيم و الحاجة الى معرفة توقعات العملاء و فرص المشاركة و الأعمال و تطور المتطلبات التشريعية و التغيرات الإستراتيجية للمنافسين.⁵⁸

7- الإدارة بالحقيقة: يجب على المنظمات أن تقيس الأداء لأن ذلك يدعم البيانات والمعلومات والتحليل على كافة مستوى المؤسسات، وأن توفر الإدارة مجموعة من المقاييس والمحددات الشاملة المرتبطة بمتطلبات أداء العميل، وهذا لضبط كل أنشطة الشركة مع أهدافها. فالإدارة بالحقيقة تعتمد على القرارات الناجمة على خلفية قوية من المعلومات والحقائق والدراسات الواقعية، والتخطيط السليم و تحديد الأهداف الواقعية وسبل تحقيقها، وحل المشكلات من خلال تحديد الأسباب الجذرية و اقتراح أنظمة جديدة لتفادي الأخطاء نفسها بالمستقبل.⁵⁹

8- مشاركة الموردين: تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات، إذ أن وجود علاقة وثيقة بين المنظمة ومورديها هي من الأهمية بمكان بالنسبة للمنظمة، فالعلاقة الوثيقة بين الطرفين تؤدي إلى تحقيق عوائد كبيرة بالنسبة للطرفين، وبالتالي فإن دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر توطيد العلاقة مع الموردين مبدأً مكملًا ومتكاملاً مع مبدأ التركيز على العميل والانطلاق منه.⁶⁰

9- توفر نظام معلومات و التغذية العكسية: يعتبر توفر نظام المعلومات من الركائز المهمة و الأساسية التي تقتضيها إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة سيما و أن توفير المقاييس و المعايير الهامة للجودة ذات الأثر البالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل

57- قاسم ابراهيم الشعار، فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص 411 .

58- إلهام شيلي، مرجع سابق، ص 18

59- نفس المرجع السابق، ص 18

60- قاسم نايف علوان، مرجع سابق ص 95 .

وثيق بتوفير البيانات و المعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين و التطور يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي.

كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ الجودة الشاملة بأن تنجح و تزدهر، و من ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعد من العوامل الأساسية التي تساهم في زيادة فرص النجاح⁶¹.

10- منع الأخطاء قبل وقوعها: عبر حزمة من الإجراءات و الآليات و السياسات التي توفر مدخلا للتصحيح و المراجعة و الدعم الفني في كل مرحلة من مراحل الأداء الإنتاجي.⁶²

11- ثقافة المنظمة: يجب خلق ثقافة منظمة بحيث تنسجم القيادة مع بيئة ادارة الجودة الشاملة، و تدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص الجودة، و ذلك عن طريق تبني قيم و مفاهيم العمل التعاوني و خلق علاقات عمل بمشاركة جميع أفراد المنظمة، و بتشكيل فرق عمل ممكنة لاقتراح التغييرات المناسبة و إجرائها، بغرض ارضاء العميل عن طريق تقديم خدمات و سلع ذات جودة ترقى لمستوى توقعات العملاء و احتياجاتهم.⁶³

ثانيا أدوات الجودة:

إن أدوات الجودة هي الأدوات المستعملة في قياس درجات الجودة والتي تسمح باكتشاف الأخطاء وتصنيف المعطيات وتحليل الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية وإدخال التحسينات ووضع المؤشرات لقياس الإنتاج . وغيره من تلك الإجراءات التي تساعد فرق العمل ومجلس الجودة ومنسق الجودة وكل الأطراف المعنية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة على التطبيق الصحيح لهذا المسعى . ولقد تم تطوير العديد من الأدوات لهذا الغرض ومن بين أهمها ما يلي⁶⁴:

1-تحليل باريتو " Pareto analysis "

يستخدم تحليل " باريتو " لتحديد أولوية حل المشكلات، حيث يساعد الإدارة على التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر وحلها ويركز هذا التحليل على قاعدة أساسية مفادها أن % 80 من المشكلات ترجع إلى % 20 من الأسباب وبالتالي فإن % 20 من المشكلات ترجع إلى % 80 من الأسباب.

ويمكن توضيح كيفية تطبيق تحليل " باريتو " من خلال الخطوات الأساسية التالية :

- تصنيف أسباب حدوث المشكلة.

- حساب عدد الأخطاء والعيوب وتصنيفها على أساس أسباب حدوثها.

- حساب النسب المؤوية للأخطاء أو العيوب الموجودة حسب تصنيفات الأسباب.

⁶¹ عبد الرزاق حميدي، أثر ادارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك-مع الإشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس الجزائر، 2014 ص 37 .

⁶² ا.د/بهجت راضي، أ.م.د. هشام يوسف العربي، مرجع سابق، ص 105 .

⁶³ نفس المرجع السابق ص 102 .

⁶⁴ -أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق ص 36

- ترتيب الأسباب وفقا للنسب المئوية من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.
- رسم المحور الأفقي (x) لتمثيل الأسباب والمحور الرأسي (y) لتمثيل عدد الأخطاء ونسبها المئوية .
- وضع مقياس المجموع التراكمي لعدد الأخطاء على المحور الرأسي ووضع مقياس للنسب المئوية التراكمية على الخط موازي للمحور الرأسي.
- رسم عمود منفصل لكل سبب من الأسباب المصنفة بالترتيب من التكرار الأكبر إلى التكرار الأقل متوجها من اليسار إلى اليمين.

-وضع نقاط أمام منتصف كل عمود وإيصال هذه النقاط مع بعضها.
وكل هذا من أجل إظهار الأسباب الأكثر تكرارا للفت نظر الإدارة إليها، ثم الأسباب الأقل فالأقل وهكذا .

2-خريطة تحليل علاقة السبب بالنتيجة "Cause and effect diagram":

طور هذه الخريطة العالم الياباني إشيكاوا والتي يطلق عليها اسم هيكل عظيمة السمكة "Fishbone Diagram" فهي تمثل أسباب المشكلة وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها، حيث يتم تحديد الأثر المتمثل في المشكلة أولا والتي يعبر عنها برأس السمكة بعد ذلك يتم رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط، إذ يوضع عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة .وبعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط ووضع الأسباب الثانوية عليها .وبناءا عليه تظهر خريطة السبب والأثر والتي تمكن من تحليل الأسباب الرئيسية والثانوية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

3-قائمة المراجعة "Check sheet":

يتمثل هذا الأسلوب في جمع وتسجيل البيانات المتعلقة بالمشكلة المعنية بالدراسة في صورة أرقام أو صفات وبصورة محددة وثابة ويساهم في تنظيم تلك البيانات وفق تصنيفات معينة ولتحديد ومعرفة مواقع الخلل في النشاطات ومدى تكرارها خلال فترة زمنية معينة.

4-خريطة تدفق العمليات "Process flow chart":

تستخدم هذه الخريطة لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها وذلك لتحقيق أهداف أهمها المساعدة في تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة وكذا لتوثيق العمليات ضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة بدلا من طرق أخرى قد تحتاج إلى وقت أطول كوضع الإجراءات لكل نشاط أو لكل عملية.

5-الرسم البياني الانتشاري "Scatter Diagram":

يستخدم شكل الانتشار لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين وذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة وعند القيام بتصميم الرسم البياني الانتشاري يمكن إتباع الخطوات التالية:
أ -تحديد المشكلة المراد دراستها بشكل دقيق وواضح⁶⁵.

⁶⁵نفس المرجع السابق ص37-38.

- ب - تحديد العناصر المراد دراستها وبالتالي الاتفاق على تعيين المتغير التابع والمستقل.
- ج - تجميع البيانات الخاصة لمتغيرات الدراسة (البيانات الإحصائية ولفترات زمنية محددة).
- د - وضع البيانات مجمعة في جدول ورسم بياني يمثل العمود الأفقي (X) بيانات المتغير المستقل ويمثل العمود الرأسي (Y) بيانات المتغير التابع.
- هـ - استخدام معادلة الارتباط لمعرفة مدى قوى العلاقة بين المتغيرين وتحديد اتجاهها.
- و - وبعد الحصول على البيانات الإحصائية وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل، فإن هذا يفيد في تقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة المتعلقة بتحسين الجودة وكذا تلك المتعلقة بمعوقات تحقيق هذا المسعى.

6- تقنية ستة انحراف معياري "Six sigma":

تعبّر "six sigma" عن مصطلح إحصائي الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى. والتي ينظر لها على أنها تقنية جد متطورة في إدارة الجودة الشاملة تستهدف ما يقرب من الكمال في دقة الالتزام لمعايير الجودة وتجنب الأخطاء في العمليات الإنتاجية، حيث تعني أنه " في كل مليون عملية هناك احتمالاً للخطأ لا يزيد عن 3.4 من العمليات"، بمعنى أن الجودة وفق هذه التقنية أن تسعى الإدارة إلى تخفيض التباين وحالات عدم التطابق في العمليات ومن ثم في المخرجات، بحيث تكون المواصفات المحددة التي تحقق متطلبات المستهلك (العميل) محصورة في المساحة المحددة بستة انحراف معياري.

وتطبق تقنية "six sigma" وفق الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة بوضوح، بمعنى البحث عن حالات الاختلاف أثناء عمليات الإنتاج.
- حساب انحراف الإنتاج عن المعايير المستهدفة، والتقنيات الإحصائية التي يمكن تطبيقها هنا هي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتوزيعات الاحتمالية ... الخ.
- حساب احتمال إنتاج المنتج في حدود المعايير المطلوبة.
- حساب معدل العيوب ضمن أجزاء من المليون والذي لا يجب أن يتعدى 3.4 خطأ لكل مليون وحدة إنتاجية⁶⁶.

7- العصف الذهني:

يقصد به استخدام مقدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد للخروج بأفكار إبداعية، قد لا يصل إليها كل منهم بصورة منفردة، ويعرف على أنه " محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة

⁶⁶ نفس المرجع السابق ص 38-39.

ومؤيدة"، ويبرز من هذا التعريف أهمية العمل الجماعي في تنمية روح الإبداع والمبادرة، من خلال إثارة مجموعة من العقول في نفس الوقت للتفكير في حل مشكلة معينة.⁶⁷

8- المقارنة المرجعية:

وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما. وتهدف هذه العملية إلى تحديد احتياجات العملاء من المؤسسة، وتعلم طرق بديلة في أداء العمل ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.⁶⁸

9- بيت الجودة:

يحدد العلاقة بين متطلبات الزبون و المنتج المراد إنتاجه، وبموجب تلك العلاقة تتمكن إدارة الإنتاج من تصنيع منتجات مطابقة لما يريده العملاء، ويعني بيت الجودة مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة.⁶⁹

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة و من ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية و حصر نتائجها المرغوبة. و قد تعرض العديد من المعنيين بهذا الموضوع إلى إبراز هذه المتطلبات و هي⁷⁰ :
أولاً: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة و معتقدات الموظفين في المؤسسة. إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافا جذريا عن (الثقافة الإدارية التقليدية) و بالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: ترويج وتسويق البرنامج: إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. إن تسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير و التعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها.

و يتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة و فوائدها على المؤسسة.

⁶⁷ بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة سنة 2016 ص 26-27.

⁶⁸ نفس المرجع السابق ص 26.

⁶⁹ نفس المرجع السابق ص 27.

⁷⁰ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سابق ص 84-85.

ثالثا: التعليم و التدريب: حتى يتم تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب و تعليم المشاركين بأساليب و أدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم و صلب و بالتالي يؤدي الى النتائج المرغوبة من تطبيقه. و على التدريب لأن يتناول أهمية الجودة و أدواتها و أساليبها و المهارات اللازمة و أساليب حل المشكلات و وضع القرارات و مبادئ القيادة الفعالة الأدوات الإحصائية و طرق قياس الأداء.

رابعا: الاستعانة بالاستشاريين: و الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين و مؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة و مساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ و خاصة المراحل الاولى.

خامسا: تشكيل فرق العمل: يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة ما بين خمسة الى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره و الذي سيتأثر بنتائج المشروع.

وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، و لديهم الاستعداد للعمل و التطوير و يجب أن يعطوا صلاحية المراجعة و تقييم المهام التي تتضمنها العملية و تقديم المقترحات لتحسينها.

سادسا: التشجيع و التحفيز: إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما الى تشجيعهم، و زرع الثقة، و تدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع و التحفيز له دور كبير في تطوير برنامج ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة و استمراريته.

و عليه فعلى المؤسسة أن تبني برنامج حوافز فعال و مرن يخلق جو من الثقة و التشجيع و الشعور بالانتماء للمؤسسة و بأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

سابعا: الإشراف و المتابعة: من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ و متابعة إنجازاتهم و تقويمها إذا تطلب الأمر. و كذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف و المتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد و الإدارات في المؤسسة و تذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

ثامنا: إستراتيجية التطبيق: وتمر بثلاثة مراحل أساسية هي:

1. **الإعداد:** هي مرحلة تبادل المعرفة و نشر الخبرات و تحديد مدي الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى. و يتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.
2. **التخطيط:** و يتم فيها وضع الخطط و كيفية التطبيق و تحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.
3. **التقييم:** وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر و قياس مستوى الأداء و تحسينه.⁷¹

تاسعا: الانفتاح في عملية الاتصال: يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالا تنظيميا:

- 1- من الأعلى إلى الأسفل: بين الإدارة و العاملين لنقل المعلومات و التعليمات.

⁷¹ نفس المرجع السابق ص 86.

- 2- من الأسفل إلى الأعلى: لنقل الاستفسارات والشكاوي ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة.
- 3- اتصالاً أفقياً: للتنسيق وتبادل المعلومات والآراء في المسائل والموضوعات المشتركة بين مختلف الوظائف من نفس المستوى⁷².

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة معايير تقييمها

أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ذكر " Jablonski " أن هناك خمسة مراحل لتنفيذ نجاح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر انتشاراً برغم أن هناك طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب و المراحل هي⁷³:

①- المرحلة الصفرية: مرحلة الإعداد :

يتم بموجب هذه المرحلة إعداد المؤسسة وتهيئة أوضاعها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب أساساً القيام بما يلي⁷⁴:

- عقب اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعياً منها لتحقيق مجل الفوائد والمزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا المسعى، فإنها تقوم باتخاذ القرار الجامع والواضح لتطبيقه.
- تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه رئيس المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير.
- تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين.

- تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

- إرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى قياس آراء وتطلعات العملاء حول منتجات المؤسسة.

②- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط . :

⁷² بيوطرفة صورية، مرجع سابق ص67.

⁷³ -أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل لتحقيق الاداء المنظمي المتميز،مقالة منشورة،مجلة أداء المؤسسات الجزائري،العدد 2013/03،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجترية و علوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2013،ص39-40

⁷⁴ نفس المرجع السابق ص40

يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن

هذه المرحلة ما يلي:

- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.

- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع.

- التحديد المفصل للأهداف الإستراتيجية الرابطة ما بين رؤية ورسالة المؤسسة، وكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

- اختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا ويكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.

- تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.

- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كامل المعنيين بهذا التطبيق.

- مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

③-المرحلة الثانية: مرحلة التقييم:

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد، والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها. وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- التقييم الذاتي : والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- تقييم آراء العملاء :والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حاليا ومستقبليا.

-تقييم تكاليف الجودة :ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي والتي تمت الإشارة إليها سابقا.

④-المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ. :

من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطة التي تم تحديدها سابقا والتي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية:

- تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في المؤسسة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة، ليدرّب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليهم اسم (المسهلين) كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد.

-تدريب المدربين والمرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والاتصال وحل المشاكل...الخ.

-تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلي بروح الفريق.

-يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

⑤-المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات :

إذا كلل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة المؤسسة تتولى دعوة المدربين الذين ساهموا في هذا التطبيق بالإضافة

إلى جميع الشركاء الآخرين من مالكيين وعاملين وعملاء وموردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه، كما يكون في وسع المؤسسة دعوة المؤسسات الأخرى للتعاون وتبادل الخبرات في هذا المجال.⁷⁵

ثانيا: معايير تقييم إدارة الجودة الشاملة:

تختلف معايير تقييم تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من منظمة إلى أخرى، كذلك حسب النماذج المستخدمة في التقييم، ومن النماذج التي يمكن استخدامها في ذلك هو ما تستخدمه لجنة " مالكوم " الأمريكية Malcom Baldrig national quality والتي تأسست عام 1987 .

يستخدم في هذا التقييم نموذج يتكون من سبعة أبعاد إدارية ويتكون كل بعد منها من عدد من العناصر المهمة وهذه الأبعاد هي⁷⁶:

1-بعد نمط القيادة.

2-بعد المعلومات.

3- بعد التخطيط للجودة.

4- بعد الموارد البشرية.

5-بعد توكيد الجودة

6-بعد نتائج الجودة.

7-بعد رضا المستهلك

ويعطى لكل بعد من الأبعاد السابقة وزن معين تحدد بموجبه عدد النقاط التي تخصص لهذا البعد ولكل عنصر فرعي مكون له، بعدها يتم تقييم المنظمة التي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وعموما لا يوجد نموذج جاهز يمكن تطبيقه على جميع المنظمات، ومهما كان حجم ونوع المقياس المستخدم فإنه يجب مراعاة الجوانب التالية في المدخل الذي يتم اختياره:

⁷⁵ نفس المرجع السابق ص40.

⁷⁶قاسم نايف علوان،مرجع سابق ص117

- 1-التوجه نحو المستهلك؛
 - 2-نمط القيادة الإدارية التي ينبغي أن تدعم عملية تطوير الجودة؛
 - 3-النظرة التكاملية للأنشطة التي تتكون منها المنظمة؛
 - 4-المشاركة والتفاعل بين جميع الأطراف الداخلية والخارجية للشركة بهدف تطوير وتحسين جودة المنتجات
- المطلب الرابع:مزايا و معوقات إدارة الجودة الشاملة:
أولا مزايا إدارة الجودة الشاملة:

قال Michael Barrier ان إدارة الجودة الشاملة TQM أصبحت الأحرف الأولى الأكثر شعبية في كل مكان. وإدارة الجودة الشاملة عرفت للمرة الأولى في الشركات الصناعية الكبيرة التي تواجه تحديات كبيرة، والشركات اليابانية هي التي دفعت المنافسة للاشتداد أكثر نظرا لسمعتها والجودة العالية التي تتمتع بها. وأشار إلى أن الشركات الصغيرة تأثرت بإدارة الجودة الشاملة، فالشركات الصغيرة التي تزود الشركات الكبيرة استفادت من برامج النوعية، وذلك لأن الشركات الكبيرة أصرت على أن الموردين الصغار عليهم الاعتماد على برامج الجودة الخاصة بها. وهذا مهم جدا بالنسبة لدورة التحسين المستمر، تحسين المنتجات، والأسعار والخدمات، منتجات بدون عيوب . وحققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا أخرى يمكن إجمالها فيما يلي⁷⁷:

- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات بجودة عالية وتكاليف بأقل؛
- تطبيق سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسة إنجاز أهدافها، المتمثلة في تحقيق النمو و زيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية ؛
- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال من خلال أفراد التنظيم، حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح تطبيق هذه الفلسفة؛
- التركيز المستمر على تحسين العملية فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد غاية في الأهمية؛
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليل الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليل المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين)؛
- زيادة الحصة السوقية :لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير في زيادة الحصة السوقية ؛
- وبالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة المزايا التالية :
- تقليل الأخطاء والوقاية منه أي إدارة العمل الصحيح من أول مرة الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى مع الحصول على رضا الزبون؛

⁷⁷ربيع المسعود،مرجع سابق،ص29-30

- حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة ليشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة وهذا يسهم في تقليل التكاليف والحد من الهدر في الموارد، ويساهم في تحسين الإنتاجية من حيث الكم والتكلفة؛

- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني واثمين ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة قدرتها على مواجهة التغيير والتعاون؛

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة نتيجة لوضوح القيادة وتحديد المسؤوليات بدقة؛

- تنمية مهارات وقدرات الموظفين من خلال الاهتمام بالتدريب المستمر من جهة، ومن خلال خلق بيئة عمل مناسبة تؤدي للرضا الوظيفي وتشجيع الابتكار والإبداع من جهة أخرى؛

- توفير جو من التفاهم والتعاون والاتصالات المفتوحة و العلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة مهما كان حجمها ونوعها حيث يحل التعاون والمساندة بدلا من التنافس؛

- زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تفاعلها مع المتغيرات واستجابتها بسرعة ومرونة؛

- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للتعامل، وبالتالي التقليل من شكاوى العملاء وخدمتهم بسرعة وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

- تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء لأن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.

ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

العائق المشترك والذي عادة ما يتكرر ويعيد نفسه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو الرضا عن النفس والرضا بالوضع الحالي وعدم السعي إلى التحسين. والنقاط القادمة تبين أهم العوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁷⁸

- نقص التزام الإدارة العليا: الإدارة العليا ملزمة بتشجيع إدارة الجودة الشاملة، والعمل بوضوح على الوصول إلى هدف التحسين المستمر للجودة لجميع العاملين، وتوفير الموارد يعد ضرورة لتحقيق ذلك.

- عدم القدرة على تغيير ثقافة المنظمة: واحد من أهم العوائق أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تغيير ثقافة المؤسسة الحالية إلى ثقافة جديدة، وهذا ما يتطلب الكثير من التدريب وبرامج التوعية والتغيير ممكن فقط عندما يدرك الأفراد أنهم جزء من المؤسسة عندما تكون هناك ثقة بين رب العمل والعاملين.

- عدم ملائمة التخطيط: الأفراد عندما ينشئون مشاريع بالضرورة عليهم القيام بالتخطيط، ومما يجدر الإشارة إليه أن عملية التخطيط يجب أن تركز على الزبائن ورضاهم، كما تركز على الربح وفي حال ما إذا كان التخطيط غير ملائم فإن التطبيق بالتأكيد سيكون مآله الفشل.

- نقص التدريب و التعليم: التدريب والتعليم يجب أن يكون جزء من العملية الإدارية ويعد التدريب مهم

⁷⁸ نفس المرجع السابق، ص31-32.

جدا لأي مؤسسة لتكون فعالة. لهذا يجب على القيادة الإعداد الجيد للبرامج التدريبية.

-عدم تناسق الهيكل التنظيمي: إذا كان هناك عدم تناسق في جل الأقسام أو المصالح عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن المؤكد أن الفشل سيكون مصير أي فلسفة عند التطبيق، وسيكون من الأفضل الاعتماد على فرق متعددة لتطبيق أي فلسفة جديدة، وهذا من شأنه القضاء على الاختلافات عند التطبيق.

-ضعف أداة القياس وتحليل البيانات: القرارات يجب أن تتخذ بناء على تحليل البيانات فإذا كانت أدوات القياس غير مناسبة فالبيانات المجمعة ستقودنا إلى لبس، فكل مشكل عند تتبعه من الأصل يؤدي إلى سهولة معالجته.

-ضعف الاستماع والاهتمام بالزبائن: منظمات الجودة عليها دائما أن لا تهمل رأي الزبون الداخلي والخارجي على حد سواء، وفي حال تم إهمال التركيز على الزبون فان كل شيء قد أهمل لأن إدارة الجودة الشاملة مبنية على ذلك.

-نقص فرق العمل: من الوارد جدا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لن يكتب لها النجاح إذا الأفراد لم يعملوا بفرق عمل، ففرق العمل بإمكانها تذليل العقبات إلى حد كبير.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الايزو

المطلب الاول: ماهية معايير الايزو:

أولا: تعريف الايزو

تعتبر المواصفات القياسية الايزو 9000 أهم أداة لتسهيل إنتاج المنتجات بمستوى الجودة المطلوب والمحافظة على هذا المستوى بشكل دائم حروف الإيزو هي الحروف الأولى من اسم المنظمة العالمية للمواصفات ISO ، The International Organization for standardization التي تأسست عام 1946 ، ويقع مقرها في سويسرا. تتكون عضويتها من المنظمات القومية المعنية بالمواصفات في أكثر من 91 دولة (عضو واحد من كل دولة)، وترتبط الإيزو مع اللجنة الدولية الكهربية الفنية (IEC) International Electrotechnical Commission وهما تعملان معا كنظام مشترك لتسيير تطوير إجماع عالمي يفرز اتفاقيات حول معايير عالمية للجودة. وعليه يمكن تعريف المواصفات القياسية الإيزو 9000 كمايلي:

-تعرف المواصفات القياسية الإيزو 9000 على أنها "سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس سنة 1987 ، تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام الجودة الذي يجب أن تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم."

-عرفت المواصفات القياسية الإيزو 9000 أيضا أنها "توصيف لسلوك الإنساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقا".

-كما عرفت المواصفات القياسية بأنها "سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة

والخدمات، والتي تنقسم على مجموعة من المواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منه⁷⁹

- تعرف الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) المقاييس بأنها "وثائق موضوعة بإجماع و مصادقة هيئة معروفة، تقدم للدول مجموعة من القواعد و أسس السير للتطبيق المتكرر أو المستمر"، ومن ضمن هذه المقاييس نجد سلسلة الإيزو 9000 التي تعتبر الأكثر شهرة في العالم بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي.

-و تعرف الإيزو 9000 بأنها" سلسلة من المقاييس المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للمقاييس، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع - أو تفوق - حاجات أو رغبات و توقعات الزبائن." ⁸⁰

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن المواصفات القياسية ISO 9000 هي جملة من المواصفات التي تتكون من مجموعة من المتطلبات والإرشادات الضرورية لتأسيس أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات، تهدف إلى تقديم منتجات تطابق متطلبات محددة، فهي لا ترتبط فقط بالمواصفات الخاصة بالسلع والخدمات، وإنما تعتبر أيضاً كنظام للرقابة على الجودة من خلال المعايير المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليان.

ثانياً: أهمية الإيزو: تكمن الأهمية تطبيق نظام الإيزو ISO 9000 في من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس و إدخال أنظمة و إدارة جودة كفؤة وفعالة كأولوية لتنمية الاقتصاد الوطني لأية دولة، وهذا ما أظهرته البحوث التي أجريت في جامعة ليفربول، من أن دور تطوير الجودة في تعزيز وتحسين تنافسية العمل في الصناعة الأوروبية كان حاسماً ومهماً، و أن عوامل و أدوات إدارة الجودة الشاملة تستخدم في تحسين وتعزيز أداء العمل.

ويمكن القول أن أهمية تطبيق معايير الإيزو في المؤسسة تكمن في ⁸¹:

- تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة و اكتساب ثقة المتعاملين معها في ظل البيئة التنافسية السائدة.
- زيادة الربحية و ضمان الاستقرار من خلال إمكانية دخول الأسواق العالمية بقدرة، فاعلية وكفاءة عالية.
- تشكيل الأنظمة الثابتة للجودة في المؤسسة و إتاحة فرص اعتمادها في استخدام إدارة الجودة الشاملة.
- رفع كفاءة و فاعلية الأنشطة التشغيلية والعمليات الإنتاجية مما يساهم في تقديم منتجات ذات جودة.
- تنمية روح العمل الجماعي وترسيخ مفهوم الرقابة الذاتية للأداء.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ومنحها فرصة لدخول الأسواق التي تشترط الحصول على شهادة الإيزو.
- تحسين مستوى العلاقة مع العملاء.
- تمكين المؤسسة من القيام بعمل المراجعة والتقييم الذاتي.

79- الهام شيلي، مرجع سابق، ص44-45.

80- بوطرفة صورية، مرجع سابق ص76.

81- عبد الرزاق حميدي، مرجع سابق ص58-59.

-تحفيز موظفي المؤسسة على رفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق و بالتالي الوصول إلى أفضل مستوى يحافظ على الشهادة الممنوحة لهم، فضلا عن اطمئنانهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثوق بعيدا عن العمل التقليدي الاجتماعي.

-ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر.

المطلب الثاني: محتوى معايير الايزو:

أولا: إصدارات مواصفات إدارة الجودة 9000

من أجل تحقيق هدف استدامة فاعلية التحسين المستمر للجودة بالاعتماد على مواصفات إدارة نظام الجودة الإيزو 9000، تعمل اللجنة الفنية ISO/TC/ 176 المختصة بهذا الميدان في المنظمة الدولية للتقييس (ISO) على مراجعة مواصفات إدارة الجودة ISO 9000 كل 6 سنوات ، للحفاظ على مبدأ التعديل والتحسين الذي يلي المتطلبات الجديدة المطروحة، واستجابة للمتغيرات الحاصلة بالمرونة اللازمة.

وعليه قامت المنظمة بعد الإصدار الأول سنة 1987 بإجراء ثلاثة مراجعات أفرزت ثلاثة تعديلات، كان الأول سنة 1994 والثاني سنة 2000 والأخير سنة 2008 ، بحيث يمكن التطرق لمضمون الإصدارات على الترتيب التالي⁸²:

1-1- الإصدار الأول ISO 9000 سنة : 1987 جاء هذا الإصدار نتيجة لتوحيد الجهود الدولية المتعلقة بإنشاء مواصفات عالمية لإدارة الجودة تحت اسم مواصفات ISO9000 التي تعمل على توحيد كل ما يتعلق بنظم الجودة، بحيث يكون هناك منظمات دولية تقوم بمراجعة نظم الجودة في الشركات ومنح الشهادة المطلوبة، بعد التأكد من مطابقة هذه النظم مع متطلبات مواصفات المنظمة الدولية للتقييس.

وقد ركز الإصدار الأول 1987 على ضبط الجودة والذي يعني تطبيق الأنشطة والأساليب المتعلقة بضمان استمرارية متابعة متطلبات العميل، والتركيز على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بالدرجة الأولى⁸³.

1-2- الإصدار الثاني سنة 1994: كان هذا الإصدار هو المراجعة (التعديل) الأولى لسلسلة مواصفات الإيزو 9000 والذي كان عام 1994 ، فقد ركز على تأكيد الجودة والذي يعني تطبيق الأنشطة الضرورية لتوفير الثقة بان المنتج يلي متطلبات العميل، ومن هنا كان التركيز أساسا على منع وقوع الخطأ أي الوقاية من حدوث الأخطاء وليس مثل الإصدار الأول تصحيح الأخطاء بعد ترك المجال لحدوثها .

أما الهدف من وراء هذا التعديل هو تطوير نصوص هذه المواصفات من خلال تصحيح الأخطاء المكتشفة أثناء تطبيق مواصفة الإيزو 9000 لسنة 1987 ، من أجل الوقوف على أهم جوانب القصور في هذه المواصفات، بالإضافة إلى تطويرها وتحسينها من أجل الاستجابة لمجموع المتطلبات الجديدة والتصنيفات الحديثة للمؤسسات،

82-ابراهيم عواطف الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر، عمان، 2009 ص156

83- محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص307

مثل تلك العاملة في مجال الخدمات. وبهذا لم تكن هذه التعديلات جوهرية إذ لم تمس البنية، وإنما اقتصر على إضافة متطلبات فرعية بالاعتماد على النظرة المستقبلية⁸⁴.

1-3- الإصدار الثالث سنة 2000 : بالرغم من التعديلات التي أدخلت على الإصدار الثاني لمواصفات الـ ISO 9000 سنة 1994 ، إلا أن هذه الأخيرة مازالت تحتوي على بعض نقاط الضعف، والتي من أهمها⁸⁵ :
- ترك الحرية للمؤسسة في اختيار تطبيق التقنيات الإحصائية الشيء الذي يؤدي إلى إهمال المواصفات من طرف المؤسسة.

- يوجد معايير في هذا الإصدار تحدد ما يجب فعله دون تحديد الوسائل والآليات التي يجب اتخاذها من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

واستجابة لذلك، قامت المنظمة الدولية للتقييس بإجراء مسح واسع على مستوى العالم لفهم حاجات المستخدمين من سلسلة المواصفات بصورة أدق وأفضل من سابقتها، بغرض عكس المفاهيم الحديثة للإدارة وتحسين الممارسات التنظيمية.

وفي ضوء الملاحظات والتوصيات التي عكستها نتائج المسح الشامل، ولإدراك النقائص المطروحة، فقد أجريت تغييرات رئيسية في بنية المواصفات مع الاحتفاظ بالمتطلبات الأساسية السابقة، واكتملت التعديلات وتم إصدار ثالث مواصفات ISO 9000 في 2000/12/25، والذي يركز على نظام إدارة الجودة كاملاً في مضمونه الأساسية والمصطلحات والمتطلبات والإرشادات الأساسية المتعلقة بإدارة نظام الجودة، مما يعني تطبيق الأنشطة والأساليب المتعلقة بذلك.

1-4- الإصدار الرابع سنة 2008 : جاء هذا الإصدار كامتداد وتحسين لإصدار 2000 ، من خلال إزالة أي غموض فيما يتعلق بمتطلبات نظام إدارة الجودة، وإضافة المزيد من الوضوح إلى بنود المواصفة، وتحسين التوافق مع معايير الجودة البيئية ISO 14000⁸⁶.

ثانياً: محتوى مقاييس الـ ISO 9000: يمكن تلخيص محتوى مقاييس الـ ISO 9000 في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) عائلة مقاييس الـ ISO 9000

⁸⁴-راشي طارق، الاستخدام الأمثل للمواصفات العالمية (الـ ISO 9000) في الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة-SOMIPHOS - ،مذكرة ماجستير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية

المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، السنة 2011، ص135

⁸⁵محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص308

⁸⁶- راشي طارق، مرجع سابق، ص135

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

المقاييس و الخطوط الموجهة	الموضوع
ايزو 8402 : تسيير الجودة و تأكيد الجود- مصطلحات-	يعرف المصطلحات الأساسية المستعملة في سلسلة الايزو 9000 ، التي تمنع كل التباس داخل أو خارج المؤسسة.
الايزو 9000-1 : مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة- الجزء: 1: الخطوط الموجهة لتصنيف المقاييس واستعمالها.	نقطة انطلاق لفهم و تصنيف المقاييس التي تستجيب للحاجات النوعية للمؤسسة.
الايزو 9000-2 : مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة- الجزء: 2: الخطوط الموجهة لتطبيق الايزو 9003،9001،9002	يساعد على تفسير و تطبيق الايزو 9003،9001،9002
الايزو 9000-3 : مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة- الجزء: 3: الخطوط الموجهة لتطبيق الايزو 9001 (1994) في التطوير، إعداد و إصلاح البرمجيات.	للتفسير النوعي لمتطلبات الايزو 9001 المتعلق بتطبيقات تطوير البرمجيات.
الايزو 9000-4 : مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة- الجزء: 4: دليل تسيير برنامج السلامة و العمل.	نصائح فيم يخص التخطيط، التنظيم، و التحكم في موارد إنتاج منتجات مقبولة و دائمة.
الايزو 9001 : نظام الجودة : نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، و الخدمات المرافقة.	مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة على تصميم/تطوير منتجات و خدمات، الإنتاج، و إنشاء خدمات مرافقة.
الايزو 9002: نظام الجودة : نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج، و الخدمات المرافقة.	مثل الايزو 9001 استثناء متطلبات التحكم في التصميم
الايزو 9003 : نظام الجودة : نموذج لتأكيد الجودة في المراقبة و التجارب النهائية.	مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة على التحكم في المنتج/الخدمة، و في مجال المراقبة و التجارب النهائية

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

<p>تقدم نصائح لتطبيق نظام الجودة الذي يسمح بالاستجابة لاحتياجات الزبائن و المؤسسة نفسها.</p>	<p>الايزو 9004-1 : تسيير الجودة و عناصر نظام الجودة -الجزء 1: الخطوط الموجهة.</p>
<p>مماثلة للمواصفة 9004-1 لكنها مخصصة لقطاع الخدمات.</p>	<p>الايزو 9004-2 : تسيير الجودة و عناصر نظام الجودة - الجزء 2: الخطوط الموجهة للخدمات.</p>
<p>تعطي هذه المواصفة الخطوط الموجهة لتطبيق تسيير الجودة في حالة إنتاج المؤسسة لمنتجات متأتية من مسارات ذات طابع مستمر، و التي تكون في غالبها غير مرتبة.</p>	<p>الايزو 9004-3 : تسيير الجودة و عناصر نظام - الجودة - الجزء 3: الخطوط الموجهة للمنتجات الناتجة عن المسارات ذات الطابع المستمر</p>
<p>تمنح هذه المواصفة الخطوط الموجهة للتحسين المستمر للجودة داخل المؤسسة بواسطة أدوات و تقنيات مرتكزة على جمع و تحليل المعطيات.</p>	<p>الايزو 9004-4 : تسيير الجودة و عناصر نظام الجودة -الجزء 4: الخطوط الموجهة لتحسين الجودة.</p>
<p>نصائح حول طريقة تحضير مخططات الجودة للتحكم في المنتجات، المشاريع، و العقود النوعية.</p>	<p>الايزو 1005 : تسيير الجودة -الخطوط الموجهة لمخططات الجودة.</p>
<p>الخطوط الموجهة لضمان جودة المسارات و المنتج النهائي للمشروع.</p>	<p>الايزو 1006 : تسيير الجودة -الخطوط الموجهة لتسيير المشروع.</p>
<p>الخطوط الموجهة لمراجعة أنظمة الجودة، مراقبة قدرة النظام على الوصول إلى الأهداف المحددة.</p>	<p>الايزو 1007 : الخطوط الموجهة لمراجعة أنظمة الجودة.</p>
<p>الخطوط الموجهة لمراجعة أنظمة الجودة، مراقبة قدرة النظام على الوصول إلى الأهداف المحددة</p>	<p>الايزو 10011-1: الخطوط الموجهة لمراجعة أنظمة الجودة.</p>
<p>نصائح حول التعليم، التكوين، الخبرة، المؤهلات الفردية، و قدرة التسيير الضروري لإجراء المراجعة.</p>	<p>الايزو 10011-2: الخطوط الموجهة لمراجعة أنظمة الجودة.</p>
<p>الخطوط الموجهة لتسيير برامج مراجعة أنظمة الجودة.</p>	<p>الايزو 10011-3: الخطوط الموجهة لمراجعة أنظمة</p>

	الجودة.
الخطوط الموجهة حول المميزات الأساسية لنظام التمييز المقارن Benchmarking.	الايزو 10012-1: متطلبات تأكيد جودة تجهيزات القياس-الجزء 1 : تأكيد عملية القياس.
الخطوط الموجهة الإضافية حول تطبيق التحكم الإحصائي للمسارات من أجل بلوغ أهداف الجزء	الايزو 10012-2: تأكيد جودة تجهيزات القياس-الجزء 2: الخطوط الموجهة للتحكم في مسارات القياس.
الخطوط الموجهة للاعداد، التحضير، و التحكم في دليل الجودة المتوافقة مع الاحتياجات النوعية للمؤسسة	الايزو 10013 : الخطوط الموجهة لإعداد دليل الجودة.

المصدر: بوطرفة سورية، مرجع سابق، ص: 76، 77، 78.

المطلب الثالث: علاقة معايير الايزو لإدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر بمثابة مدخل أو أسلوب لاستغلال الموارد من خلال مجموعة من الأنشطة المتكاملة، لإنتاج سلع وخدمات تحقق احتياجات وتطلعات العميل والأطراف ذات المصلحة.

أما مواصفات الإيزو 9000 فهي بمثابة متطلبات إجرائية أساسية، ممثلة في إتباع مجموعة من الإجراءات الإدارية والفنية، والمواصفات الموثقة التي تساهم في ضبط جودة أداء الأنشطة المختلفة، ومنه فإن هذه المواصفات تعتبر دليل قد يأخذ شكل إرشادي أو إلزامي في المؤسسة.⁸⁷

إن الاختلافات بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة لا تعني أن هناك قصوراً معيناً في نظام الإيزو 9000 ، فهذا النظام يوفر معايير مهمة للنشاطات والعمليات التي تتم داخل المؤسسات، من اجل ضمان وتوكيد الجودة، وبالشكل الذي يساعد على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

بناءً على ما سبق، وللولوج في العلاقة التي تربط بين ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة استند أغلب الباحثين في بناء تحليلهم وإعطاء جوهر العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين على اللجنة الفنية ISO/TC/174 المكلفة بإصدار مواصفة إدارة الجودة ISO 9000 في المنظمة الدولية للتقييس، والتي قامت بتحليل معمق ومتكامل لأساسيات ومفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة لاختيار أفضل الممارسات الإدارية الواجب تنفيذها، لتصبح مبادئ هذه الأخيرة هي الأساسيات والمرتكزات المعتمدة عند إجراء التعديلات والتغييرات في سلسلة مواصفات إدارة الجودة ISO 9000 ، وتفصح عن التقارب النسبي مع متطلبات الإصدارين الأخيرين 2000 و 2008.⁸⁸

⁸⁷ نفس المرجع السابق ص144

⁸⁸ نفس المرجع السابق ص145

الجدول رقم (03): يبين التقارب بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو 9000 للإصدار 2000 أو 2008

إدارة الجودة الشاملة	ISO9000 اصدار 2000 أو 2008
تهتم وتركز على الزبون بشكل كبير	يبدأ نموذج إدارة الجودة بمتطلبات الزبائن وينتهي بتحقيق الرضا لهم.
تركز على التحسين المستمر وتعدده أساسي من مبادئها	تؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهدافها ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات والأعمال التصميمية والوقائية ومراجعة الإدارة.
استخدام الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة وتحسين الجودة.	التأكد من تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.
يتطلب تحسين سياسة الجودة والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المؤسسة.	تحديد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والالتزام بها، ووضع إطار لمراجعتها، والتأكد من تنفيذها.
يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل للجودة	حددت متطلبات التوثيق وأعدت دليل خاص بالجودة.
تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير.	تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءات والخبرة والمهارة، مدركين أهمية نشاطاتهم في إنجاز أهداف الجودة.
الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون.	التأكد من مراقبة وقياس خصائص المنتج، لتثبيت من أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول.

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 80-81 .

وعليه كانت النتيجة التي توصل لها جميع الباحثين، بأن الحصول على شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو 9000 ليس هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة تلجأ لها المؤسسة للإرتقاء بالمستوى العام لأدائها وتحقيق رضا العملاء

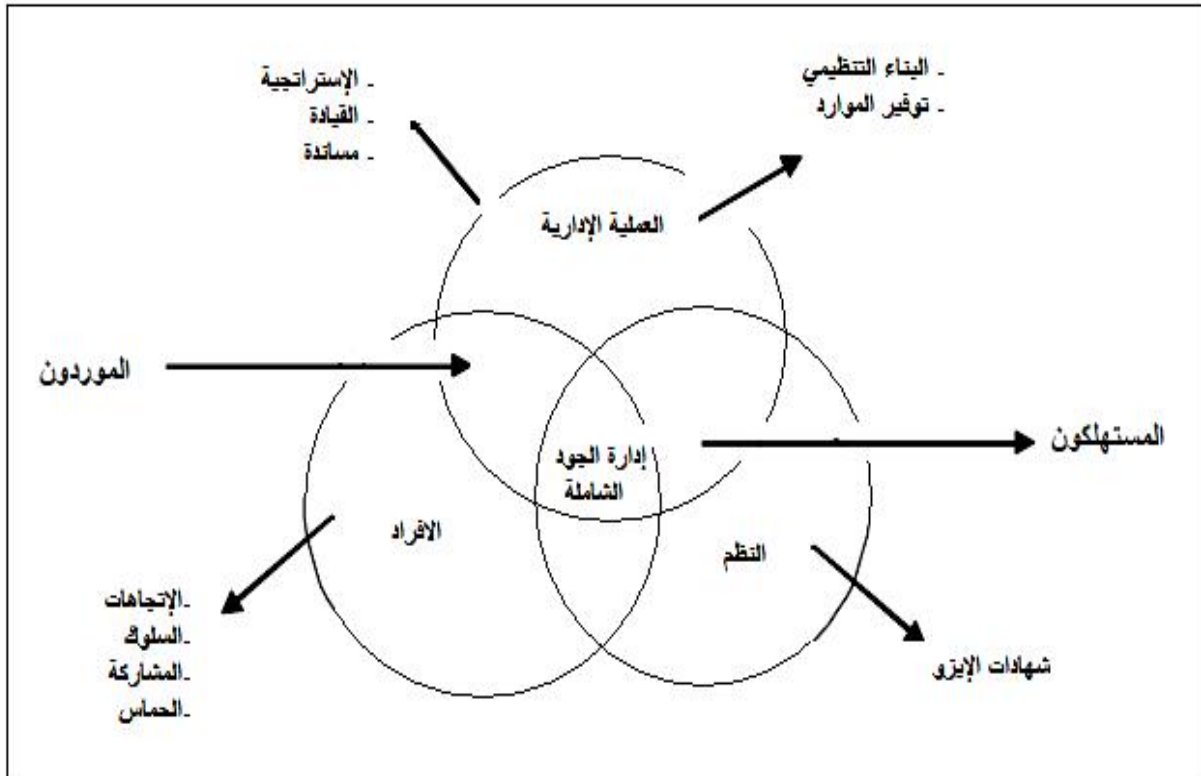
والتطوير الشامل لتنظيمها، تأكيدًا لمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يبين على أن طبيعة العلاقة بين الجانبين تتصف بالتكامل والانسجام، على إعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل يغطي ويهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة، ويحمل في طياته مواصفات الإيزو 9000 ، في حين فإن هذه الأخيرة تمثل منبعًا وإحدى متطلبات نظام إدارة الجودة يقوم على مواصفات موثقة ويرتكز على أساس مطابقة هذه المواصفات، لذا فهي مرحلة أولية يمكن من خلالها الانطلاق وبناء مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، وبذلك فهما غير متعارضين وليس بديلين بل متكاملين ومن نسيج واحد.⁸⁹

- فيمكن الحصول على الإيزو 9000 دون إدارة الجودة الشاملة؛

- يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على الإيزو 9000 ؛

- يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الإيزو 9000 وهو أفضل الخيارات؛

و الشكل الموالي رقم(11): يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000



المصدر: خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 73.

⁸⁹ نفس المرجع السابق ص146.

المبحث الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة التغيير

تشمل منهجية إدارة الجودة الشاملة على إحداث عدد من التغييرات المطلوبة ، من اجل تطبيق هذه المنهجية على أرضية وأسس متينة وبما أن الأنماط القيادية وكذا الهياكل التنظيمية الثقافات، الأنظمة والسياسات التقليدية أصبحت تشكل حاجزا و عائقا يحول دون تبني المنظمة لهذه المنهجية الحديثة فان التغيير لم يعد غاية في حد ذاته، ولكن ضرورة للانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أحسن مما هي عليه لغرض تحقيق وتعزيز ميزتها التنافسية، وهذا ما يضطر القائمين على المنظمة إلى عملية تغيير ذلك حتى يتم توفير كافة المتطلبات التنظيمية الملائمة لتحويل المنظمة نحو إدارة الجودة الشاملة وسيتم في هذا المبحث التطرق بشيء من التفصيل الى كافة الأبعاد التي سيمسها التغيير و ذلك كما هو موضح في المطالب التالية:

المطلب الأول: القيادة و إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و إدارة الجودة الشاملة

المطلب الرابع: تصميم العمليات و السياسات و إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: القيادة و إدارة الجودة الشاملة:

القيادة الإدارية العليا في قيامها بعملية التغيير يجب أن تعزز التزام الأفراد بذلك،و تعزز كذلك التواصل معهم بالإضافة إلى تعزيز ثقافة المنظمة .إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل جيد لا يعود فقط للالتزام بل يعود أيضا للتخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و الآلية و المهارة و الميكانيزم المطبق .و على القيادة من خلال عملية التحليل و التقييم الذاتي أن تعتمد إلى عملية القياس و تحديد الفرص للتحسين و دمج الأفراد أيضا في هذه العملية .فالفرص التي يوفرها المحيط من المفروض أنها تستغل في عملية التحسين أو إعادة الهندسة/التصميم.وقياس الأداء أيضا يجب أن يعتمد على العملية في حد ذاتها و كذلك التغذية الراجعة.⁹⁰

حيث أثبتت الدراسات أن قيادة التغيير الى النجاح يتطلب وجود رؤية و خلق إحساس بضرورة التغيير ،فالرؤية تساعد على جهود التغيير ،و يمكن القول إن القيادة هي الرؤية فمسيرى الغد لن يكونوا كما كانوا في الماضي،فالرؤية هي عامل حرج في اي مستوى من مستويات المنظمة و القيادة تدرك أن التغيير الجذري للمنظمة يجعلها تحصل على مكانة اليوم كفرصة تقرها أكثر للجودة الشاملة ،فالرؤية كما هو معروف هي الصورة الحية و المستقبلية الممكنة للمنظمة في الذهن .و الرؤية يجب ان تكون واضحة و جاذبة للعاملين في المنظمة من المفروض

⁹⁰د.ربيع المسعود،د.يوسفى ايمان،العلاقة بين التغيير الاداري و العوامل الحرجة لادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القادة في بنك البركة الجزائري،مقالة منشورة ،مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات، العدد الثاني عشر، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية جامعة البليدة،ص150.

أن تكون مرتبطة بجارات الزبائن، و تغطي إستراتيجية المنظمة لتحقيق رسالتها لهذا يجب ان يتشارك الجميع في وضعها فرما تكون الخطوة الأولى هي الاستماع للآراء أما الخطوة الثانية فهي غرس هذه الرؤية في جميع أفراد المنظمة.

- نقل هذه الرؤية للعاملين فيجب على الأفراد في كل المستويات أن يتشاركوا الرؤية.
- تمكين الآخرين من العمل وفق هذه الرؤية: التخلص من العقبات التي تعترض سبيل التغيير.
- تغيير الأنظمة التي تهدد هذه الرؤية و تهدمها، تشجيع الإقدام على المخاطرة .
- تعزيز التحسينات التي تم إدخالها و احداث مزيد من التغيير.⁹¹

و مما سبق نورد مهام وصفات القائد في ظل إدارة الجودة الشاملة:

أولاً - مهام القيادة الإدارية: القائد الإداري أيا كان موقعه ومنصبه الوظيفي ضمن الهيكل التنظيمي عليه في ظل إدارة الجودة الشاملة القيام بالمهام وتحمل المسؤوليات التالية والتي تعتبر بمثابة معايير يمكن من خلالها الحكم على مدى قدرته وفعالته القيادية⁹²:

- 1- غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى مرؤوسيه ، بعد شرحها و تفسيرها لهم و بيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها ، وهدفها وكذلك العمل على زرع الأمل والتفاؤل في نفوسهم بشأن نجاح إدارة الجودة الشاملة ؛
- 2- شرح وغرس الثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة لدى مرؤوسيه ، ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها؛
- 3- تحفيز مرؤوسيه على خدمة العملاء وإرضاءهم، وتدريبهم على كيفية الاهتمام بهم؛
- 4- توعية المرؤوسين لضرورة الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم، ورغباتهم؛
- 5- توزيع المسؤوليات بشكل واضح ومفهوم؛
- 6- تحويل عمل المرؤوسين من واجبات ومسؤوليات إلى متعة؛
- 7- تطوير أداء المرؤوسين باستمرار وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- 8- تفويض السلطة للمرؤوسين وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها بشكل فعال؛
- 9- العمل ضمن فريق عمل واحد متعاون لتحقيق أهداف مشتركة؛
- 10- تبني مبدأ الصراحة في مناقشة المشاكل مع مرؤوسيه؛
- 11- بناء نظم معلومات خاص به يساعد على اتخاذ القرارات بشكل جيد ، ويسمح لمرؤوسيه باستخدام هذه المعلومات عندما يحتاجونها؛
- 12- الاستجابة السريعة لضغوط ومشاكل العمل، والسعي إلى حلها والتكيف معها.

⁹¹ نفس المرجع السابق ص150-151.

⁹² بيوظرة صورية، مرجع سابق ص:90-91.

ثانياً- صفات القائد في ظل إدارة الجودة الشاملة: يتميز القائد في ظل إدارة الجودة الشاملة بجملة من الصفات من بينها⁹³:

1-الشجاعة:والتي تشمل بدورها عدة جوانب من بينها:

أ -القدرة على مواجهة التحديات والمشاكل وعدم الهروب منها؛

ب - القدرة على التحليل؛

ج - القدرة على الابتكار والتغيير

ح - الحماسة؛

ت - الابتعاد عن الحلول الوسطى؛

ث - الاعتراف بأخطائه والاستفادة منها مستقبلاً؛

هـ - القدرة على تحمل المسؤولية .

2-الاعتمادية :ويعني أن يكون القائد:

أ -دقيق في عمله؛

ب - يدرس كل شيء ولا يترك شيء دون دراسة، ويتعد نهاياً عن الارتجالية؛

ج -ملتزم تجاه نفسه وتجاه الآخرين؛

د -مواظب ودؤوب.

3-أخلاقيات العمل وتشمل :

أ -العدالة والمساواة؛

ب - الموضوعية في التعامل مع الآخرين؛

ج - الصدق؛

د -الأمانة؛

ذ -الإخلاص والتفاني في العمل؛

هـ -إبعاد المصلحة الشخصية؛

و - احترام الآخرين وعدم التقليل من شأنهم؛

ي -الذكاء؛

ن -المرونة؛

ل -التفاؤل

⁹³- نفس المرجع السابق ص91.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني تغيير ثقافة المنظمة التي تعتمد على عدد من العناصر ،سلوكيات الأفراد و تفاعلاتهم ،معايير نتائج فرق العمل ،القيم السائدة و المتبناة من المنظمة ،قواعد العمل التي تسمح بتطور المنظمة ،مناخ للعمل و مناخ العمل،الرؤية و الرسالة .و تتوقف فعالية المنظمة على مدى تحكم الأفراد في القواعد و تحركهم تجاه الأهداف و الغايات المشتركة،فإدارة الجودة الشاملة تعمل المراقبة الداخلية و الخارجية للأفراد ،و بالتالي فان كل فرد هو مسؤول عن عمله و أدائه.و التغيير لن يكون سهلا و يحتاج إلى علاقات المسيرين و جهد كبير للقيام بذلك،وفي المقابل إذا أعطي العمال الفرصة ليكونوا جزءا من عملية اتخاذ القرار و تم ربط ذلك بالاحترام و إذا تم الحفاظ على كرامتهم و إعطائهم الفرصة ليتعلموها.¹

أولا ماهية ثقافة الجودة - الثقافة التنظيمية الجديدة - new organizational culture :-

وضع العديد من الباحثين وعلماء الإدارة مجموعة من التعاريف الخاصة بثقافة الجودة والتي تعتبر مصطلح حديث نسبيا تزامن ظهوره وبداية الاهتمام به مع بروز منهجية إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هذه التعاريف نجد²:

1- يعرف دليل الجودة الذي أصدره معهد الإدارة العامة ثقافة الجودة الشاملة بأنها " نظام القيم الذي يسود المنظمة لدى جميع أعضائها ويشمل مجموع المعتقدات، الإجراءات لتوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة، بناء على رغبة المستفيد(العميل) ."

2- ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية الجديدة حسب عمر وصفي العقيلي بما يلي : "هي بنية اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ، والقيم، والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل المنظمة لدى جميع أعضائها بحيث تمكنهم من إدراك الأحداث الجديدة المنوي إدخالها إلى المنظمة (منهجية إدارة الجودة الشاملة)، وبالتالي فهي تلعب بمكوناتها دور الموجه لسلوكي الإنساني كما تلعب دورا مؤثرا في عملية اتخاذ القرار، فالثقافة التنظيمية الجديدة التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات و الأفراد.

وبوجه عام يمكن تلخيص فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة الجودة الشاملة بما يلي³:

أ - جعل لغة الحديث و العمل والسلوك داخل المنظمة واحدة؛

ب - ربط الجماعات داخل المنظمة مع بعضها في نسق ورباط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المنظمة؛

1- د.ربيع المسعود، د.يوسف ايمان، مرجع سابق ص 150.

2- بوطرفة صورية، مرجع سابق، ص108

3- نفس المرجع السابق، ص108-109.

ت - تسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة؛
ث - تنمية روابط المودة بين العاملين من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة تشمل عليها ثقافة المنظمة؛

ج - تجعل عملية اتخاذ القرار أكثر كفاءة، لوجود ضوابط مشتركة وموحدة لدى جميع متخذي القرار؛ ولتفعيل دور الثقافة التنظيمية الجديدة وتحقيق النجاح لها في خدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن من الأهمية بمكان شرحها لجميع العاملين في المنظمة ليكونوا ملمين بها بعمق وفهم و مساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها عند أداءهم لإعمالهم ولخدمة الغرض المشار إليه يتوجب تبني خطة مدروسة للتطوير التنظيمي يمكن من خلالها غرس وتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها ومبادئها مفاهيمها و عاداتها وأتماطها السلوكية المطلوبة لدى العاملين، وهذه المسؤولية مشتركة بين جميع القيادات الإدارية في المنظمة التي عليها الإسهام في جهود هذه التنمية. وتشمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة على جوانب أساسية هي ما يلي :

- 1-رسالة المنظمة هي غاية و مسعى الجميع؛
 - 2-تقديم كل النفع والاحترام للعملاء؛
 - 3-الكمال في الانجاز مسؤولية الجميع؛
 - 4-التميز هدف استراتيجي؛
 - 5-النظر لكل من يعمل في المنظمة على انه له القابلية للابتكار والإبداع؛
 - 6-اتخاذ القرار يتم بشكل جماعي؛
 - 7-تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع؛
 - 8-تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية ؛
 - 9-نمط القيادة والإشراف هو المساندة والمساعدة والصدق والإخلاص؛
 - 10-الفشل ليس نهاية بل تجربة يجب تجاوزها والاستفادة منها مستقبلا.
- وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية الجديدة تساعد كل من يعمل في المنظمة على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية.

ثانيا -متطلبات ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة: من خلال دراسة قيم ثقافة المنظمة في المنظمات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة يستخلص كروسي بعض المتطلبات الرئيسية لثقافة الجودة الشاملة والتي من أهمها¹:

- 1-التأكيد على أهمية الدور القيادي في إدارة أعمال الجودة؛
- 2-تعزيز القيم الأخلاقية تجاه العملاء و المجتمع؛
- 3-وضع معايير أداء عالية ؛

1-نفس المرجع السابق ص109.

4- التأكيد على أهمية التدريب والتعليم المستمر لجميع العاملين في جميع المستويات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و إدارة الجودة الشاملة

1- مفهوم الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي عموماً على أنه: "الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، فهو يوضح الإدارات و الأقسام التي تقوم بأداء الأنشطة و الأعمال المطلوبة بغية تحقيق أهداف المؤسسة، كما يوضح نوعية العلاقات بين الأقسام و تسلسل السلطات و شبكات الاتصال بينها".
و بالتالي فإن الهيكل التنظيمي هو الاداة الرئيسية لتحقيق أهداف المؤسسة ، كما تتولد عنه عدت قرارات تنظيمية حاسمة أهمها :تحديد الوحدات التنظيمية و نطاق أعمالها،نوعية العلاقة بينها ،تفويض الصلاحيات و قنوات الاتصال التي تربطها.¹

2- أهمية الهيكل التنظيمي: يساعد الهيكل المنظمي في ما يلي²:

1. تخصيص الأفراد والموارد الأخرى لكل مهمة من المهام.
2. توضيح مسؤوليات الأفراد وكيفية استخدامهم لها من خلال وصف الوظيفة و الخرائط التنظيمية و خطوط السلطة.

3. تعريف العاملين بما متوقع منهم عن طريق قواعد، إجراءات التشغيل، معايير الأداء.

4. تحديد إجراءات جمع و تقييم المعلومات التي تساعد المدراء في إتخاذ القرارات و حل المشاكل.

3- جوانب تصميم الهيكل و فق خبراء الجودة: ويجمع خبراء الجودة على أن الهيكل التنظيمي المتعدد المستويات التنظيمية لا يمكنه أن يتناسب مع المؤسسات التي تطمح إلى تطبيق الجودة الشاملة، حيث أنه يمتاز على العموم بالصفات و المميزات التالية:

✓ بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال، وهذا ما يضعف عنصر الاتصال بين الإدارة العليا و باقي الإدارات لاسيما الإدارة الدنيا.

✓ مركزية السلطات و محدودية إشراك باقي الإدارات في اتخاذ القرارات ، وهذا مما شأنه أن يقتل روح التعاون و الإبداع داخل المؤسسة.

✓ وكل هذه العوامل من شأنها أن تضعف عنصر التنسيق بين مختلف الوظائف.

كما يتفق الخبراء على أن الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتصف بقصر خطوط الاتصال الرأسية و سهولة الاتصال الأفقية، ومن ثم التدفق السريع للمعلومات و البيانات بين أجزاء الكيان التنظيمي، مما يحقق التنسيق و التعاون و تعزيز العمل الجماعي و السرعة في عمليات اتخاذ القرار.

1- أ.سارة لياس، جامعة باجي مختار عنابة الجزائر، أ.مريم شرقي، جامعة باجي مختار عنابة الجزائر، **التغيير التنظيمي كمدخل لاحداث ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات**، مقالة منشورة، مجلة جيل العلوم الانسانية و الاجتماعية، مركز جيل للبحث، العام الثالث، العدد 20-مايو 2016 ص23.

2- نفس المرجع السابق، ص24.

فالتغيير الهيكلي يكون كذلك في شكل إعادة تقييم الوحدات الإدارية، و إحداث إدارات جديدة، أو جمع الإدارات مع إدارات أخرى.

4-دو التغيير الهيكلي في إحداث إدارة الجودة الشاملة: يتجسد دور الهيكل التنظيمي في توفير وسائل و تمكن المدراء من تنسيق الوظائف و الأنشطة و الأقسام المختلفة من أجل استغلال كامل قدراتها و مهاراتها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف ،وهكذا في ظل إدارة الجودة الشاملة لا بد من إعادة تصميم هيكل المنظمة بما يتلائم مع مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة و تحقيق أقصى فعالية في تطبيقها،و بوجه عام تفضل الهياكل التنظيمية التي تتصف بالاتي¹:

➤ الميل إلى الهيكل المسطح الذي يعطي قدر أكبر من الاستقلالية.

➤ الميل إلى اللامركزية.

➤ الميل إلى الهيكل العضوي أو الهيكل فريق الإنتاج.

➤ ضمان التكامل بالآليات المناسبة.

و بأخذ التغيير الهيكلي عدة أشكال أهمها²:

1-تغيير طبيعة الوظيفة وذلك من خلال استخدام أساليب أو تكنولوجيا عمل جديدة مثل:

أ- الإثراء الوظيفي Job Enrichment .

ب- تبسيط الوظيفة Job simplification.

ج - توسيع نطاق الوظيفة Job Enlargement.

2-التغيير في طبيعة علاقات السلطات التنفيذية والاستشارية :ويكون ذلك من خلال أجهزة دعم العاملين بصفة مؤقتة أو دائمة ويتم ذلك في المواقف التي تواجه فيها المنظمة نموا سريعا في عملياتها أو العكس؛

3-التغيير في الأنظمة الاجتماعية الفنية socio-technical systems :يشير هذا المفهوم إلى جهود التغيير التي تستهدف إحداث مستوى أعلى من التوافق بين التكنولوجيا والهيكل وأنماط التفاعل الاجتماعي في الوحدة التنظيمية.

ومن خلال ما تم عرضه سابقا سنحاول التعقيب ومناقشة المعطيات التي تم جمعها حول عنصر التغيير الهيكلي من أجل إحداث إدارة الجودة الشاملة³:

1-نفس المرجع السابق،ص25.

2- بوطرفة سورية،مرجع سابق ، ص:112-113.

3- أ.إسار لياس،جامعة باجي مختار عنابة الجزائر، أ.مريم شرقي، جامعة باجي مختار عنابة الجزائر،مرجع سابق،ص25.

- 1- أول عنصر يساعد على إحداث إدارة الجودة الشاملة هو تغيير رسالة المنظمة، والتي يجب إعادة صياغة رسالة تتضمن مبادئ و معايير إدارة الجودة الشاملة و على سبيل المثال هو القيام بتبني معايير الجودة ،فمعيار الجودة لا يقترن بجودة المنتج فقط بل يجب أن يشمل جودة الخدمة أيضا.
 - 2- على المنظمة أن تقوم بإعادة تقييم الوحدات التي تملكها و التي يتكون منها الهيكل التنظيمي، وإعادة بناء أو تصميم هيكل يتماشى مع الوضع التي ترغب الوصول إليه ،وعلى سبيل المثال تقوم بإنشاء إدارة جديدة تكون خاصة بالجودة لم تكن موجودة سابقا في الهيكل التنظيمي، و الهدف من وراء ذلك هو التغيير من أجل تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
 - 3- يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرن و هذا لا يتحقق إلا من خلال توضيح السلطة التي تسمح بانتقال المعلومات و انسيابها إلى كافة المستويات الإدارية بكل سهولة.
 - 4- توضيح خطوط السلطة من خلال إعادة توزيع المهام و وضع كل فرد في مكانه.
 - 5- توضيح الإجراءات المتبعة في العمل بالطريقة التي تسمح للعاملين العمل بأسلوب موحد و متناسق.
 - 6- ضرورة اختيار الهيكل المناسب الذي يحقق رسالة المنظمة التي أصبح تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- المطلب الرابع: تصميم العمليات و السياسات و إدارة الجودة الشاملة.**

أولا- مفهوم العمليات من وجهة نظر TQM: هي مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة، متكاملة، متفاعلة مع بعضها في تجانس و تناغم وفق أسلوب سلسلة الجودة بحيث يسهم جميعها في انجاز هدف مشترك وهو تحقيق أعلى جودة للوصول إلى رضا الزبائن بأعلى مستوى¹.

بناء على ما تقدم فان منهجية إدارة الجودة الشاملة تؤكد على حاجة المنظمة إلى تصميم عملياتها من جديد لتتماشى مع اتجاهات و متطلبات تطبيق هذه المنهجية و هذا التصميم يجب أن يكون جديدا بعيدا عن الاتجاه التقليدي وبالتالي لا يجب الاعتماد على اخذ التصميم السابق وإجراء تعديلات عليه من اجل تطويره فهذا ليس هو المطلوب ولن يخدم أهداف و مسيرة إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في كل شيء فالمطلوب هو تصميم جديد يتوافق مع احتياجات إدارة الجودة الشاملة وهذا التصميم يجب أن يكون جيدا ليحقق درجة عالية من الأداء و الجودة ولعل أسلوب إعادة الهندسة الإدارية للعمليات مناسب كثيرا في هذا المجال.

تعريف إعادة الهندسة: يطلق عليها باللغة العربية الهندرة وقد وضعت من قبل كل من "مايكل هامر"، "جيمس تشامي" عام 1993 وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية التي يمكن أن تستخدمها جميع المنظمات من اجل إدخال تغييرات أساسية و جذرية جديدة على عمليات و أساليب و طرق و إجراءات العمل لديها.

¹ بيوترفة صورية، مرجع سابق، ص 118.

إن عمليات المنظمة عبارة عن أي نشاط من الأنشطة (الإنتاج، التسويق، الشراء، الموارد البشرية، المالية، أو فروع تلك الأنشطة، أو فروع الفروع فيها) و الذي له أهمية حيوية في تحقيق أهدافها. وفي ظل إدارة الجودة الشاملة يجري الاهتمام بإعادة الهندسة لمختلف الأنشطة الحيوية التي تدعم الجودة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتبدأ عملية إعادة الهندسة من العميل لإعادة تنظيم طريقة العمل بحيث تؤمن مستوى أفضل في تلبية رغباته وتوقعاته وبكلفة اقل¹.

و بصدد التغيير في العمليات من خلال عملية إعادة الهندسة لابد من مراعاة الآتي² :

1- أن إعادة تصميم العمليات من خلال إعادة الهندسة لا يهدف أساسا إلى تحقيق وفورات مادية أو زيادة مستوى الكفاءة بل الوصول إلى جعل المنظمة متميزة في مختلف جوانبها وصولا إلى تلبية حاجات و رغبات وتوقعات العملاء (الخارجين و الداخليين) أو ما يفوقها؛

2- أن إعادة تصميم العمليات هو جانب من عملية التغيير التنظيمي في المنظمة ولا بد من تكامله مع الجوانب الأخرى وأن لا يجري بمعزل عنه او من بين ذلك التكامل مع برامج إثراء الوظيفة، تمكين العاملين... الخ.

3- إن إعادة تصميم العمليات قد يؤدي إلى تغيير في المخرجات بما يحقق تلبية أفضل لحاجات العملاء وكما قد يؤدي إلى تغيير في المدخلات اللازمة لتحويلها إلى مخرجات وبالتالي يقود إلى تغييرات في نظام المنظمة ككل (المخرجات، العمليات، المدخلات).

ثانيا - سياسة الجودة Quality Policy: تعرف سياسة تحقيق الجودة على أنها الموجه والمنسق العام لكافة الجهود المبذولة في المنظمة نحو الغاية المشتركة للجميع وهي تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة الجديدة ورسالتها وتشتمل سياسة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات والقواعد التي يجب الالتزام بها عند اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة، إذ هي مبادئ عامة تعمل على توجيه التفكير في مجال اتخاذ القرارات وفي أداء واجبات العمل، تحمل مسؤولياته، وممارسة سلطاته. والسياسات منها ما هو عام وشامل ومنها ما هو خاص يشمل مجالا معيناً من العمل في المنظمة وفي ضوء أنظمتها الجديدة المعمول بها وفي عملية إعادة تصميم السياسات لابد من مراعاة جانب هام ألا وهو صفة المرونة فيها لكي لا تشكل أو تفرض قيوداً تحد من حرية من يطبقها أو يعمل بموجبها لكن هذه المرونة يجب أن تكون ضمن حدود لان المبالغة في المرونة قد يؤدي إلى الإخلال بالنظام.³

① - الاعتبارات الواجب مراعاتها لغرض وضع سياسة جودة موضوعية وقابلة للالتزام والتحقيق :

1- أن تستمد من الرؤيا والرسالة الخاصة بالمنظمة وهذا يتطلب وضوح التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتحديد من قبل إعداد سياسة الجودة .

1- نفس المرجع السابق، ص118

2- نفس المرجع السابق، ص119.

3- نفس المرجع السابق، ص120.

- 2-تحديد حاجات ورغبات وتوقعات العملاء.
- 3-تقييم قابلية وقدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العملاء بصورة اقتصادية.
- 4-التأكد من كون المواد والخدمات المشتراة قادرة على تلبية المعايير المطلوبة للأداء والكفاءة.
- 5-قياس رضا العملاء تجاه سياسة وممارسات الجودة الحالية في المنظمة.
- ② - الاعتبارات الواجب مراعاتها في إعداد و صياغة سياسة الجودة:
 - 1-أن تكون ملائمة لحاجات ورغبات وتوقعات العملاء (متطلبات العملاء).
 - 2-أن تتضمن الالتزام بتلبية متطلبات العملاء ولكل مستويات في المنظمة.
 - 3-أن تركز على العملاء و الموردن الخارجيين والداخليين في المنظمة.
 - 4-أن تركز على فلسفة المنع (الوقاية) وليس فلسفة الكشف (الفحص و التحري) في عدم المطابقة للمعايير (الأخطاء والعيوب).
 - 5-التأكيد على أن تحسين الجودة عملية مستمرة.
 - 6-أن يصادق عليها أعلى مرجع إداري لتحقيق الدعم لها.
- ③ - الاعتبارات الواجب مراعاتها من اجل تنفيذ الالتزام بسياسة الجودة:
 - 1-التزام الإدارة العليا بما ودعم الالتزام بها وتنفيذها من قبل مختلف العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية.
 - 2-تبليغ سياسة الجودة وجعلها مفهومة لكل العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات واستخدام كل الطرق والأساليب لتعميمها وترويجها داخل المنظمة وخارجها.¹

الخلاصة:

تعرفنا في هذا الفصل على ادارة الجودة الشاملة و تطورها التاريخي وعناصرها و المتطلبات التي يجب توافرها في المؤسسة لتطبيقها و المرتكزات التي تقوم عليها و تعرضنا ايضا الى ابعاد الجودة وكذلك علاقة ادارة الجودة الشاملة مع معايير الايزو ومن ثم قمنا بتحديد ابعاد ادارة التغيير مع ادارة الجودة الشاملة.

¹نفس المرجع السابق،ص:124-122.

تمهيد:

بعد التطرق للمفاهيم النظرية لمتغيري الدراسة إدارة التغيير و إدارة الجودة الشاملة و كذا التعريف بمصنع الاسمنت lavarge holcime و يجب أن نقوم بدراسة مدى ملائمة الواقع التسييري للمؤسسات الجزائرية لما مطلوب في هذه الدراسة و هي اثر ادارة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمصنع الاسمنت lavarge holcime و ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مصنع الاسمنت lavarge holcime

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

المبحث الثالث: اختبار صدق و ثبات الاستبيان و الأدوات الإحصائية المستخدمة:

المبحث الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مصنع الاسمنت **lavarge holcime**

تعرف صناعة الاسمنت نموًا سريعًا في الجزائر، نظراً لأهميتها البالغة في التنمية الاقتصادية باعتبارها الوسيلة الأساسية لقيام هياكل المشاريع التنموية و تعتبر العصب الأساسي لباقي الأنشطة الاقتصادية و الصناعية الأخرى و تعتبر الجزائر من الدول العربية السبّاقة إلى الاهتمام بهذه الصناعة و المشجعة على الاستثمار فيه وتعد شركة اسمنت **lavarge holcime** عملاق صناعة الاسمنت في العالم و احد الشركات الأجنبية الرائدة في الاستثمار في الجزائر.

المطلب الأول: التعريف بالمصنع:

مصنع اسمنت **lavarge holcime** ور فرع لمجموع سواكري التي تستثمر في صناعة الاسمنت في الجزائر بعد مصنع معسكر و المسيلة فقد تم افتتاحه في أفريل 2016 بعد مدة انجاز بلغت 21 شهرا. و يتواجد المصنع في بلدية جمورة علة بعد 30 كم من مقر ولاية بسكرة في تتواجد المديرية التجارية في مقر الولاية. و يتربع المصنع على مساحة 20 هكتار حسب تصريح مدير الموارد البشرية. و تبلغ الطاقة الإنتاجية للمصنع 2.7 مليون طن سنويا أما الإنتاج الحقيقي فيقدر ب: 1.7 مليون طن سنويا .

أما منتجات المصنع ففرع بسكرة ينتج ثلاثة أنواع هي:

*-الشامل: و هو خاص للبناء

*-المتين: وهو خاص بالخرسانة

*-السرّيع: و هو خاص بالخرسانة السريعة الجفاف.

المطلب الثاني: التقسيم الوظيفي للمصنع:

ينقسم الهيكل التنظيمي للمصنع إلى عدة مديريات فرعية و الملاحظ أن ثلاثة منها تتبع المؤسسة الأم مباشرة و هي الإدارة العامة و المديرية التجارية و مديرية المالية.

1-المدير: وهو مدير المصنع و يضطلع بتسيير المصنع و تنفيذ سياسته.

2-مديرية الموارد البشرية : وتقوم بعملية التقييم والتوظيف و الترقية و الأعمال الإدارية الخاصة بالموارد البشرية و تتبع مباشرة المدير.

3-مديرية التجارة : ومن مهامها تقديم عقود البيع للعملاء سواء الخواص أو العموميين و متابعتهم و تلبية طلباتهم و التنسيق بين مصلحة الإنتاج و زبائن المصنع، وهي تتبع مباشرة المدير العام للمصنع و مدير المجمع.

4-مصلحة الميزانية:تهتم بالمعاملات المالية للمصنع و مراقبة الأعمال المحاسبية و تتبعها ثلاثة أقسام :

-مصلحة الإعلام الآلي و التكنولوجيا: و هي مسؤولة على صيانة عتاد الإعلام الآلي في المصنع.

-مصلحة الوسائل العامة:وتقوم بشراء للمصنع وصيانة عتاده.

مصلحة الوقاية والأمن الصناعي: و هي تسهر على تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص الوقاية و الأمن.

5-الإنتاج: و تنقسم الى ثلاثة أقسام:

قسم القطع (**dispatche**) :وهي المصلحة التي تقوم بتوزيع الاسمنت بعد إنتاجه إلى الزبائن و ذلك حسب الطلبات التي يحضرها أعوان التوزيع.

قسم الإرسال (**expédition**) : و الذي يحتوي على المقلع و الطاحونة و الفرن.

قسم الجودة: و الذي يعنى بجودة الاسمنت إذ المنتج لا يوزع إلا بعد التحقق من جودته وهذا القسم خاص بالإنتاج فقط .

ملاحظة: هذه هي المعلومات التي تم تزويدنا بها في المصنع فهناك صعوبة كبيرة في الحصول على المعلومات.

المطلب الثالث:واقع نظام الجودة في المصنع:

تحتوي المؤسسة على مصلحة للجودة و التي تسهر على مراقبة منتجات المصنع أولا بأول إذ لا يمكن إخراج أي منتج دون موافقة المصلحة إذ تتوفر على مخابر عالية الجودة و التطور،هذا ما أخبرنا به رئيس المصلحة ولم يتم بتزويدنا بالوثائق الخاصة بالجودة وذلك راجع الى السرية التي يتبعها المصنع فيما يخص مكونات منتجاته.

علما أن المؤسسة حاصلة على جميع شهادات الايزو و تولي اهتماما كبيرا في سياستها للبيئة.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

المطلب الأول: مصادر الحصول على المعلومات:

وقد تم استخدام مصدرين أساسين لجمع المعلومات:

1-المصادر الأولية:

إضافة إلى الاعتماد على المراجع و التقارير و الدراسات الجامعية في توضيح الجانب النظري ،فقد تم جمع البيانات باستعمال الأساليب المطلوبة في الدراسة وهي:

في جانب الدراسة الميدانية استخدمنا:

أ-**الاستبيان**:و يعرف على أنه:"عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين في موقف مقابلة شخصية".¹و هي أداة القياس الرئيسية و المعمول بها في دراستنا هذه،التي يتم بواسطتها جمع البيانات،كما استعملت من اجل قياس متغيرات نموذج الدراسة.

وقد تم بناء وصياغة الأسئلة المتعلقة بالدراسة اعتمادا على فرضيات الدراسة و هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى الاطارات العاملين في المؤسسة.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين :

الجزء الأول : خصص للبيانات العامة الخاصة بأفراد عينة الدراسة و ذلك بالاطلاع على بعض خصائص الاجتماعية و الوظيفية حيث اشتمل على :السن المؤهل العلمي طبيعة المنصب سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

أما الجزء الثاني:خصص لمحاور الاستبيان، المحور الأول :فحدد لقابلية التغيير في المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و اشتمل على (08) عبارات و المحور الثاني : المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و اشتمل على (09) عبارات أما المحور الثالث : قيادة التغيير و اشتمل على(09) عبارات أما المحور الرابع : ثقافة

-عدنان حسن الجادري و آخرون،الاسس المنهجية و الاستخدامات الاحصائية في بحوث العلوم التربوية و الانسانية،اثناء للنشر و التوزيع،عمان 2009ص112

التغيير و اشتمل على (08)عبارات أما المحور الخامس : صحة و سلامة الهيكل التنظيمي و الإجراءات و السياسات المستخدمة و اشتمل على (12)عبارة.

ولبناء الاستمارة تم إتباع الخطوات التالية:

□ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع الدراسة،و الاستفادة منها في بناء الاستمارة وصياغة فقراتها.

□ تحديد مجالات إدارة التغيير ثم تحديد العبارات لكل مجال.

□ تحديد فقرات المتغير الثاني متطلبات ادارة الجودة الشاملة.

□ عرض الاستمارة على (04) محكمين.

الجدول(04) : يبين الاطار العام للدراسة:

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات التي تم توزيعها	90	100%
الاستبيانات المستردة	74	82%
الاستبيانات المستبعدة	0	0%
الاستبيانات الخاضعة للتحليل	74	100%

وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي ،حيث يكون أمام المستجيب خمس إمكانات ليجيب على كل سؤال هي:غير موافق بشدة ،غير موافق،موافق لحد ما،موافق،موافق بشدة.

الجدول(05):درجات مقياس سلم ليكارت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالب

ب-المقابلة:مع بعض رؤساء المديریات و المصالح في المؤسسة حول دور ادارة التغيير و تبني ادارة الجودة الشاملة في المصنع، و طرحنا مجموعة من الأسئلة.

من جهة أخرى تم تفرغ البيانات و تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات SPSS.19 بوصفه أحد الأدوات البحثية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة الاقتصادية الاجتماعية بصفة عامة ، من حيث تسهيل عملية معالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة كمحاولة منظمة لوصف و تحليل و تفسير العلاقات بين العناصر موضوع الدراسة.

مما يعني أنه الركيزة الأساسية التي اعتمدت في هذا البحث لوصف و تحليل إدارة التغيير و دوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة أملا في الوصول إلى استنتاجات و توصيات تسهم ولو بجزء بسيط في تطوير الواقع العملي و تحسينه بهدف رفع مستوى أداء الأفراد في المؤسسة.

2-المصادر الثانوية:

تم تغطية الجانب النظري من خلال الاعتماد على المراجع و البيانات و الأطروحات و الرسائل الجامعية و المجلات و المطبوعات العلمية و المصادر المنشورة و غير المنشورة، ذات الصلة بالموضوع.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و عينة البحث

أولا مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث و بذلك فان مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة وهم الأفراد العاملون في مصنع الاسمنت و البالغ عددهم 343 فرد.

ثانيا عينة الدراسة:

شملت عينة البحث في المصنع 90عاملا و ذلك لكبر حجم العينة وصعوبة الاتصال بهم لضغط العمل حيث وزعت 90 استمارة تم استرجاع 74 منها و التي اشتملت على مدراء و مهندسين وتقنيين و منسقين .

المطلب الثالث: حدود الدراسة:

أولا : الحدود المكانية:

تم اختيار مصنع الاسمنت **lavarge holcime** التابع لمجمع الإخوة سواكري لإجراء الدراسة الميدانية ومقره الاجتماعي جمورة 35 كم عن ولاية بسكرة.

ثانيا الحدود البشرية: بما أننا اعتمدنا على الاستمارة فإن العينة كانت كما يأتي:

أفراد العاملين في مصنع lavarge holcime بسكرة و التي كانت كالأتي:

1-المدير العام للمصنع و مدراء المديریات و المصالح(الإطارات).

2-المهندسون

3-التقنيون

4-المنسقون.

ثالثا الحدود الزمنية:

إن المدة الزمنية التي خصصت لعملية توزيع استمارة الاستبيان وجمعها من مسؤولي المديریات و الأقسام و الإطارات الخاصة بالمصنع بهدف جمع المعلومات اللازمة عن واقع و طبيعة و متغيرات الدراسة في المؤسسة المبحوثة، حيث حددت المدة الزمنية من 05 ماي إلى غاية 20 ماي 2018.

المبحث الثالث: اختبار صدق و ثبات الاستبيان و الأدوات الإحصائية المستخدمة:

المطلب الأول: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

1-الصدق الظاهري:

و الذي يؤكد على ضرورة اتفاق مجموعة من المختصين بمجال هذه الدراسة على أن المقياس الذي تم استخدامه سوف يعكس بدقة ما يراد قياسه، و إن هذا المقياس أو الاستبيان تنتسب المفهوم أو الظاهرة التي يراد قياسها. و للتأكد من هذا الصدق، فقد استخدم أسلوب التحكيم حيث حكم استبيان الدراسة من قبل عدد من المحكمين ذوي الاختصاص من جامعة بسكرة.

2-ثبات الأداة:

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها، و عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

الفصل الثالث: مدى تأثير إدارة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مصنع الاسمنت lavarge holcime

لإجابات المبحوثين، حيث كانت النتيجة عالية، وتدل على ثبات الاستبيان و قوة اتساقه الداخلي، حيث بلغت قيمة ألفا للاستبيان ككل ب (88.5%)، ويبين الجدول التالي:

الجدول (06) قيمة ألفا عند كل متغير رئيسي.

الرقم	المجال	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
أولا	إدارة التغيير	37	0.901	0.949
ثانيا	إدارة الجودة الشاملة	09	0.754	0.868
	المجموع	42	0.885	0.940

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية بشقيها: الإحصاء الوصفي و الاستدلالي، كما تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.19) للحصول على النتائج بغرض إجراء التحليل الوصفي و الاستدلالي للإجابة عن تساؤلات الدراسة و اختبار فرضياتها و ذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1-النسب المئوية و التكرارات و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

2-معامل الفاكرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة.

3-اختبار التوزيع الطبيعي وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

4-اختبار الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

5-الأهمية النسبية و الذي تم تحديده وفق المقياس الآتي:

طول الفئة=(الحد الأعلى البديل-الحد الأدنى البديل)/عدد المستويات

طول الفئة=(5-1)/5=0.8، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و المتمثلة في الواحد

الصحيح و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية و هكذا تصبح الأهمية النسبية كما تظهر في الجدول التالي :

الجدول (07):درجة الموافقة والمجالاتها

الفصل الثالث: مدى تأثير إدارة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مصنع الاسمنت **lavarge holcime**

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	[1.79-1]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5-4.20]

المبحث الرابع: تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية كما هي موضحة في الجدول التالي و الذي يوضح الخصائص الديموغرافية من حيث : الجنس، العمر، المؤهل، العلمي، طبيعة الوظيفة و سنوات الخبرة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	أنثى	9	%12.2
	ذكر	65	%87.8
	المجموع	74	%100
العمر	من 25 إلى 30	32	%35,1
	من 31 إلى 35	26	%43,2
	من 36 إلى 40	14	%18,9
	40 فما فوق	2	%2,7
	المجموع	74	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	9	%12,2
	جامعي	65	%87,8
	المجموع	74	%100
مجال الوظيفة	إطار	24	%22,4
	عون منفذ	43	%58,1
	عون تحكم	7	%19,5
	المجموع	74	100%

الفصل الثالث: مدى تأثير إدارة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مصنع الاسمنت **lavarge holcime**

5 سنوات أو أقل	30	40,5%
من 5 إلى 10 سنوات	28	37,8%
من 10 إلى 15 سنة	14	18,9%
أكثر من 15 سنة	2	2,7%
المجموع	74	100%

1-**الجنس**: يظهر من الجدول أعلاه أن كل الباحثين تقريبا كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (87,8%) في حين بلغت نسبة الإناث (12,2%).

2-**العمر**: بالنسبة لتغيير العمر فإن الفئة (31-35) احتلت أعلى نسبة بواقع (43,2%) مما يعني ان أغلبية الباحثين من فئة الشباب ، ثم تليها فئة (25-30) بنسبة (35,1%) ثم تلتها نسبة (18,9%) للفئة العمرية (36-40) وفي الأخير نجد ما نسبته (2,7%) للفئة العمرية (40 فما فوق).

3-**المؤهل العلمي**: نجد أن معظم الباحثين كانوا من فئة الحاصلين على شهادات جامعية بنسبة (87,8%) فيما فئة غير الحاصلين على شهادات جامعية فهي تمثل ما نسبته (12,2%).

4-**مجال الوظيفة**: نجد أن غالبية الباحثين كانوا يعملون في مجال أعوان التنفيذ بنسبة بلغت (58,1%) في حين بلغت في حين بلغت نسبة الإطارات ما نسبته (22,4%) من مجموع الباحثين في حين بلغت نسبة أعوان التحكم (19,5%).

5-**سنوات الخبرة**: أما بالنسبة لسنوات الخبرة فنجد أن ما نسبته (40,5%) من الباحثين تتراوح خبرتهم (من 5 سنوات فأقل) في حين تبلغ نسبة الذين تتراوح خبرتهم (ما بين 5 الى 10 سنوات) إلى (37,8%) في حين أن نسبة (18,9%) بالنسبة للذين تتراوح خبرتهم ما (بين 10-15 سنة) أما النسبة الباقية (2,7%) فهي تخص الذين لهم خبرة أكثر من 15 سنة .

المطلب الثاني: تحليل إجابات الباحثين حول متغيرات الدراسة:

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث ،حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على مقياس ليكارت [1-5] لايجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين قيادة التغيير و صحة الهيكل التنظيمي و الإجراءات و العمليات بعدها تم ضبط الحدود الدنيا و كذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح،و ذلك من خلال حساب أولا المدى عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة و بين أصغرها (5-1=4) و من ثم ناتج المدى يقسم على الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس و البالغ عددها(5)،و بالتالي نحصل على طول

الفصل الثالث: مدى تأثير إدارة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مصنع الاسمنت **lavarge holcime**

الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) و المقدر ب(0.8)، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة فتتحصل على الحدود الدنيا و العليا و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة كما يلي : من [1-1.79] تعتبر إجابة غير موافقة بشدة ،ومن [1.80-2.59] تعتبر إجابة غير موافقة ، ومن [2.60-3.39] تعتبر إجابة موافقة لحد ما ، و من [3.40-4.79] تعتبر إجابة موافقة ، ومن [4.80-5] تعتبر إجابة موافقة بشدة.

ويظهر الجدولان تلك النتائج كما يلي:

1- محاور إدارة التغيير:

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	قابلية التغيير في المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة				
01	يرى العمال أن إجراءات العمل القديمة أسهل من الحديثة	2,954	1,013	5	موافق لحد ما
02	يتخوف العمال من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة	2,986	0,851	3	موافق لحد ما
03	يوجد اتصال جيد بين القائمين على برامج التغيير والعمالين	2,676	1,008	7	موافق لحد ما
04	يوجد تشجيع دائم للعمالين في المؤسسة لتقديم أفكارهم و التعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير	3,405	0,935	1	موافق لحد ما
05	هناك اعتقاد لدى العاملين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم	2,567	1,061	8	غير موافق
06	يتفهم العمال بالمنظمة أهداف التغيير التنظيمي	2,891	1,054	6	موافق لحد ما
07	يتفق التغيير التنظيمي مع أهداف العمال الخاصة	2,959	1,039	4	موافق لحد ما
08	يتخوف العمال من فقدان المزايا المادية للوضع الحالي	3,121	1,216	2	موافق لحد ما
	قيادة التغيير				
09	الهدف من التغيير واضح لدى جميع العاملين	3,851	0,932	2	موافق

الفصل الثالث: مدى تأثير إدارة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مصنع الاسمنت lavarge holcime

موافق لحد ما	9	1,072	3,121	يتم إشراك جل العاملين في اتخاذ قرار التغيير	10
موافق	6	0,967	3,446	يتم توفير البيئة الملائمة للتغيير	11
موافق	4	0,888	3,757	تفويض السلطات للمرؤوسين للقيام بعملية التغيير	12
موافق	1	0,802	4,013	تشجع المرؤوسين على حل المشاكل التي تعترض التغيير بطريقة مبتكرة	13
موافق	5	0,938	3,675	تستغل القيادة رغبة العاملين في التطور للقيام بعملية التغيير	14
موافق لحد ما	7	1,111	3,216	تستغل القيادة رغبة العاملين في الإبداع للقيام بعملية التغيير	15
موافق لحد ما	8	0,941	3,135	تدرك القيادة أهمية امتلاك المعارف والخبرات لدى العاملين للقيام بالتغيير	16
موافق	3	0,998	3,824	تدرك القيادة أهمية فرق العمل وروح الفريق الواحد لإتمام عملية التغيير	17
موافق لحد ما	ثانيا	0,643	3,667	ثقافة التغيير	
موافق لحد ما	5	1,066	3,716	العمال يتبنون قيم و مبادئ العمل الجماعي	18
موافق	1	0,905	4,121	يهتم العمال بإرضاء العميل و تلبية احتياجاته	19
موافق لحد ما	7	0,852	3,283	تنمي الثقافة التنظيمية الحالية الإحساس بالمسؤولية و كذا الرقابة الذاتية لدى العمال	20
موافق	6	0,842	3,405	يمكن تعديل و تغيير القيم و المعايير و المعتقدات الراسخة لدى العمال	21
موافق لحد ما	8	1,017	3,243	ثقافة الشركة الحالية بحاجة إلى تغيير حتى تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة	22
موافق	2	0,793	4,000	هل ترى أن الشركة اكتسبت قيم و معتقدات و أساليب جديدة بعد الحصول على شهادة الايزو 9001، 1400	23
موافق	4	0,993	3,743	يسعى العمال و القادة إلى التخلص من الاعتقادات و الممارسات الخاطئة و تعديل و تغيير السلوكيات و تطويرها وفق المتطلبات المطلوبة	24
موافق	3	0,998	3,824	يسعى العمال الى الابداع في تأدية اعمالهم	25
	أولا	0,503	3,762	الهيكل التنظيمي و الإجراءات و السياسات المستخدمة	

الفصل الثالث: مدى تأثير إدارة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مصنع الاسمنت lavarge holcime

موافق	3	0,809	3,945	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف مؤسستكم	26
موافق	6	0,940	3,729	يتصف الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بالمرونة	27
موافق	10	1,010	3,486	يشتمل الهيكل التنظيمي الحالي على أقسام متعلقة بالجودة	37
موافق	4	0,752	3,810	يساعد الهيكل التنظيمي على الاتصال و تبادل المعلومات	28
موافق	2	0,820	4,108	يساعد الهيكل التنظيمي على تلقي و فهم التعليمات	29
موافق	9	0,726	3,486	ينظر إلى السياسات و الإجراءات الحالية على أنها بحاجة إلى التغيير	30
موافق لحد ما	11	0,832	3,135	تسهل الأنظمة و السياسات المتبعة إحداث عملية التغيير المرغوبة في المؤسسة	31
موافق	8	0,946	3,621	تناسب الأنظمة و السياسات الحالية مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة	32
موافق	2	0,661	3,973	تملك الشركة سياسة واضحة للجودة	33
موافق	7	0,964	3,689	يمنح فريق العمل الاستقلالية في أعماله و قراراته	34
موافق	5	1,010	3,783	لدى عمال في الشركة فكرة حول مفهوم حلقات الجودة و أهميتها	35
موافق	1	0,676	4,378	يعتبر وجود الحوافز المادية و المعنوية ضروري لتعزيز أداء الفرق	36
		0.437	3.483	إدارة التغيير بشكل عام	

1-قابلية التغيير في المؤسسة لتطبيق الجودة الشاملة:

يظهر من نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات آراء الباحثين لديها قابلية متوسطة أو غير راغبين في لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مما قد يشجع على مقاومة التغيير أو رفضه حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.946) و انحراف عياري (0.642) ، ومن حيث اتجاهات إذ جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية و ذلك راجع الى تخوف الباحثين من فقدان المزايا المادية الحالية كما تبينه إجابات الباحثين الخاصة بالعبارة الثامنة.

2- قيادة التغيير:

يظهر من الجدول أعلاه أن متغير قيادة التغيير يعبر عن رضا العاملين عن القيادة و أنها على تواصل مع العاملين وأنها تشجع العاملين على الإبداع وذلك ما عبر عنه المتوسط الحسابي الخاص بالعبارة و المقدر بـ (4.013) و هي أعلى قيمة في إجابات المبحوثين بالنسبة للعبارة الأخرى اذ جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (3.560) و انحراف معياري مقدر بـ: (0.636) وأن نسبة القبول مرتفعة حيث جاء المتوسط الحسابي معبرا عن الموافقة.

3-ثقافة التغيير:

يظهر من الجدول أعلاه أن آراء المبحوثين جاءت بالموافقة فيما يخص ثقافة التغيير و أنهم متقبلون للمعتقدات و القيم الجديدة و يظهر ذلك جليا في العبارة الخاصة بالحصول على شهادة الايزو مما أدى إلى اكتسابهم معتقدات وقيم جديدة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل ما مقداره (3.667) و بانحراف معياري مقدر بـ (0.643) و جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية .

4-مرونة الهيكل التنظيمي و الإجراءات و السياسات المستخدمة:

يظهر في الجدول أعلاه أن آراء المبحوثين جاءت بالموافقة و بمتوسط حسابي الأعلى من بين المتغيرات الأخرى مقدر بـ: (3.762) و انحراف معياري مقدر بـ: (0.503) و بمرتبة أولى فيما يخص الأهمية النسبية مما يدل على أن المؤسسة تملك سياسة للجودة واضحة استنادا إلى إجابات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بالعبارة (3.973) و هيكل تنظيمي مرن يساعد على فهم و تلقي المعلومات كما تبينه الإجابات الخاصة بعبارة الهيكل التنظيمي اذ بلغ (4.108) بنسبة قبول كبيرة وذلك لكون المؤسسة أجنبية.

2)محور المتطلبات التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة:

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة				
37	التخلص من الأساليب الإدارية القديمة التي تتبناها الشركة	3,162	1,271	9	موافق لحد ما
38	مشاركة كافة العاملين في كافة الأقسام في جهود التحسين المستمر	3,283	1,066	8	موافق لحد ما

الفصل الثالث: مدى تأثير إدارة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مصنع الاسمنت **lavarge holcime**

36	الاستعانة بخبراء ومتخصصين في إدارة الجودة الشاملة	3,527	1,173	6	موافق
39	وجود معايير دقيقة لقياس الإنتاجية وكذا مستوي الجودة	3,783	4,927	4	موافق
40	وجود فرق العمل لحل المشاكل	3,445	1,008	7	موافق
41	توفر الإمكانيات المادية اللازمة لاقتناء التقنيات الحديثة	4,081	0,902	2	موافق
42	إعادة تشكيل الثقافة بما يتناسب مع TQM	3,878	0,978	3	موافق
43	الترويج لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و نشره بين العاملين قبل البدء في تطبيقه	4,202	0,950	1	موافق
44	تشجيع العمال و تحفيزهم نظير قيامهم بأداء متميز	3,567	0,795	5	موافق

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي يدل على موافقة الباحثين على تبني إدارة الجودة الشاملة و ذلك بتوفير المتطلبات التنظيمية اللازمة وذلك بمقدار (3,659) و بانحراف معياري (0.853) حيث احتلت الصدارة عبارة الترويج لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و ذلك تراجع لافتقار الباحثين على معلومات عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث جاءت أهميتها النسبية في المرتبة الأولى و تلتها بمتوسط حسابي (4.202) و انحراف معياري (0.950) .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

قبل اختبار فرضيات الدراسة ،نقوم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي ،أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ،ومن اجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) و معامل التفلطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة للمتغيرات المستقلة ، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن يكون [-3, 3] و (Kurtosis) محصور بين [-7, 7] من خلال الجدول رقم نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد تقع في المجال [-3, 3] و قيمة معامل التفلطح تقع في المجال [-7, 7] ،مما يشير أن بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي ،و هذا يعني تحقق شرط إجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه،و السماح للباحث بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية

. جدول رقم(08) : نتائج معامل الالتواء ومعامل التفلطح

الفصل الثالث: مدى تأثير إدارة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مصنع الاسمنت **lavarge holcime**

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
قابلية التغيير	-0.342	-0.194
القيادة	-0.268	-0.66
الثقافة	-0.151	-0.31
الهيكل التنظيمي والسياسات و الإجراءات	0.485	0.051

أولاً: اختبار الفرضيات:

1- اختبار الفرضية الرئيسية: سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية التالية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التغيير و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصنع الاسمنت

عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ حيث تم استعمال تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

هذه الفرضية و الجدول التالي يبين ذلك:

جدول (09): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	13.044	4	3.261	60.26	0.000
الخطأ	10.338	69	0.150		
المجموع الكلي	23.382	73			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V17

مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

معامل التحديد $R^2 = 55.8\%$

معامل الارتباط $R = 74.7\%$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (60.26) بقيمة احتمالية (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) ، ويبين الجدول أن المتغير المستقل إدارة التغيير في هذا النموذج يفسر ما مقداره (55.8%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في ادارة الجودة الشاملة وهي قوة تفسيرية عالية مما يدل أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة

الفصل الثالث: مدى تأثير إدارة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مصنع الاسمنت lavarge holcime

التغيير (قابلية التغيير في المنظمة، ثقافة التغيير، قيادة التغيير، الهيكل التنظيمي و الإجراءات و السياسات المستخدمة) وإدارة الجودة الشاملة.

1.1-الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد القابلية للتغيير وإدارة الجودة الشاملة

في مصنع الاسمنت . lavarge holcime .

جدول(10) :نتائج اختبار علاقة القابلية للتغيير وإدارة الجودة الشاملة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	11.291	1	11.291	67.244	0.000
الخطأ	12.090	72	0.168		
المجموع الكلي	23.382	73			

مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

معامل التحديد $R^2 = 48.3\%$

معامل الارتباط $R = 69.5\%$

يعرض الجدول أعلاه نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (67.244) و مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) و بالرجوع الى قيمة الى قيمة R^2 التي بلغت (48.3%) من ادارة الجودة الشاملة و هذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القابلية للتغيير و و ادارة الجودة الشاملة في مصنع الاسمنت lavarge holcime.

2.1.الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد القيادة التغييرية المتمكنة وإدارة الجودة

الشاملة في مصنع الاسمنت lavarge holcime.

الجدول(11): جدول :نتائج اختبار علاقة قيادة التغيير وإدارة الجودة الشاملة

الفصل الثالث: مدى تأثير إدارة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مصنع الاسمنت lavarge holcime

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.03	1	0.03	0.009	0.926
الخطأ	23.379	72	0.168		
المجموع الكلي	23.382	73			

مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.000$

معامل الارتباط $R = 0.011\%$

يعرض الجدول أعلاه نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.009) و مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) و بالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (000) يتبين أن بعد القيادة لا يفسر إدارة الجودة الشاملة و هذا يعني قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة وهي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و إدارة الجودة الشاملة في مصنع الاسمنت lavarge holcime.

3.1 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد ثقافة التغيير و بين إدارة الجودة الشاملة في مصنع الاسمنت lavarge holcime.

الجدول(12): نتائج اختبار علاقة ثقافة التغيير وإدارة الجودة الشاملة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.494	1	0.494	1.554	0.217
الخطأ	22.888	72	0.313		
المجموع الكلي	23.382	73			

مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

معامل التحديد $R^2 = 2.1\%$

معامل الارتباط $R = 14.5\%$

الفصل الثالث: مدى تأثير إدارة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة مصنع الاسمنت lavarge holcime

يعرض الجدول أعلاه نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.554) و مستوى الدلالة (0.217) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) و بالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.217) يتبين أن بعد الثقافة لا يفسر إدارة الجودة الشاملة و هذا يعني قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة وهي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة و إدارة الجودة الشاملة في مصنع الاسمنت lavarge holcime.

4.1. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التصميم الجيد الهيكل التنظيمي و للعمليات و الإجراءات التنظيمية وقبوله بين وإدارة الجودة الشاملة في مصنع الاسمنت lavarge holcime.

الجدول (13): نتائج اختبار علاقة التصميم الجيد الهيكل التنظيمي و للعمليات و الإجراءات التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.858	1	1.858	6.215	0.015
الخطأ	21.524	72	0.299		
المجموع الكلي	23.382	73			

مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

معامل التحديد $R^2 = 7.9\%$

معامل الارتباط $R = 28.5\%$

يعرض الجدول أعلاه نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.215) و مستوى الدلالة (0.015) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) و بالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (7.9%) يتبين أن بعد التصميم الجيد الهيكل التنظيمي و للعمليات و الإجراءات التنظيمية يفسر إدارة الجودة الشاملة و هذا يعني قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة وهي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة و إدارة الجودة الشاملة في مصنع الاسمنت lavarge holcime.

ثانياً: مناقشة النتائج:

1- مناقشة و تفسير الفرضية الرئيسية:

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير مع إدارة التغيير حيث $R^2 = 55.8\%$ من الاختلافات في قيم المتغير التابع و أن نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة معنوي، حيث بلغت قيمة (F) (360.26)، فهذا مؤشر لوجود دور لإدارة التغيير لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصنع الاسمنت **lavarge holcime** وصلاحيه نموذج الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة.

وهذه النتيجة تتفق مع مع الادبيات النظرية المتعارف عليها لان ادارة الجودة الشاملة هي مدخل من مداخل التغيير أي تتفق مع الاطار النظري و استنتاجاته.

2-مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية:

*-الفرضية الفرعية الاولى:

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لقابلية التغيير مع ادارة الجودة الشاملة ،ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) المحسوبة التي تساوي (67.244) و بلغت قيمة R^2 (48.3 %) وتعد قيمة قوية ،حيث ان ما قيمته R (0.686) مما يشير الى قوة التأثير بين قابلية التغيير و ادارة الجودة الشاملة،و بالتالي مقبولة إحصائيا.

*-الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لقيادة التغيير مع ادارة الجودة الشاملة ،ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) المحسوبة التي تساوي (0.009) و بلغت قيمة R^2 (000) وهي قيمة ضعيفة حيث أن R تساوي (0.011) مما يشير الى ضعف العلاقة بين قيادة التغيير و ادارة الجودة الشاملة، و بالتالي العلاقة غير مقبولة من الناحية الإحصائية.

*-الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التغيير مع ادارة الجودة الشاملة ،ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) المحسوبة التي تساوي (1.554) و بلغت قيمة R^2 (2.1 %) وتعد قيمة ضعيفة ،حيث ان ما قيمته R (0.145) مما يشير الى ضعف الاثر بين ثقافة التغيير و إدارة الجودة الشاملة،و بالتالي مقبولة إحصائيا.

*-الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي والإجراءات و السياسات مع ادارة الجودة الشاملة ،ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) المحسوبة التي تساوي(6.215) و بلغت قيمة R^2 (7.9 %) و $R = 28.5\%$ تعد قيمة جيدة حيث مما يشير الى جودة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإجراءات و السياسات و بالتالي مقبولة إحصائيا.

الخلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على الإطار المنهجي للدراسة في كيفية أنجاز الاستبيان و التي تم توزيعها على موظفي المؤسسة المبحوثة و التي تحتوي على محورين، إدارة التغيير و إدارة الجودة الشاملة و التي كان الهدف منها هو الإجابة على إشكالية البحث: ما هو أثر إدارة التغيير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ وبعد استرجاعنا للاستبيان وتفرغ محتواه في برنامج الإحصاء SPSS.19 و تحليل البيانات باستخدام أساليب الإحصائية المناسبة: كاختبار ألفا كرونباخ، و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع و بعد تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات تم التوصل الى صحة وقبول الفرضيات.

توصيات الدراسة :

من خلال دراستنا الميدانية في مصنع الاسمنت lavarge holcime يمكن أن نورد جملة من التوصيات العملية التي من شأنها أن تساعد على النجاح تبني ادارة الجودة الشاملة نورد منها ما يلي:

- تحسيس العاملين بضرورة تبني ادارة الجودة الشاملة في المصنع.
- تحسين طرق قياس اداء العاملين .
- على الادارة ان تدرك أهمية اراء العاملين في التخطيط لعملية التغيير .
- ضرورة اعطاء العاملين فرصة أكثر في التمكن من أداء المهام في منصب و التغاضي عن بعض الاخطاء (لاحظنا أن هناك صرامة غير عادية).
- ضرورة اشترك العاملين في عملية اتخاذ القرار .
- التخطيط الجيد للبرامج التدريبية رغم كثافتها لكي لايتهرب العاملين منها .
- توعية العاملين بفوائد ادارة الجودة الشاملة.
- عدم الاكتفاء بالحوافز المادية فقط.

-التخطيط الجيد لعملية التوظيف .

- تحسين طرق الاتصال داخل المصنع و نشر الحوار.

- الترويج الجيد للتغيير قبل القيام به لتجنب المقاومة.

- نشر ثقافة التغيير بين العمال.

الخاتمة العامة

لا يختلف اثنان عن أن للتغير دور كبير في تسيير المؤسسة في الوقت الراهن الذي يتسم بالسرعة الكبيرة الدينامية فالمؤسسة الناجحة هي التي تملك القوة و السرعة على التكيف و رد الفعل و التغلب على العوائق التي تعترضها بسرعة و فعالية و بتكلفة أقل، فالتغيير لم يعد رد فعل فقط على ما يفرزه تغير المحيط و لكن أصبح عنصر و مكون في الفكر و طرق التسيير و هو الثابت الوحيد في عالم متغير و من أجل مواجهة هذه التغير الكبير و الهائل في محيط المؤسسة قام التفكير الإداري الى إيجاد حلول لهذه الظاهرة و من بينها إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر من المداخل الحديثة للتسيير و الإدارة فهي نظام متكامل يبدأ من الزبون و ينتهي عنده و هو يعتبر مدخل من مداخل التغيير الذي تتبناه المؤسسات الحديثة ، و من أجل نجاح إدارة الجودة الشاملة يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيير النظام الإداري الذي تتبناه و كذلك القيم والمبادئ السائدة في المنظمة وطريقة تفكير قادتها و نظرتهم الى المورد البشرية باعتباره أصل من أصول المؤسسة .

فجاء تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد في جوهره على مدى تبني الموارد البشرية لها لان إدارة الجودة الشاملة تعتبر عمالها مثل زبائنها و التقليل من مقاومتهم لتطبيق هذه المقاربة في التسيير و للتقليل من هذه المقاومة و يجب على الإدارة العليا في المؤسسة الاختيار الجيد للقادة و تدريبهم و تحفيزهم من أجل نشر هذا المفهوم بين العمال و محاولة التأثير على أفكار العمال وتغييرها و تبني مقاربات جديدة في القيادة التي تقلل من عوائق التواصل بين العمال وقادتهم و ذلك بتوفير المتطلبات التنظيمية الضرورية .

فإدارة الجودة الشاملة تحتاج الى فهم عميق لتفادي فشلها و النجاح في تطبيقها و ذلك بالترويج الجيد لها و تشجيع العمال على تبنيها عن طريق نظام حوافز فعال (سواء كان ماديا أو معنويا).

يعد قطاع انتاج الاسمنت من أهم القطاعات الأكثر جاذبية لما يتميز به من خصوصية من حيث زيادة الطلب على الاسمنت و النقص الذي موجود في هذا القطاع راجع الى كثرة الطلب عليه من القطاع العام و الخاص مما أدى بالدولة الى فتح مجال الاستثمار فيه لكل الجهات الوطنية و الاجنبية من أجل تدارك النقص و تشجيع الاستثمار .

فالدراسة الميدانية التي تمت في مصنع الاسمنت lavarge holcime و اكدت فرضيات الدراسة و لكن القائمين على المصنع يركزون على الانتاج و لعل ذلك راجع للنقص الموجود في السوق و لحدثة المصنع الذي افتتح في سنة أفريل 2016 .

فبالنسبة لاختبار الفرضيات:

فقد تحققت الفرضية الرئيسية و ذلك أن ادارة الجودة الشاملة تعتبر مدخل من مداخل التغيير الحديثة .

أما الفرضية الأولى و المتمثلة في القابلية لقبول التغيير فقد تحققت و تم إثباتها إحصائيا لان قبول التغيير هو أساس نجاحه و لا تكون المقاومة موجودة .

أما بالنسبة للفرضية الثانية فهي لم تتحقق لان العمال حديثي عهد بقادتهم و العلاقة بينهم هي علاقة عمل فقط و يلتقون في اجتماعات العمل الرسمية فقط، أي لا يوجد تواصل كبير و هناك صرامة كبيرة لا تتوافق مع مجتمعنا.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة فنفس التفسير للفرضية الثانية فالعمال لا يتشاركون نفس القيم و المبادئ الا فيما يخص المكافآت المالية و المادية و ذلك راجع لحدثة المصنع و كثرة الطلب على لاسمنت.

أما فيما يخص الفرضية الرابعة فقد تحققت و ذلك راجع لان المؤسسة أجنبية و هي أكبر مصنع للاسمنت في العالم فهناك طرق حديثة للتسيير كفرق العمل و التمكين و توفير الإمكانيات المادية و برامج التدريب المكثفة سواء في داخل المؤسسة أو حتى خارج الوطن.

و ما يعاب على إدارة المصنع هو عدم التمكن من التواصل الجيد مع مبحوثي العينة و ذلك راجع أسباب تتعلق بالعمل و عدم إمدادنا بالوثائق اللازمة و ذلك لضعف الثقافة الجزائرية مع الأجانب و حب الظهور بمظهر الصرامة و لكن في غير محلها.

قائمة المراجع:

الكتب

- 1- أحمد الخطيب و رداح الخطيب ،ادارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية، عالم الكتاب الحديث،عمان 2006
- 2- احمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الدار الجامعية للنشر الاسكندرية مصر الطبعة الاولى
- 3- البكري سونيا محمد ،ادارة الجودة الكلية،الدار الجامعية ،الاسكندرية،السنة2002،
- 4- الحداد ابراهيم عواطف ،ادارة الجودة الشاملة،ط1،دار الفكر،عمان ،2009
- 5- السلمي علي تطوير اداء و تحديد المنظمات دار قباء مصر 1998
- 6- السلمي علي ،ادارة الجودة الشاملة و متطلبات التاهيل للايزو9000 ،دار غريب للطباعة و النشر ،القاهرة1995.
- 7- الصيرفي محمد ،ادارة التغيير،دار الفكر الجامعي،الاسكندرية،2006
- 8- اللوزي موسى , "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999
- 9- السلمي علي "تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة
- 10- العزاوي محمد عبد الوهاب ،إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن ،الطبعة العربية،2005.
- 11- العقيلي عمر وصفي :المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة-وجهة نظر،دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 12- جودة محفوظ أحمد ،إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات،دار وائل عمان الاردن الطبعة الثانية ،2006،
- 13- حريم حسين ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار ومكتبة حامد ،2004

- 14--حسن راوية ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،1999
- 15-- رضوان حمود عبد الفتاح،إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق ,المجموعة العربية للتدريب و النشرالطبعة الاولى القاهرة 2012
- 16-راضي بهجت ، العربي هشام يوسف إدارة الجودة الشاملة المفهوم و الفلسفة والعملياتش،روابط للنشر و التوزيع القاهرة 2016
- 17-سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب, "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998
- 18-عبد الله جمال محمد ادارة التغيير والتطوير التنظيمي دار المعترف للنشر والتوزيع عمان الاردن الطبعة الاولى 2015
- 19-عبودي زيد منير:الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية دار الشروق للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة العربية 2006
- 20-عبد المقصود ابتسام حسن،ادارة الجودة الشاملة،دار الكتب و الوثائق القومية،الطبعة الاولى ،الاسكندرية مصر 2015
- 21-عرفة سيد سالم:اتجاهات حديثة في إدارة التغيير،دار الراية 2012ص
- 22-عليان ربحي مصطفى إدارة التغيير دار صفا للنشر و التوزيع عمان الطبعة الاولى 2015
- 23-علوان قاسم نايف: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001 2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2005
- 24-كورتيل فريد،آمال كحيلية , ادارة التغيير في عالم متغير زمزم ناشرون و موزعون ,عمان الاردن الطبعة الاولى 2015
- 25-مجيد شاکر سوسن،محمد عواد الزيادات،ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم،الطبعة الثانية،دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان 2015

26- يوسف دودين أحمد، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان الاردن

المذكرات و الاطروحات:

27- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الفندقية في الجزائر، اطروحة دكتوراه

في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة 2008

28- المسعود ربيع، متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل قيادة ابداعية دراسة حالة بنك البركة،

أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2014

29- إلهام شلي، مذكرة استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة

ميدانية المؤسسة المينائية بسكيكدة مذكرة ماجستير، مدرسة الدكتوراه ادارة الاعمال و التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2014

30- بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة

جامعة الحاج لخضر- باتنة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة سنة 2016

31- خديجة حريق إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة مدخل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة

للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيدة - مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة ابو بكر بلقايد- تلمسان- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير- 2011

32- صليحة بوضوردي، الابداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال مذكرة

دكتوراه غير منشورة جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية التسيير 2015

33- طارق راشي، الاستخدام الامثل للمواصفات العالمية (الايزو) في الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة

حالة شركة مناجم الفوسفاط بتبسة--SOMIPHOS -، مذكرة ماجستير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.

34- صورية بوطرفة دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية (SCT) دراسة حالة :شركة اسمنت تبسة مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة المسيلة كلية العلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير 2011

35- عبد الحليم مزغيش ،تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، فرع تسويق ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2012

36- عبد الرزاق حميدي، أثر ادارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية البنوك-مع الاشارة لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس الجزائر، 2014

المقالات

37- قاسم ابراهيم الشعار، فايز جمعة النجار، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الاردن) ،مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 42، العدد 2، 2015

38- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل لتحقيق الاداء المنظمي المتميز، مقالة منشورة، مجلة أداء المؤسسات الجزائري، العدد 2013/03 ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013

39- د. أرشيد الصرايرة شادي ،د. أكرم يوسف النجداوي، جامعة البلقاء، أثر رأس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية :على الشركات الصناعية الدوائية و غير الدوائية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، مجلة أبحاث اقتصادية و ادارية -العدد الثاني عشر ديسمبر 2012 جامعة محمد خيضر ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

40- د /محمد مولود غزيل، أ/أحمد علماوي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بولاية غرداية، مجلة العلوم الانسانية ،العدد 44 جوان 2016

41-أ. الشريف بوفاس ،جامعة سوق أهراس الجزائر،إدارة الجودة الشاملة و تنافسية المؤسسة الاقتصادية:دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للدهن(ENAP) وحدة سوق أهراس،مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية العدد الخامس و العشرون جوان 2014 جامعة محمد خيضر بسكرة -كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

42-أ. خالد خطيب ،جامعة وهران،مدخل ادارة الشاملة لتحسين التنافسية في قطاع التأمين (مع دراسة حالة شركات التأمين في الجزائر)،مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية،العدد العاشر ديسمبر 2011،جامعة بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

43-د. المسعود ربيع ،د.يوسف إيمان،العلاقة بين التغيير الاداري و العوامل الحرجة لادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القادة في بنك البركة الجزائري،مقالة منشورة ،مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات، العدد الثاني عشر، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية جامعة البليدة

44-أ.سارة لياس،جامعة باجي مختار عنابة الجزائر،أ.مريم شرقي، جامعة باجي مختار عنابة الجزائر،التغيير التنظيمي كمدخل لاحداث ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات ،مقالة منشورة،مجلة جيل العلوم الانسانية و الاجتماعية،مركز جيل للبحث،العام الثالث،العدد 20-مايو 2016

المدخلات

45-هدى بنت عبد الله الحديشي , هيفاء بنت محمد المطيري, قيادة التغيير :نماذج وتطبيقات, المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية,الرياض المملكة العربية السعودية

2013/12/13

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

أخي الموظف حفظك الله، السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " أثر إدارة التغيير على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية" استكمالا للحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية ، و تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من دور إدارة التغيير التنظيمي في توفير المناخ المناسب لتبني إدارة الجودة الشاملة، وفي ما يلي أهم المصطلحات الواردة في الاستمارة:

-إدارة التغيير التنظيمي " هي أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة أعمال المنظمة و ليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة , تتضمن إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها , وان هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص وضع المنظمة و تحديد مجالات التغيير بها , وإتمام عملية التغيير و التأكد من فعاليتها"

-إدارة الجودة الشاملة TQM: يعرفها معهد التقييس البريطاني بأنها " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"

و يأمل الباحث التفضل بمنح جزء من وقتكم الثمين للإجابة على فقرات الاستمارة المرفقة ، مع التفضل بالإحاطة بأن المعلومات الوارد في الاستمارة سرية و ستستخدم لأغراض التحليل الإحصائي و البحث العلمي فقط ، كما أنها ستحظى بالسرية التامة.

تحت اشراف الاستاذ

اعداد الطالب :

ربيع المسعود

بن مدور صلاح الدين

الجزء الول :البيانات الأولية:

العمر:.....

2- المؤهل العلمي :ابتدائي ثانوي جامعي

دبلوم آخر

3-الوظيفة :.....

4- طبيعة الوظيفة :.....

5-سنوات الخبرة : 5سنوات أو اقل

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 الى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الاول :تحديد قابلية التغيير في المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

من فضلك ضع العلامة (✓) أمام العبارة التي تراها ملائمة حتى تتم الإجابة عن التساؤل المطروح حول قابلية للتغيير في شركتكم؟

العبارة	موافق تماماً	موافق	موافق الى حد	غير موافق	غير موافق تماماً
01 يرى العمال أن إجراءات العمل القديمة أسهل من الحديثة					
02 يتخوف العمال من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة					
03 يوجد اتصال جيد بين القائمين على برامج التغيير والعاملين					
04 يوجد تشجيع دائم للعاملين في المؤسسة لتقديم أفكارهم و التعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير					
05 هناك اعتقاد لدى العاملين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم					

					يتفهم العمال بالمنظمة أهداف التغيير التنظيمي	06
					يتفق التغيير التنظيمي مع أهداف العمال الخاصة	07
					يتخوف العمال من فقدان المزايا المادية للوضع الحالي	08

المحور الثاني: قيادة التغيير

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد	غير موافق	تماما غير موافق
18	الهدف من التغيير واضح لدى جميع العاملين					
19	يتم إشراك جل العاملين في اتخاذ قرار التغيير					
20	يتم توفير البيئة الملائمة للتغيير					
21	تفويض السلطات للمرؤوسين للقيام بعملية التغيير					
22	تشجع المرؤوسين على حل المشاكل التي تعترض التغيير بطريقة مبتكرة					
23	تستغل القيادة رغبة العاملين في التطور للقيام بعملية التغيير					
24	تستغل القيادة رغبة العاملين في الإبداع للقيام بعملية التغيير					
25	تدرك القيادة أهمية امتلاك المعارف والخبرات لدى العاملين للقيام بالتغيير					
26	تدرك القيادة أهمية فرق العمل وروح الفريق الواحد لإتمام عملية التغيير					

المحور الثالث: ثقافة التغيير

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد	غير موافق	تماما غير موافق
27	العمال يتبنون قيم و مبادئ العمل الجماعي					
28	يهتم العمال بإرضاء العميل و تلبية احتياجاته					

					29	تنمي الثقافة التنظيمية الحالية الإحساس بالمسؤولية و كذا الرقابة الذاتية لدى العمال
					30	يمكن تعديل و تغيير القيم و المعايير و المعتقدات الراسخة لدى العمال
					31	ثقافة الشركة الحالية بحاجة إلى تغيير حتى تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة
					32	هل ترى أن الشركة اكتسبت قيم و معتقدات و أساليب جديدة بعد الحصول على شهادة الايزو 9001، 1400
					33	يسعى العمال و القادة إلى التخلص من الاعتقادات و الممارسات الخاطئة و تعديل و تغيير السلوكيات و تطويرها وفق المتطلبات المطلوبة
					34	يسعى العمال الى الابداع في تأدية اعمالهم

المحور الرابع: صحة و سلامة الهيكل التنظيمي و الإجراءات و السياسات المستخدمة

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد	غير موافق	تماما غير موافق
35	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف مؤسستكم					
36	يتصف الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بالمرونة					
37	يشتمل الهيكل التنظيمي الحالي على أقسام متعلقة بالجودة					
38	يساعد الهيكل التنظيمي على الاتصال و تبادل المعلومات					
39	يساعد الهيكل التنظيمي على تلقي و فهم التعليمات					
40	ينظر إلى السياسات و الإجراءات الحالية على أنها بحاجة إلى التغيير					
41	تسهل الأنظمة و السياسات المتبعة إحداث عملية التغيير المرغوبة في المؤسسة					
42	تتناسب الأنظمة و السياسات الحالية مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
43	تملك الشركة سياسة واضحة للجودة					

					44	يمنح فريق العمل الاستقلالية في أعماله و قراراته
					45	لدى عمال في الشركة فكرة حول مفهوم حلقات الجودة و أهميتها
					46	يعتبر وجود الحوافز المادية و المعنوية ضروري لتعزيز أداء الفرق

المحور الخامس: المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق الى حد	غير موافق	غير موافق تماما
09	التخلص من الأساليب الإدارية القديمة التي تتبناها الشركة					
10	مشاركة كافة العاملين في كافة الأقسام في جهود التحسين المستمر					
11	الاستعانة بخبراء ومتخصصين في إدارة الجودة الشاملة					
12	وجود معايير دقيقة لقياس الإنتاجية وكذا مستوي الجودة					
13	وجود فرق العمل لحل المشاكل					
14	توفر الإمكانيات المادية اللازمة لاقتناء التقنيات الحديثة					
15	إعادة تشكيل الثقافة بما يتناسب مع TQM					
16	الترويج لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و نشره بين العاملين قبل البدء في تطبيقه					
17	تشجيع العمال و تحفيزهم نظير قيامهم بأداء متميز					