

الرقم التسلسلي:.....



جامعة مسيلة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير
تخصص: علوم التسيير
فرع: إدارة المنظمات

من إعداد الطالبة: بوطرفة صورية
الموضوع:

دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة
الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية
دراسة حالة: شركة السمنت تبسة (Sct)

نوقشت بتاريخ 2010/02/16 أمام اللجنة المكونة من:

د. بوقرة رابح	أستاذ محاضر	رئيسا	جامعة المسيلة
د. برحومة عبد الحميد	أستاذ محاضر	مقررا	جامعة المسيلة
د. نويبات عبد القادر	أستاذ محاضر	مناقشا	جامعة المسيلة
د. رحيم حسين	أستاذ محاضر	مناقشا	المركز الجامعي برج بوعرييرج

إهداء

إلى روح والدي الطاهرة وذكراه العطرة ودعوته التي مازالت تدركني في كل مكان لتحميني و ترشدني وتضيء دربي بإذن الله، إلى من رحل قبل أن يحضر نجاحي و يفرح بانجازي إلى من رحل قبل أن اهديه عملي إلى من أوصلني إلى ما أنا فيه اليوم بتعبه وجهده وسهره... حبيبي الغالي...

إليك أي... عملاً يراد به منفعة

إلى الشمعة المقدسة التي أضاءت لي الحياة بتواضع و رقة، إلى الملاك الأكثر أماناً... إلى اللؤلؤة التي تضيء لي سماء الدنيا... إلى رمز الحنان والنقاء... وعنوان الأمومة، إلى حبيبتي الغالية ونور عيني إلى من تزيد من قوتي وإيماني و صبري كلما نظرت إلى نور وجهها

أمي ثم أمي ثم أمي

إلى احن من رأت عيني نادية، عواطف، زهيرة وأزوجهم

إلى عصافير الجنة أطفال عائلي طه عبد المعز، ملاك، لوجينه، تسنيم، حنين، عبد الرافع، سلسيل

إلى جميع إخوتي، وخاصة أخي العزيز صابر

إلى أطيب من عرف قلبي.. إلى أحبائي.. إلى من منحوني الكثير الكثير دون مقابل عائلي الثانية عائلة مغيش عبد الله بالمسيلة إلى سيدي عبد الله إلى الأم الحنون الرائعة بولعراس جميلة وإلى أختاي الحبيبتين سمية و نور الهدى ، إلى أخي العزيز هشام إلى جدتي نوية... إلى الجميع من الكبير إلى الصغير... أحبكم

إلى العزيزة صبرة و زوجها و أولادها الرائعين

إلى جميع صديقاتي و أصدقائي خاصة رفيقة دربي و حبيتي خولة، إلى العزيزة أمل قبائلي

إلى من يحب النجاح و التوفيق و يرحوه لي

إلى كل من لقني كلمة ارتقيت بها..

إليهم جميعاً أنسب هذا الجهد المتواضع و أرجع كل الفضل...

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً يليق بجلال وجهه و عظيم سلطانه، والشكر له على توفيقه و امتنانه، شكرا يكافئ المزيد من إحسانه والصلاة والسلام على رسول الهدى محمد بن عبد الله خير خلقه و صفوة رسله و من والاه واتبع هداه إلى يوم الدين وبعد، قال الرسول صلى الله عليه و سلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

فيسرني أن أتقدم بالشكر لكل من كان له الفضل على بعد الله عز وجل في استكمال هذا العمل، أعضاء هيئة التدريس أساتذتي الكرام، كما أتقدم بالشكر و التقدير و العرفان للأستاذ الدكتور برحومة عبد الحميد الذي أمدني برعايته الخاصة و علمه و توجيهاته و التي كان لها الأثر في ما تم التوصل إليه من علوم و معارف تم توظيفها بالطريقة الملائمة لخدمة هذا العمل الأكاديمي.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر إلى السيد بوذراع حكيم إطار بشركة اسمنت تبسة على كل ما قدمه لي من دعم.

و كذا إلى الأخت العزيزة و الصديقة الغالية و فاء بوخلط، و إلى السيدة زرقين نادية على كل ما قدمته لي من مساعدة و عون.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأخ والصديق بيبصار عبد الحكيم
كما أتقدم بالشكر الخالص إلى الأساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذا البحث
والى كل من أسهم في ولادة هذا العمل..... فكراً و مشورة و دعماً..... أقدم خالص شكري و عظيم امتناني.

إلى كل هؤلاء شكراً

المقدمة العامة:

يتسم سوق التنافس في عصرنا الحالي بوتيرة تغيير وتجدد متسارعين سواء على المستوى الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي أو التكنولوجي ويعود السبب في كثير من هذا التحول السريع إلى التغيير المستمر في احتياجات وأذواق العملاء، حيث أضحت التغييرات الكبيرة في سلوك العملاء ونمط الأسواق يحدث بين عشية وضحاها وكلما تسارعت وتيرة التغيير تزداد الصعوبات التي تواجه المؤسسات في إقامة علاقات مستمرة مع الموردين والعملاء والموزعين بل حتى ومع الموظفين مما جعل الهاجس الأول لجميع المؤسسات سواء الخدمية، الاقتصادية أو الصناعية المعاصرة هو تحقيق رضا العملاء الداخليين وكذا الخارجين وضمان ولائهم في ظل المنافسة الشديدة الحاصلة في السوق.

وبما أن القطاع الصناعي يعد أحد أهم القطاعات الإنتاجية الحيوية في أي دولة نظرا لدوره الهام في إرساء أسس التقدم وقدرته على إتمام النمو المطلوب في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية فان تنميته أصبحت هدفا رئيسيا لجميع بلدان العالم من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة، وهذه التنمية و التطوير لا يكونا إلا من خلال تبنيتها لأحدث الاساليب الادارية التي تحقق لها ميزة تنافسية مستدامة وتضمن لها البقاء في الصدارة في خضم هذا التنافس والتسابق.

و بالتالي أضحي الالتزام بتطبيق برامج تعنى بقياس جودة منتجاتها ورضا عملاءها ضرورة ملحة، وقد فرض مدخل إدارة الجودة الشاملة نفسه بقوة في هذا الصدد و لاقى قبولا عاما في معظم المؤسسات حيث تم تطبيقه بنجاح في كثير من المؤسسات العالمية وحققت من وراء ذلك تطورا كبيرا أصبح علامة من علامات تميزها وجودتها وكفاءة إنتاجيتها، وأيضا لاقى القبول والاقتناع ودخل دائرة التنفيذ الفعلي لبعض المؤسسات في الدول النامية التي سلكت طريق الإصلاح الاقتصادي منهجا وطريقا لها، غير أن تبني هذا الأسلوب الإداري الحديث يقتضي أن تكون المؤسسات التي تبحث عن الجودة مهيأة للتغيير لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقتضي إحداث تغييرات واسعة و جذرية في مقدمتها التوجه الاستراتيجي والصياغة الإستراتيجية، وكذا الهيكل التنظيمي، القيم والثقافة السائدة في المؤسسة ومناخ الإبداع وتصميم العمليات والنمط القيادي... وذلك لتمكين المؤسسات من التميز عن منافسيهم، وبما أن إدارة التغيير عملية حساسة لما لها من تأثير على نجاح أو فشل مجهودات التغيير فان على الإدارة أن تعي بالكامل ظروف التغيير و مسبباته وأن تتخذ القرارات الصائبة بكل ما يتعلق بالتغيير وأن تعمل جاهدة على تقليص المقاومة المتوقعة من التغيير.

ومن خلال ما سبق يتبين أن تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات الجزائرية سيكون حجر الأساس في تطورها و قدرتها على الدخول الى الاسواق العالمية وهذا ما يحتم عليها العمل بجدية على توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة وتوفير كافة مسببات النجاح.

أولاً- تحديد و صياغة الإشكالية :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب ارضية معينة في كافة البنى التنظيمية و الادارية بالمنظمة، بحيث يجب توفر المناخ المناسب لامكانية التطبيق، و اذا لم يتوفر هذا المناخ فان على ادارة المنظمة العمل على احداث تغيير لثقافتها وقيمتها و تعديل هيكلها و توجيه انماط الاشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق ادارة الجودة الشاملة و هنا تبرز اهمية ادارة التغيير من قبل الادارة العليا للتحويل الى ادارة الجودة الشاملة في المنظمة. و على ضوء هذا يمكن طرح إشكالية بحثنا في السؤال الجوهرى التالي:

ما هو دور إدارة التغيير التنظيمي في تبني منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ؟

وحتى تتمكن من السيطرة على جوانب الموضوع نقدم مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية لتجزئة الإشكالية الرئيسية:

- 1- هل هناك قابلية للتغيير داخل المؤسسة لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ؟
- 2- ما مدى اقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وما هي مظاهر الاهتمام بالجودة في المؤسسة محل الدراسة ؟
- 3- إلى أي مدى وفقت المؤسسة الصناعية في توفير المتطلبات التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- 4- ما هي المجالات التي تستوجب التغيير التنظيمي ، حتى تضمن المؤسسة نجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة؟

ثانياً- فرضيات البحث

مبدئياً نجب عن هذه الإشكالية بالفرضيات التالية:

- 1- تشكل مقاومة التغيير عقبة أمام المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- إن اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة بنظام إدارة الجودة الشاملة لا يعكس قناعتهم بأهمية هذا المدخل، حيث يعتقد أعضاؤها أن الجودة العالية تتحقق بمجرد حصول منظماتهم على شهادة المطابقة العالمية.
- 3- لا تتوافر المؤسسة الصناعية الجزائرية على المتطلبات التنظيمية التي تسمح لها بتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- 4- لا تحتاج المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى تغيير شامل و جذري حتى تتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإنما يكفيها بعض التغييرات البسيطة تستكمل بها مقومات تبني إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا- أهمية الموضوع و أسباب اختياره:

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

- 1- تتبع أهمية الدراسة الحالية من تناولها لموضوع يتسم بالحدائثة نسبيا ويعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجهورية، 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 فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي تهيئة مستلزمات تطبيقها.
- 2- سعي الكثير من المؤسسات الجزائرية الى الحصول على شهادات المطابقة الدولية للجودة و كذا لتبني مدخل ادارة الجودة الشاملة، و لا يمكن ان تحقق هذه المؤسسات ذلك الا من خلال احداث تغييرات جذرية
- 3- موضوع ادارة الجودة الشاملة يعتبر من الاكثر المواضيع التي لاقت صدا و رواجا واسعا كما انها حققت نجاحا كبير عند تطبيقها في اغلب المؤسسات العالمية مما يحفز على تكثيف البحث في هذا المجال؛
- 4- سعي الدولة الجزائرية للانضمام الى منظمة التجارة العالمية مما سيحتم عليها منافسة مؤسسات علمية كبيرة تمتلك منتجات ذا جودة عالية و تتمتع بثقافة قوية و تتبع أساليب ادارية حديثة كادارة الجودة الشاملة ؛
- 5- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية في المؤسسات الجزائرية لضمان بقاءها، من خلال الاهتمام بكل عنصر مهما كان دوره في المؤسسة من حيث احترام مساهمته والعمل دوما على تطويره المستمر؛
- 6- عدم تطبيق اغلبية المؤسسات الصناعية الجزائرية لمعايير إدارة الجودة الشاملة بالشكل المناسب، وبذلك قد يفيد هذا البحث في التعرف على المعايير و المبادئ الاساسية التي تضمن تطبيق هذا الاسلوب بشكل فعال و ايجابي.

رابعا- أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة الحالية في تناولها لموضوع يتسم بالحدائثة حتى وان كان على مستوى دراسته والخوض فيه يعدوا بعيدا عن مجال التطبيق في المؤسسات الجزائرية سواء الصناعية منها أو الخدمية فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي تهيئة 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 اثبت 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 أيضاً 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 تهدف إلى رفع أدائها و تحقيق التميز و التفوق.

4- تقديم مقترحات على ضوء الدراسة التطبيقية لمؤسسة الاسمنت بتبسة لتفادي النقائص وهذا يعطي الفرصة للاستفادة من هذه الاقتراحات في مؤسسات أخرى .

خامسا- مناهج و أدوات البحث:

يهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة و لإثبات مدى صحة و خطأ الفرضيات المقترحة تم الاعتماد على إستخدام المنهج التحليلي الوصفي في الجانب النظري أي في الفصل الأول و الثاني و الثالث، حيث تتم الاستعانة بالمسح المكتبي (كتب بالعربية و بالفرنسية و كذا الانجليزية و الأطروحات و المجالات...).

أما الجانب التطبيقي أي في الفصل الرابع فاستخدمنا منهج دراسة حالة الذي سوف يعتمد على عدة أدوات منها الاستبيان، الملاحظة...إلخ.

سادسا- الدراسات السابقة:

إن الدراسات التي عاجلت 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 بها. (2003)

2- مذكرة ماجستير على مستوى جامعة المسيلة " إدارة الجودة الشاملة و استراتيجية 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 ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز يستدعي العمل في مجال (الاتصال، القيادة،التنظيم،الهيكل التنظيمي، بيئة العمل...إلخ) من اجل الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها (2009/2008)

3- مذكرة ماجستير على مستوى جامعة الجزائر للباحث رياض عبد القادر بموضوع "حلقات الجودة ومشاكل ادماجها في المؤسسة الاقتصادية " حيث حاول الباحث تقييم ادماج حلقات الجودة بمؤسسة SNVI

- 4- مذكرة ماجستير على مستوى جامعة الجزائر للباحث محمد بن شايب تحت عنوان " تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق" إستعرض فيه تجربة الوحدة الخامسة للمواد الدسمة ENCG في تحقيق إدارة الجودة الشاملة. و لقد تمكن في هذا البحث من تأكيد الفرضيات فالجودة عرفت تطورات و أصبحت تأخذ معناها الشامل و هذا باستعمال وسائل و أدوات و بالإعتماد على التحسين المستمر، و يتم هذا من خلال القيام بعملية قياسها باستعمال الأساليب و الطرق الإحصائية بغية تحديد أماكن الخلل و مصادر عدم الجودة و العمل على التخلص منها من خلال ما يعرف بالتحسين المستمر، حيث و جب إدراج الجودة الشاملة بالمؤسسة كمتغيرة إستراتيجية تضمن نجاح المؤسسة في ظل إشتداد المنافسة (2004/2003) .
- 5 - مذكرة دكتوراه على مستوى جامعة الملك فيصل المملكة العربية السعودية للباحث علي محمد شاهين "إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة " قدم البحث تصوراً 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

سابعاً- تقسيمات البحث:

من اجل معالجة الاشكالية المطروحة قد تم تقسيم هذا الموضوع إلى أربع فصول منها فصلين نظريين و فصل تطبيقي:

- 1- **الفصل الأول:** سنحاول التطرق الى المفاهيم الأساسية ، خصائص و كذا مبادئ إدارة التغيير التنظيمي إضافة إلى التطرق إلى مقاومة التغيير أسبابها، وطرق التعامل معها؛
- 2- **الفصل الثاني:** سنتناول التطور الفكري والتاريخي لإدارة الجودة الشاملة و كذا أهم مبادئها، و متطلباتها، وعوامل نجاحها إضافة إلى أهم المعوقات و المقومات؛
- 3- **الفصل الثالث:** سيتم التطرق إلى إدارة التغيير التنظيمي كمنطلق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و كافة المجالات التي يجب أن يشملها التغيير من اجل تبني ادارة الجودة الشاملة و تطبيقها في المنظمة بنجاح؛
- 4- **الفصل الرابع:** عبارة عن دراسة ميدانية تتضمن عرض عام للمؤسسة الاسمنت بتبسة اضافة الى 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 في مؤسسة الاسمنت بتبسة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث.

الفصل الأول: إدارة التغيير التنظيمي، الماهية، المتطلبات و عوامل النجاح

تمهيد:

إن التطورات السريعة والمتلاحقة التي شهدتها العالم في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مع نهاية 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 ولأنها 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 إيجابي على المنظمة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل لظاهرة التغيير التنظيمي في المنظمة

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 لظاهرة التغيير التنظيمي في المنظمة

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، سياسية... 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 التنظيمي

تفاوتت الآراء حول مفهوم التغيير التنظيمي بين الضيق والاتساع والنظرة الجزئية أو الكلية، لكن رغم اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم واضح للتغيير التنظيمي فإنهم يتفقون حول أهميته لاستمرار المنظمات المعاصرة.

أولاً- مفهوم التغيير التنظيمي: تتعدد التعاريف التي قدمها رواد الفكر الإداري ذلك أن لكل باحث

اتجاهاته وزاويته التي ينظر من خلالها إلى مفهوم التغيير التنظيمي، وسيتم عرض البعض منها فيما يلي:

1- التغيير بالمعنى العام يعرفه **فاروق السيد** بأنه: "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"¹.

2- يعرف التغيير في عالم منظمات الأعمال حسب **محمد إسماعيل** بأنه: "التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... للتفاعل الإيجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها: العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات...، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى..."²

3- يعرف **زكريا الدوري** التغيير التنظيمي على أنه "الانتقال مثل وضع إلى وضع آخر الهدف منه أن يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجاً وأداءً، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه"³؛

¹ - عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000، ص: 09

² - محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ج م العربية، 2004، ص: 170

³ - زكريا الدوري، نجم العزاوي و آخرون: وظائف و عمليات منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2010، ص: 22

4- يعرف جمال الدين مرسي التغيير التنظيمي بأنه: "عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فاعليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة"¹؛

5- يعرفه judith gordan التغيير التنظيمي انه: "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية"²؛

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

7- 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 لها بالتالي ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر"⁴.

و يجب التمييز بين التغيير المخطط و التغيير غير المخطط حيث ان كلا النوعين يشيران الى اجراء تغيير لكن ما يهمننا هو -التغيير المخطط- ويعني ذلك التغيير المقصود المستمر بغرض تصحيح مسار المنظمة وتوجيهها بمن فيها نحو الغايات والأهداف المرجوة بتغيير مجموعة القيم، والأفكار، والعادات، وقدرات الأفراد، وأساليب تعاملهم وعلاقتهم وأهدافهم لتناسب مع متغيرات المحيط وان يوفر متطلبات ذلك من نظم واساليب وبرامج ومن ثم احداث التواءم والتوافق بين المنظمات وبين المتغيرات المحيطة.⁵

ولا يوجد لحد الآن اتفاقاً فيما بين الباحثين والمختصين والممارسين للتفسير حول التغيير وان كانت الغالبية منهم تربطه بالتطوير، هذا الأخير الذي يصفونه بسيرة The Process تسيير التغيير، بحيث يرى البعض منهم بأن التطوير بالمؤسسة يعرض ممارسات جديدة موجهة لبلوغ استعمال معارف العلوم السلوكية المساعدة على تعديل وإعداد المؤسسات للتغيير.⁶

¹ - جمال الدين مرسي: الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 47

² - زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2006، ص: 172

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

⁴ - علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، د ت، ص: 256.

⁵ - نجدة من العلماء و الباحثين: توثيق مركز القرار للاستشارات، إدارة التغيير و مواجهة الأزمات، دار الأمين للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة،

2005، ص: 35

⁶ -Huse, F. Edgar: Organization Development And Change, St.Paul: Wes Publishing Company, 1975.p:07

وبناء على ما سبق يتضح عدم وجود تعريف واحد متفق عليه حول التغيير التنظيمي، إذ أن المصطلح نفسه لا يزال موضوع خلاف فهناك من يطلقون عليه التغيير التنظيمي المخطط وآخرون يطلقون عليه التطوير التنظيمي وهذا لا يعني وجود تناقضات في الرأي حول هذا المفهوم، والاختلاف الظاهر في المفاهيم السابقة ناجم عن اختلاف المنطلقات الفكرية لأصحابها ولتعدد النظريات في الفكر التنظيمي ومن ثمة فإنه يجب النظر إلى هذه التعريفات على أنها مكملة لبعضها البعض وليس احداها بديلا للآخر.

ويعرف ريتشارد بيكهارد التطوير التنظيمي بأنه "الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة و القدرة التنظيمية من خلال التدخل في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية".¹

وفي ذات السياق أيضا يفرق ربحي الحسن بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي إذ يرى ان التغيير التنظيمي ماهو الا ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، أما التغيير التنظيمي فهو تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي). بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشكلات². وبشكل عام يمكن تعريف التغيير التنظيمي على انه احداث نقلة كمية او نوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية (المهام، الهيكل التنظيمي، القوى البشرية والتكنولوجيا) وذلك بغرض رفع المنظمة لمستوى اداء افضل بما يحقق الكفاءة والفاعلية وذلك عن طريق الاستعانة بتقنيات ومعارف العلوم السلوكية.³

ثانيا- أهمية التغيير التنظيمي: يكتسب التغيير التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمة تكمن في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة والتي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الاستقرار والنجاح هو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير لأن الصفة والسمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي⁴. كما تظهر أهميته أيضا من خلال النقاط التالية:⁵

- 1- يتفق الخبراء بصفة عامة على أن إحداث التغيير يعتبر مطلبا لضمان الاستمرارية وحيوية المؤسسة؛
- 2- يعتبر التغيير ضروريا لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية مثلا: احتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية؛

¹ - عبد الله بن عبد الغني و آخرون: السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات و التطبيقات، دار النوايح للتوزيع والنشر، جدة، 1995، ص: 29

² - ربحي الحسن: التخطيط للتغيير - مدخل للتنمية الإدارية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد 27، الرياض، السعودية، ص: 141

³ - زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص: 172

⁴ - عبد السلام أبو قحف: مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص ص: 110-111

⁵ - جمال الدين مرسي: مرجع سابق، ص: 47

- 3- ينظر المديرون إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق نجاح المؤسسة وهم لذلك يشجعون العاملين على التنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء؛
- 4- قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين واحد المداخل لتحقيق التميز الإداري؛
- 5- يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة لضغوط الاجتماعية و مواجهة توقعات فئات المجتمع للمنظمة؛

المطلب الثاني: أنماط التغيير التنظيمي:

تعدد أنماط التغيير التنظيمي وتختلف باختلاف الأساس الذي ننظر منه إليه، ويتعين على مستشار التغيير أو المسئول عن إدارة التغيير أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إلى إحداثه حتى يستخدم الأدوات المناسبة لتحقيقه، وفي الوقت نفسه حتى يحدد له الإمكانيات والموارد التي تكفل له تحقيق هذا التغيير.¹ ويأخذ التغيير التنظيمي عدة أشكال يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

أولاً- حسب الأسباب: تنقسم الأسباب المؤدية للتغيير إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: أسباب أو ضغوط خارجية، مشاكل داخلية ودافع السيطرة على المحيط، ويتم حسبها تصنيف التغيير التنظيمي إلى ثلاث أنماط:²

- 1- 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 وإمكانيات حديثة متطورة؛
- 2- تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها؛
- 3- 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 يأخذ التغيير ثلاث أشكال هي:

- 1- تغيير مخطط: تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها ولهذا تستعد لمواجهةها، ويقصد 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 و الفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى؛³

¹ محسن أحمد الحضيري: إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر

في المستقبل للمشروعات: دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، 2003، ص:31

² موزاوي سامية: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة

الجزائر، 2004، ص:03

³ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص:259.

2- تغيير دفاعي: تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتكيف 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 للدفاع عن وجودها؛¹

3- تغيير هجومي: هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة فهو سباق للتغيير والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة؛
ثالثاً- حسب مدة إحداث التغيير: يصنف التغيير إلى نوعين:²

1- 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 بأكملها؛

2- 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.

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 بها³، 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 وأيضاً تغيير الأهداف المسطرة ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.⁴

ثانياً- التغيير الهيكلي: يستند هذا النوع من التغيير إلى إدخال تعديلات في الهيكل التنظيمي و علاقات السلطة، والمسؤولية، وأنظمة اتخاذ القرارات... الخ، ويشير التغيير الهيكلي من منظور التغيير التنظيمي إلى التصرفات الإدارية التي تستهدف تحسين الأداء من خلال تغيير هيكل العلاقات الرسمية لمواقع السلطة والمسؤولية، ويشمل على تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات⁵ ويأخذ التغيير الهيكلي عدة أشكال أهمها:⁶

¹ - علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر الطبعة الأولى، 1999، ص: 322

² - Robert Heller, Gérer le changement, Mangopratique, Italie, 1999, P 12-13.

³ - زكريا الدوري، نجم الغزوي و آخرون، وظائف و عمليات منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص: 43

⁴ - راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 313.

⁵ - Jean Brilman, les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, édition d'organisation, 3^{ème} tirage, 2000, P 363.

⁶ - جمال الدين مرسي: مرجع سابق، ص: 73

- 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: تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة، والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج حيث أصبحت المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة وأبعد من ذلك توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.¹

رابعاً- تغيير الأفراد: يعني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:²

- 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 البسيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

خامساً- التغيير على مستوى الأنماط القيادية: لا شك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام و ادوار تغييريه، أو بالتغيير غير المباشر من خلال اثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال، ويوجد العديد من الأنماط القيادية في المنظمة منها النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي... الخ حيث تلجأ المنظمة في بعض الحالات إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من اجل إنجاح عملية التغيير.³

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 وتتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:

¹ - مأمون الدراكة ، طارق الشلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر ، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2002، ص: 220.

² - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص: 257-258.

³ - زكريا الدوري، وآخرون: وظائف و عمليات منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص: 30.

- 1- أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة؛¹
- 2- رسالة المنظمة: تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها؛²
- 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؛³
- 4- عدم رضا العاملين: إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة ولهذا على المسيرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملون؛⁴
- 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.⁵

ثانياً- العوامل الخارجية: إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير وذلك أمر طبيعي نظراً للتغييرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجه الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه القوى والمسببات، حيث يعتقد لوثنان FRED LUTHANS أن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير المنظمي هي:⁶

- 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 أيضاً قوة هامة وراء التغيير المنظمي.

أما هيوس و بوديتش HUSE و BOWDITCH فيذكران القوى الآتية:

- 1- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص:546.
- 2- نفس المرجع، ص:546.
- 3- دافيد ويلسون: إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص:58.
- 4- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص:546.
- 5- نفس المرجع، ص:546.
- 6- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار ومكتبة حامد، 2004، ص:366.

- 1- الانفجار المعرفي (الثورة المعرفية) والنمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة ؛
- 2- تقدم المنتجات بسرعة، حيث تتقدم السلع والمنتجات بسرعة مع اكتساب معارف جديدة إذ يتم تطوير واكتشاف منتجات جديدة وسرعان ما تتقدم؛
- 3- تغير تركيب القوى العاملة (تزايد نسبة القاطنين في المدن، وارتفاع المستوى التعليمي، وازدياد نسبة العاملين متوسطي السن، وارتفاع نسبة المديرين، المهنيين والفنيين إلى إجمالي العاملين)
- 4- تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية، وتزايد إدراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية. و بالتالي فان أبرز وأهم القوى الخارجية الداعية للتغيير المنظمي هي: الثورة المعرفية والتقنية، والتغيرات في الأسواق، والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديمقراطية، وتزايد ضغط الجماعات المنظمة، وتغير نظرة الجمهور وتوقعات المنظمة والأزمات الخارجية الطارئة.¹

المبحث الثاني: ادارة التغيير التنظيمي

نظراً لضخامة مهمة التغيير في استقراء المستقبل ومجراة المستحدثات العملية وإدخال التغيير وإتباع سبل الإقناع والمواجهة والتطبيق وقياس النتائج... الخ، فإن هذا الأمر أصبح يتطلب وجود إدارة متخصصة للتغيير داخل المنظمة و هذا ما سيتم توضيحه من خلال الآتي:

المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

تأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه و كذا من اجل إجراء تعديلات واضحة في جزء أو أجزاء من المنظمة أو من اجل تبني فكرة جديدة والسعي لتنفيذها في القطاع أو السوق أو المحيط الذي رغب بها، و لإدارة التغيير التنظيمي عدة تعاريف يتم في ما يلي عرض البعض منها:

- 1- تعرف ريم رمضان إدارة التغيير على أنها " تلك العملية التي يتم فيها تحويل منظمة قائمة من وضع الى اخر من اجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها"²
- 2- و يعرف 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"³

¹ - نفس المرجع، ص:366

² - ريم رمضان، إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، 2004، ص:24

³ - زكرياء مطلق الدوري، نجم العزاوي و آخرون، وظائف و عمليات منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص:24

3- كما عرفها رعد الصرن بأنها: "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الامور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الايجابي، تجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبير عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لاحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة"¹.
ويتضح من التعاريف إدارة التغيير التنظيمي المذكورة ما يلي:²

- أ- هي أسلوب عمل أو فلسفة في ادارة المنظمة وليست مجرد ردود افعال غير محسوبة؛
- ب- تتضمن إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة، وأن يتم هذا التغيير وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص لوضع المنظمة وتحديد مجالات التغيير به وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها ؛
- ج- تستلزم الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي وجود جهاز لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية او الداخلية للمنظمة وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات؛
- د- تشمل عملية التغيير كل المستويات الادارية ولا تقتصر على الادارة العليا ويتوقف نجاح عملية التغيير على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات.

كما أن إدارة التغيير التنظيمي قد شهدت تطورات عديدة بمرور الزمن نذكرها في النقاط التالية:³

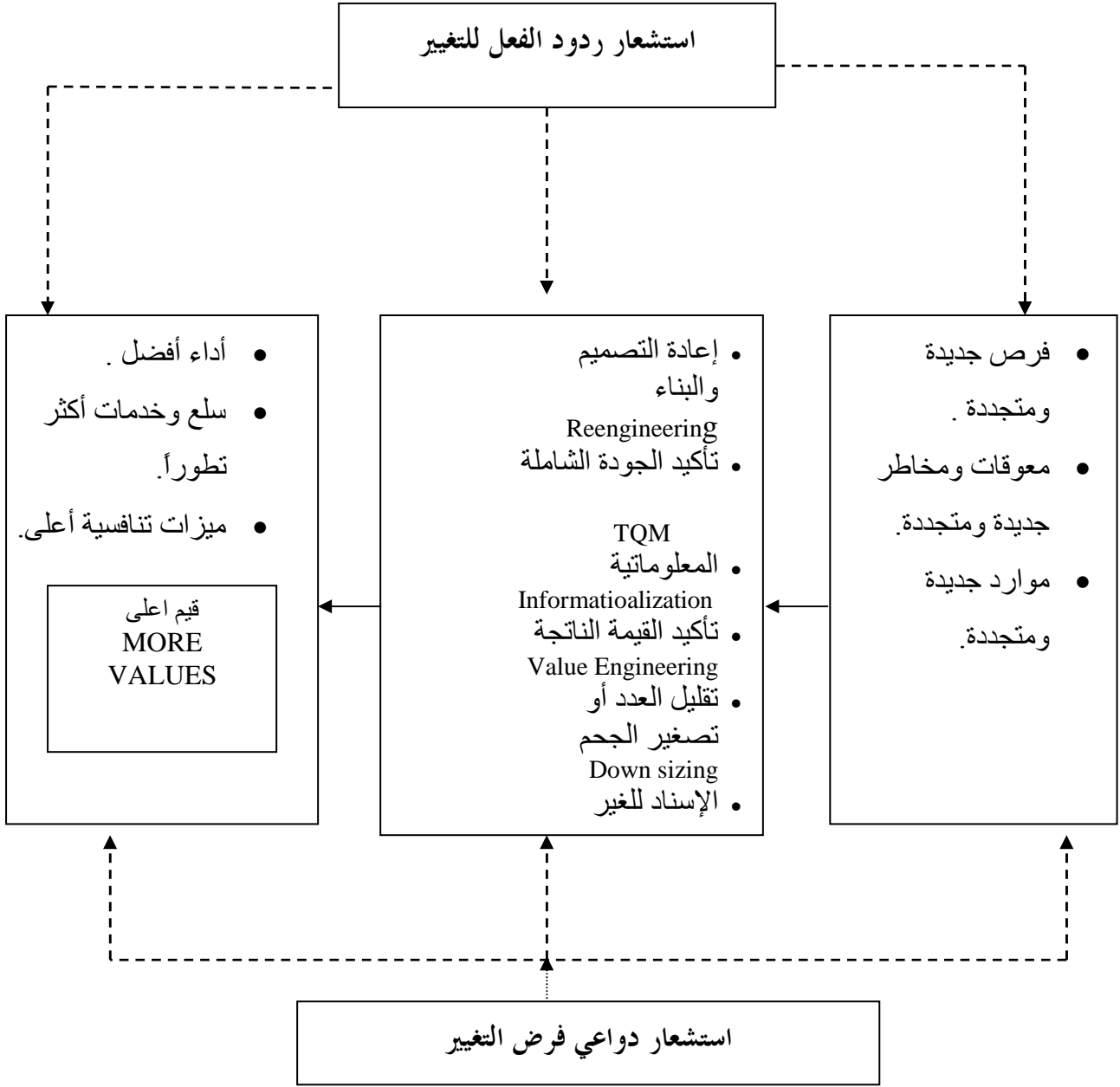
- 1- أن التغيير كان يعتبر مشروعاً معزولاً عن العمليات الأخرى في المنظمة بينما الآن أصبح جزءاً من عمليات الإدارة ونشهد هذا في إدارة الجودة الشاملة أين نجد من مبادئها الأساسية التغيير والتحسين المستمر؛
- 2- تعتمد الإدارات الحالية على التغيير المستمر دون توقف بينما سابقاً نادراً ما كانت تطبق عمليات تغيير والتي أُنجزت كانت مؤقتة ولفترة زمنية محدودة؛
- 3- تم إجراء عمليات التغيير سابقاً بهدف تقليص التكاليف أما حالياً فهي تهدف إلى ممارسة أحسن الأساليب التي تمكن المنظمة من النمو بالإضافة إلى تخفيض التكاليف الغير منتجة لإيرادات؛
- 4- يواجه مسيري التغيير حالياً مشاكل عند التنفيذ أقل حدة من تلك التي كان يواجهها المسكرون بالأمس خاصة فيما يتعلق بمقاومة الأفراد، هذا لأن الأساليب الحديثة في الإدارة تولي اهتماماً أكبر للعاملين مقارنة بالأساليب التقليدية.

¹ - رعد الصرن: إدارة الإبداع و الابتكار، الجزء 1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، ص: 22.

² - زكريا مطلق، نجم العزاوي و آخرون: وظائف و عمليات منظمات الأعمال ، مرجع سابق، ص-ص: 24 - 25؛

³ - Jean Brilman, Op.cit, P 362.

الشكل رقم (01): عملية التغيير



المصدر: برنامج تدريبي: مهارات إدارة التغيير، مجموعة شركات العربي، نسخة الكترونية على الموقع:

<http://www.hrdiscussion.com/hr13060.html> consulté le 27/05/2010

المطلب الثاني: أهداف إدارة التغيير التنظيمي: بالرغم من أن الأهداف التفصيلية لإدارة التغيير التنظيمي تختلف تبعاً لتشخيص مشاكل المنظمة إلا أن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق على جميع الحالات و هي التي دعت إلى عملية التغيير ويمكن تلخيصها هذه الأهداف فيما يلي:

- 1- تحقيق تفاعل الأفراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم؛
- 2- توسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها؛

- 3- إشاعة جو من الثقة بين العاملين في مختلف مستويات التنظيم؛¹
 - 4- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها؛²
 - 5- زيادة التعاون بين الأفراد والجماعات؛
 - 6- زيادة قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي؛³
 - 7- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة؛
 - 8- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
 - 9- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعيش فيها وتعمل بها؛
 - 10- رفع كفاءة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية من خلال تفعيل نظام الأدوار وأداء المهام وتوزيع الموارد البشرية وتبادل المعلومات؛
 - 11- إيجاد مناح تنظيمي يساعد على مواجهة الخلافات والمشكلات القائمة وحلها .
- وهكذا تصبح الأهداف الرئيسية لإدخال التغيير التنظيمي متباينة في سعتها وطموحها، فهي قد تنحصر في البقاء والاستمرار حين تكون المنظمة مهددة بخطر الفناء وتحديات المنافسة، وتتجاوز ذلك إلى النمو بمعدلات اعتيادية بدلا من الجمود والركود، في حين قد يصبح الهدف هو التجديد والتنشيط وبعث الفاعلية وتحقيق التآلف والتميز والهيمنة.⁴

المطلب الثالث: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

- تتصف إدارة التغيير التنظيمي بجملة من الخصائص الهامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة حتى يتمكن مدراء التغيير من انجاز التغيير المطلوب في المؤسسات، ومن بين أهم هذه الخصائص ما يلي:
- 1- **الاستهدافية:** 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؛⁵
 - 2- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها؛

¹ - محمد قاسم القيروني، دراسة السلوك الإنساني: الفردي و المجتمعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 231-232

² - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 27

³ - نفس المرجع، ص: 28

⁴ - عامر الكبيسي، التصميم التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة، ج3، 1998، ص: 48

⁵ - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص: 345.

- 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 والسييل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير؛
- 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؛¹
- 8- الرشد: 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؛²
- 9- القدرة على التطوير والابتكار: 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.

المطلب الرابع: تحديات إدارة التغيير التنظيمي

¹ - محسن احمد الخضير، إدارة التغيير: مدخل للسيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، 2003، ص: 03

² - محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص: 345

يمثل التغيير التنظيمي تحديا مستمرا للمسؤولين على أي مستوى إداري، جزئي، أو قطاعي أو كلي، و بذلك فان إدارة التغيير تواجه مجموعة من التحديات الأساسية التي تتطلب بها جملة من التعديلات سواء في هيكلها التنظيمي أو في ثقافتها أو غير ذلك...، ومن أهم هذه التحديات ما يلي:¹

أولاً-إدارة التغيير في ظل منافسة قوية داخليا و خارجيا: بعد التطورات التي شهدتها العالم في نهاية القرن بإهاء 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 مطلوباً في إدارة التغيير؛

ثانياً-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 محمداً أساسياً 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؛

ثالثاً-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 موجهاً 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؛

رابعاً-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 فان 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، و في هذا المجال يوضح البعض أن الاتفاقية أصبحت أمراً واقعاً لا بد من التعامل معها بشكل موضوعي دون مغالاة ودون تهوين وان للاتفاقية إيجابياتها وسلبياتها وأن استثمار الإيجابيات أمر مهم للتعامل مع أبعاد و آثار هذه الاتفاقية؛

خامساً-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

¹ - بل مقدم مصطفى، محمد جودة فارس: إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، مجلة علمية جامعة

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 محمدا أساسيا لإدارة التغيير.¹

المبحث الثالث: متطلبات إدارة التغيير التنظيمي و مراحل تطبيقها

إن وضع التغيير التنظيمي موضع التنفيذ يتطلب جملة من المتطلبات والمقومات والظروف والاعتبارات التي تسمح بإدارة التغيير التنظيمي في الاتجاه المناسب وبالشكل الفعال كما تمر عملية التغيير التنظيمي بمراحل مختلفة سيتم التطرق لها فيما يلي:

المطلب الأول: متطلبات إدارة التغيير التنظيمي و مسؤولية إحدائه

إن تطبيق إدارة التغيير في المنظمة يتطلب مقومات أساسية تساعد في إدارة التغيير بفعالية ومعالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناتجة عن التغيير وتحقيق التوازن الجديد للمنظمة.

أولاً- متطلبات إدارة التغيير التنظيمي: لابد لإنجاح عملية التغيير أن تتوفر جملة من العوامل، من بينها:²

- 1- قائد التغيير: هو أحد القادة الذين يملكون السلطة الكاملة لإدارة عملية التغيير التنظيمي وكذلك القابلية للدفاع عنها أثناء التطبيق؛
- 2- الهدف من التغيير: لابد وأن يكون واضح وموثق ومفهوم لكافة العاملين المتأثرين والمؤثرين؛
- 3- قبول بعض الغموض الجزئي: مع أن الهدف من التغيير التنظيمي لابد وأن يكون واضح من البداية إلا أنها أثناء عملية التغيير وامتدادها تتضح الأمور شيئاً فشيئاً ربما بما يخالف الأمر المتوقع ولذلك لابد من نشر التسامح عن هذا الغموض وفهم حقيقة التغيير؛
- 4- التعهد والالتزام: التعهد بالتغيير التنظيمي لابد وأن يبدأ من القيادة العليا ويستمر وصولاً 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 والمؤثرة لأخذ آرائهم؛
- 6- منهجية واضحة ومحددة للتغيير: وذلك خاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة والمتشابكة وذلك للتكلفة العالية الناتجة عن التغيير وكذلك احتمالية المقاومة الشديدة ومقابلتها.

¹ - نفس المرجع، ص: 24

² - بلدية دبي، إدارة التطوير الإداري للوحدة، نظام إدارة التغيير، ديسمبر 2005، نسخة الكترونية، ص: 09.

ثانياً- مسؤولية إحداث التغيير: قد يبادر إلى القيام بعملية التغيير التنظيمي من هم في قمة الهرم الإداري، أو من يفوضوهم للقيام بذلك، كما قد يتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال حيث يلعب مستشار التغيير دوراً مهماً في إحداث التغيير التنظيمي ومن المؤلف أن المنظمة قد تختار أشخاصاً 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 إغراءات مجزية لهم.¹

و في اغلب الأحيان تبدأ شرارة التغيير التنظيمي من المدير نفسه، وهذا معناه أنه مطالب بالتفكير وتقييم قدراته ومهاراته ونقاط قوته وسلبياته وأيضاً التفكير في القوى البشرية التي ستعمل معه وتوفر له الدعم والمشاركة في تجربة وتقييم أفكاره المبدئية التي يطرحها عن التغيير المطلوب، فإدارة التغيير تفرض على المدير ما يلي:²

- 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.

كما تتطلب عملية التغيير قيام المدير بعدة أدوار مختلفة أهمها³:

- 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 التغيير.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة التغيير التنظيمي:

¹ - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق، ص: 335

² - دانا جاينس روبنسون: التغيير: أدوات تحول الأفكار إلى نتائج، تعريب إصدارات بمك، الإشراف العلمي: د. عبد الرحمن توفيق، مركز

الخبرات المهنية للإدارة بمك، القاهرة، ص: 21

³ - نفس المرجع، ص: 23

لقد طرح العديد من الباحثين المهتمين بإدارة التغيير التنظيمي عدة نماذج لمراحل وخطوات التغيير التنظيمي في المنظمة و فيما يلي استعراض لأهم النماذج:

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

1- **فك الجمود عن الوضع الحالي:** تهدف عملية فك الجمود إلى زيادة إدراك الأفراد إلى أن الظروف الحالية حولهم لم تعد مرضية و مجدية من جهة وإلى تخفيف مقاومتهم للتغيير التنظيمي من اجل الوصول إلى الحالة المرغوبة من جهة أخرى¹، وتتضمن هذه المرحلة مساعدة الأفراد على الرؤية بأن التغيير أصبح ضروريا وبأن الحالة الراهنة للمنظمة غير كافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في هذا الميدان و لذلك يجب تعديل الميول و الاتجاهات الحالية للأفراد و سلوكهم عامة من اجل تقليل مقاومتهم للتغيير قدر الإمكان²، ويعتبر كثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هامة جداً وتلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير التنظيمي وأنه كثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطائها الاهتمام المناسب وتهدف هذه المرحلة 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 يسمح بتعلم أشياء جديدة ملء هذا الفراغ.³

2- **الانتقال إلى المستوى الجديد المطلوب:** إن عملية الانتقال هي التخلي عن الأساليب القديمة في العمل وتبني سلوكيات جديدة وهي مرحلة إجراء و تنفيذ التغيير، وتعتبر مرحلة صعبة لان التنفيذ عرضة لبعض الشروط والقيود التي قد تؤخر عملية التغيير أو تطيح به وهذا يتطلب إدخال المديرين تعديلات على أجهزة المؤسسة العاملة وتبنيها للتغيير بعد تحديد أعراض و دلالات التغيير فالمديرون في هذه المرحلة يبادرون إلى تحديد مكان التغيير ومنها: الهيكلية، الأفراد والثقافة، التكنولوجيا وسائر أجهزة المؤسسة، إلا أن التسرع في إحداث التغيير وتنفيذه على الفور دون معاينة دقيقة لمكان وتوقيت حدوثه يؤدي إلى رفض عملية التغيير التنظيمي ومقاومتها.⁴

3- **إعادة التجميد REFREEZING:** ويعني ذلك حماية وصيانة التغيرات التي تم إحداثها والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن ذلك، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار

¹ -Cook, T, new Labour, new Internal market? Management accounting? 76(3), march, 1998, p:233

² -Cook, W.C, Hunsaker, L.P, Coffey, R.E, management and organizational and behavior, Mc Graw-hill co.inc, 1997 p:542

³ -حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص:329

⁴ -حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 338- 339

السلوك والاتجاهات الجديدة وبعد إظهار السلوك أو الاتجاه ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي كما يمكن استخدام التدريب الإضافي وأسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير ولا ينبغي إهمال عملية التقويم في هذه المرحلة فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمناخ التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير التنظيمي على مرور الوقت.¹

الشكل رقم (02): نموذج "الوين" لمراحل التغيير التنظيمي

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

المصدر: قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص161.

ثانياً - نموذج هوس HUSE: قدم هوس في 1980 نموذجاً يتكون من سبع مراحل وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه ليون، وتمثل هذه المراحل في الآتي:

1- **الاستكشاف:** يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار إدارة التغيير التنظيمي لمناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام²؛

2- **الدخول:** يقترب مسئولو المنظمة والمستشار معاً للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه؛

3- **التشخيص:** يقوم المستشار مستنداً على الخلفية التي لديه وتعليمه بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، ويحدد إستراتيجية التدخل المخطط؛

¹ - حسين حريم: مرجع سابق، ص:380

² - نيجل كينج، نيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار و التغيير: دليل انتقادي للمنظمات، تعريب: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر،

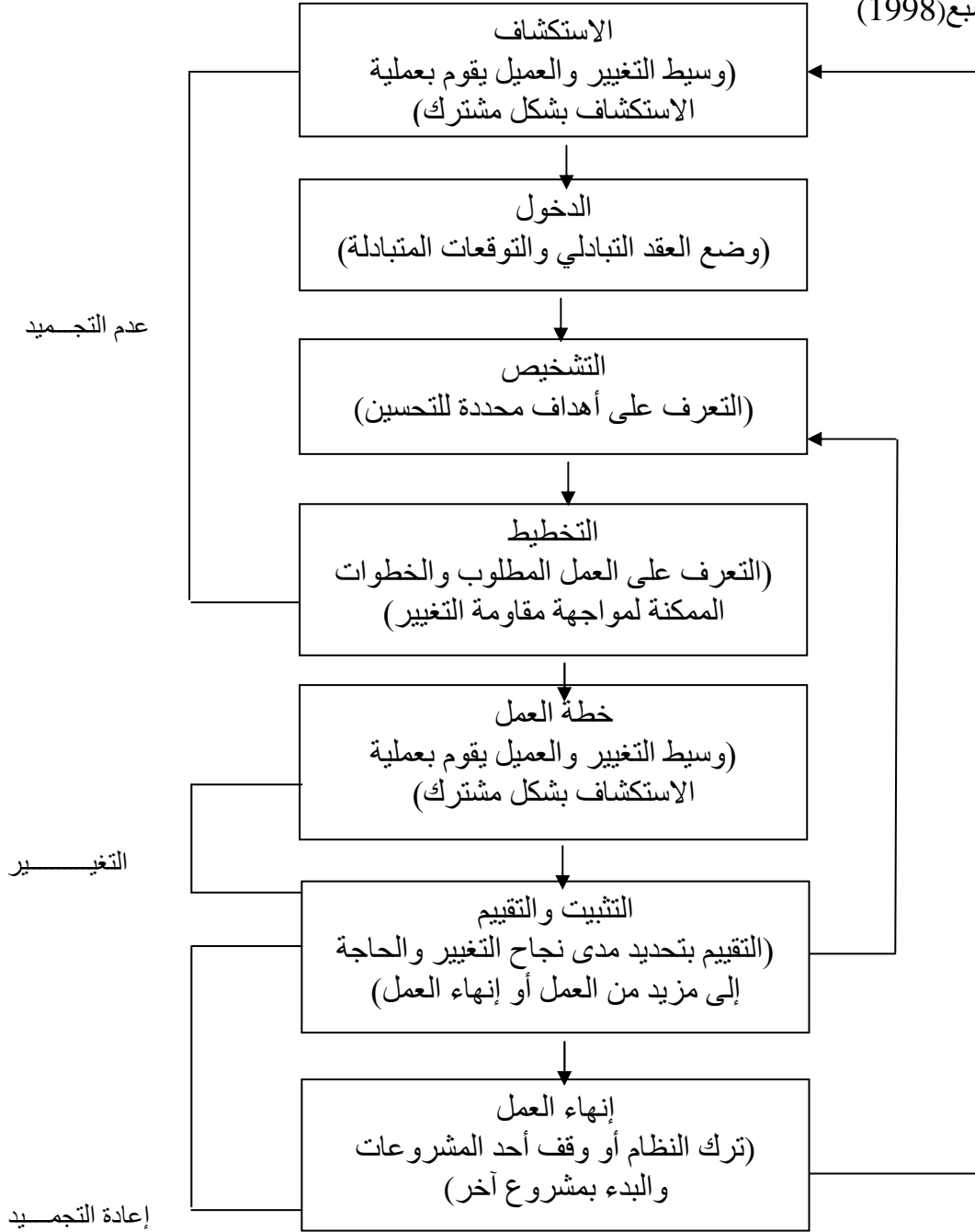
الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص:261

- 4- التخطيط: توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها؛
- 5- 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؛
- 6- التثبيت والتقييم: إن عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج LEWIN يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقاً لنموذج هيووس HUSE وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثاً والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير وتقاس النتائج بشكل كمي.
- 7- إنهاء العمل: يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى) فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف تماماً لتطوير المنظمة، ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المنظمة).¹

الشكل رقم(03): نموذج Huse للتغيير المخطط في المنظمة

نموذج Lewin لقوة الميدان

نموذج Huse ذي المراحل السبع (1998)



المصدر: نيغل كنج، نيل أنرسون، تعريب د. حسني، محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 262

ثالثاً- نموذج أفينسفس IVANCEVICH وزملائه: يعتبر IVANCEVICH وزملاؤه أن إدارة

التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي: ¹

- 1- قوى التغيير :وهي قوى ومسببات التغيير الداخلية والخارجية؛
- 2- الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير التنظيمي من خلال التقارير، والإحصاءات، والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات، وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين... وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير؛
- 3- تشخيص المشكلة: فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراء وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمور حيوية في هذه الحالة، ومن أهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة الآتية :ما هي المشكلة بذاتها؟ ما الذي يجب عمله لحل المشكلة؟ ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟ و يمكن التوصل إلى الإجابات على هذه الأسئلة من البيانات المتوفرة لدى المنظمة أو من خلال تشكيل اللجان أو فرق العمل للبحث عن معلومات خاصة ومحدد؛
- 4- تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: تقوم الإدارة أو مستشار التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة؛
- 5- تعريف المحددات (الظروف المقيدة) : يتوقف اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآتية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة، والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة ويعتبر دعم الإدارة العليا وتمسكها بالتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير وإذا ما أخذت الإدارة بتنفيذ التغيير بدون الأخذ في الحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المنظمة فإن مثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلاً إلى مزيد من المشكلات؛
- 6- مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها؛
- 7- تنفيذ التغيير ومتابعه: قد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى وفيما يتعلق بالمتابعة فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة والمعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل.

¹ - حسين حريم : السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص: 381

رابعا- أسلوب البحث الموقعي: ACTION REASEARCH يشير البحث الموقعي إلى عملية التغيير التي تعتمد الجمع المنظم للبيانات ومن ثم اختيار أسلوب للتغيير يعتمد على المؤشرات التي تم الحصول عليها من البيانات التي تم جمعها، وتظهر أهمية هذه الطريقة في أنها توفر منهجية للإدارة لاعتمادها في التغيير المخطط¹. وغالباً ما يكون مستشار التغيير من خارج المنظمة والذي يبدأ عمله بجمع المعلومات حول المشكلة والتغيرات المطلوبة من أعضاء المنظمة كالخطوة أولى، ويمثل هذا التشخيص بحث الطبيب لإيجاد السبب المؤدي لآلام المريض وفي البحث الموقعي فإن مستشار التغيير يطرح الأسئلة ويقابل العاملين، ويراجع السجلات ويستمع لهموم العاملين، ويتبع عملية التشخيص بعملية التحليل للتعرف على المشاكل التي يركز عليها الأفراد والأشكال التي تظهر بها تلك المشاكل، ويحلل مستشار التغيير هذه المعلومات إلى عواملها الأولية للانغماس المكثف في أهداف التغيير، أي الأفراد الذين سيشملهم برنامج التغيير والذين يجب أن يشاركوا في تحديد المشاكل وإيجاد الحلول تتبعها عملية التغذية العكسية والتي تتطلب مشاركة العاملين بما تم التوصل إليه من خلال الخطوتين الأولى والثانية، ويطور العاملون بمساعدة مستشار التغيير خططاً عملية لتحقيق التغيير المطلوب ومن ثم يتم التنفيذ، حيث أن العاملين ومستشار التغيير يقومون بالأفعال المحددة لتصحيح المشاكل التي تم تحديدها، الخطوة الأخيرة تتوافق مع التثبيت العلمي للبحث الموقعي وهي تقييم فاعلية خطة التغيير، والتي تتم عن طريق استخدام البيانات التي تم جمعها على أنها معايير تعتمد في مقارنة التغيرات اللاحقة وتقييمها ويوفر البحث الموقعي للمنظمة فائدتين أساسيتين:

1- أنه يركز على المشكلة حيث أن مستشار التغيير ينظر إلى المشاكل بموضوعية ويتحدد فعل التغيير على طبيعة المشكلة وبينما أن ذلك قد يظهر على أنه شيء بديهي، لكن الكثير من فعاليات التغيير لا تتم بهذا الأسلوب بل أنها تركز على الحل حيث يكون هنالك حل مفضل من وجهة نظر مستشار التغيير مثل تطبيق الوقت المرن، العمل في فريق، أو برامج الإدارة بالأهداف ومن ثم يبحث عن المشاكل التي تناسب حلوله.

2- بسبب أن البحث الموقعي يشرك العاملين بدرجة كبيرة أثناء عملية التغيير فإن ذلك يؤدي لتقليل مقاومتهم، وفي الواقع فإن المشاركة الفعالة للعاملين في مرحلة جمع المعلومات المرتدة تؤدي لأن تكتسب عملية التغيير قوة ذاتية حيث أن العاملين والجماعات الذين يشملهم عملية التغيير يصبحون مصدراً داخلياً لتعزيد التغيير.

¹ -ماجدة العطية: سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص:320

خامساً- إعادة هندسة المنظمة REENGINEERING: يعد كل من JAMES CHAMPY

MICHAEL HAMME الرواد الأوائل في مجال إعادة هندسة العمليات والتي يقصد بها: "إعادة التفكير

الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية

- في معايير الأداء الحاكمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"¹.

ووفقاً لهذا التعريف فإنه يتعين على المديرين الاستراتيجيين الذين يعتمدون على إعادة الهندسة أن يعيدوا

التفكير بشكل شامل فيما يختص بالطريقة التي تمارس بها منظماتهم نشاطها وبدلاً من التركيز على وظائف

المنظمة يوجه المديرون الإستراتيجيون اهتمامهم إلى العمليات المرتبطة بالأنشطة²، والعملية عبارة عن أحداث

محددة متدفقة ومتداخلة متجهة عبر الوقت إلى هدف ما أو نهاية معينة، و تقوم إعادة هندسة العمليات على

افتراض أساسي مؤداه أن الأساليب التقليدية المتبعة في تنظيم الأقسام والعمليات لم تعد قادرة على الوفاء

بمتطلبات العملاء، الأمر الذي يتطلب استخدام أساليب جديدة قادرة على تحقيق نتائج فائقة في هذا الصدد.

و يظل مع ذلك موضوع التغيير التنظيمي وتنفيذه من أهم التحديات التي تواجه الإداريين، مما يتطلب أن

يكون التنفيذ مؤسس على نظرة علمية بعد دراسة مستفيضة لأوضاع المنظمة والعمال واختيار أفضل

الأوقات. وذلك كله من اجل أن يتمخض التغيير التنظيمي بالنتائج المنشودة دون أن يؤثر على المكتسبات

القائمة في البيئة الإدارية قبل التغيير.

المطلب الثالث: الأسلوب العلمي في إدخال التغيير

إن نجاح عملية التغيير تعتمد - وبصورة أساسية - على أسلوب إدخاله ومدى انتهاج الأسلوب العلمي

فيه، فنظراً لأن التغيير يأتي بوضع جديد مجهول فيجب أن يكون إدخال هذا الوضع محسوب ومدروس ويمكن

التنبؤ بنتائجه وألاً يكون بأسلوب التجربة والخطأ، ولهذا فانتهاج الأسلوب العلمي في إدخال التغيير أمر هام

و ضروري.

أولاً- خطوات الأسلوب العلمي: للوصول إلى هدف معين أو علاج مشكلة بذاتها فالأسلوب العلمي

يضع أمامها مجموعة من الخطوات المسلسلة لإنجاز هذه المهمة سواء تحقيق هدف معين أو علاج مشكلة محددة،

وهذه الخطوات كما هي موضحة في الشكل هي:³

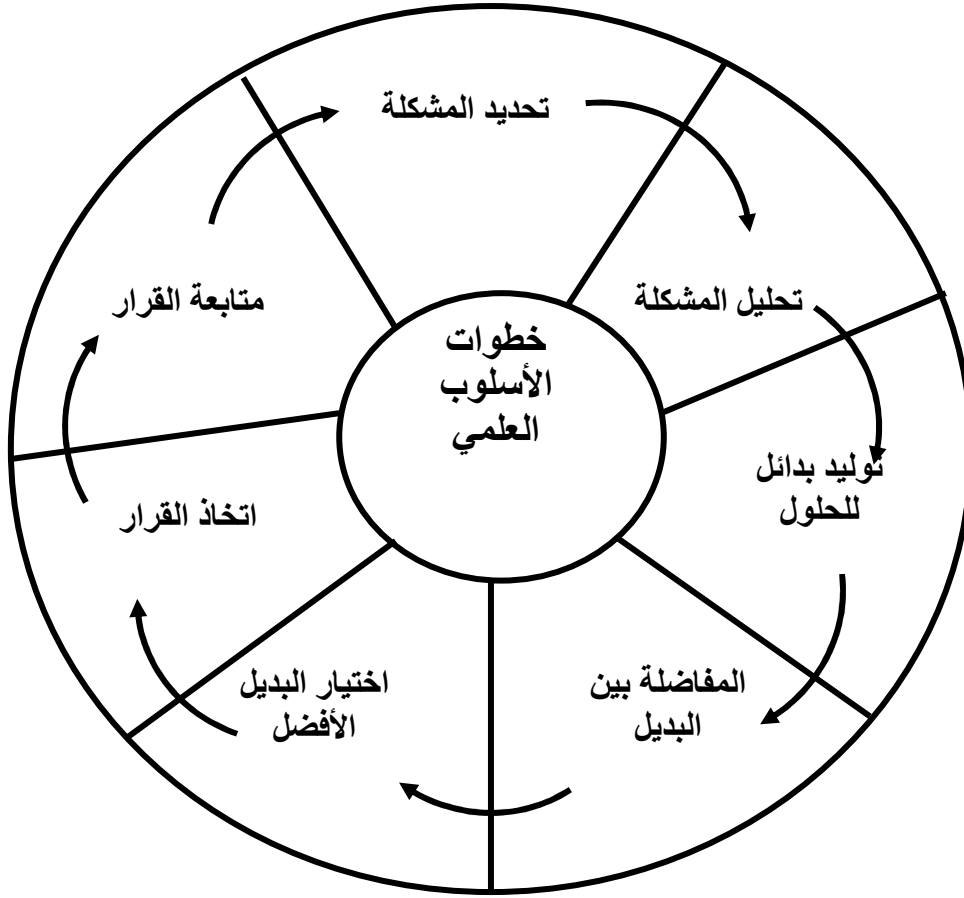
* سيتم التطرق إلى إعادة الهندسة بالتفصيل في البحث الرابع من الفصل الثالث.

¹ - ابتسام إبراهيم مرزوق: فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2006، ص: 37.

² - CHALLE W.L.HILL and GARETH.R,JONES: strategic management an integrated approach, Houghton Mifflin company, 1998,p:728

³- <http://www.hrdiscussion.com/hr13060.html> consulté le 27/05/2010

الشكل رقم(04): خطوات الأسلوب العلمي في حل المشكلات



Source: <http://www.hrdiscussion.com/hr13060.html> consulté le 27/05/2010

- ثانيا- مزايا الأسلوب العملي لإدخال التغيير التنظيمي:** إن تطبيق الأسلوب العلمي السابق ذكره على عملية إدخال التغيير يؤدي إلى مزايا حمة منها ما يلي:¹
- أ- جذب اهتمام العاملين لعلمية التغيير وكسب تأييدهم وتقليل درجة المقاومة لهذه العملية.
 - ب- ضمان نجاح عملية التغيير، فكل خطوة محسوبة ومدروسة ويمكن التنبؤ بنتائجها.
 - ج- دراسة مسبقة لكل المعوقات والمتغيرات التي يمكن أن تعوق عملية التغيير التنظيمي والتصدي لها في الوقت المناسب.
- و الجدول التالي يوضح تطبيق الأسلوب العلمي على عملية التغيير التنظيمي:

¹ -برنامج تدريبي:مهارات إدارة التغيير، نسخة الكترونية على الموقع: <http://www.hrdiscussion.com/hr13060.html> consulté le 27/05/2010

الجدول رقم (1): تطبيق الأسلوب العلمي على عملية التغيير التنظيمي

الأسلوب العلمي	التطبيق على عملية التغيير التنظيمي
1- تحديد المشكلة (الهدف).	1- تحديد واضح ودقيق للهدف من التغيير وأسباب الحاجة إليه.
2- تحليل المشكلة.	2- جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات وتحليلها مع تحديد طرق وأنواع التغيير المطلوب.
3- تحديد البدائل.	3- استشعار اتجاهات وردود فعل الأطراف المعنية ومشاركتهم في تحديد بدائل التغيير.
4- المفاضلة بين البدائل.	4- المقارنة بين بدائل تطبيق التغيير من حيث المزايا والعيوب.
5- تحديد البديل الأفضل.	5- تحديد أفضل بديل لتطبيق التغيير والتأكد من أنه يحقق الرضاء الوظيفي والشخصي لدى العاملين.
6- اتخاذ القرار ومتابعته.	6- اتخاذ القرار على البديل الأفضل لتنفيذ التغيير ومتابعة تطبيق هذا البديل ودراسة نتائج تطبيقه.

المصدر: برنامج تدريبي: مهارات إدارة التغيير، نسخة الكترونية على الموقع <http://www.hrdiscussion.com/hr13060.html> consulté le 27/05/2010

المطلب الرابع: مشكلات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي

تواجه إدارة التغيير العديد من المشكلات والعوائق، والتي تحول دون التطبيق الجيد والناجح في المنظمة ومن بين هذه المشكلات:¹

أولاً- 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 حدة 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؛

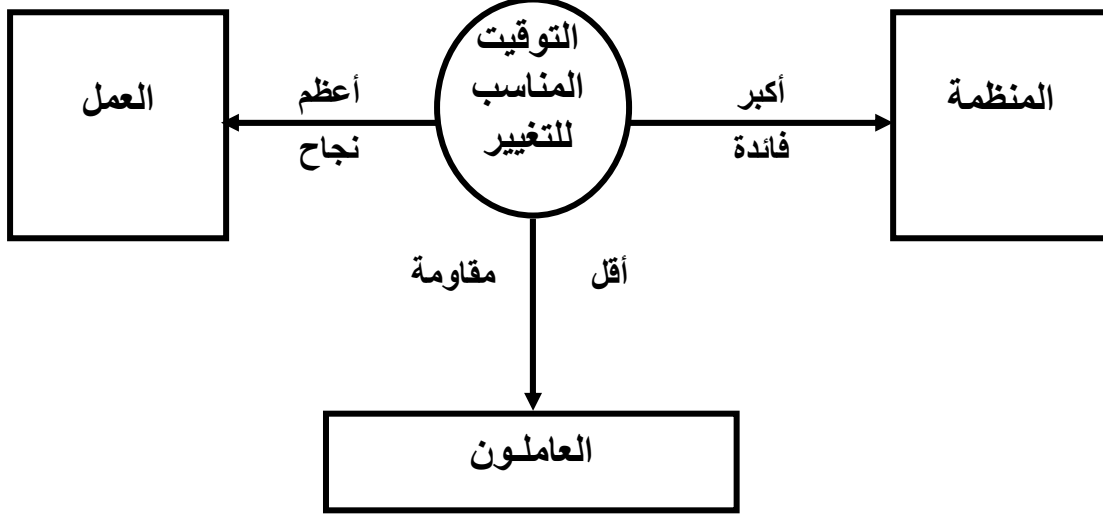
¹ - <http://www.hrdiscussion.com/hr13060.html> consulté le 27/05/2010

2- أقل مقاومة من جهة العاملين؛

3- أعظم نجاح لصالح العمل.

هذه الأسلحة الثلاثة المرتبطة بالتوقيت المناسب لإدخال التغيير تعتبر مشكلة في حد ذاتها لتحقيق التوازن بين هذه الأطراف المتعارضة ويمكن إظهار ذلك في الشكل التالي :

الشكل (05): التوقيت المناسب للتغيير



source :<http://www.hrdiscussion.com/hr13060.html> consulté le 27/05/2010

ثانيا- مشكلة الاقتناع: 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*

ثالثا- مشكلة الممارات والقدرات :

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

1- عليه تصور دقيق للمهارات والقدرات اللازمة لمهمة التغيير؛

2- عليه قياس دقيق للقدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين؛

3- عليه تحديد الفروق بين أ، ب؛

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

رابعا- مشكلة اختيار الأسلوب الأمثل للتغيير: 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 :

* سيتم توضيح هذا العنصر بالتفصيل في المطلب الأول من المبحث الرابع لهذا الفصل

¹ - <http://www.hrdiscussion.com/hr13060.html> consulté le 27/05/2010

- 1- أسلوب المفاجأة؛
- 2- أسلوب التدرج؛
- 3- أسلوب الفردية؛
- 4- أسلوب المشاركة.

خامساً- مشكلة وجود إدارة للتغيير: لا شك أنه نظراً لضخامة مهمة التغيير في استقراء المستقبل ومجارات المستحدثات العملية وإدخال التغيير وإتباع سبل الإقناع والمواجهة والتطبيق وقياس النتائج... الخ، وجميعها أمور صعبة تفوق قدرة الفرد الواحد، لذا فإن الأمر أصبح يتطلب وجود إدارة أو قسم متخصص للتحديث والتغيير تكون مهامه استقراء الأحوال ومجارات الحديث من تقدم تكنولوجيا واختراعات حديثة... الخ.

المبحث الرابع: قيادة التغيير التنظيمي و عوامل نجاحه

سيتم التعرض في هذا المبحث إلى مجموعة مهمة من العناصر والمتمثلة في مقاومة التغيير بجانبها السلبي والايجابي وكيفية التصدي لها، وكذا قيادة التغيير التنظيمي وأهم استراتيجياته إضافة إلى عوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة.

المطلب الأول: مقاومة التغيير و كيفية التعامل معها

من الأمور التي لا يوجد اختلاف عليها بين الكتاب و الباحثين في مجال السلوك التنظيمي أن الأفراد يقاومون التغيير حيث من الطبيعي أن تكون هنالك مقاومة للتغيير، وهي ظاهرة معروفة وكلاسيكية وهي تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضة للتغيير.¹

أولاً - مفهوم مقاومة التغيير: من بين التعاريف المقدمة لمقاومة التغيير التنظيمي نجد :

- 1- تعرف بأنها: "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تأخذ شكلاً آخر بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة لعمليات التغيير".²
- 2- وتعرف أيضاً بأنها: "تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضة للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه".³
- 3- تعرف كذلك على أنها "عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي فقد تكون دفعاً للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير وقد تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود

¹ - بولقول الهادي، سوامس رضوان: إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع و الابتكار في المؤسسة، مداخلة ضمن ملتقى تسيير التغيير في المؤسسة، جامعة باجي مختار عنابه، الجزائر، 2004، ص: 06

² - <http://www.hrdiscussion.com/hr9225.html> consulté le: 02/04/2010

³ -- عياض عادل: إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في

اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 - 09 مارس 2004 ، نسخة الكترونية، جامعة ورقلة، ص: 37

بعض جوانب القصور فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك"¹ تأخذ مقاومة التغيير أشكال مختلفة، بعضها يكون ظاهراً مثل تكوين تجمعات، المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني أو غير ظاهر كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، تمارض العاملين وزيادة عدد الغيابات.² كما تنجم مقاومة التغيير عن الأسباب التالية:

1- قلة الفهم والثقة: قد يكون السبب في المقاومة هو نقص المعلومات اللازمة، فعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه، نطاقه، أو طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض كما أن نقص ثقة الأفراد في دوافع من ينادون بالتغيير تعد سبباً للمقاومة.³

2- الخوف: كما قد يعود سبب المقاومة لتخوف الأفراد مما سينتج عن التغيير مثل: فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثير الأجر الحالي (انخفاضه)، وأيضاً الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة. وقد ترجع إلى الخوف من عدم التعلم، أو من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين وما أنفقه في تحصيل ذلك من وقت وجهود وتكاليف، فإذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يجوزها الفرد حالياً فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطه العائد المطلوب.⁴

3- نقص الحوافز: من الأسباب الأخرى المؤدية لمقاومة التغيير هي نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير، فقد يطمع هؤلاء في بعض الإغراءات المادية أو المعنوية ليتقبلوه.⁵

ثانياً- الجوانب الايجابية لمقاومة التغيير: يرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور

مقاومة التغيير الفردية أو الجماعية سيئة، بل أن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض

الحالات ومن بين الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يأتي:⁶

- 1- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة؛
- 2- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات

1 - محمد رضا شندي: الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، بيمك، مصر، 1996، ص286.

2 - نفس المرجع، ص 286.

3 - سعيد يس عامر: استراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري"، مصر، 1994، ص217.

4 - نفس المرجع السابق، ص218.

5 - سعيد يس عامر: استراتيجيات التغيير، مرجع سابق، ص217.

6 - حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص:349

الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير؛

3- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معين، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.

ثالثا- الجوانب السلبية لمقاومة التغيير: من بينها: ¹

- 1- لمقاومة التغيير جوانب سلبية قد تتسبب في إعاقة التكيف والقدرة على تحقيق الأهداف وانجاز المهام التنظيمية؛
- 2- إن مقاومة التغيير لا يتم التعبير عنها بطرق نمطية أو موحدة: حيث قد يكون ذلك صريحا كما قد يكون ضمنيا، وقد يكون مباشرا كما قد يكون غير مباشرا، وبصفة عامة من السهل على الإدارة التعامل مع مقاومة التغيير إذا كان ذلك صريحا ومباشر.

رابعا- أساليب إدارة مقاومة التغيير: هناك ست طرق للتعامل مع التغيير:

- 1- **التعليم والاتصال:** تعتبر الاتصالات ضمن مفهوم التغيير التنظيمي المصدر الرئيسي لنقل المعلومات التي تستطيع بذلك تغيير السلوك عند الأفراد²، لذلك فإن أهم صفة يجب أن يتمتع بها القائد في التنظيم هي المقدرة على الاتصال مع الأفراد بشكل فعال، ويتوقف ذلك على قدرة القائد على نقل المعلومات إلى المرؤوس أو العكس وعلى طريقة النقل المستخدمة نفسها وضمن هذا المفهوم فإن الاتصال الفعال سيحدث، ومنه يتم تقبل التغيير من قبل الأفراد وينتج عن هذا تغيير سلوكهم واتجاهاتهم، كما يجب أن يتميز القادة التحويليين بالكفاءة ومهارة الاتصال وخاصة فيما يتعلق بنقل وجهة النظر الجديدة بطريقة تؤدي إلى تشجيع الآخرين وتحويل هذه الرؤية الجديدة إلى حقيقة.³
- 2- **المشاركة والاندماج:** أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير أما سلبيا فهي أنها تستغرق وقتا طويلا⁴؛

¹ - نفس المرجع، ص:57

² -ANASTASIOU, S: **communicating change managment**, AUKLAND, 1998, P:8

³-BENNIS ,W:**the eand of leadership in impossible without full inclusion, initiative and cooperation of followers**; ORGANIZATIONAL DYNAMICS,1999,P:71

⁴ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة : **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص:123

3- **التسهيل والدعم:** تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية؛

4- **التفاوض والاتفاق:** تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير وعلى سبيل المثال إعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية¹؛

5- **الإستغلال واختيار الأعضاء:** وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة أما سلبياتها فإنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا؛

6- **الإكراه الظاهر و الضمني:** وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول هذا التغيير فيهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة وأيضاً عندما يمتلك منشئ التغيير قوة كبيرة، وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من السلبيات وأهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير²؛

وإذا ما قامت المنظمة بتنفيذ التغيير دون القيام بهذه الإجراءات واصطدمت برد فعل الأفراد أي برفضهم له فعليها القيام بما يلي:

1- **التقرب من الأفراد والاستماع إليهم** لمحاولة معرفة أسباب الرفض وبالتالي معالجتها بتوضيح الأمر وتقديم معلومات حول التغيير وأهميته وضرورته؛

2- **تقديم الحوافز** لتقبل الأفراد للوضع الجديد والمشاركة في تنفيذه وإنجاحه؛

3- **وضع وتنفيذ برامج التدريب** اللازمة.

المطلب الثاني: قيادة التغيير التنظيمي و استراتيجياته: تتطلب عملية التغيير في المنظمة الالتزام التام للإدارة العليا والتي تتخذ قرارها بالتغيير وتعتمد في ذلك على جملة من الاستراتيجيات و السياسة التي تهدف إلى تحقيق الهدف المنشود من التغيير وهذا ما سيتم توضيحه في النقاط التالية:

¹ - نفس المرجع، ص: 123

² - يحيى سليم ملحم، محمد شاكر الأبراهيم: استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات

الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2008، نسخة الكترونية، ص ص: 17-18

أولاً - قيادة التغيير: إن المحرك الديناميكي للتغيير التنظيمي ولأدواته هو القيادة الإدارية، فالقائد التغييري هو القائد المضحى والمستعد لدفع أثمان شخصية وتنظيمية لدى قيادة التغيير، وقيادة التغيير تتطلب:¹

- 1- سلطة شرعية و قانونية؛
- 2- رؤية تحول عدم الرضا عن الواقع الحالي إلى رضا عن واقع أفضل؛
- 3- موارد تضمن قيام وتنفيذ التغيير بكافة مراحلها؛
- 4- المشاركة و المشورة لتلافي انعكاسات التغيير ومقاومته؛
- 5- رقابة وتخطيطاً مستمرا؛
- 6- متابعة للتأكد من أن التغيير حقق أهدافه.

في الواقع أن قيادة التغيير **change leadership** هي ضرورة حتمية لبقاء وتطور وازدهار المؤسسات المعاصرة كونها مسئولة بالدرجة الأولى عن متابعة وإدخال جميع التغييرات التي تنمي وتفعل عمل جميع وحدات وأقسام المؤسسة وخاصة تلك المتعلقة بتنمية وتطوير قدرات، مهارات، ومواهب مواردها البشرية، فقائد التغيير هو باختصار باعث التغيير و المحرك لسلوكيات الأفراد أو المجموعات بهدف إنجاز ما ينبغي تغييره من أماكن و مناخات مختلفة تعمل بها مؤسسته، والقيادة التغييرية على نوعين : التغيير القيادي من الأعلى إلى الأسفل، التغيير القيادي من الأسفل إلى الأعلى.

1- التغيير من الأعلى إلى الأسفل: top-down change هو نموذج عن القيادة الإستراتيجية التي تشدد على التغيير الاستراتيجي والشامل بمبادرة من القيادة العليا، يهدف هذا التغيير القيادي العلوي إلى إحداث تأثير كبير على المؤسسة وعلى أداؤها وقدراتها المختلفة، ويركز هذا التغيير على النشاطات والاستثمارات التي تزيد في حصص المساهمين والقيمة الاقتصادية للمؤسسة ككل ويدعم هذا التغيير نظرية القيمة الاقتصادية التغييرية **theory E change** والتي تدعو قادة ومديري المؤسسة إلى الدخول في استثمارات اقتصادية حافزة وإدخال تغييرات إدارية جديدة على نظم، ومنظومات المؤسسة ومنها إعادة الهيكلة الإدارية **restructuring** وتحجيم المؤسسة **downsizing** والتي تؤدي و بحسب النظرية إلى تحسين الأداء الحالي للمؤسسة؛

2- التغيير من الأسفل إلى الأعلى bottom-up change هو تغيير يحصل نتيجة مبادرات تغييرية يقوم بها عدد من المديرين وبدعم من جميع المستويات الإدارية الأخرى العاملة، ويعد هذا التغيير من أبرز القواعد الرئيسية التي ينطلق منها الإبداع المؤسساتي نظراً لانطلاقه من مجموعة من الأساليب الإدارية التي تشجع المشاركة في اتخاذ القرارات و تمكن الأفراد من أداء أعمالها بشكل أفضل، ويدعم هذا التغيير نظرية المؤسسة التغييرية **theory o change** والتي تدعو قادة ومديري المؤسسة

¹ - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2005، ص

إلى تعظيم قدرات الأداء والتركيز على الثقافة وتطوير العناصر البشرية ومشاركة القاعدة في القرارات؛¹

ثانياً- استراتيجيات التغيير: لا يحصل التغيير جزافاً بل يحصل جراء إستراتيجية مدروسة يضعها وينفذها قادة ومدبرو التغيير معتمدين على حوارات ومناقشات مفيدة مع أطراف التغيير بهدف استمالتهم وجذبهم إلى قبول الإستراتيجية التي تحقق التغيير المنشود وتتمثل أبرز استراتيجيات التغيير في الاستراتيجيات الآتية:²

1- **إستراتيجية القوة والصد:** a force-coercion strategy تستخدم قواعد قوة الشرعية والثواب والعقاب لإجراء التغيير المطلوب، فالمنصب الإداري مثلاً يخول 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 احتطف إرادتهم مقابل خدمات شخصية أو نفعية قدمها لهم. تعمل إستراتيجية القوة والصد بطريقتين يمكن مراقبتهم داخل المؤسسات، الطريقة الأولى هي الاستخدام المباشر للقوة بحيث أن قائد التغيير يتخذ قراره ويأمر بتنفيذه مستخدماً بذلك سلطته، أو نفوذه الشرعي مصحوباً ببعض المحفزات أو التهديدات، الطريقة الثانية هي استخدام التلاعب السياسي غير المباشر مصحوباً بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة والسؤال المطروح يتعلق بمدى تأثير هذه الإستراتيجية على إطلاق وتنفيذ التغيير المنشود والسؤال المطروح هو: هل هذه الإستراتيجية فاعلة بنتائجها؟ والجواب عن هذا السؤال له شقان: الشق الأول هو: سرعة تنفيذ هذه الإستراتيجية نظراً لأن المنفذين لها لا خيار أمامهم كونهم مهتدين بالعقاب أو محفزين بالمكافآت، والشق الثاني هو: فشل هذه الإستراتيجية على المدى الطويل كونها محكومة بنتائج مؤقتة، فالموالة مقابل المنفعة 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 نظرهم إلى القضايا التغييرية وبناءً عليه يتأثرون بمنطقية التغيير ويقاومون لا منطقية التغيير طالما استطاعوا ومتى استطاعوا ويرفضون حكم التغيير الذي يخالف قواعد العقلانية والمنطق

¹ - نفس المرجع، ص: 351

² -JOHN SHERMERHON,jr;JAMES HUNT,and RICHARD OSBORN, managing organization behavior, 5th ED,N.Y: John willey and sons ,1994,p:642

وهذا يعني انه يتوجب على قيادة التغيير أن تقنع بالدليل والبرهان الأطراف المدعوة للتغيير بجدوى التغيير وأن تشرح لهم أن التغيير لن يطل مكنسبات 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، وبناء 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 فيها، 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 معهم لإنضاج إجماع حول قرارات وأماكن التغيير.¹

المطلب الثالث: الخطوات الأساسية في إحداث التغيير التنظيمي:

يمكن النظر للتغيير التنظيمي على أنه أمر يخضع لظروف الموقف، فقد يكون معقداً للغاية ويتطلب جهود المئات من المديرين والمشرفين وقد يكون سهل بحيث تنخفض درجة مقاومة العاملين له وفي نفس الوقت تستطيع المنظمة العناية بعملائها أثناء إحداثه وبالاعتماد على العديد من مشروعات التغيير التنظيمي فان خطوات إحداث التغيير يمكن حصرها في العشر خطوات التالية:²

أولاً- خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة للتغيير: فبمجرد إدراك الأفراد بالحاجة للتغيير فإن معظم القادة يحاولون إشعارهم بأن إحداث التغيير يعد حاجة ملحة لا تحتل التأخير.

ثانياً-زيادة دعم وتأييد الأفراد للتغيير من خلال التخصيص الملائم للمشكلات التنظيمية :

فبمجرد خلق الإحساس بالحاجة للتغيير يقوم معظم القادة بإجراء تشخيص للمشكلات التي تعاني منها المنظمة حتى يمكن الوصول إلى فهم مشترك لطبيعة تلك المشكلات وكيفية التعامل معها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التزام الأفراد بتنفيذ برنامج التغيير لعلاج تلك المشكلات.

ثالثاً-تشكيل فرق عمل قائد: يصعب على قائد واحد أن ينفذ برنامج التغيير بكفاءة الأمر الذي يتطلب

تشكيل فريق من الأفراد المؤثرين القادرين على قيادة هذا التغيير وفي نفس الوقت قادرين على الاندماج والعمل سوياً بروح الفريق.

¹ -ibid, p:642

² -ابتسام إبراهيم مرزوق: مرجع سابق، ص:38

رابعاً- صياغة رؤية مشتركة: يتطلب التغيير إحداث تعديلات في رؤية المنظمة.

خامساً- تعريفه الجميع برؤية المنظمة: فالرؤية الجديدة لن تحقق الهدف منها إن لم يكن هناك فهم واضح لمضمونها من قبل جميع الأطراف ذات المصلحة في وجود المنظمة، ولكي يسهل فهم هذه الرؤية والتعريف بها ينبغي أن يتوافر بها الشروط التالية:

- 1- أن تكون بسيطة وسهلة الفهم وذلك من خلال البعد عن كافة الكلمات المعقدة؛
- 2- استخدام وسائل متعددة لنشر رؤية المنظمة سواء كانت وسائل رسمية أو غير رسمية؛
- 3- مراعاة التكرار فالأفكار لا تعلق بالذهن إلا بعد تكرارها أكثر من مرة على مسامع الفرد.

سادساً- تمكين الموظفين من تسهيل إحداث التغيير: الأمر لا يقتصر على مجرد فهم الموظفون لرؤية المنظمة، أو حتى توافر رغبة قوية لجعلها حقيقة واقعة ولكن يمتد الأمر ليشمل ضرورة التغلب على مختلف العقبات التي تحول دون نجاح التغيير مثل تعقيد السياسات والإجراءات، وتداخل الهياكل التنظيمية. ولا شك أن التغلب على تلك المعوقات إنما يتطلب دعم إدارة الموارد البشرية والذي يتمثل في تقديم التدريب اللازم لإكساب العاملين مهارات التعامل مع الوضع الجديد.¹

سابعاً- وضع أهداف قصيرة الأجل: نظراً لأن التغيير قد يستغرق فترة طويلة فإن الأمر يستلزم وضع مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل بهدف تشجيع الأفراد على الاستمرار في عملية التغيير عندما تتحقق تلك الأهداف.

ثامناً- تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات: فمن خلال ما يتحقق من أهداف قصيرة الأجل فإن التغييرات قد تمتد لتشمل النظم والسياسات والهياكل التي لا تتوافق مع الرؤية الجديدة للمنظمة ولذلك فإنه بإمكان المديرين الاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات من خلال تعيين موظفين جدد يتوافر لديهم الاستعدادات الكافية للتعامل مع تحديات التغيير.

تاسعاً- إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة: كالعامل بروح الفريق، التوجه بالجودة الشاملة، وسرعة التكيف لذلك فإنه لكي ينجح التغيير فلا بد من تعديل قيم الأفراد بما يتفق والثقافة السائدة بالمنظمة؛

عاشراً- الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك: حتى يمكن الحكم على فعالية التغيير فلا بد من إجراء رقابة منتظمة للتعرف على معدلات النجاح والتأكد من أنها متزايدة مع مراعاة تغيير رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك، خاصة إذا ثبت أنها لم تحقق معدلات النجاح المستهدفة.

المطلب الرابع: حوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي

¹- نفس المرجع، ص: 39

تقوم إدارة التغيير على مجموعة من العوامل التي تشكل في مجملها عوامل نجاح وتفوق لإدارة التغيير التنظيمي من بينها:¹

- 1- الترويج للمشروع المسبب للتغيير بشكل مكثف وموضح لمزاياه في كل المراحل حتى لا يقابل بالرفض أو المقاومة الشديدة؛
- 2- وجود نظام اتصال فعال بين فريق إدارة المشروع والقيادة العليا والعاملون المتأثرون في كافة مراحلهم؛
- 3- أثناء تطبيق التغيير يحتاج المؤثرون والمتأثرون لإنعاش وتخفيف حالتهم من ضغوط العمل من وقت لآخر وذلك حتى يستمروا في التطبيق بفاعلية؛
- 4- إذا اتخذت المنظمة أكثر من مشروع للتغيير فإنها سوف تحتاج إلى موارد عالية وكذلك رعاية من القيادة العليا لكل مشروع على حدة ولذلك يجب التأكد من أهمية مشروع عن الأخر؛
- 5- عملية التغيير عملية مستمرة ويمكن أن تواجه في مرحلة التطبيق بعدم الفهم أو الإرباك من قبل المتأثرون خاصة في مرحلة بداية التطبيق ولذلك يتطلب من قائد التغيير الدعم الفعال وتوجيه الجهود نحو التطبيق الفعال؛
- 6- استخدام نموذج مناسب للتغيير التنظيمي؛
- 7- تشكيل فريق للتغيير يكون مسؤولاً عن عملية التغيير في كافة مراحلهم؛
- 8- إدارة التغيير الناجحة تركز على إدارة الوضع الأفضل للمتأثرين من فهم وتمكين لإنجاح عملية التغيير؛
- 9- إشراك كافة المعنيين في عملية التغيير؛
- 10- التدريب الجيد على الأنظمة الحديثة والمفاهيم الحديثة التي تفرزها عملية التغيير؛
- 11- قياس كفاءة التغيير من خلال أدوات رسمية ومحددة ومعلنة؛
- 12- توفير فريق للدعم الفني في كافة مراحل التغيير؛
- 13- توفير ما يلزم من أجهزة أو أنظمة أو برمجيات تخص عملية

¹ - بلدية دبي: مرجع سابق، ص:10

خاتمة الفصل الأول:

أصبح التغيير التنظيمي ضرورة حتمية على المنظمة تفرضها التغييرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، وذلك لزيادة كفاءة أدائها وفعاليتها وتحقيق أهدافها. ويمكن أن يطرأ التغيير على أي جانب من جوانب المنظمة أو جميعها مرة واحدة، وذلك حسب إرادة وحاجة المنظمة، وإمكاناتها، وأيضاً حسب البرنامج والأسلوب الذي تنوي تطبيقه والذي يمكن أن يكون على سبيل المثال تطبيق معايير الإيزو والحصول على الشهادة أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. هذه الأخيرة التي تعد من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها، وخدماتها، ويعتبر تبنيتها من طرف المنظمة بمثابة دليل و ضمان للمتعاملين معها على مستوى الجودة الذي سيحصلون عليه، إضافة إلى أنها تأهل المنظمة لدخول الأسواق العالمية والتي تعد الجودة أهم عوامل التنافس فيها.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المنظمة

تمهيد:

أصبح من الضروري على المنظمة في ظل جملة التغيرات التي تواجهها أن تحدث تطورا في سلوكها التنظيمي وفي ممارستها الإدارية بشكل عام، وذلك من خلال الأخذ بالمفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتدعم قدرتها التنافسية لأن المدخل التقليدي أصبحت غير قادرة بسماها وخصائصها من الوقوف أمام التحديات الحالية، وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم التوجهات الحديثة نسبيا والتي استحوذت على اهتمام المديرين والممارسين، والباحثين، والأكاديميين كأحد الأنماط السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية وقد لاق هذا المدخل رواجا كبيرا لتطوير إدارة المنظمات إلى حد وصفها بالموجة الإدارية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، حيث أصبح الصمود في سوق المنافسة العالمي يستلزم أن تكون الجودة هي المطلب الأساسي للمنظمات فلم تعد الجودة في الاقتصاد المعاصر تعني ببساطة إنتاج سلعة أو خدمة أفضل من نظيرتها المتاحة وإنما تعني رضا المستفيد عن السلعة أو الخدمة وتحقيق جودة إدارة المنظمة ككل، وبالتالي أصبحت الجودة القاسم المشترك لاهتمامات المدراء والمختصين من مهندسين واقتصاديين وإداريين، وفي كل أنحاء العالم. وبعد تقديم إدارة التغيير التنظيمي في الفصل الأول سيتم في هذا الفصل محاولة تقديم إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها وتطورها الفكري وكذا روادها ومتطلباتها ومراحل تطبيقها باعتبارها أسلوب إداريا حديثا يهدف إلى تطوير وتحسين الجودة والإنتاجية وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة الجودة ومراحل تطورها.

المبحث الثاني: مبادئ TQM عناصرها و أدواتها

المبحث الثالث: متطلبات TQM ومراحل تطبيقها

المبحث الرابع: علاقة TQM بالايزو و الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها

إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة العالمية بين المؤسسات اليابانية من ناحية، والمؤسسات الأمريكية والأوروبية من ناحية أخرى، إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية والفوز برهان المستهلكين حول العالم جراء الأخذ بإدارة الجودة الشاملة، ويعد هذا الأسلوب الحديث نتاج سلسلة الأفكار والمفاهيم التي ظلت تتطور عبر الزمن وصولاً إلى ما يعرف اليوم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة و أبعادها

مفهوم الجودة من المفاهيم التي تتباين بشأنها الأفكار وفقاً لزاوية النظر إليه من قبل الباحثين، إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة.

أولاً- مفهوم الجودة: بصرف النظر عن الاختلاف التعاريف من باحث إلى آخر فإن هناك بعض

التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق ومن بينها:

1- عرفها قاموس Websber (1985) أنها: "مصطلح عام قابل للتطبيق على أي صفة أو خاصية منفردة أو شاملة"، ويعرفها قاموس Oxford أنها: "درجة التميز أو لأفضلية"¹.

2- عرفها Crosby كالآتي: "إن الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات"².

3- ويرى Juran and Cryna أن الجودة هي: "الملائمة للاستعمال" أي أن المعيار الأساسي للحكم على الجودة حسبها هو مدى ملائمة المنتج للاستعمال بغض النظر عن وضع وحال المنتج³.

4- يرى Taguchi أن الجودة هي تفادي الخسائر التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله لزبون، ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الغش في تلبية توقعات العميل وال فشل في تلبية خصائص الداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها⁴.

5- تعرفها المنظمة العالمية للمعايرة (ISO) على أنها: "تمثل الجودة مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو بالنظام أو بالعملية الإنتاجية والتي تلي رغبات العملاء والأطراف الخاصة الأخرى"⁵.

6- يعرفها Deming بأنها: "ما يرضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية"⁶.

¹ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص: 29

² - محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2008، ص: 19

³ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد: مرجع سابق، ص: 29

⁴ - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو **2000- ISO9000**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،

2005، ص: 23

⁵ - Le projet de Normes ISO9000: version 2000 recueil Norme, édition AFNOR, paris 2000, p10.

⁶ - قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص: 23

7- وقد عرفها AV. Feignbaum بأنها: "ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته"¹.

بالرغم من اختلاف هذه التعاريف إلا أنها تجتمع جميعها على عنصر رئيسي، وهو إرضاء وتلبية احتياجات ورغبات العملاء ومن بين النقاط التي اختلفت فيها هذه التعاريف هي كيفية تلبية هذه الاحتياجات.

ثانياً- أوجه الجودة: كل تعريف من بين التعاريف المشار إليها سابقا يذهب للتركيز على وجه من أوجه الجودة، فمثلا تعريف Crosby كان يركز على "جودة المطابقة" وهو ما يركز عليه القائم بالصنع، بينما في تعريف juran كان التركيز على "جودة الأداء" وهو ما يركز عليه القائم على التسويق الذي يهتم بوجهة نظر العميل، ويركز من يعمل في الهندسة على "جودة التصميم" وما يرتبط بها من مواصفات تصميمية. والاتجاه الحالي والحديث هو "المفهوم التكاملي للجودة" الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة المار ذكرها للتأثير المتبادل فيما بينها والذي ينعكس في محصلته النهائية على ما يستلمه العميل، والذي يترتب عليه موقفه الايجابي أو السلبي²، ويرى سمير محمود عبد العزيز أن أوجه الجودة تتمثل في³:

1- جودة التصميم: أي المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج؛

2- جودة المطابقة: نقصد بها مطابقة جودة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية في التصميم؛

3- جودة الأداء: نعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات الزبائن.

ثالثاً- أبعاد الجودة: قد تناولت الدراسات والبحوث مسألة الجودة من زوايا متعددة وأشارت إلى أن الجودة يتم تقويمها من منظور القيمة التي تعكسها الخدمة أو السلعة، ومن منظور المستفيد، ومن منظور سوق العمل، وكذا من منظور المؤسسة، وقد تباينت آراء الباحثين في عدد الأبعاد الأساسية للجودة غير أن المؤسسة بإمكانها دراسة وتحليل جميع الأبعاد التي يتناولها الباحثون، وترى ما يناسبها أكثر.

فحسب وجهة نظر Massay فإن للجودة أربعة أبعاد أساسية هي: التفوق، موافاة الأداء، تحقيق أو تجاوز التوقع والقيمة⁴، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - AV. Feignbaum: **Total Quality Contrôle**, 3rd ED, Newyork, Mc GRAWHILL, 1991, p 25

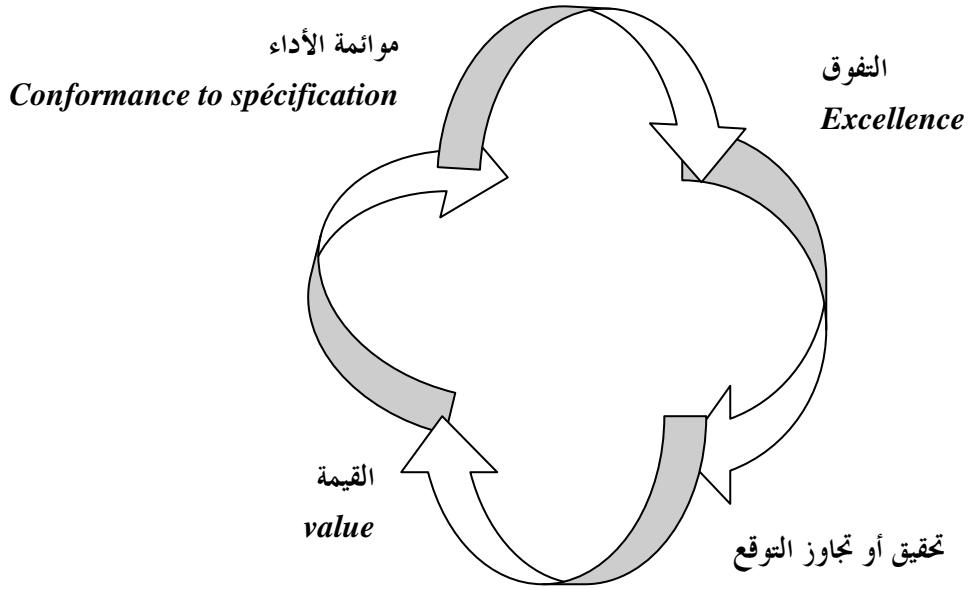
² - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة: مرجع سابق، ص: 30

³ - سمير محمد عبد العزيز: **جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، 10012**، مكتبة الإشعاع، ط1، القاهرة، 1991، ص: 09

⁴ -- سوسن شاكر، محمد عواد الزيادات: **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن،

2007، ص: 16

الشكل رقم (06): أبعاد الجودة حسب *Massay*.



Source: Nughraha, paul: management in teching and learning process, (Online) Available from, [http:// www.petra.ac/ English/ science](http://www.petra.ac/English/science); 2003.

و الجدول التالي يوضح أبعاد الجودة حسب رأي بعض الباحثين:

الجدول رقم (02): أبعاد الجودة حسب رأي الكتاب المتخصصين في العلوم الإدارية

		الجمالية	القابلة للخدمة		6
<i>Crosby</i>	<i>Starr</i>	<i>Evans</i>	<i>Carin</i> الجمالية	<i>Krajewski</i>	7
يجب أن يكون مطابق	- أبعاد وظيفية	الأداء	الأداء	مطابقة المواصفات	8
للمتطلبات	- الاستفادة من المنتج		الجودة المدركة		
	- المتانة.				
	- العوامل الإنسانية				
التأكيد على مبدأ الوقاية لا التقييم	الشهرة، السعر	الاعتمادية	الاعتمادية	المطابقة للاستخدام	2
مقاييس الأداء ذات عيب صفري	- أبعاد غير وظيفية - مظهر خارجي. - الانطباع الذاتي	الهيئة	الهيئة	القيمة	3
قياس سعر عدم المطابقة		المتانة	المطابقة	الدعم	4
لا يوجد شيء اسم مشغلة الجودة		القابلة للخدمة	المتانة	الانطباعات النفسية	5

Source: jocou pierre, Lucas Frédéric, Au Cœur du changement une autre démarche de management, la qualité total, édition DUNOD, 3^{eme} édition, paris, 1995, p5.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

تجسد التطور التاريخي من خلال الإسهامات الفاعلة للعديد من الرواد والمفكرين والعاملين في حقول تطوير النوعية وتحسينها أمثال: ishikawa, Evan, Diming،Feigenbaum وغيرهم حيث تطور مفهوم الجودة على شكل مراحل زمنية ويمكن تباينها فيما يلي:

أولاً- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع وإنتاج. بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة Work shop فيها رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفرداً مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة¹.

ثانياً- مرحلة بعد الثورة الصناعية: أحدثت الثورة الصناعية تغييرات جذرية في مجال الصناعة يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:²

- 1- ظهور المصنع ليحل محل الورشة، وأصبح له شكلاً وهيكلًا تنظيميًا؛
- 2- كبر عدد العاملين في المصنع (المنظمة)؛
- 3- كبر حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة؛
- 4- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في الإنتاج، في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه.

ثالثاً- مرحلة الإدارة العلمية: ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن 20م، بريادة "فريدريك تايلور" وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج، في هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى بفحص الجودة quality inspection والذي سحبت بموجبه مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر وأوكلت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المحققة أو المنجزة للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار، وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو

¹ - عمر وصفي العقيلي: المهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة-وجهة نظر، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص:22

² - نفس المرجع: ص: 22

الخطأ والمسؤول عنه، لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه وهذا ما أسماه الكاتب بالرقابة البوليسية Police Contrôle¹.

رابعاً- مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة: Statistical contrôle mass production

ظهرت الرقابة الإحصائية للجودة مع ظهور الإنتاج الكبير عام 1931، 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، فقد صمم كل من Harry Roming و Halord Dodge أسلوب إحصائي لفحص عينات من الإنتاج بدلا من فحصه كله، حيث في ضوء نتائج هذا الفحص يمكن قبولها أو رفضه، هذا الأسلوب لم يعد مقبولا في عقد الثمانينيات الذي اشتدت فيه المنافسة والسبب في ذلك هو أن فحص العينة لا يعتبر مؤشرا دقيق على مستوى جودة الإنتاج كله، وهذا قد يؤثر سلبا على سمعة المنظمة في السوق وفي رضا عملائها، ويعد (إدوارد ديمينغ / Edward Deming) رائد الجودة الأمريكية ابرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة².

في هذا الصدد أيضا نجد جهود شوارت وكذا مهندسو BELL (Téléphone la boratoires) سنة 1937 وذلك بإنشاء منظمة سميت بالمنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة American Society For quality control والتي لعبت لاحقا دورا في انتشار إدارة الجودة³، كما طور Deming فلسفة "شوارت" ثم قام بتلقينها للخبراء اليابانيين سنة 1950 حيث أكد فيها على تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج⁴.

خامساً- مرحلة تأكيد الجودة: يقوم مفهوم تأكيد الجودة على فلسفة مفادها ما يلي: إن الوصول لمستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء Zéro defect يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله إلى السوق ومن ثم ليد المستهلك، وهذا يعني توحيد جهود جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل فكل يشترك ويتعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أي مرحلة أو عملية⁵.

¹ - يوسف بومدين، تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة- دراسة حالة NCA بالروبية، رسالة ماجستير، معهد العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2001، ص: 08

² - عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص: 23-24

³ - GOGUE jean- marie: **management de la qualité**, édition ECONOMICA, 3^{eme} édition, paris, 2001, p 10.

⁴ - GOGUE jean- marie: **traité de la qualité**, édition ECONOMICA, paris, 2000, p 07.

⁵ - عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص: 25

"وبذلك فإن عمليات تأكيد الجودة تشمل كافة القرارات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء، وتحقيق مستوى الجودة المطلوبة محليا وعالميا"¹. ولتحقيق شعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة هي:²

1- **الرقابة الوقائية:** تعني متابعة تنفيذ العمل أولا بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه؛

2- **الرقابة المرحلية:** تعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة إنتاج للتأكد من مستوى الجودة حيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه للتأكد من جودته وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فوراً؛

3- **الرقابة البعدية:** تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل وصوله إلى يد المستهلك وذلك ضماناً لخلوه من أي خطأ أو عيب.

وبالتالي فإن هذه الأنواع الثلاثة من الرقابة تتكامل مع بعضها حتى الوصول إلى الإنتاج بدون أخطاء، ويمكن القول أن تأكيد الجودة أصبح أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة للإنتاج بدون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة، وهو بمثابة الجسر الذي تعبر المنظمة من خلاله إلى تحقيق الرضا لدى العملاء، وقد تبنت هذه الإستراتيجية العديد من الشركات العالمية الكبيرة على سبيل المثال شركة *Martin* الأمريكية لصناعة الصواريخ³.

وقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الايزو سلسلة 9000 لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية⁴.

سادساً- مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية: ويرمز لها بالرمز *SQM* ظهر مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية ما بين عامي 1970-1980 وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين المنظمات لكسب حصة أكبر من السوق وخاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة، وتعتبر شركة *IBM* هي أولى الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية كمحاولة منها لمنافسة التفوق الياباني، حيث رسمت إستراتيجية للجودة تضمنت المحاور الرئيسية التالية:

1- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه؛

2- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها؛

¹ - فريد راغب النجار: إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص: 400

² - عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص: 25

³ - مأمون الدرادكة، طارق شلبي: مرجع سابق، 2002، ص: 52

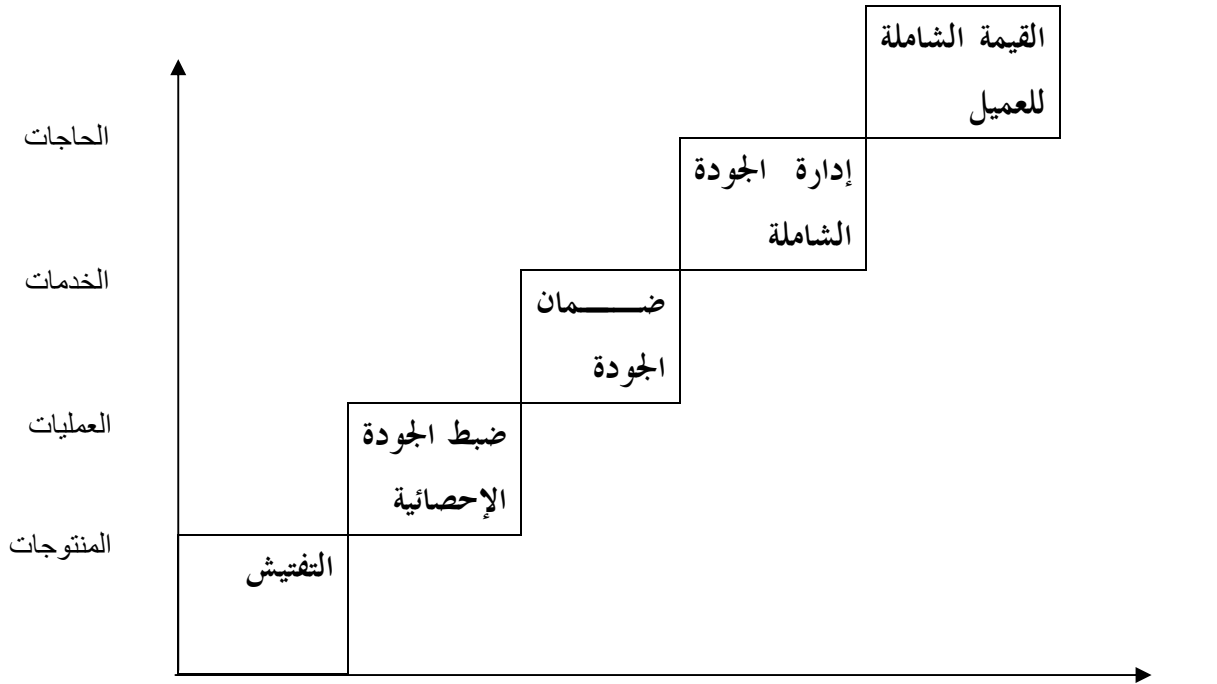
⁴ - CATTAN Michel: **maitriser les processus de l'entreprise**, guide operational, édition D'organisation, paris, 2000, p 15.

3- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل ... الخ¹.

سابعاً- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: لقد شهد عام 1970 تحولا 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 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.²

ويعتبر Feigenbaum أول من طور إدارة الجودة الشاملة ليستخدمها اليابانيون، وقد تميزت هذه المرحلة بالتغيرات التالية³:

- 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 واحتياجاته.
- الشكل رقم (07): مراحل التطور التاريخي للجودة بشكل عام.



¹ - عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص:26

²-POTIE N CHRISTIAN :**La qualité**, la revue de gestion et entreprise, INPED, Boumerdés, mai 1999, N° 9, p120.

³ - مأمون الدرادكة، طارق الشلي، مرجع سابق، ص: 33

التنبؤ التحسين الإدارة الرقابة

المصدر: المؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي: إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك:مدخل كمي ، الوراق للنشر و التوزيع،عمان،2004،ص29.

من خلال ما تقدم يتضح أن إدارة الجودة الشاملة ليست وليدة لحظة معينة، بل هي محصلة التطور التاريخي للأفكار العلمية التي نادى بها مختلف الباحثين والكتاب المتخصصين بالعلوم الإدارية والاقتصادية.

المطلب الثالث: ماهية إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة إحدى أنواع التفكير المنظوماتي، ولفهمها فهما عميقا لابد من تحليل وتشخيص جوانبها المختلفة للوصول إلى الرؤيا الكلية الشاملة لها في إطار بيئة ديناميكية متغيرة تسعى للتطور والتحسين المستمر.

أولاً- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: يصعب تحديد مفهوم متفق عليه لإدارة الجودة الشاملة حيث طرحت عدة تعاريف لكل منها رؤية خاصة تتمحور حولها ومن بينها يمكن ذكر:

1- يعرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي: "تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء"¹.

2- 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"².

3- تعرف منظمة التقييس العالمية (ISO) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما يهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين"³.

4- يعرفها الباحث (هورنجرين) بأنها: "القيام بالنشاط الصحيح منذ اللحظة الأولى لأدائه مع تحسين مستويات الأداء بالاعتماد على رضا المستهلك"⁴.

5- يعرفها ماكيجوفيت *makijovaite* بأنها: "فلسفة إدارية حديثة يمكن من خلالها تحسين المنظمة وتطويرها والوصول إلى النجاح والامتياز من خلال إشباع متطلبات المستفيدين وتحسين جودة المنتجات والخدمات والتقليل من التكلفة"¹

1 - عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997، ص:155

2 - سوسن شاكر عبد الحميد، مرجع سابق، ص: 211

3 - محمد عبد الوهاب العراوي ، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2005، ص:33.

4 - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص: 80

- 6- يعرفها أو كلاند *Okland* أنها: "منهج شامل لتحسين التنافسية والفعالية والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة"².
- 7- ويعرفها كل من *heizer and rende* بأنها: "إدارة المنظمة ككل بحيث تكون متميزة في أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للمستهلك"³.
- 8- كما تعرف أنها: "إستراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون"⁴.
- 9- أما *Deming* فيعرفها أنها: "فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضرا ومستقبلا"⁵.
- 10- أما *عمر وصفي العقيلي* فإنه يعرفها على أنها: "فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء...، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه بل وتخطي هذا التوقع تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم"⁶.
- من التعاريف السابقة وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه يمكن القول بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن فلسفة منهج فكري متكامل في المدى الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل.

1 - makijovaite, Roma: **problems and Perceptions of T.Q.M**, implementation in lithuanian Education Institutions, Conference proceeding, prom T.Q.M For higher education institutions, 1999, p:4.

² - رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق، ص: 32

³ - نفس المرجع، ص: 32

⁴ - Gerdf Kamisk, d peter bawer: **management de la qualité de A à Z**, Masson, paris, 1994; p: 119.

⁵ - حليمي وهبية، بلمقدم مصطفى وآخرون، فعالية إدارة الجودة الشاملة ومعايير الـ **ISO9000** في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة،

ملتقى الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص: 02

⁶ - عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص: 32

ثانيا- أوجه الاختلاف بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة: رغم ارتباط إدارة الجودة الشاملة

كنظام تسييري حديث بالمفهوم التقليدي للجودة إلا أن هناك أوجه اختلاف بارزة بينهما من أهمها أن:¹

- 1- الجودة مرتبطة بالمنتج النهائي كمسؤولية العملية الإنتاجية فقط، في حين يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم الجودة ليشمل جودة الأداء في مختلف الأنشطة الوظيفية والأنظمة التسييرية، وأن جودة المخرجات مسؤولية تتحملها جميع الوظائف وموارد المؤسسة على حد سواء؛
- 2- يسعى نظام الجودة إلى حل المشكلات العارضة بالتعرف على أسبابها والاعتماد على الأسلوب العقابي مع الأفراد المعنيين بها، في المقابل فإن إدارة الجودة الشاملة تركز على التحسين المستمر للعمليات رغم عدم وجود المشكلات مع استخدام أسلوب التشجيع وتحميل تلك الأخطاء عند وقوعها للنظام لا الأفراد؛
- 3- يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية الولاء والانتماء من قبل العاملين والإدارة لأهداف المؤسسة بينما نجد أن نظام الجودة لا يولي هذا الأمر أية أهمية.
- 4- يمتاز نظام إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على التخطيط المسبق للجودة كأسلوب وقائي، إلا أن نظام الجودة يعتمد على ردود الأفعال مع استخدام أسلوب التفتيش؛
- 5- يركز نظام الجودة على تلبية احتياجات المستهلكين وتوقعاتهم، بينما يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم العملاء إلى أفراد المؤسسة كعملاء داخلين، يؤدي تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بشكل مباشر إلى تلبية احتياجات العملاء الخارجين.

ثالثا- أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة: ويتم توضيح الفرق بين

الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (03): مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
مشاركة الموظفين	إدماج الموظفين
التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات

¹ - سمالي بحضية: إدارة الجودة الشاملة مدخل لتصوير الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، نسخة الكترونية، 23/22 أفريل 2003، ص: 05

الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة في المنظمة

تحليل البيانات وإجراء المقارنات البنينة	حفظ البيانات
التركيز على رضا العميل	التركيز على جني الأرباح
مشاركة الموردين	النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين
العميل الخارجي والداخلي	العميل الخارجي
الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل	الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد

المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص 27.

المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين مستويات الجودة والنوعية بتحقيق العديد من المزايا والفوائد التي ترتقي بمستوى أداء المؤسسة، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل. وتتضح أهميتها من حيث أن تبنيها يؤدي إلى تحقيق الآتي¹:

- 1- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن؛
- 2- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات؛
- 3- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لانجاز جودة الأداء؛
- 4- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات؛
- 5- التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء؛
- 6- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات؛
- 7- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة؛
- 8- تطوير إجراءات الاتصال لانجاز العمل بصورة جيدة وممتازة؛
- 9- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر للأبد؛

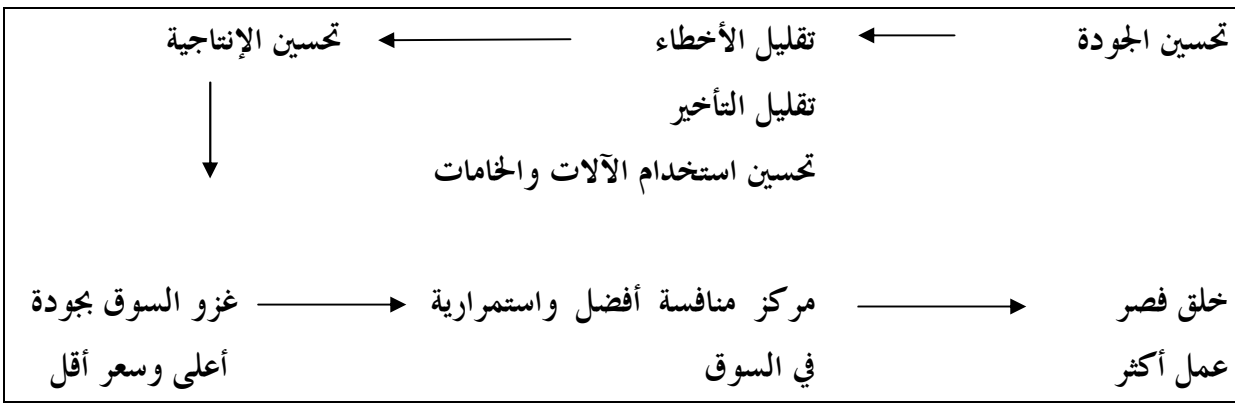
لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تنأتى من كونها منهج شامل للتغيير أبعده من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلامات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز حينما تتحسن سمعة المنظمة.

ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (8): أهمية إدارة الجودة الشاملة.

<p>تخفيض التكاليف</p> <p>تقليل إعادة التشغيل</p>
--

¹ - محمد عبد الوهاب العراوي، مرجع سابق، ص: 34-35



المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ب ت، ص 299

وقد أشار تقرير Viane حول الفائزين بجائزة Deming أنه¹:

- 1- ينتج عن الجودة الشاملة نمو الحصة السوقية؛
- 2- تعمل الجودة الشاملة على تحسين رضا الزبون من خلال تقليل المشاكل والعيوب؛
- 3- تعمل الجودة الشاملة على تخفيض التكاليف مما يسمح بتنمية الحصة السوقية؛
- 4- تسهل الجودة الشاملة تصميم منتجات جديدة.

المبحث الثاني: مبادئ TQM عناصرها وأدواتها

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على جملة من المبادئ وكذا العناصر والأدوات، والتي تعتبر الأعمدة التي تستند إليها المنظمة لتطبيق هذه المنهجية بنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

المطلب الأول: 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 تجاوزها.² ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي:

أولاً- تحقيق رضا المستهلك: تهتم إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة الهادفة إلى التعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، وذلك بدءاً من بحوث التسويق التي تقوم بتحديد المواصفات التي سيتم وضعها في تصميم المنتج ومروراً بالإنتاج والتخزين ووصولاً إلى البيع، والتسويق لتسليم المنتجات وتقديمها للزبائن³ عن طريق امتلاك المؤسسة لأفضل قنوات التوزيع التي تساهم بشكل كبير في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك⁴.

¹ - لاسكل دافيد، بيكوك روي، قيمة الأداء، ت: أحمد عثمان، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، الجيزة، 1998، ص: 29

² - خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص: 83

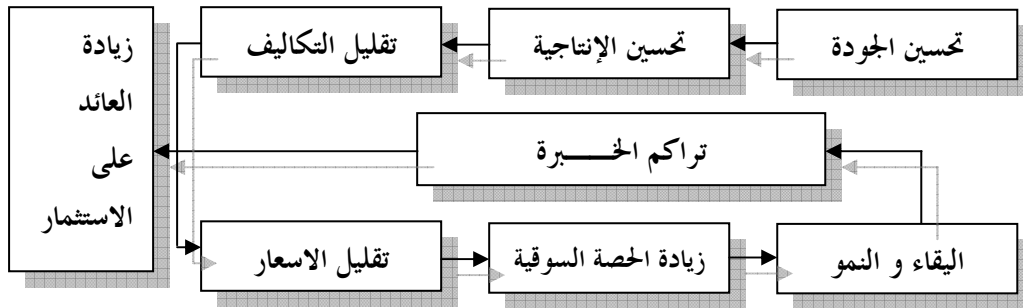
³ - نفس المرجع، ص: 83

⁴ - سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص: 372

ثانياً- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق: إذ يعد التحسين في الجودة مؤشراً 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 معياراً يجب تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المؤسسة بهدف تخفيض التكلفة المترتبة بالعمليات التشغيلية وتحقيق المستوى الأمثل للفعالية والكفاءة المطلوبة¹. وقد ساهمت الأنشطة المتعلقة 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 1992-1993².

ثالثاً- زيادة الفعالية التنظيمية: نظراً 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 العمال في معالجة وحل المشاكل الإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بهم. و بالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات وبالتالي زيادة الإنتاجية، والتي تؤدي إلى تقليل الأسعار ومن ثم زيادة الحصة السوقية للشركة، ويمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (09): سلسلة Deming لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.



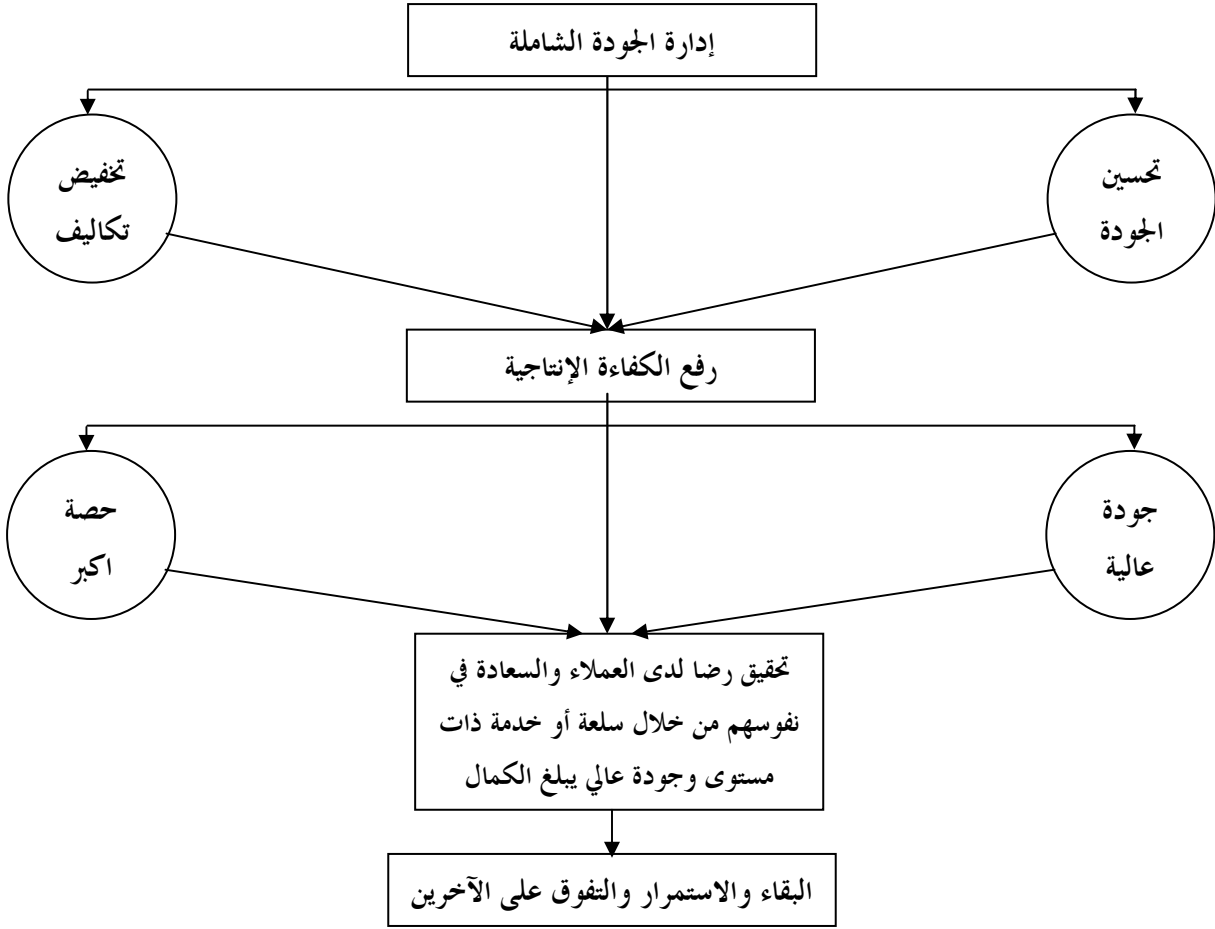
المصدر: قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة: متطلبات الايزو 9001. 2000، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 100

ويرى عمر وصفي العقيلي أن تحقيق الأهداف الأنفة الذكر، لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، هدفها الأساسي هو تحقيق رضا وسعادة عالياً المستوى لدى العملاء لضمان البقاء والاستمرار والتطور ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي:

¹ - حضير كاظم محمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، الطبعة 1، عمان، 2000، ص: 83

² - لاسكل دافيد، بيكوك روي: مرجع سابق، ص: 29

الشكل رقم (10): الإستراتيجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي العقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة-وجهة نظر، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 32.

المطلب الثاني: عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل من النظم الفرعية والتي ينبغي توفرها بالأساس في المنظمة أو يفترض أنها موجودة، والتي قد تحتاج إلى الربط والتكامل فيما بينها حتى تتمكن من العمل بصورة تكاملية لتحقيق أهداف نظام الجودة.

أولاً- نظام إدارة الجودة الشاملة: قبل التعرف على مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة يجب التطرق إلى مفهوم النظام، والذي يعرف بأنه "كل مركب من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، التي يختص كل جزء منها بوظيفة معينة مع وجود درجة من التعاون والتكامل بين تلك الأجزاء في أدائها لوظائفها"¹ ويمكن التمييز بين نوعين من الأنظمة:

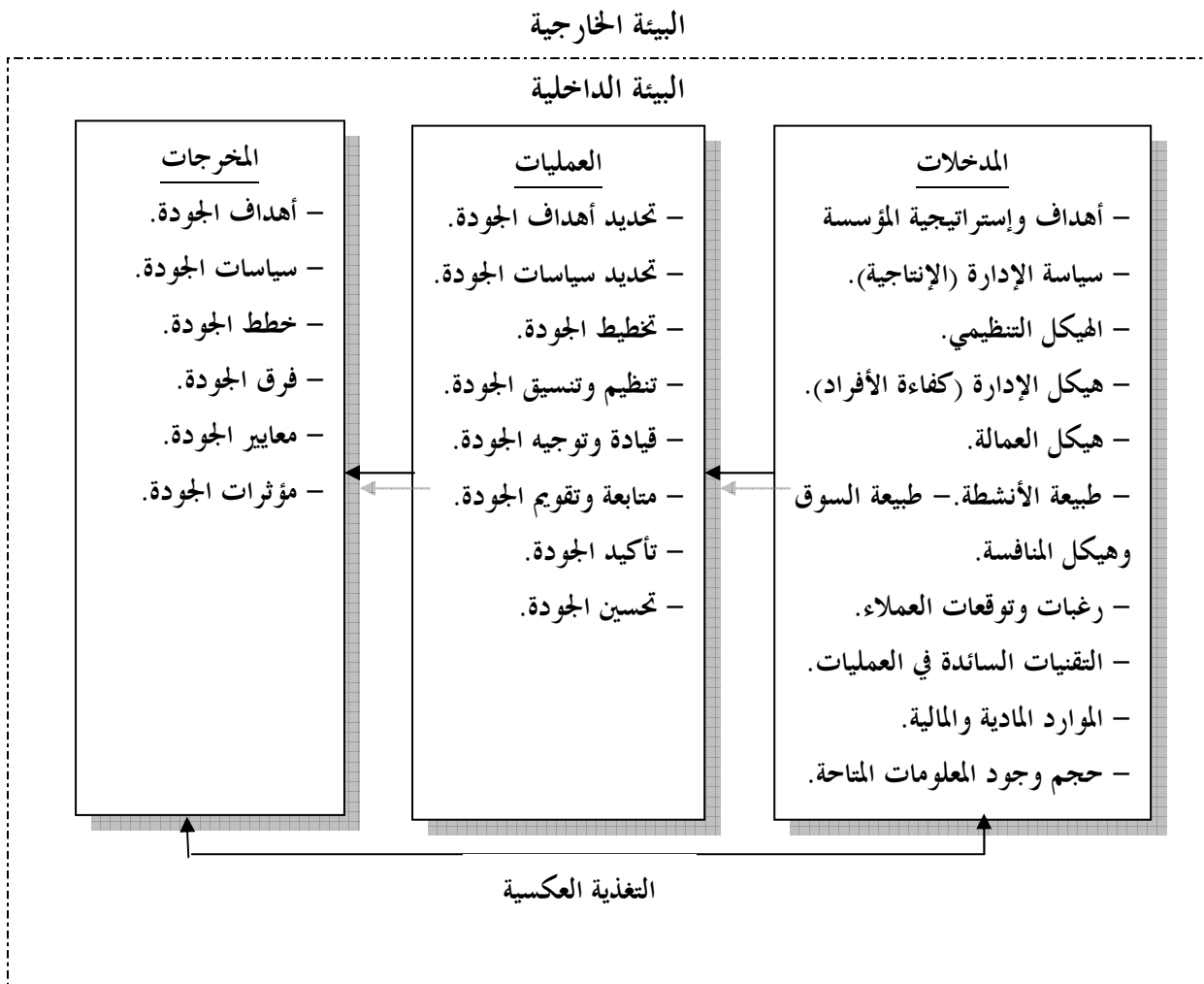
¹ - <http://www.uqu.edu.sa/page/ar/5193> consulté le: 27/03/2010

1- النظام المغلق: وهو ذلك النظام الذي يميل إلى التوقع على نفسه، والابتعاد عن التفاعل مع معطيات بيئته وحاجاتها وتطلعاتها¹.

2- النظام المفتوح: هو النظام الذي يتميز بوجود علاقة وثيقة بينه وبين البيئة المحيطة به، يتأثر بعوامل البيئة الخارجية ويؤثر فيها في نفس الوقت².

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يتكون من هيكل متداخل من العلاقات بين أفراد المؤسسة وبيئتها الخارجية، حيث تؤثر وتتأثر بها، ويمكن تطبيق فكرة النظام المفتوح على إدارة الجودة الشاملة حيث يوضح الشكل التالي مكونات هذه الأخيرة.

الشكل رقم (11): نظام إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب لطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، دت، ص 35.

¹ - <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=289> . consulté le: 27/03/2010

² - علي السلمي: تحليل النظم السلوكية، مكتبة غريب، القاهرة، دت، ص: 14

نلاحظ من الشكل السابق أن نظام إدارة الجودة الشاملة نظام يشمل أنشطة للمنظمة (التخطيط - التنظيم - القيادة - الرقابة) وكذا ضبط الجودة الشاملة وتحسينها من أجل زيادة الثقة بمنتجات المؤسسة وخدماتها في ظل بيئة معقدة متغيرة وتنافسية، هذا ما يستوجب على المؤسسة القيام بتشخيص الجودة الشاملة لمعرفة التهديدات والفرص ومعرفة نقاط القوة والضعف، وكذا تطوير مفهوم ثقافة الجودة الشاملة.

ثانياً- 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 في¹:

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؛

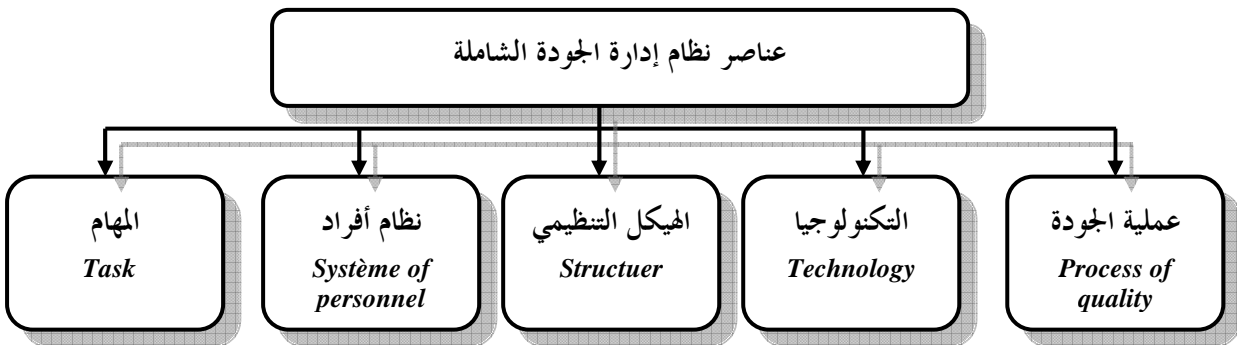
3- الهيكل التنظيمي *Structuer*: ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم عن البيئة المنظمة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة؛

4- نظام أفراد *Système of personnel*: يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعلم والتدريب، تغيير الثقافة وغيرها؛

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

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): 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.

¹-قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص: 97

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تعد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي في مختلف المؤسسات، إذ أن هذه المبادئ من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز عليها عند الشروع في استخدام هذا الأسلوب تطبيقاً في المؤسسة وتمثل هذه المبادئ الأساسية في:

أولاً- التزام الإدارة العليا: إن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة لأن في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار ليس له تأثير في بناء برنامج الجودة¹، فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة لخلق ثورة تغيير في جميع الأنشطة والعمليات والنظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في الشركة².

ثانياً- التركيز على العميل: وذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلباته واحتياجات العملاء، ومن ثم تسخير جهود المؤسسة للتلبية وللإستجابة إلى هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء³، حيث تضع إدارة الجودة الشاملة العميل في مقدمة اهتماماتها وبذلك فإن تحقيق السعادة له هي الغاية⁴. لذا يجب التركيز على العمليات التي تحقق الجودة العالية للعميل (الداخلي والخارجي)⁵ وبالتالي تزيد من رضاه لأن بقاء المؤسسة واستمرارها يتوقف عليه وخاصة في ظل حدة المنافسة العالمية الحالية.

ثالثاً- التحسين المستمر: تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجيتها على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية⁶. وعلى الأخص تلك التغيرات التي تحدث لدى عملاءها.

1- مفهوم التحسين المستمر: يعرفه عمر وصفي العقيلي على أنه: "أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار"⁷؛ كما يعرف على أنه فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر⁸.

¹ - قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص: 94

² - <http://www.tkne.net/vb/t35326.html> , consulté le 25/03/2010

³ - SEGOT Jaque, **assurer le passage à la norme ISO 9001**, version 2000, Gasquet, histophe, Edition AFIVOR, paris, 2001, p12

⁴ - عمر وصفي العقيلي: مرجع سابق، ص: 48

⁵ - خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص: 98

⁶ - التميمي حسين العبد الله: **إدارة الإنتاج والعمليات** ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 1997، ص: 584

⁷ - عمر وصفي العقيلي: مرجع سابق، ص: 130

⁸ - محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص: 181

ويتطلب إجراء عمليات التحسين المستمر توافر العديد من العناصر أهمها¹:

- أ- تحديد الهدف من إجراء التحسين؛
- ب- تحديد المتطلبات المادية والبشرية للتحسين، على أن تكون على هيئة خطة عمل؛
- ج- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا؛
- د- تشكيل لجنة عليا للتنسيق بين عمليات التحسين؛
- هـ- تشكيل فرق للتحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها؛
- و- جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام جميع العاملين في مجال التحسين؛
- ي- التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.

إذا فالتحسين المستمر تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة.

وانطلاقاً من الممارسات العديدة المميزة في الشركات الصناعية اليابانية ابتكر الدكتور ماساكي إمامي *Massaki Imai* نظام *Kaizen*^{2(*)}. وتتم هذه الطريقة وفقاً لفلسفة أن عنصر بشري ذو مهارة عالية محفزة بشكل جيد يستخدم تكنولوجيا مبسطة يمكنه أن يقوم بالتحسين المستمر بشكل ممتاز³. ويعبر *MASSAKI* عن فكرته في صورة مظلة تدرج تحتها العديد من الأساليب والطرق المتبعة للتحسين المستمرين في الأداء كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): أساليب التحسين المستمر *KAIZEN*



- حلقات الجودة.
- عجلة ديمنج.
- الآلية في الإنتاج
- التوجه لإرضاء الزبائن
- نموذج الإنتاج و الشراء في نفس الوقت
- *jit* : « *jist -in -time* »
- تحسين الإنتاجية .
- تطوير المنتجات الجديدة.
- ..إلخ

المصدر: علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للايزو، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، دت، ص82

¹ - محمد الصيرفي: الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية ، الطبعة الاولى ، الإسكندرية، مصر،

2006، ص: 144

* *Kaizen*: كلمة من أصل ياباني مكونة من قسمين (*KAI*) وتعني التحسين و(*ZEN*) وتعني الهدوء.

² - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة: مرجع سابق، ص: 198

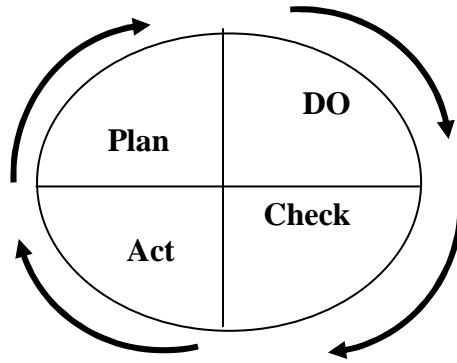
³ - محمد الصيرفي: الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو ، مرجع سابق، ص: 145

2- مراحل تطبيق أسلوب التحسين المستمر: يتم هذا الأسلوب وفق المراحل التالية¹:

- أ- تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين؛
- ب- وضع الأهداف الخاصة بالتحسين، والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق الأهداف؛
- ج- تقييم الحلول المقترحة والمفاضلة بينها ومن ثم تطبيق الحل الأفضل الذي تم الاتفاق عليه؛
- د- قياس، مراقبة، تحليل وتقييم النتائج الناجمة عن تطبيق الحل المختار بهدف التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة؛
- هـ- وضع التعديلات والتغييرات اللازمة.

ويعتمد أسلوب *KAIZEN* على استعمال حلقة ديمنج *PDCA* والتي تعد من أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسينات المستمرة إذ يؤدي الاستخدام العقلاني بها إلى حل مشاكل الجودة وتحسين أداء المؤسسة. ويوضح الشكل التالي خطوات هذا المدخل

الشكل رقم (14): حلقة PDCA



المصدر: محمد إسماعيل عمر: أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 54.

من الشكل أعلاه يتبين لنا أن خطوات *PDCA* تتضمن أربع خطوات:

خطط: وضع خطة عمل تتضمن القواعد الواجب تطبيقها والأهداف المراد بلوغها.

افعل: نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود.

افحص: قم بقياس النتائج وتقييمها، حدد هل هناك نجاح في جهود التحسين أم لا.

نفذ: إذا كانت النتائج ناجحة اعتمد خطة التحسين وطبقها على كافة المجالات في المنظمة أما إذا كانت النتائج

غير ناجحة فقم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها.

رابعا- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات: اهتمت إدارة الجودة الشاملة بموضوع اتخاذ القرار

نظرا لأهميته في إعطاء الفرص لجميع أفراد القوى العاملة المتخصصة للمشاركة في صنع القرارات، وتتيح إدارة

¹ - SEGOT Jaque,et GASQMET, CHR: Stoph, Op.cit, p29.

الجودة الشاملة أن تتخذ القرارات استنادا إلى الحقائق¹. وتعتبر هذه النقطة من العناصر الأساسية في الفلسفة الحديثة للجودة شرط تواجد واكتشاف هذه الحقائق، فعدم دراسة عناصر السوق وتحليلها وعدم توافر المعلومات الكافية عن رغبات واحتياجات العملاء سيؤدي إلى وضع وتطوير وتصميم غير سليم لمنتج لا يلبي حاجات العميل وتوقعاته، لذا يجب على المؤسسة وضع إستراتيجية لاتخاذ القرارات مبنية على الحقائق الواجب توفرها وبانتهاج أسلوب علمي وليس على ضوء الحقائق المستمدة على الحدس والخبرة الشخصية²، وهذا يعتمد بدوره على وجود جهاز كفاء للمعلومات بالمنظمة، والتركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتنظيم الوسائل التي من خلالها يتم دعم عملية اتخاذ القرارات³.

خامسا- مشاركة المورددين: تركز إدارة الجودة الشاملة على المورددين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات⁴، 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 المورددين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر توطيد العلاقة مع المورددين مبدأ مكتملا ومتكاملا مع مبدأ التركيز على العميل والانطلاق منه.

سادسا- الوفاية من الأخطاء قبل وقوعها: من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجود معايير مسبقة لقياس جودة السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة بصفة عامة⁵، وذلك أثناء إجراء العملية الإنتاجية وأيضا قبل ظهورها للعملاء، وبذلك لا نحتاج إلى معايير لقياس الإنتاجية بعد انتهاء الإنتاج للتعرف على الأخطاء كما يحدث في الكثير من المنشآت التي لا تطبق إدارة الجودة الشاملة⁶.

سابعا- التركيز على العنصر البشري: العنصر البشري ثروة وأغلب ما تملكه المنظمة فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز فإدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العنصر البشري في المنظمة على أنه من أهم عناصر المنهجية الجديد فهو الذي يستولي عملية القيادة لإدارة الجودة الشاملة، لذلك يجب التركيز على الأمور التالية التي تشكل في مجموعها عملية متكاملة تساهم إسهاما فعالاً في تحقيق الجودة الشاملة⁷:

¹ - جميل حميد الأثوري، جميل عبد الحميد القطري: دراسة مستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية اليمنية المطبقة لنظام ISO9001، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 7-8 ماي 2007، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ص: 06

² - محمد إسماعيل عمر: أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، ص: 17

³ - جميل حميد الأثوري، وآخرون: مرجع سابق، ص: 06

⁴ - قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص: 95

⁵ - ماضي محمد توفيق: إدارة الإنتاج والعمليات مدخل اتخاذ القرارات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ص: 330

⁶ - البكري سونيا: تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص: 375

⁷ - عمر وصفي العقيلي: مرجع سابق، ص: 142

- 1- اختيار العنصر البشري وفق مواصفات ومعايير محددة بشكل مسبق تخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة؛
- 2- تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته؛
- 3- الحوافز: أي تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي المعنوي بأن واحد؛
- 4- تبني النهج الجماعي في العمل وتعزيز روح التعاون والفريق.

وبذلك فإن التركيز على العنصر البشري يتم من خلال تطوير قدرات ومهارات جميع أفراد المؤسسة ليتمكنوا من اتخاذ القرارات بأنفسهم، والتأكيد على مشاركتهم الفعالة في برامج تحسين الجودة¹.

ثامنا- الاهتمام بالتغذية العكسية: يعد مبدأ التغذية العكسية مقياسا لحساسية تطبيق المبادئ السابقة الذكر والتأثر المرتد قد يكون إيجابيا أو سلبيا، فإذا كانت النتائج إيجابية فهذا يعني أن المبادئ السابقة تسير في استقرار وهدوء²، وتلعب بذلك الاتصالات البشرية الدور المحوري لأن من المعروف أن أي منتج لا يمكن تصميمه بدون مدخلات بشرية ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تمكن الأفراد من التعايش مع ما يدور في منظماتهم ومراقبة تسيير عملياتها بدءا من مرحلة المدخلات يعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع، وكذلك هو الضمان للارتقاء بمستوى الأداء³.

المطلب الرابع: أدوات إدارة الجودة الشاملة .

إن تطبيق الجودة الشاملة يستلزم تدريب العاملين بالمنظمة على بعض الوسائل التي تحدد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة والتي نذكر من بينها:

أولا- نشر وظيفة الجودة: نشر وظيفة الجودة برنامج فعال لإدارة الجودة يقوم بترجمة رغبات العميل إلى مواصفات محددة قابلة للتصميم، ويستخدم هذا البرنامج في تحديد التصميم الوظيفي الذي يرضي العميل كما أنه يترجم رغبة العميل إلى هدف تصميم، ولتحديد العلاقة بين رغبة العميل وخصائص المنتج يستخدم ما يسمى بيت الجودة وهو مخطط بياني يستخدم لمواجهة مشكلة عدم التطابق بين رغبات المستهلكين ومواصفات المنتج⁴.

وبمر بناء بيت الجودة بالخطوات التالية⁵:

- 1- تحديد من هم العملاء (Who?)؛

¹ - Claude-Yves Bernard: **Le Management Par La Qualité Totale**, L'excellence En Efficacité Et En Efficience Opérationnelles, édition AFIOUR, paris, 2000, p 46.

² - ماضي محمد توفيق: مرجع سابق، ص: 331

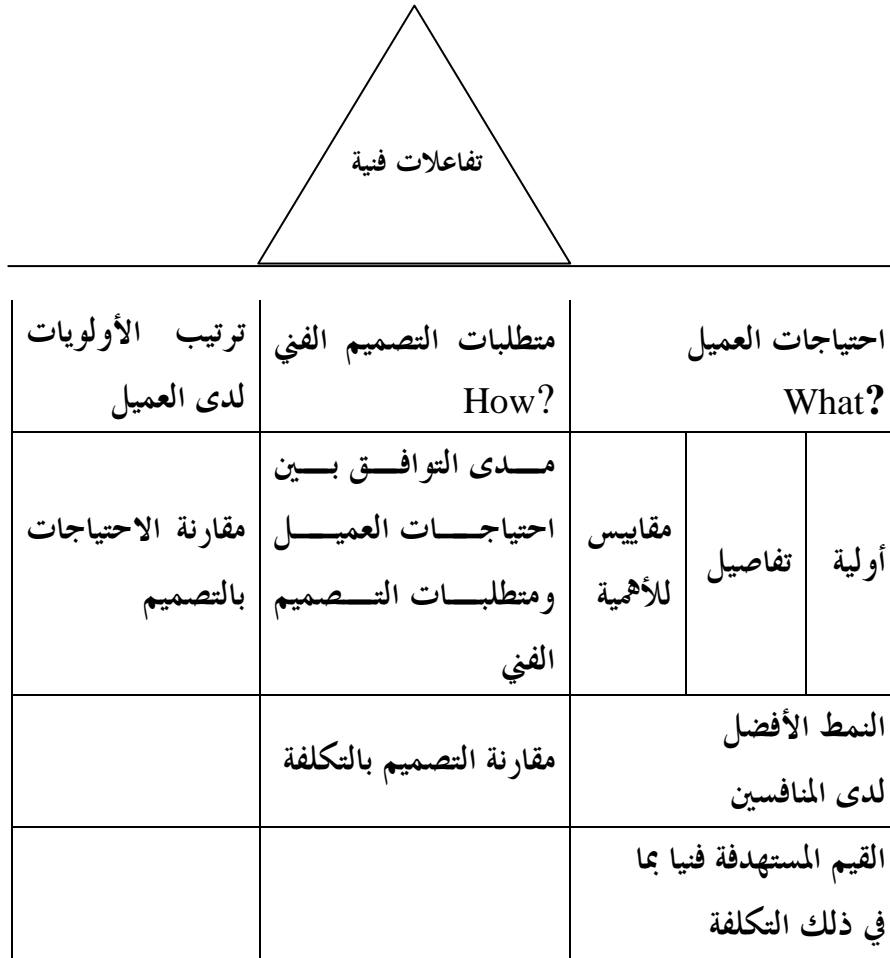
³ - [http:// www.airssform.com/ F29/ t22134.HTML](http://www.airssform.com/F29/t22134.HTML) . consulté le 25/03/2010.

⁴ - محمد الصبري: **الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو** ، مرجع سابق، ص: 144

⁵ - علي السلمي: **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأهل للإيزو 9000**، مرجع سابق، ص: 79

- 2- تحديد ماذا يريد العملاء بمعنى احتياجاتهم (waht?)؛
 3- تحديد كيفية تحقيق احتياجات العملاء أي صنع تصميم (How?).
 ويمكن توضيح هذه الخطوات الثلاثة من خلال الشكل التالي

الشكل رقم (15): بيت الجودة.



المصدر: علي السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، التأهيل للإيزو 9000، دار غريب لطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، دت، ص: 80

يتضح من خلال الشكل السابق أنه يتوجب على المؤسسة أن تتعرف على عملائها واحتياجاتهم، ومن ثم ترتيب هذه الاحتياجات وفقا للأولوية ووضع تصميم يوافق متطلبات العملاء مع محاولة تقليص التكاليف بالتصميم والتنفيذ أو الحرص على مقارنة أداء المؤسسة ومنتجاتها مع ما يقدمه المنافسين.

ثانياً- طريقة تاجوشي Taguchi Technique¹: لمواجهة مشكل سوء تصميم المنتج أو العملية تستند هذه الطريقة على افتراض أساسي هو: أن السبب لغالبية مشاكل الجودة هو سوء تصميم المنتج أو العملية ويمكن مواجهة ذلك من خلال:

- 1- إزالة الآثار المعاكسة يكون أوفر من إزالة الأسباب، بمعنى أن كل عملية إنتاجية تواجه مجموعة من الظروف البيئية والطبيعية المعاكسة والتي تتسبب في عدم التطابق بين المنتج ورغبات المستهلك ولقد ثبت أن إزالة هذه الظروف يكون أوفر من إزالة عدم التطابق. بمعنى أن تجنب الخطأ يكون دائماً أوفر من معالجته بعد حدوثه؛
- 2- العمل على خفض تكاليف الجودة الرديئة حيث لوحظ أنها تزداد كلما انخرّف المنتج عما يريده المستهلك وهذا هو ما يسمى دالة خسارة الجودة؛
- 3- لا بد من العمل المستمر على تحسين الجودة حتى تضمن أن يكون المنتج محقق لهذا التطابق مع رغبات المستهلك.

ثالثاً- مخطط باريتو: مخطط "باريتو" هو وسيلة لترتيب الأخطاء، المشكلات أو العيوب ليساعد على تركيز الجهود لحل المشكلات ويؤشر تحليل "باريتو" إلى أي المشكلات تمثل أعظم عقدة²، ويستعمل تحليل باريتو في الحالات التالية³:

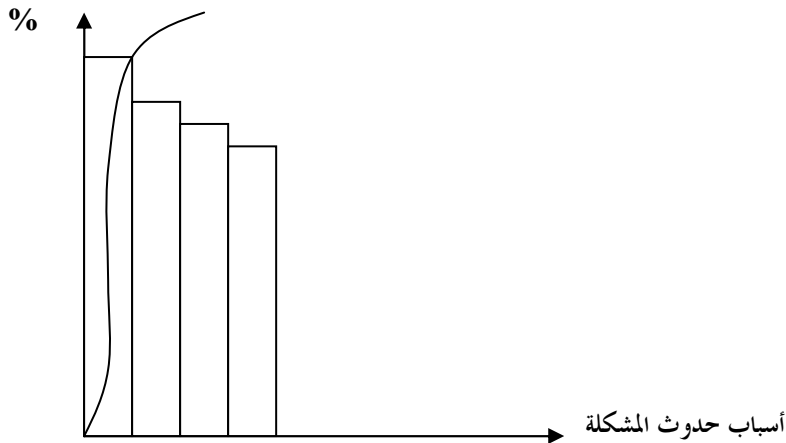
- 1- عند تحليل البيانات حول تواتر مشاكل أو الأسباب في العمليات؛
 - 2- عندما يكون هناك الكثير من المشكلات أو الأسباب وقوة التركيز على أهمها؛
 - 3- عند تحليل أسباب واسعة من خلال النظر في مكوناتها الخاصة؛
 - 4- عند التواصل مع الآخرين حول بياناتك.
- وتتمثل خطوات تحليل باريتو في :
- 1- وضع قائمة بكل الأسباب المحتملة؛
 - 2- مراقبة العمليات ضمن وقت كافي حتى تستطيع تكرار حدوث كل سبب؛
 - 3- ترتيب الأسباب من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية؛
 - 4- رسم خريطة باريتو والتي تظهر تكرار حدوث السبب.

¹ - محمد الصيرفي: الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو ، مرجع سابق، ص: 160

² - عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص: 217

³ - <http://www.asq.org/learn-about-quality/cause-analysis-tools/overview/overview.html0210312010>

الشكل رقم (16): مخطط باريتو.



المصدر: دال بستر فيلد، الرقابة على الجودة، ترجمة ومراجعة: سرور علي إبراهيم، المكتبة الأكاديمية للنشر، الطبعة 1، القاهرة، 1995 ص 573.

رابعاً- مخططات التفوق (خرائط العمليات): تبين مخططات التدفق مسار العملية أو النظام بيانياً باستخدام رموز وخطوط تبين الارتباط المتداخل بين العمليات، وهي وسيلة سهلة الاستخدام لكنها يمكن أن تكون وسيلة مهمة لجلب الانتباه لعملية ما أو لتوضيح مسار عملية ما¹. وتستخدم الرموز المعدة من قبل جمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكية عام 1947 في بناء مخطط العملية وتعبر هذه الرموز عن النشاطات الرئيسية التي تتضمنها عملية إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وهي:

<i>Opération</i>	العملية	○
<i>Inspection</i>	الفحص	□
<i>Transportation</i>	النقل	→
<i>Stockage</i>	الخزن	▽
<i>Source Inspection</i>	الفحص لدى المصدر	□○□
<i>Delay</i>	التأخير	◇
<i>Spc charting point</i>	استخدام مخططات الضبط الإحصائي	□+

ويعتبر أحد الوظائف الأساسية لمخطط تدفق العملية هو تحديد موقع نقاط الاختناق وترتبط نقاط اختناق العملية بواحدة أو أكثر من أربعة ظواهر رئيسية ترتبط بـ: المنتج- العملية وهي²:

1- المواصفات الفنية للمنتج- العملية؛

2- متطلبات الكلفة؛

¹ - عواطف إبراهيم الحداد: مرجع سابق، ص: 220

² - نفس المرجع: ص: 220

3- متطلبات الحجم؛

4- متطلبات التسليم في الوقت المحدد.

خامسا- مخطط السبب والأثر (مخطط السمكة، مخطط إيشيكاوا): تستخدم لتحديد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة، هذا الأسلوب يعتمد على تحديد المشكلة بشكل دقيق ثم تحديد الأسباب الرئيسية وكذلك الفرعية لكل مجموعة وبعدها يتم تحديد الأسباب الأكثر قوة في خلق المشكلة مع إهمال الأسباب الأخرى¹. ويتم استعمال مخطط إيشيكاوا عند²:

1- تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة؛

2- يستعمل أيضا عندما يقع فريق التفكير في اختلافات.

وبصفة عامة فإنه لرسم هذا المخطط يجب أن يتوفر لدينا معلومات عن المواد والمكائن والمعدات والقوى العاملة حيث تساعد هذه العوامل على إعداد قائمة التحليل الأولي وإذا تمكنا من إعداد هذا المخطط بشكل منتظم فإنه سوف يساعد على تسليط الضوء على مشاكل الجودة والفحص³.

أما عن الخطوات التي تتبع لتحليل السبب والأثر فإنها تتمثل فيما يلي:

1- تحديد المشكلة؛

2- تدوين الفئات الرئيسية للأسباب المحتملة للمشكلة، والتي تتمثل عادة في الفئات⁴:

أ- الطرق

ب- القوى العاملة

ج- البيعة

هـ- الآلات (المعدات)

و- المواد

ي- المقياس

3- إضافة الأسباب التفصيلية إلى الرسم التوضيحي وذلك باستخدام طريقة العصف الذهني؛

4- تحديد الأسباب الأكثر احتمالا؛

5- تحديد الأرجح أسبابا؛

6- التحقق من صحة السبب أو الأسباب.

والشكل التالي يوضح مخطط عظمة السمكة

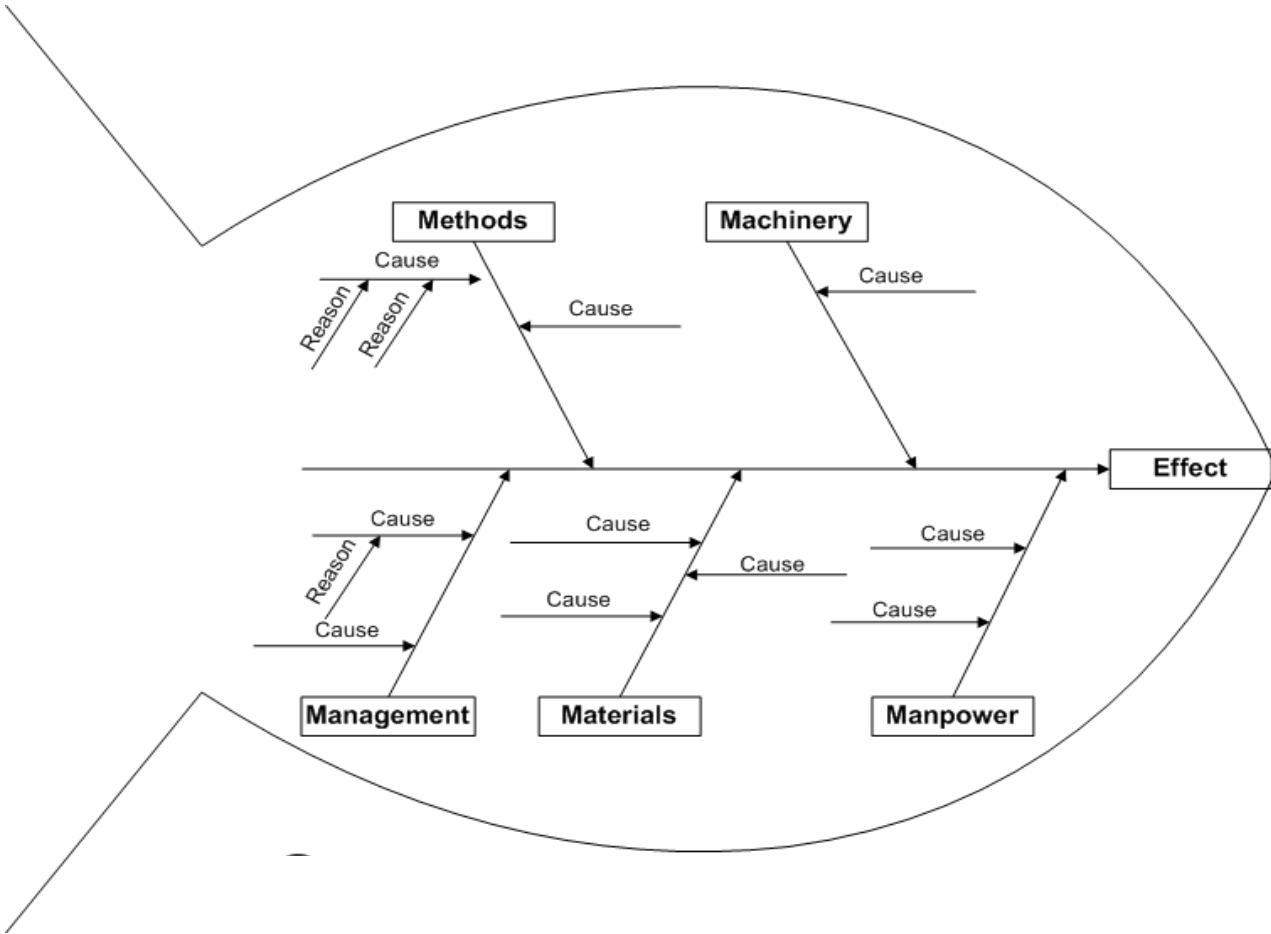
¹ - محمد البديوي الحسين: تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، عمان، 2001، ص: 218

² - <http://www.asq.org/learn-about-quality/cause-analysis-tools/overview/overview.html> 6/03/2010

³ - محمد الصبري: الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مرجع سابق، ص: 166

⁴ - <http://www.asq.org/learn-about-quality/cause-analysis-tools/overview/overview.html> 6/03/2010

الشكل رقم (17): مخطط عظمة السمكة



Source: J. HEIZER and R.RENDER: operation management, Pearson Hall, 8rh ,ed, 2006, p204.

سادسا- العصف الذهني: يقصد به توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات حول مشكلة معينة وتكون هذه الأفكار جيدة ومفيدة، ونعني به وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة¹. ويستخدم أسلوب العصف الذهني في حلقات الجودة، ويعمل على تحويل بيئة الاجتماع الذي تعقده حلقة الجودة إلى منتدى مفتوح يمكن للأعضاء في إبداء ملاحظاتهم وآرائهم وعرضها للتحليل².

وتتمثل أهمية أسلوب العصف الذهني كأسلوب ناجح جدا من أساليب حل المشاكل في الآتي³:

- 1- يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة بالنفس؛
- 2- يثير الحماس لدى أعضاء حلقة الجودة ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية؛
- 3- تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء حلقة الجودة.

1 - <http://www.ssic2008.com/assets/files/PDF/351-400/371.pdf>, consulté le: 07/02/2010.

2 - محمد الصبري: الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الأيزو، مرجع سابق، ص: 168

3 - صلاح محمد عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 108.

المبحث الثالث:متطلبات TQM ومراحل تطبيقها

تتطلب عملية وضع إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق العملي توفير المناخ الملائم والذي يشتمل على مجموعة من المتطلبات والمستلزمات، وتتم عملية التطبيق بمجموعة من الخطوات والمراحل، والمعايير التي سيتم توضيحها في هذا المبحث.

المطلب الأول:متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك تقريبا إجماع بين الكتاب والباحثين حول عدد من المستلزمات الضرورية التي تعد القاعدة الأساسية و نقطة الانطلاق لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تلخيص هذه المستلزمات في:

أولاً- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: فإدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل ثقافتها، ذلك أن قبول أو رفض هذا المبدأ الجديد يعتمد على ثقافة ومعتقدات العمال، وتختلف ثقافة الجودة عن الثقافة الإدارية التقليدية للمؤسسة مما يتطلب تطبيق برامج تدريبية لإنجاح إدارة الجودة الشاملة وجعل ثقافة الجودة هي الثقافة السائدة في المؤسسة؛

ثانياً- الترويج وتسويق البرنامج: وذلك بنشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة على جميع أفراد المؤسسة قبل البدء في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، مما يساهم في تقليص حجم المعارضة الناتجة عن رفض التغيير من قبل العمال داخل المؤسسة، وتتم مرحلة الترويج بتنظيم المحاضرات، المؤتمرات، والدورات التدريبية؛

ثالثاً- التعليق والتدريب: إذ يتطلب نجاح هذه الفلسفة تطوير مهارات متقدمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتعلم الجماعي ونشر المعرفة ودعم قدرات التجديد والابتكار؛¹

رابعاً - الاستعانة بالاستشاريين: يكمن الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها على حل المشاكل التي ستعترضها لاحقاً؛

خامساً - تشكيل فرق عمل: يتم تشكيل فرق عمل مكونة من (5) إلى (10) أفراد من الأقسام والمديريات المراد تحسين أدائها حيث تقوم هذه الفرق بمحاولة حل مشاكل الأداء من خلال اقتراح طرق جديدة للعمل، ويتم اختيار أعضاء هذه الفرق من بين أفضل العمال وأكفئهم؛

سادساً- التشجيع والتحفيز: إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بأداء متميز للمهام المنسوبة إليهم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، تعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتدعيم أدائهم ، فلتحفيز العمال دور كبير في تطوير برنامج(TQM) واستمراره إذ أن نجاح هذا الأخير يتوقف على حماسهم وإرادتهم، مما يستدعي تعزيز هذه الإرادة من خلال الحوافز المادية، المالية، والمعنوية؛

¹ - زكريا الدوري، نجم العزاوي، وآخرون : مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية

سابعاً- الإشراف والمتابعة: فمن متطلبات تطبيق برنامج الجودة الإشراف على فرق العمل ومتابعتها، وتقييم إنجازاتها، ومن ثمّ تصحيح الإجراءات الخاطئة لها وكذا التنسيق بين مختلف الأفراد، الإدارات، والمستويات في المؤسسة، وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة للمؤسسة؛

ثامناً- إستراتيجية التطبيق: أي إحداث التغيير المخطط في ثقافة المنظمة وعقلها الاستراتيجي، خاصة وأن نتائج إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تلمس في الأمد المنظور وتتطلب تخطيطاً استراتيجياً برؤى واضحة¹؛

تاسعاً- التغيير في رؤيا الإدارة: حيث تقوم الإدارة العليا بالإعلان عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة؛

عاشراً- الانفتاح في عملية الاتصال: يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالاً تنظيمياً:

- 1- من الأعلى إلى الأسفل: بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات؛
- 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 المستوى.²

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة حيث تمر بمجموعة من المراحل المتتابعة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مرادها³، ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

أولاً- مرحلة الإعداد/ Phase opération: تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يطلق عليها مرحلة اقتناع وتبني القيادات الإدارية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات تطبيق هذا المدخل⁴.

يتم التركيز في هذه المرحلة على إبراز دور القيادة وتغيير الأنماط القيادية القديمة تدريجياً إلى أنماط جديدة تتلاءم مع فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة، وفي هذه المرحلة أيضاً تتحدد الأهداف والمصطلحات التي يجب أن يتم الإجماع عليها ويفضل إنشاء مجلس استشاري للمنشأة، ويوضع تخطيط استراتيجي شامل وتحدد الرؤى المستقبلية للمنشأة من تلك الإستراتيجية العامة⁵.

¹ - زكريا الدوري، نجم العزاوي، وآخرون: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، مرجع سابق، ص: 387

² - مأمون الدرادكة، طارق الشليبي، مرجع سابق، ص: 47

³ - محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص: 213

⁴ - جمال بشير وهيب، منصور سالم زغنين: إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها: نسخة الكرونية من مداخلة على الموقع:

- <http://www.hil.edu.tv/resserch/hournal/Ma.pdf>. Consulté le 02/03/2010.

⁵ - جوزيف جابلونسكي: إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، ج2، بيمك، مصر، 1996، ص: 80

ولنجاح هذه المرحلة يجب إتباع الخطوات التالية¹:

- 1- دراسة مدى الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة جراء تطبيق هذا المدخل؛
- 2- تدريب كبار المديرين التنفيذيين؛
- 3- التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة؛
- 4- تحديد سياسة المنظمة الخاصة بالجودة الشاملة؛
- 5- التقييد والالتزام بتوفر الموارد اللازمة للتنفيذ؛
- 6- نقل الرسالة إلى كافة العاملين.

ثانياً- مرحلة التخطيط *The plaming phase*: تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز

الظروف الملائمة لتطبيق الجودة الشاملة حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط المنهجية للتنفيذ، ويتم استخدام دائرة "دبمغ" المعروفة *PDCA* في التخطيط لمنهجية التنفيذ². وتبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق³، وفي هذه المرحلة يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ويتم تحديد الهيكل الداعم أو فريق الخدمات الدائمة والموارد اللازمة للتطبيق كما يتم اختيار أعضاء مجلس الجودة وكذلك يتم اختيار منسق يكون مسؤول عن ربط الأنشطة المتعاونة، ثم يلي ذلك تدريب مجلس الجودة⁴.

كما يمكن تقسيم مرحلة التخطيط إلى ثلاث مستويات أساسية هي:

- 1- التخطيط الاستراتيجي للجودة الذي يشمل تحليل السبب وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف؛
- 2- تخطيط جودة المنتج الذي يبدأ من تحليل المنتج العميل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل؛
- 3- تخطيط جودة العمليات ضد المواصفات المحددة سلفاً.

ثالثاً- مرحلة الرقابة والتقييم: تتضمن هذه المرحلة تقييم واقع الشركة المعنية من حيث⁵:

- 1- دراسة الوضع الحالي للشركة، ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة دائمة لتنفيذ مدخل أو ما يمكن اعتباره ضعفاً عائقاً لعملية التنفيذ ومحاولة تذليلها؛

¹ - جمال طاهر أبو الفتوح: مدخل إدارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة، القاهرة، 2000، ص: 72

² - Kerviler Isabelle: Le Contrôle De Gestion À La Portée De Tous, 3^{eme} édition édition, ECONOMICE, paris, 2001, p: 112.

³ - <http://www.hil.edu.tv/resserch/hournal/Ma. Pdf. Consulté le 02/03/2010>

⁴ - خالد بن سعيد، عبد العزيز بن سعيد: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك للنشر، الطبعة 1، الرياض، 1997، ص:

2- دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل الشركة، أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

وتشمل هذه المرحلة أربع خطوات تعتبر مدخلا لمرحلة (عملية) تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ومعلومات مرتدة للإدارة وإدارة التدريب ودعم مباشر للخطة الإستراتيجية للجودة بالمنظمة وهذه الخطوات هي¹:

1- التقييم الذاتي: تبدأ عملية التقييم الذاتي بعدد من التساؤلات المهمة، والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها المديرين من تهيئة المناخ المناسب للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

2- التقدير التنظيمي: وتهدف هذه العملية إلى توفير أداة ضرورية لفهم المنظمة وجميع العاملين بها؛

3- التعرف على مدى رضا المستهلكين: وعلى ما يقترحونه من مجالات التحسين والتطوير خلال لقاءات العمل أو من خلال الاتصالات بوسائل الاتصال المختلفة؛

4- التغذية العكسية: لتقييم التدريب.

رابعاً- مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة تكون المنظمة مهياً لبداية التحسين المستمر وتمثل أهم الخطوات اللازمة لإنجاح هذا التحسين في²:

1- انتقاء المديرين وتدريبهم: المقصود بالمديرين الأشخاص الذين سيتولون عملية التدريب التقنية، وتقنيات إدارة الجودة الشاملة، وهم مجموعة أفراد من داخل المنظمة يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتعتبر مهمتهم امتداد لمنسق الجودة حيث يتلقون تدريباً مماثل للذي تلقاه منسق الجودة.

2- تدريب الإدارة وفق العمل بعد تهيئة المديرين يشرف هؤلاء على عملية تدريب الإدارة وقوة العمل وتتلخص البرامج التدريبية في ثلاث نقاط أساسية:

أ- خلق الوعي الإداري بإدارة الجودة الشاملة؛

ب- تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها؛

ج- التدريب على إكساب المهارات للأفراد.

من خلال المراحل السابقة الذكر نلاحظ تركيزاً مكثفاً على عملية التدريب وما يتبعه من تكاليف لإجراء البرامج التدريبية وهذا يرجع بالأساس لكون إدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية على الأساليب الإدارية التقليدية.

خامساً- مرحلة تبادل وتسيير الخبرات: في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة وما اكتسبت

لجنة إدارة الجودة والعاملون من خبرات جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM، يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في الشركة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة

1 - جمال بشير وهيبه، منصور سالم زغنين: مرجع سابق، ص: 7-8

2 - حوزيف جابلونسكي: مرجع سابق، ص: 71

بصدد ذلك¹، كما تشمل هذه المرحلة بالأساس دعوة الآخرين المتعاملين مع المنظمة للمشاركة في عملية التحسين وتشمل هذه الدعوة وحدات المنظمة وفروعها والموردين الذين يتعاملون معها وبالتالي تعمل المنظمة على نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل مما يدعم فرصها الخارجية ويقلل التهديدات إذا التزم الجميع بإدارة الجودة.

المطلب الثالث: معايير تقييم إدارة الجودة الشاملة

إن تقييم نجاح المنظمة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب جملة من المعايير التي تختلف بدورها من منظمة إلى أخرى، ويتم في ما يلي توضيح هذه المعايير إضافة إلى مجموعة من الأخطاء الشائعة التي تصاحب عملية التطبيق وتؤول دون نجاحها.

أولاً- معايير التقييم: 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 1987². يستخدم في هذا التقييم نموذج يتكون من سبعة أبعاد إدارية ويتكون كل بعد منها من عدد من العناصر المهمة وهذه الأبعاد هي³:

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.

¹ - نفس المرجع، ص:72

* - مالكوم بالدريج: هي إحدى النماذج المصممة للحصول على جائزة الجودة، مثل جائزة DEMING الجائزة الأوروبية للجودة، وهذا النموذج يصف المؤسسة على أنها مجموعة مكونة من قائد ومن نظام يتكون هو الآخر من أربعة مركبات: المسارات، الموارد البشرية، المخطط الاستراتيجي، المعلومة والتحليل لتابعة هدفين اثنين: رضا الزبون، النتائج العملية والجودة.

² - قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص: 117

³ - نفس المرجع: ص:118

وهناك مدخل آخر استخدم لقياس تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وقد استخدم من قبل Arab
 Maritime Transport Academy عام 1993، ويتكون من خمسة أبعاد وكل بعد من سبعة عناصر وهي
 موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مقياس الثقافة التنظيمية لمدى ملائمة مدخل إدارة الجودة الشاملة

العناصر	الأبعاد	رقم
1- إدراك دور الإدارة. 2- دور الإدارة. 3- قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة. 4- التحول الشامل 5- السلوك والدافعية. 6- قيادة التغيير. 7- المشاركة والملكية والمخاطرة.	القيادة Leadership	أولا
1- الاتصال. 2- العمل الجماعي. 3- المهام. 4- التدريب. 5- التعليم. 6- استقرار الهدف. 7- مراقبة التقدم.	الهياكل والنظم Structure and systèmes	ثانيا
1- المستهلكون الخارجون. 2- المستهلكون الداخلون. 3- الموردون. 4- التغذية العكسية. 5- المشاركة في تخطيط المنتج. 6- حل المشاكل المشتركة. 7- الإدارة كمورد ومستهلك.	التوجه بالمستهلك Customer Orientation	ثالثا
1- تفهم العملية. 2- القياس. 3- تفهم النواحي غير القابلة للقياس.	العملية والقياس Process and Measurement	رابعا

4- تفهم الاختلافات.		
5- التلاعب بالنظام.		
6- الفحص.		
7- التآلف وكلف الجودة.		
1- التخطيط.	التحسين المستمر <i>Continuos improvement</i>	خامسا
2- استثمار التفكير.		
3- استخدام القياس.		
4- التحسين المستمر ودور المراجعة.		
5- التعظيم.		
6- شهادات الجودة.		
7- الأرباح.		

المصدر: قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001. 2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص: 118-119.

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:

- 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 تهدف تطوير وتحسين جودة المنتجات.

ثانيا- الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: إن تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة لم يكن دائما ناجحا، لذلك فإن الانتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أو تبطئ من نجاحه أمر مهم لمساعدة الشركات نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء وبالتالي فشلها وهذا ينبع من سلوكيات الإدارة أو العاملين والبعض الآخر أخطاء فنية كأخطاء عمليات الإنتاج أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية، وفي ما يلي بعض الأخطاء الشائعة¹:

- 1- تعمل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة وذلك يتناقض مع مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث تتطلب بعض من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي؛

¹ - فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة، دار الكتب المصرية للنشر، القاهرة، 1998، ص: 71

- 2- التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى يعد كذلك خطأ لأن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في منظمات صناعية ضمن بلدان صناعية متقدمة لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقها بنجاح في جميع البلدان ، فثمة توفر شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير؛
- 3- اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المنظمة الملائم والذي يتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، ففي كثير من المنظمات نجد أن الأبعاد الثقافية غير مواتية إطلاقاً بشكلها الحالي وما يتطلب إجراء تغييرات في بيئة المنظمة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- 4- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية والذي يعد من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة ؛
- 5- عدم اتساق سلوكيات قادة المنظمة مع أقوالهم، لأن التصريح شيء والعمل بخلافه يعبر تماماً عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين عندئذ يفقد مثل هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين، وهو أخطر عامل أو عنصر يؤثر في نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة¹؛
- 6- إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة ؛
- 7- الفشل في توفير المعلومات عن الانجازات المحققة، لأن توفير المعلومات عن حجم الانجاز المحقق ووضعها أمام العاملين يساعد ذلك في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطة اللازمة للتنفيذ؛
- 8- التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق حيث أن مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يعتمد على التغييرات الجذرية السريعة، ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت، وبالتالي فإن التغيير المحلي والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وحيث أن الكثير من مشاكل المنظمة هي موجودة وليست وليدة الحاضر ولكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة، فإنه ليس من الإنصاف حلها آتياً وبشكل سريع لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح لها؛
- 9- عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين، حيث يعتبر الاهتمام بالمستهلكين والموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة فمن خلال الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وبالتالي الإيفاء بها لأن ذلك سوف يشعر المستهلكين بالرضا الكامل عن المنظمة ومنتجاتها، من ناحية أخرى فإن الموردين يمكن اعتبارهم طرف إيجابي في ثقافة المنظمة بل في ظل الجودة الشاملة يتم اعتبارهم شركاء بما يقدمونه من خدمات تفوق عملية توريد مما تحتاج إليه المنظمة.

المطلب الرابع: مزايا ومعيقات إدارة الجودة الشاملة.

تتمتع إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من المزايا التي يؤدي اكتسابها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، غير أن ذلك محفوف بجملة من المعوقات التي قد تحول دون استفادة المنظمة من تطبيقها لهذه المنهجية.

¹ - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 113-116

أولاً- مزايا إدارة الجودة الشاملة: لقد حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي¹:

- 1- تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلال إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة/ الخدمة ذات الجودة العالية للزبون، وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف؛
- 2- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية؛
- 3- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال؛
- 4- التركيز المستمر على تحسين العملية؛
- 5- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليل الأخطاء بالعمليات التشغيلية، وتقليل المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين)؛
- 6- زيادة الحصة السوقية، لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير وقد أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميزا واضحا في نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال أمثال شركة Hewlett Pachard, Piselli rechan, IBM, Ford وبالتالي ثبت من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من المكاسب، وهذا حسب ما برهنت عليه التجارب الدولية².

ثانياً- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العديد من المعوقات التي تحول دون الاستفادة من مميزات هذه الأخيرة وانعكاساتها الايجابية، وتتمثل أهم هذه المعوقات في الآتي:

- 1- تكلفة الجودة مرتفعة تتطلب إدخال تغييرات أساسية بتكاليف باهظة وخبراء؛
- 2- ثقافة وقوى البيئة العاملة لا تفهم ولا تستوعب التدريب، المعلومات المفصلة، أساليب التقويم وطرح الإصلاح؛
- 3- تهديد سلطات ومسؤوليات بعض الرؤساء، الذين يعتبرون المعرفة ملك خاص لهم بحيث يتضح تقصيرهم أو جهلهم؛
- 4- أي تغيير غالبا ما يصحبه مقاومة وتكون المقاومة ظاهرة أو ضمنية؛

1 - حضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص: 83

2 - حضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص: 79-78

- 5- أحيانا الوقت ليس بصالح الشركة فتخلف الشركة وراء منافسيها.¹
- 6- التخطيط السيئ لإدارة الجودة الشاملة؛
- 7- انخفاض الرضا الذاتي لفريق العمل؛
- 8- استخدام برامج قديمة في إدارة الجودة؛
- 9- عدم القياس الفعال لتحسن الجودة.²
- 10- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية؛
- 11- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة؛
- 12- عدم وجود نظام فعال للاتصال والتغذية العكسية.³

ثالثا- عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة: لتحقيق الريادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد المؤسسة على المبادئ التالية⁴:

- 1- التركيز على أهمية البحث والتطوير واعتبارها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- 2- ترشيد المديرين للعمال، وتلقيهم مبدأ التقييم الذاتي لتحسين أدائهم؛
- 3- توفير جو ملائم للعمل والتأكيد على أهمية قيمة العمل الجماعي بين الأفراد؛
- 4- ربط القيم والمبادئ التنظيمية بعملية إدارة الجودة الشاملة وترسيخها لدى جميع أفراد المؤسسة؛
- 5- تطوير خطة ورؤيا إستراتيجية تجسد مفاهيم الجودة وقيمها وأهداف تحسين الجودة؛
- 6- التركيز على منع حدوث الأخطاء من خلال تبني مفهوم (Zéro Error) واستخدام معايير الأداء؛
- 7- التركيز على أهمية الاختيار الأمثل للعمل، وتعليمهم وتدريبهم بهدف رفع كفاءتهم ومهاراتهم المهنية؛
- 8- الاهتمام بإدارة التحسين المستمر للعمليات والتخطيط المحكم لها؛
- 9- دمج الخطط الإستراتيجية والتسويقية وخطط الجودة في خطة واحدة شاملة.

المبحث الرابع: علاقة TQM بالايزو والإدارة الإستراتيجية

أدت تحولات المنافسة العالمية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تبني إستراتيجية للجودة تؤدي إلى حصولها على شهادة الايزو 9000 كدليل عالمي على فاعلية نظامها التسييري، وتسمح لها بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ - شفي حاتم بن أحمد: جودة التعليم ، هيئة الجودة التربوية، المؤتمر الوطني الأول للجودة، السعي نحو الاتقان والتميز -الواقع والطموح-، الأردن، 2004، ص: 22

² - Debruyne.Michel, La certification qualité selon les normes ISO , Revue des sciences de Gestion, « Compétence et Management », N°194, Mars-Avril, 2002, p:58

³ محمد عبد الوهاب الغزاوي، مرجع سابق، ص: 237

⁴ - خالد بن سعيد، عبد العزيز بن سعيد: مرجع سابق، ص: 118-121

المطلب الأول: ماهية معايير الإيزو 9000:

تمثل سلسلة مواصفات الإيزو 9000 إحدى الطرق التي تستخدمها المنظمات لأغراض تحقيق المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية وذلك لملاءمتها لمختلف المنظمات في العالم بغض النظر عن المنظمة وطبيعة نشاطها، حيث تسعى إلى تحقيق جودة المنتج والعملية وذلك بهدف تلبية رغبات المستهلك، ومن بين التعريف التي ارتبطت بمفهوم الإيزو نجد:

1- تُعرّف الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) المقاييس بأنها " وثائق موضوعة بإجماع و مصادقة هيئة معروفة، تقدّم للدول مجموعة من القواعد و أسس السير للتطبيق المتكرر أو المستمر"¹، ومن ضمن هذه المقاييس نجد سلسلة الإيزو 9000 التي تعتبر الأكثر شهرة في العالم بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي.

2- و تُعرّف الإيزو 9000 بأنها "سلسلة من المقاييس المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للمقاييس، تُحدّد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعيّن أن تصممه وتبناه المؤسسة للتأكد من أنّ منتجاتها تتوافق مع - أو تفوق- حاجات أو رغبات و توقعات الزبائن"².

و تجمع معايير الإيزو مجموعة من المعايير المفروضة عالمياً للحصول على التأهيل فيما يخص جودة الموارد و السلع و الخدمات الخاصة بالمؤسسة وتعد معايير الإيزو عنصراً هاماً في تطبيق منظومة إدارة الجودة و ضمان استمرار فعاليات العمل³

المطلب الثاني : محتوى مقاييس الإيزو

يمكن تلخيص محتوى مقاييس الإيزو في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): عائلة مقاييس الإيزو

الموضوع	المقاييس و الخطوط الموجهة
يعرّف المصطلحات الأساسية المستعملة في سلسلة الإيزو 9000، التي تمنع كل التباس داخل أو خارج المؤسسة.	إيزو 8402: تسيير الجودة و تأكيد الجودة - مصطلحات-
نقطة انطلاق لفهم و تصنيف المقاييس التي تستجيب للحاجات النوعية للمؤسسة.	الإيزو 9000-1: مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة- الجزء 1: الخطوط الموجهة لتصنيف المقاييس و استعمالها.

¹ -Debruyne.Michel, opcit, p:58

²-سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق،ص:137

³-فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ايتراك لنشر، الطبعة 1، لبنان، 1999،ص:138

الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة في المنظمة

<p>يساعد على تفسير و تطبيق الإيزو 9001،9002،9003.</p>	<p>الإيزو 9000-2: مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة- الجزء 2: الخطوط الموجهة لتطبيق الإيزو 9001،9002،9003.</p>
<p>للتفسير النوعي لمتطلبات الإيزو 9001 المتعلق بتطبيقات تطوير البرمجيات.</p>	<p>الإيزو 9000-3: مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة- الجزء 3: الخطوط الموجهة لتطبيق الإيزو 9001 (1994) في التطوير، إعداد و إصلاح البرمجيات.</p>
<p>نصائح فيما يخص التخطيط، التنظيم، و التحكم في موارد إنتاج منتجات مقبولة و دائمة.</p>	<p>الإيزو 9000-4: مقاييس لتسيير و تأكيد الجودة- الجزء 4: دليل تسيير برنامج السلامة و العمل.</p>
<p>مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة على تصميم/تطوير منتجات و خدمات، الإنتاج، و إنشاء خدمات مرافقة.</p>	<p>الإيزو 9001: نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في التصميم، التطوير، الإنتاج، و الخدمات المرافقة.</p>
<p>مثل الإيزو 9001 باستثناء متطلبات التحكم في التصميم</p>	<p>الإيزو 9002: نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج، و الخدمات المرافقة.</p>
<p>مقاييس لمتطلبات إظهار قدرة المؤسسة على التحكم في المنتج/الخدمة، و في مجال المراقبة و التجارب النهائية.</p>	<p>الإيزو 9003: نظام الجودة: نموذج لتأكيد الجودة في المراقبة و التجارب النهائية.</p>
<p>تقدم نصائح لتطبيق نظام الجودة الذي يسمح بالاستجابة لاحتياجات الزبائن و المؤسسة نفسها.</p>	<p>الإيزو 9004-1: تسيير الجودة و عناصر نظام الجودة - الجزء 1: الخطوط الموجهة.</p>
<p>مماثلة للمواصفة 9004-1 لكنها مخصصة لقطاع الخدمات.</p>	<p>الإيزو 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>الإيزو 9004-3: تسيير الجودة و عناصر نظام الجودة - الجزء 3: الخطوط الموجهة للمنتجات الناجمة عن المسارات ذات الطابع المستمر.</p>
<p>تمنح هذه المواصفة الخطوط الموجهة للتحسين المستمر للجودة داخل المؤسسة بواسطة أدوات و تقنيات مركزة على جمع و تحليل المعطيات.</p>	<p>الإيزو 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>الإيزو 10005: تسيير الجودة-الخطوط الموجهة لمخططات الجودة.</p>

الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة في المنظمة

الإيزو 10006: تسيير الجودة-الخطوط الموجهة لتسيير المشروع.	الخطوط الموجهة لضمان جودة المسارات و المنتج النهائي للمشروع.
الإيزو 10007: تسيير الجودة-الخطوط الموجهة لتسيير الجودة.	الخطوط الموجهة لضمان أن المنتج المعقد يستمر في العمل عندما نغّير مركباته.
الإيزو 10011-1: الخطوط الموجهة لمراجعة أنظمة الجودة.	الخطوط الموجهة لمراجعة أنظمة الجودة، مراقبة قدرة النظام على الوصول إلى الأهداف المحددة.
الإيزو 10011-2: الخطوط الموجهة لمراجعة أنظمة الجودة.	نصائح حول التعليم، التكوين، الخبرة، المؤهلات الفردية، و قدرة التسيير الضروري لإجراء المراجعة.
الإيزو 10011-3: الخطوط الموجهة لمراجعة أنظمة الجودة.	الخطوط الموجهة لتسيير برامج مراجعة أنظمة الجودة.
الإيزو 10012-1: متطلبات تأكيد جودة تجهيزات القياس-الجزء 1: تأكيد عملية القياس.	الخطوط الموجهة حول المميزات الأساسية لنظام التمييز المقارن Benchmarking.
الإيزو 10012-2: تأكيد جودة تجهيزات القياس-الجزء 2: الخطوط الموجهة للتحكم في مسارات القياس.	الخطوط الموجهة الإضافية حول تطبيق التحكم الإحصائي للمسارات من أجل بلوغ أهداف الجزء.
الإيزو 10013: الخطوط الموجهة لإعداد دليل الجودة.	الخطوط الموجهة للإعداد، التحضير، و التحكم في دليل الجودة المتوافقة مع الإحتياجات النوعية للمؤسسة.

Source: Grisewood. Nick, **Le Management par la qualité totale : Implication pour la création d'un environnement de travail acceptable et viable** , <http://www.union-network.org.pdf>, PP:44-46

إنّ الحصول على شهادة الإيزو يدلّ على الإعتراف بقدرة المؤسسة على تطبيق الإجراءات الموضوعية لضمان مصداقية وأمان الخدمات المقترحة، وكذا التحكم في مسارات العمل من الأسفل ومن الأعلى.

المطلب الثالث: علاقة معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة:

لقد أجمع العديد من الباحثين و المفكرين أمثال (Debruyne, Brilman،.....) وغيرهم على وجود اختلاف واضح بين معايير الإيزو والمرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وتتمثل أهم أوجه الاختلاف في النقاط التالية:

أولاً- تسعى معايير الإيزو إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي و عالمي و ليس خاصاً بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فبالرغم من وجود مبادئ ومرتكزات ذات طابع عام إلا أن تطبيقها من حيث مداه يختلف من مؤسسة لأخرى فلكل منها نموذجها الخاص بها¹

ثانياً- تقوم إدارة الجودة الشاملة على التوجه نحو الزبون من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم و رغباتهم و السعي إلى إشباعها و تحقيق أعلى مستوى من الرضا لديهم، بينما تهتم معايير الإيزو فقط بتطبيق معايير الجودة العالمية على منتجاتها وخدماتها فهي بذلك تتعامل بصفة غير مباشرة مع زبائنها²

ثالثاً- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشمل جميع الإدارات و الأقسام و المستويات التنظيمية، كما أن كل فرد داخل المؤسسة مسؤول عن الجودة، في المقابل فإن معايير الإيزو يمكن تطبيقها على أقسام و إدارات محدّدة و ليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككلّ.

رابعاً- جميع المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو خاضعة إلى مراجعة تفتيش دوري من قبل المنظمة العالمية للمعايرة للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت هذه المنظمة العالمية بتغيير معاييرها، أما المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا يوجد هذا الشيء بالنسبة لها³

خامساً- تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم و الأدوات و الأساليب، في حين تركز معايير الإيزو على النظم الفنية و الإجراءات و هذا ما يخلق نوعاً من الثقافة المكتوبة داخل المؤسسة التي تؤدي في الغالب إلى عدم تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحدّ المبادرات الفردية⁴

سادساً- كما تشكل التكلفة معياراً آخرّاً للفرقة بين معايير الإيزو 9000 و إدارة الجودة الشاملة فحصول المؤسسة على شهادة الإيزو يكلفها كثيراً، بينما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تدينية التكاليف⁵

سابعاً- الحصول على شهادة الإيزو ليس هدفاً في حد ذاته و إنما وسيلة تلجأ إليها المؤسسة للارتقاء بالمستوى العام لأدائها و تحقيق رضا العملاء و التطوير الشامل.

المطلب الرابع: الإدارة الإستراتيجية للجودة:

يعتبر تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة شرطاً غير كاف أيضاً لخلق الميزة التنافسية، ولكن التنافس على المستقبل

¹ - موزاوي سامية: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة - حالة المؤسسة الوطنية للأثاث المعدني، مذكرة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 57

² - الدرادكة مأمون، طارق الشبلي: مرجع سابق، ص: 108

³ - Debruyne.M, op.cit, p57.

⁴ - سمير عبد العزيز: مرجع سابق، ص: 146

⁵ - Debruyne.M, op.cit, p59

يقتضي صياغة رؤية وإستراتيجية قادرة على تحليل احتياجات عملاء الغد وليس عملاء اليوم فحسب¹.

أولاً- مفهوم الإدارة الإستراتيجية: تعددت المفاهيم التي وضعها الباحثين والكتاب للإدارة الإستراتيجية

ومن بينها

- 1- يعرف البعض الإستراتيجية على أنها " العملية التي بمقتضاها يتم تحديد الأهداف والأهداف الفرعية، وصياغة السياسات، واختيار الإستراتيجيات لتحقيق أغراض أو رسالة منظمة ما"².
- 2- يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للجودة على أنها: " ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة الذي يعني بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في نشاطات المنظمة التسويقية والهندسية والإنتاجية والخدمات المختلفة من أجل توفير الميزة التنافسية، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة بالحصول على رضا العملاء وتوسيع حصتها في السوق وزيادة أرباحها"³.

ثانياً- العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة: إن نقطة الانطلاق في دعم تنفيذ

إدارة الجودة الشاملة هو أن تظهر الإدارة العليا ما يعبر عن انتهاجها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في توجهه الاستراتيجي (الرؤيا، الرسالة، الأهداف) للمنظمة.

1- رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة: رسالة المنظمة هي بيان رسمي يوضح سبب

وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه⁴ وتعرف أيضا على أنها الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها، منتجاتها وعمالئها، وأسواقها وعملياتها وممارساتها⁵

وبالتالي فهي تعبير واضح لما تريد المنظمة أن تكون عليه مستقبلا فهي تمثل الصورة المستقبلية للمنظمة، وإلى أين تريد الوصول من خلال تطبيقها منهجية إدارة الجودة الشاملة الخاصة بها، وتتكون رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة عادة من الجوانب الرئيسية التالية:⁶

- أ- المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل فيه ولو لا قبوله لها لما قامت فله دين عليها بشكل دائم، فعلى المنظمة أن تقدم له كل خير ونفع، وأن تسعى لإبعاد أي ضرر يلحق به؛
- ب- طموح المنظمة المستقبلي أن تكون دوما في الطليعة، تحمل راية الريادة في الجودة من خلال التميز والتفوق على المنافسين وهذا النمو يكون عن طريق المنافسة الشريفة فالبقاء دائما للأفضل؛

¹- Gary Hamel et al, Competing for future , Harvard Business Review, July-Aug, N125 1992, p 122.

²-Steiss, Alan, Strategic Management And Organization Decision Making , Lexington, MA :D.C Heach.P.I, 1985. p:71

³-مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، مرجع سابق، ص:68

⁴- حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص:73

⁵- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة 1، 2005، ص:71

⁶-عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص:77-78

ج- تريد المنظمة دوماً أن تكون الأفضل في نظر العملاء لذلك فعليها مسؤولية كبيرة وجسيمة نحوهم وهي أن تحافظ على الريادة في الجودة بشكل دائم والمحافظة عليها أصعب من الوصول إليها؛
د- على المنظمة أن تسعى لجعل الجميع يتحدث عن إنجازاتها وما تقدمه عملاءها وللمجتمع، فالإنجازات ومستوى الجودة ورضا العملاء هما الضمان في البقاء والاستمرار لأمد طويل.

2- الأهداف الإستراتيجية في ظل إدارة الجودة الشاملة: ساهم ايشيكاوا في مجال إستراتيجية الجودة من خلال فلسفته التي تضمنت الأهداف الإستراتيجية التالية:¹

- أ- ضرورة السعي لتحقيق الجودة قبل السعي لتحقيق الأرباح، مما يتطلب تغيير المفاهيم التقليدية للعمل؛
- ب- ضرورة تطوير قدرات العمال من خلال التدريب، التعليم، وتفويض المسؤولية، وكذا الدعم المتواصل؛
- ج- التأكيد على بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء، وذلك من خلال تنمية حاجاتهم ورغباتهم باستمرار؛
- د- اطلاع العمال على الحقائق و المعلومات الإحصائية، وتشجيعهم على استخدام أدوات القياس؛
- هـ- تطوير نظام شامل لإدارة الجودة يضم جميع أفراد المؤسسة وذلك من خلال توعيتهم بأهمية مهامهم وبالنتائج المترتبة عن عدم التزامهم بها، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية.

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب الالتزام الشامل من قبل جميع العاملين بتطبيق مفاهيم الإدارة، وذلك بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجودة (الأهداف المالية، والتسويقية... طويلة الأجل)، ولتطبيق أهداف إدارة الجودة الشاملة لا بد من توافر إطار زمني محدد بأخذ بالاعتبار المتغيرات الخاصة بثقافة المؤسسة، لقوى العاملة فيها، وكذا إعادة الهيكلة الداخلية بما يتناسب والأهداف الإستراتيجية.²

3- التخطيط الاستراتيجي في ظل إدارة الجودة الشاملة: حيث انه لا مجال للصدفة في منهج إدارة الجودة الشاملة فكل شيء يجب أن يدرس و يخطط له بإحكام من خلال تخطيط استراتيجي متكامل يشمل على تخطيط طويل الأجل ومتوسط وقصير، حيث يلعب التخطيط دورا بارزا في تطبيق ونجاح منهجية إدارة الجودة الشاملة فهو دعامة أساسية في هذه المنهجية ومعين لها في التصدي للمستقبل لما يكتنفه من غموض ومفاجآت، فالتخطيط الاستراتيجي في أمديته المتكاملة لا يترك شيئا للصدفة والتخمين فكل أمر سواء أكان صغيرا أو كبيرا خاضعا للدراسة والتخطيط، لذا فان على المنظمة أن تتحكم في الظروف المحيطة بها لان إدارة الجودة الشاملة رحلة طويلة الأجل تحتاج إلى تخطيط استراتيجي متكامل ومحكم لدرجة عالية من الدقة.³
ومن وجهة نظر جوران تتلخص الخطوات التي تمر بها عملية تخطيط الجودة في الآتي:⁴

- أ- تحديد أهداف الجودة: التي تتضمن أهداف رئيسية، ينبثق من كل هدف رئيسي أهداف فرعية؛

¹ - مأمون الدرادكة، طارق الشليبي: مرجع سابق، ص: 68

² - عبد الفتاح محمود سليمان: مرجع سابق، ص: 51

³ - عمر وصفي العقيلي: مرجع سابق، ص: 55

⁴ - عبد المحسن، توفيق محمد: تخطيط و مراقبة جودة المنتجات-مدخل إدارة الجودة-، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص: 41

ب- تحديد العميل: ويقصد بالعميل كل من يتأثر أو يؤثر في أهداف الجودة؛

ج- تحديد احتياجات العميل: إذ أن لكل عميل احتياجات فيما يتصل بالجودة ينبغي إشباعها ؛

د- تحديد ملامح المنتج أو الخدمة: تلك الملامح التي يجب أن تتناسب مع احتياجات العميل؛

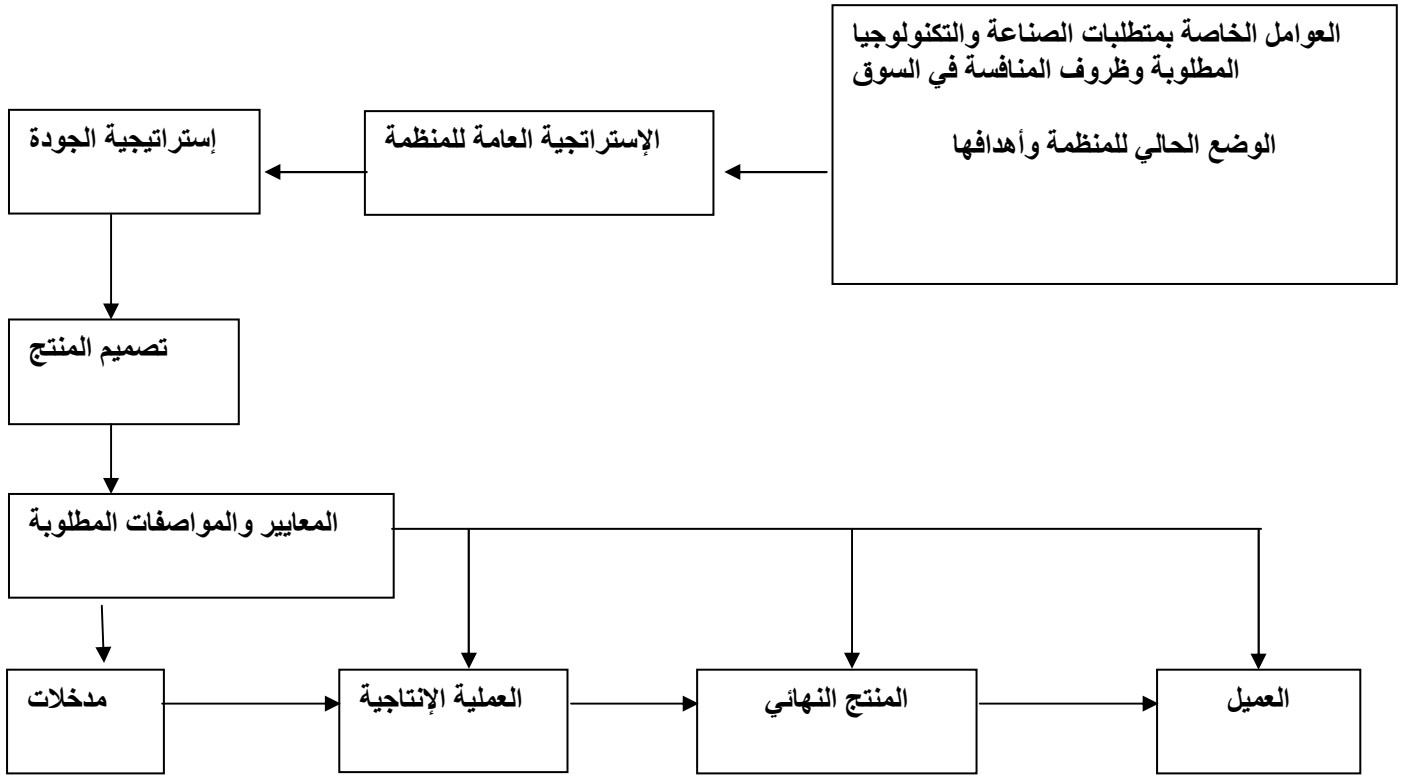
هـ- تحديد ملامح العمليات: وهنا يتم تحديد مواصفات العمليات التي تؤدي إلى المواصفات المطلوبة في المنتج أو الخدمة؛

و- تحديد وسائل ضبط العمليات والتحكم فيها: وهو ما يطلق عليه رقابة العمليات.

4- العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة: يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال

الشكل الذي قام بتصميمه Skinner والذي يبين تأثيرات العوامل الصناعية والتكنولوجية والمنافسة على إستراتيجية المنظمة وبالتالي تأثير ذلك على إستراتيجية الجودة وتصميم المنتج والعميل.

شكل رقم (18): العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص: 125

ويوضح الشكل أعلاه العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة على النحو التالي:

أ- تحديد المنظمات إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها، وإستراتيجية الجودة ما هي إلا جزء من سياسات الإنتاج، لذلك فمن الضروري أن تتوافق مع إستراتيجية المنظمة حتى تسهم في تحسين الوضع التنافسي لها.

- ب- لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمنظمة عند تحديد إستراتيجية الجودة ومدى توافر المعدات والآلات والمواد اللازمة لتحقيق مستوى معين من الجودة؛
- ج- من الضروري أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات سواء من داخل أو خارج المنظمة، من العاملين ورجال الإدارة، والموردين المتعاملين مع المنظمة كذلك العملاء حتى يمكن توطيد العلاقة بينهم وبين منتجات المنظمة؛
- د- ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج حتى تتم العمليات التشغيلية في ضوء هذه المواصفات، وكذلك حتى يتم تدبير المواد والمستلزمات وتدريب الأفراد العاملين في إطار تلك الأهداف والمواصفات والمعايير الموضوعية.
- هـ- يمكن الحديث من خلال الشكل عن أربعة أنواع أساسية للرقابة على الجودة وهي:
- الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج (مواد، آلات، عدد، أفراد، ومعدات)؛
 - الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الإنتاج الفعلي وخلال المراحل المختلفة للإنتاج؛
 - الرقابة على الإنتاج النهائي قبل القيام بعملية إيصال المنتجات إلى العملاء؛
 - الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل العميل.
- و- ضرورة الحصول على التغذية العكسية وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من أنواع الرقابة على الجودة التي يتم ممارستها، وذلك حتى يتم اتخاذ الإجراءات العلاجية لتفادي الأخطاء والمشاكل، وإعادة النظر في إستراتيجية الجودة الموضوعية ومدى كفاية مواد المنظمة.
- من هنا يمكن القول أن إستراتيجية الجودة هي جزء مهم من إستراتيجية المنظمة، ويجب أن تدرك إدارة المنظمة كافة الأبعاد الإستراتيجية للجودة وأن تولى الاهتمام الكبير للتخطيط الإستراتيجي للجودة

خاتمة الفصل الثاني:

يتضح مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر بمثابة قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل ، ومقياس أساسي للمفاضلة بين المنظمات، وتشتمل إدارة الجودة الشاملة على إحداث عدد من التغييرات الجذرية والشاملة في مجالات متعددة بالمنظمة منها الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أسلوب تنفيذ العمل... الخ، حتى تقوم هذه المنهجية على أرضية وأسس متينة وورصينة تضمن لها النجاح، فقد أصبح إحداث تغيير داخل المنظمة ضرورة ملحة حتى تتمكن من تبنى مثل هذه الأساليب الإدارية الحديثة، ومن هنا تبرز أهمية إدارة التغيير التنظيمي للتحويل نحو إدارة الجودة الشاملة وهذا ما سيتم التعرض له بشيء من التفصيل في الفصل الثالث .

الفصل الثالث: مجالات التغيير التنظيمي في المنظمة لتطبيق TQM

تشمل منهجية إدارة الجودة الشاملة على إحداث عدد من التغييرات المطلوبة، من اجل تطبيق هذه المنهجية على أرضية وأسس متينة و رصينة وبما أن الأنماط القيادية وكذا الهياكل التنظيمية الثقافات، الأنظمة والسياسات التقليدية أصبحت تشكل حاجزا وعائقا 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 ميزاتها التنافسية، وهذا ما يضطر القائمين على المنظمة إلى عملية تغيير ذلك حتى يتم توفير كافة المتطلبات التنظيمية الملائمة لتحول المنظمة نحو إدارة الجودة الشاملة وسيتم في هذا الفصل التطرق بشيء من التفصيل

إلى كافة المجالات التي سيمسها التغيير وذلك كما هو موضح في المباحث التالية:

المبحث الأول: القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: ثقافة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي وأسلوب تنفيذ العمل في ظل TQM

المبحث الرابع: تصميم العمليات والأنظمة والسياسات في ظل TQM

المبحث الأول: القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة

تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير النمط القيادي الحالي السائد في المنظمة بنمط قيادي جديد ذو خصائص معينة، وأسلوب عمل خاص ينسجم مع هذه المنهجية والثقافة فالمسؤولية الملقاة على عاتق القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة مسؤولية جسيمة لان تأدية مهمتها بنجاح يتوقف عليه نجاح تطبيق هذه المنهجية، ولأن الأنماط التقليدية المعروفة لا تنسجم ولا تخدم نجاحها.

المطلب الأول: ماهية القيادة

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف وتباينت تعريفها وفقاً للمعالجات المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية، كما تداخل مفهومها مع بعض المفاهيم الأخرى المشابهة له، ويتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن استعراض بعضها فيما يلي:

أولاً- تعرف القيادة الإدارية حسب كونتز وأدونيل *Koontz & O'donnell* بأنها: " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"¹.

ثانياً- كما تعرفها سيكلر هدسون *Ceckler Hudson*: " القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"²

ثالثاً- ويعرفها عبد الكريم درويش و ليلي تكلا بأنها: " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"³.

ويتبين من التعاريف السابقة أن هناك ثلاثة عناصر جوهرية لوجود القيادة الإدارية هي:

1- عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري في مرؤوسيه: تتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير

في مرؤوسيه، حيث يفترض كل من **فونش ورافن** أن هناك خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير في مرؤوسيه كقوة الإثابة أو المكافأة، قوة الإلزام أو القسر، القوة الشرعية، قوة التأثير الشخصي، قوة الخبرة والدراية؛⁴

2- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم: إن القائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن

يشكل فريقا متعاوننا من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف بينهم، وهذه هي الصفة المميزة للقائد حسب ماري فوليت، وفي نفس السياق أكد شستر برنارد المنظر في الفكر الإداري ومدير الشركة

¹ - نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة:عمان، الأردن، ط3، 1999، ص:97-98

² - نفس المرجع، ص:98

³ - هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، 2002، ص:87

⁴ - Michele Myers & Gail Myers, Managing by communication : An organizational approach, Mc Graw-Hill book company: New York, N éd, Nd, pp198-199.

الأمريكية AT&T للهاتف على أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد جهود المرؤوسين و تطوير العلاقات التعاونية بينهم وتفجير طاقاتهم الإنتاجية¹؛

3- تحقيق الهدف الوظيفي: تتعدد الأهداف داخل التنظيم وتتداخل من أهداف التنظيم في حد ذاته إلى الأهداف الشخصية للمرؤوسين، وكذا أهداف التجمعات غير الرسمية داخله والأهداف الشخصية للقائد الإداري، ويعود هذا التداخل للعلاقة الاعتمادية المتبادلة بين أطراف التنظيم، حيث يعتمد القائد على مرؤوسيه ويطلب منهم المساعدة والعون لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته، والمرؤوس من جهة أخرى يعتمد على قائده في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته، ويعتمد المرؤوس أيضا على التنظيم الذي يعمل فيه لإشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية كما يعتمد التنظيم على المرؤوس في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم، وهكذا يسود التنظيم جو العلاقة الاعتمادية المتبادلة حيث يحاول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين بالتالي يتوجب على القائد الإداري أن يوفر السبل أمام هذه الأطراف لتحقيق أهدافها في إطار يحقق أهداف التنظيم.²

المطلب الثاني: أهمية القيادة في المنظمة

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها.

و تتضح أهمية القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة وتنطوي على إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقدم أقصى طاقاتهم في العمل،³ وبذلك تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد مرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال

¹ - Ken Starkey & Alan McKinlay, **Strategy and the human resource**, Blackwell Publishers: UK, 1st éd, 1993, p158

² - زكي محمود هاشم: **أساسيات الإدارة**، منشورات ذات السلاسل: الكويت، د ط، 2001، ص: 394؛

³ - زكي محمود هاشم: مرجع سابق، ص: 54.

التوفيق بين المتناقضات والمواقف، كما أشار ستوغديل على أن أهمية القيادة تبرز في: "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي"¹.

المطلب الثالث: مهام القيادة الإدارية وخصائصها في ظل TQM

يهتم الكثير من علماء الإدارة وأعلامها وباحثيها بأنواع القادة، ميزاتهم، خصائصهم، أساليبهم و سلوكياتهم نظرا لما لهم من أهمية ومكانة وتأثير في المنظمة، خاصة عندما يتعلق الأمر بتطبيق احد المناهج الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة والتي تقوم على الالتزام التام للإدارة العليا والقادة، وسيتم فيما يلي ذكر أهم مهام وخصائص القادة في ظل TQM.

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 وفعاليته القيادية:²

- 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؛

¹ - نواف كنعان: مرجع سابق، ص: 119-120

² - عمر وصفي العقيلي: مرجع سابق، ص: 98-100

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.

ثانيا - صفات القائد في ظل إدارة الجودة الشاملة :

يتميز القائد في ظل إدارة الجودة الشاملة بجملة من الصفات من بينها:

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

ح- الابتكار والتغيير¹؛

ت- الحماسة؛

ث- الابتعاد عن الحلول الوسطى؛

ج- الاعتراف بأخطائه والاستفادة منها مستقبلا؛

ح- القدرة على تحمل المسؤولية².

2- الاعتمادية: ويعني أن يكون القائد:

أ- دقيق في عمله؛

ب- يدرس كل شيء ولا يترك شيء دون دراسة، ويتعد نهائيا 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؛

ه- إبعاد المصلحة الشخصية؛

و- احترام الآخرين وعدم التقليل من شأنهم؛

¹ - <http://islamtoday.net/nawafeth/artshow-58-7822.htm> consulté le 11/08/2010

² - عمر وصفي العقيلي: مرجع سابق ص ص: 100-102

ي- الذكاء؛

ن- المرونة؛

ل- التفاؤل؛¹

المطلب الرابع: نماذج القيادة في ظل TQM

في ضوء ما تم عرضه حول مهام القيادة الإدارية وخصائصها في ظل إدارة الجودة الشاملة، نجد انه من الضروري تغيير أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسات من قبل مديريها ورؤسائها في المستويات الإدارية واستبداله بأسلوب أكثر فاعلية، يمكنهم من وضع هذه المهام موضع التطبيق بشكل ناجح. وهناك العديد من النظريات التي ظهرت في الأدب الإداري حول القيادة ونمطها وخصائصها، ويرى (Bank 1992) أن نمط القيادة المناسب لإدارة الجودة الشاملة هو موضوع تساؤل، لذلك ففي مختلف تطبيقات إدارة الجودة الشاملة يبقى التساؤل قائماً عن نمط القيادة الذي يجب اعتماده. وإن الغاية من القيادة في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة هو تمكين العاملين من الانخراط في التحسين المستمر، أي تمكين الأفراد من تحمل مسؤولية أكبر واكتسابهم مهارات ومعارف أكثر وهذا يجعلهم خلاقين ومبدعين وروادا ومسؤولين عما يقومون به من عمل، وهناك عدة نماذج مطروحة في الأدب الإداري للقيادة يجري تداولها وعرضها في الأدب الخاص بإدارة الجودة الشاملة ومن بين هذه النماذج: نموذج الشبكة الإدارية لموتن وبلاك، نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلاانكهارد، نموذج طيف السلوك الإداري.²

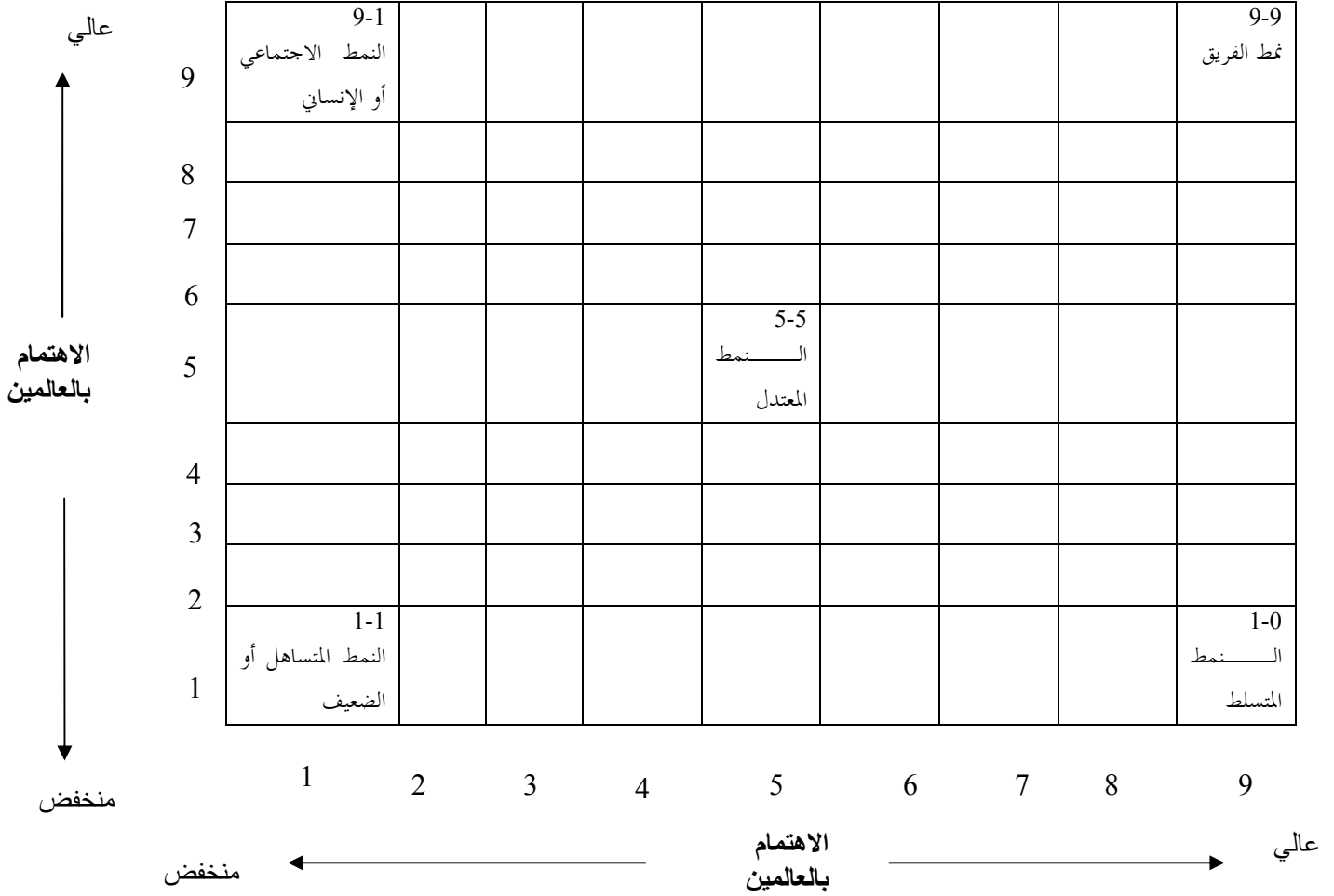
أولاً- نموذج الشبكة الإدارية: يعود هذا النموذج إلى كل من J.Mouton, and R.Blake وقد حددا خمسة أنماط للقيادة تتحقق من الأخذ بالاعتبار لمقادير مختلفة من بعدين في آن واحد، هذين البعدين هما: الاهتمام بالعمل، و الاهتمام بالعاملين.³ وكما هو موضح في الشكل رقم (19)

¹ - نفس المرجع، ص: 102

² -رعد عبد الله الطائي و آخرون: مرجع سابق، ص: 94

³ - نفس المرجع، ص ص: 96-97

الشكل رقم (19): نموذج الشبكة الإدارية في القيادة



Source: Robert F. Cox, *Theoretical Foundations of Leadership in TOM*, Journal of Construction Education, Fall 1997, Vol. 2, No. 3, pp. 171-181, University of Florida Gainesville, Florida, p:173,
<http://www.ascjournal.ascweb.org/journal/1997/no3/Fall%201997,%20Vol.%202,%20No.%203,%20pp.%20171-181.pdf> consulté le:09/08/2010

يلاحظ في الشكل أن هناك 5 أنماط للقيادة تتمثل في الآتي:

- 1- النمط المتساهل أو الضعيف يمثله المربع (1-1): وفيه يتصف القائد بقلة الاهتمام بالعمل و العاملين معا، والهدف الأساسي للمدير الذي يعتمد هذا النمط، الابتعاد عن المشاكل وهو عادة يمرر الأوامر إلى العاملين ويطمئن إلى انه لن يكون عرضة للمحاسبة عند وقوع الأخطاء، ويبدل اقل ما يمكن من الجهد للاطمئنان على تنفيذ الأعمال ويتجنب التصادم مع العاملين؛
- 2- النمط الاجتماعي أو الإنساني يمثله المربع (9-1): وفيه يتصف القائد بالاهتمام الكبير بالعاملين وقلة الاهتمام بالعمل، والهدف الأساسي للمدير الذي يعتمد هذا النمط خلق مناخ عائلي (اجتماعي) مريح يمنح الثقة للأفراد العاملين ويزيد من مشاركتهم في العمل؛

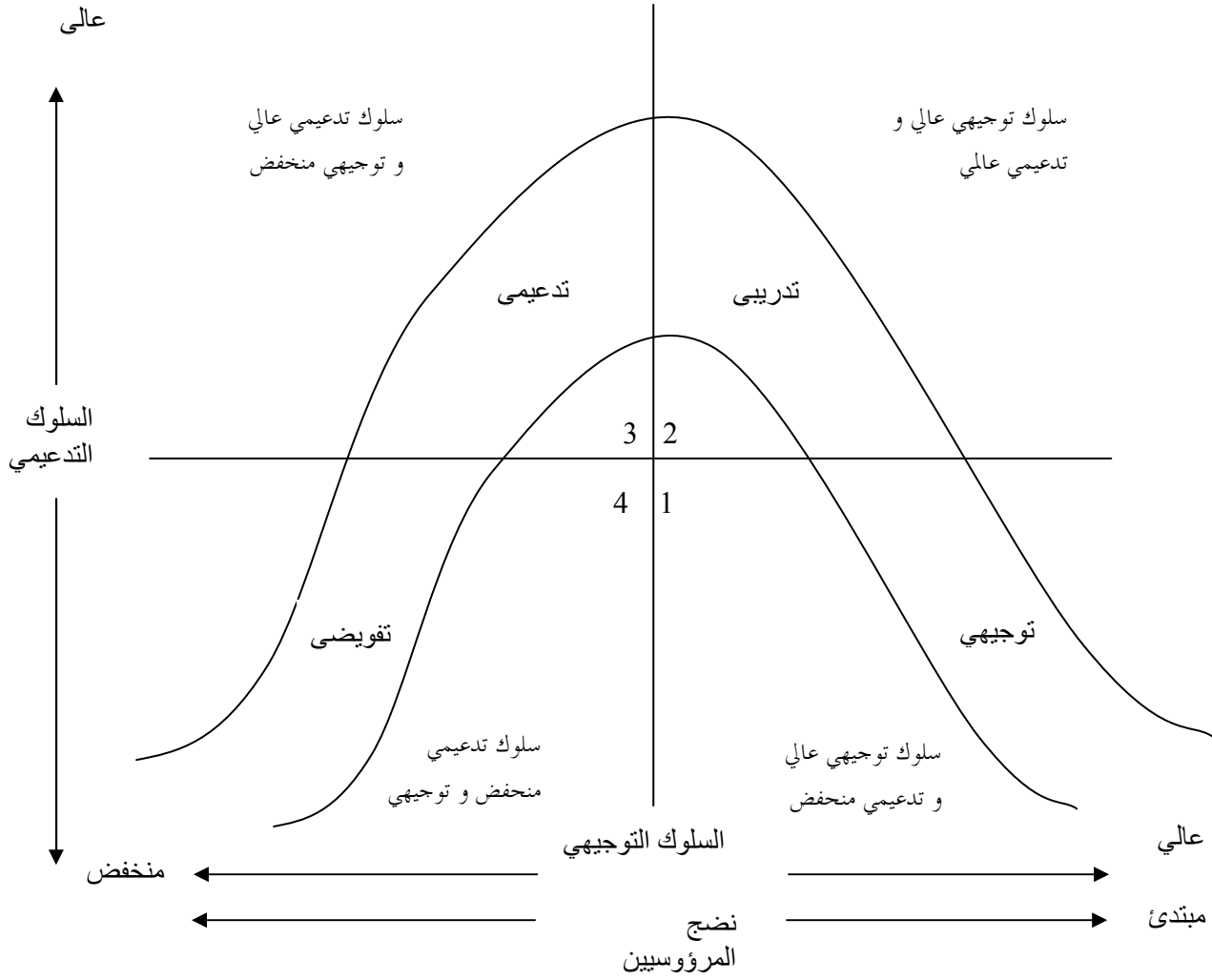
- 3- **النمط المتسلط** يمثل المربع (9-1): فيه يتصف القائد بالاهتمام الكبير بالعمل وقلة الاهتمام بالعمالين، والقائد الذي يعتمد هذا النمط لا يرى بأن حاجات العاملين والعمل معهم كفريق أمرا مفيدا لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك يستخدم قوته الشرعية والقيصرية للضغط على العاملين لتحقيق الأهداف الكمية للإنتاج؛
- 4- **النمط المعتدل الذي** يمثل المربع (5-5): فيه يتصف القائد بالسعي لتحقيق التوازن بين حاجات العاملين وأهداف الإنتاج للمنظمة، لاعتقاده بإمكانية تحقيق الأداء المعتدل بالحفاظ على مستوى معنوي كافي لدى العاملين لإنجاز أعمالهم؛
- 5- **نمط الفريق** يمثل المربع (9-9): فيه يتصف القائد بالاهتمام الكبير بكل من العمل والعاملين، والقائد الذي يعتمد هذا النمط يحاول خلق مجاميع عمل متماسكة وتسريع مشاعر التزام العاملين بعضهم البعض الآخر. ويحظى القائد هنا بكل من الثقة والاحترام بين العاملين ويتمكن من تحقيق مستوى عالي من الإنتاج الرضا عن العمل.

إن نمط الفريق في القيادة وفق نموذج الشبكة الإدارية هو النمط القيادي الملائم لإدارة الجودة الشاملة.¹

ثانياً: نموذج القيادة الموقفية لمرسي و بلانكاردا: ينطلق هذا النموذج من وجود نوعين من السلوك للقائد هما: التوجيهي (مشابه للتركيز على العمل)، و التدعيمي (مشابه للتركيز على العاملين)، وتباين مستويات السلوك من كل نوع لدى القائد اعتمادا على مستوى الحداثة (قلة الخبرة والمعرفة)، أو النضج للعامل أو الفريق الذي يقوده، وهذا النموذج موضح في الشكل الموالي:

¹ - محفوظ احمد جودت: مرجع سابق، ص: 95

الشكل رقم(20): نموذج القيادة الموقفية لهرسي و بلانكهارد



المصدر : رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:99
و يعتمد نموذج القيادة الموقفية على جملة من المفاهيم هي:¹

- 1- السلوك التوجيهي Directive Behavior: يحدث عندما يعتمد القائد على الاتصال باتجاه واحد، حيث يحدد واجبات المرؤوسين ويبلغهم ما يفعلونه، ومتى، وأين، وكيف، فالقيادة التوجيهية تحدد وتسيطر وتشرف على أعضاء الفريق؛
- 2- السلوك التدعيمي Supportive Behavior: يحدث عندما يعتمد القائد الاتصال باتجاهين حيث يصغي، ويشجع، ويشرك العاملين في اتخاذ القرار؛

¹ - رعد عبد الله الطائي: مرجع سابق، ص ص: 98-100

3- النضج Maturity: هو قدرة المرؤوس على وضع أهداف عالية المستوى لكنها قابلة للتحقيق، والرغبة في تحمل مسؤولية تحقيقها، والنضج هنا يتعلق بالمهمة وليس بعمر الشخص، والأفراد لديهم درجات النضج مختلفة تبعا للمهمة التي يحاولون إنجازها.

إن النموذج يصنف أربع أنماط للقيادة يمثل كل منها مزيج مختلف من مستويات السلوك التوجيهي والسلوك التدعيمي المقابلة لمستويات متعددة من النضج لدى المرؤوسين. ويؤكد النموذج على مرونة القيادة وقدرتها على التكيف مع المواقف المتباينة، وتمثل هذه الأنماط القيادية فيما يلي:¹

1- القائد ذو النمط التوجيهي: هذا النوع من القادة يعطي تعليمات واضحة وباتجاه محدد، ويلاءم هذا النمط القادمين الجدد للمنظمة، ومع زيادة تعلم المرؤوس فان هذا النمط يبقى مطلوباً لان المرؤوس مازال غير جاهزاً لتحمل مسؤولية العمل الذي يقوم به؛

2- القائد ذو النمط التدريبي: في هذا النمط يكون العامل قد تعلم المهمات التي يقوم بها لكنه غير قادر على تحمل مسؤولية أداءه لعمله وحده، لذلك يستمر السلوك التوجيهي من القائد مع زيادة السلوك التدعيمي لخلق الثقة لدى العامل وتخفيفه وعندها يكون الاتصال بالاتجاهين؛

3- القائد ذو النمط التدعيمي: حالما يشعر عضو الفريق أو المرؤوس بالثقة في إنجاز مهماته فان القائد لا يحتاج كثيراً للسلوك التوجيهي بل يحتاج إلى فتح الاتصال مع المرؤوس لتنشيط الإصغاء له و تدعيمه، وبذلك يسود السلوك التدعيمي ويتشارك القادة والمرؤوس في عملية اتخاذ القرار؛

4- القائد ذو النمط التفويضي: يناسب القائد الذي يكون مرؤوسه على درجة عالية من النضج اتجاه المهام التي يؤديها وفي ذات الوقت مؤهلاً ومحفزاً لتحمل المسؤولية كاملة، وعلى الرغم من أن القائد قد يبقى مستمراً في تحديد المهام إلا أن مسؤولية تنفيذ المهمة تمنح للمرؤوس الذي أصبح ذو خبرة عالية ويسمح له باتخاذ القرار حول الكيفية والتوقيت والمكان لانجاز العمل؛

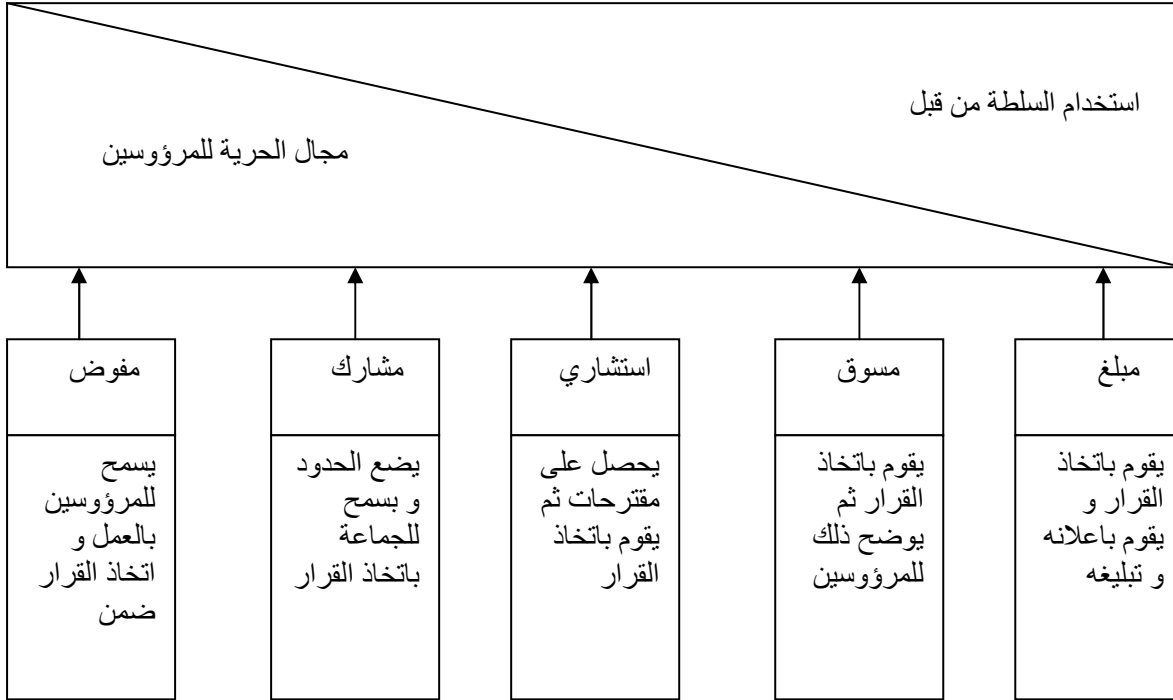
يلاحظ في هذا النموذج أن مختلف أنماط القيادة مناسبة لإدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن استخدامها في المراحل المختلفة لتنفيذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن النمطين الثالث والرابع هي الأنماط التي يجب أن تسود في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وضرورة التحول إلى النمط الرابع من قبل القائد عندما يكون ذلك ممكناً.

ثالثاً- نموذج طيف السلوك القيادي: يعود هذا النموذج إلى R.Tannenbaum and W.Schmidt (1973) وهو من النماذج الموقفية حيث يرى أن القائد يجب أن يختار النمط الملائم للموقف الذي يعكسه الفريق الذي يعمل معه أو الأفراد ضمن الفريق، فالفريق أو الأفراد داخله سيبدون مستوى معين

¹ -http://business.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/behaviors.htm#Tannenbaum_Schmidt consulté le 09/08/2010

من الخبرة والثقة بالنفس أو القوة ثم يبدأ لديهم التطور والنمو سواء في الخبرات أو الثقة، لذلك فإن النمط القيادة لا بد أن يتغير وفقا لتلك التغيرات. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(21): نموذج طيف السلوك القيادي



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:101

يعتبر هذا النموذج لأنماط القيادة مناسب أيضا لإدارة الجودة الشاملة، حيث انه يكيف السلوك القيادي مع تطور أعضاء الفريق حتى يصل بهم إلى المرحلة الأخيرة عندما يبلغ الفريق مستوى عالي التمكين.

رابعاً- أنماط أخرى للقيادة معروضة للاستفادة منها في إدارة الجودة الشاملة:

هناك أنماط أخرى للقيادة يرى البعض ملائمتها لإدارة الجودة الشاملة، يمكن الرجوع إليها في الأدب الخاص بالقيادة ومن بين هذه الأنماط نجد نموذج القيادة الذي قدمه (1992) Henry Sims والذي يصف فيه القائد المميز بأنه القائد الذي يمكن مرؤوسيه من قيادة أنفسهم¹، وهناك أيضا أسلوب -الإدارة الجواله- أو -الإدارة المرئية- يقوم هذا الأسلوب على فكرة أساسية مفادها: جعل الرؤساء قرييين من واقع تنفيذ العمل، أي يقضون معظم وقتهم بجانب مرؤوسيهم خلال تنفيذهم لمهامهم بحيث يكونوا قرييين من المشاكل الفعلية التي تصادفهم ومن واقع الحدث والسبيل إلى ذلك هو تبني الرؤساء لأسلوب الاتصال غير الرسمي الذي يجعل قنوات الاتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم وهذا يستدعي من الإدارة الجواله كسر الحواجز التنظيمية الرسمية التي يوجدها الاتصال الرسمي الجامد، واستبداله بالاتصال غير الرسمي والرسمي المرن بان واحد، لان إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج إلى المدير التقليدي في الفكر الإداري القديم الذي يفصل الإدارة عن التنفيذ وإنما

¹ -عمرو صفي العقبلي، مرجع سابق، ص:103

تحتاج إلى الإدارة الجواله التي تراها دوما في مواقع العمل جنبا إلى جنبا مع مرؤوسيهها جاعلة قنوات الاتصال مفتوحة بين القمة والقاعدة باستمرار لجعل الأعمال تنفذ بسهولة وسلاسة دون وجود عائق، وهذا ما اسماه المفكرون بالسيولة التنظيمية والتي تقوم على تفعيل الاتصال غير الرسمي وتضع حد للرسميات عبر المستويات الإدارية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي والتي كانت تشكل عائقا أمام سيولة العمل وتدفعه داخل المنظمة ككل.¹

المبحث الثاني: ثقافة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة حيث يعد ترسيخ ثقافة الجودة في المنظمة من بين أهم عوامل نجاح و تفوق هذا الأسلوب.

المطلب الأول: ماهية ثقافة المنظمة

لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام الكثير من علماء الإدارة نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين، وقد تعددت مفاهيم الثقافة بتعدد تعاريفها وتنوعها وسيوضح ذلك في الآتي:

أولا - مفهوم الثقافة التنظيمية:

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائدا في مجال المنظمات والتنظيمات الإدارية، وقد استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week) ، وأدرجت مجلة (Fortune) ركنا خاصا ودائما تحت عنوان (Corporate Culture) إلى أن جاء الباحثان الأمريكيان كيندي و ديل سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate Culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا الاتجاه الجديد الذي يجعل من المؤسسة نظاما ثقافيا متكاملًا، ثم تلا هذا الاهتمام تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطن عام 1985 وهو مركز للبحوث ودراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية.²

و من بين التعاريف التي قدمت للثقافة التنظيمية نجد:

1- عرف شاين الثقافة التنظيمية بأنها: "نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة، كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي

¹ - نفس المرجع: ص:103

² - بريجيت بيرجر: ثقافة تنظيم العمل، الدار الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 1995ص:293

والتي أثبتت صلاحيتها ولكن تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة، باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات"¹؛

2- يعرفها Lewin بأنها: "مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة"²؛

3- يعرفها كل من كوبرغ و تشيسمير koberg et chusmir بأنها: "نظام مشترك من القيم والمعتقدات، يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة"³

4- أما Hélène Denis يعرفها في كتابه "استراتيجيات المؤسسة وعدم التأكد مع المحيط" أنها: "تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها) حيث تتقاسم و توزع بواسطة أغلبية الأفراد، وأن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة و متميزة"⁴.

5- و حسب Jeun Langatte, Jaques Muller في كتابهما "اقتصاد المؤسسة" عرفا الثقافة التنظيمية على أنها: "تكون من مجموع مفاهيم المديرين، اتجاهاتهم (المعتقدات) والقيم الاجتماعية الموجودة لدى أفراد المؤسسة"⁵.

ومما تقدم يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من السمات والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات وأخلاقيات التعامل وسلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكل منهجا مستقلا ومميزا في التفكير أو المواءمة ومعالجة المشكلات المختلفة.

ثانيا - خصائص الثقافة التنظيمية: يظهر أن هناك اتفاق عام بين الكتاب والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى وان هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية، وتقترب بعض البحوث أن هناك سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية:⁶

1- الإبداع، المخاطرة: ويعني ذلك درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة؛

2- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين متبهيين للتفاصيل؛

¹-Shein, E.H., organization culture and leadership, sanfransisco, jossey bass, 1985 ,p:09

² -حسين حرتم، " السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص:327

³ -Koberg.c and L. chusmir; organizational culture ralatnships with creativity and job-related,journal of business research,1987,p:398

⁴ - Denis, stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales: Design organizational, culture et technologie, Ed Economica, 1990, , P122

⁵ -Jean Langatte, Jaques Muller, Economie d'entreprise, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1999, P96.

⁶ - ماجدة العطية: مرجع سابق، ص:326

- 3- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج؛
 - 4- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة؛
 - 5- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد؛
 - 6- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد، تنافسهم، اللاسهولة، والودية في التعامل.
- و يرى البعض أن الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من الثقافة العامة من جهة، ومن المنظمات الإدارية من جهة أخرى ومن بين هذه الخصائص حسبهم:¹
- 1- الإنسانية: الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم؛
 - 2- الاكتساب و التعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية لكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد مكاني و زمني ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود ومن خلال الخبرة و التجربة ومن خلال صلته وعلاقاته، وتفاعله مع الآخرين؛
 - 3- الاستمرارية: تتسم الثقافة بالاستمرارية فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال، رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغييرات مفاجأة أو تدريجية؛
 - 4- التراكمية: يترتب على استمرارية الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعددت وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. هذا وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن أدوات الإنتاج بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية²؛
 - 5- الانتقائية: أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية على الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة وهذا ما فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية و الطبيعية المحيطة به؛
 - 6- القابلية للانتشار: تنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصور أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي؛

¹- عبد الله جلي: المجتمع و الثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 57

²- سامية الساعاتي: الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص: 93.

- 7- التغيير: يحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية مادية أو معنوية، غير أن إقبال الأفراد وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة وبيطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة؛
- 8- التكاملية: تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والاتحام لتكون نسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية، يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغييرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات.

ثالثا- مكونات ثقافة المنظمة: قد تباين تركيز الباحثين على مكونات الثقافة التنظيمية حيث يحددها شائين بثلاثة مكونات هي: القيم، المكتسبات، الافتراضات.¹ ويحددها كل من تيرانس و كينيدي بخمس مكونات وهي: بيئة العمل، القيم، رموز المنظمة، الأعمال اليومية للمنظمة، عمل ثقافة المنظمة.² أما ستيفن آوت فقد قدم نموذجا لمكونات الثقافة التنظيمية وحددها فيما يلي: اللغة المستخدمة في المنظمة، أنماط السلوك، المعتقدات والقيم، الافتراضات، الثقافة الفرعية والمناخ التنظيمي.³ ويرى العميان أن مكونات الثقافة التنظيمية تتمثل في:⁴

- 1- **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب أو جيد، أو مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو الاستفادة، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين؛
- 2- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة وتطور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز المهام والأعمال الوظيفية ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في صنع القرار.
- 3- **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع؛
- 4- **التوقعات التنظيمية:** هي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد خلال فترة عمل الفرد بالمنظمة مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم والمتمثلة في الاحترام والتقدير وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

الشكل التالي يوضح جميع مكونات الثقافة التنظيمية حسب اغلب الباحثين و الكتاب:

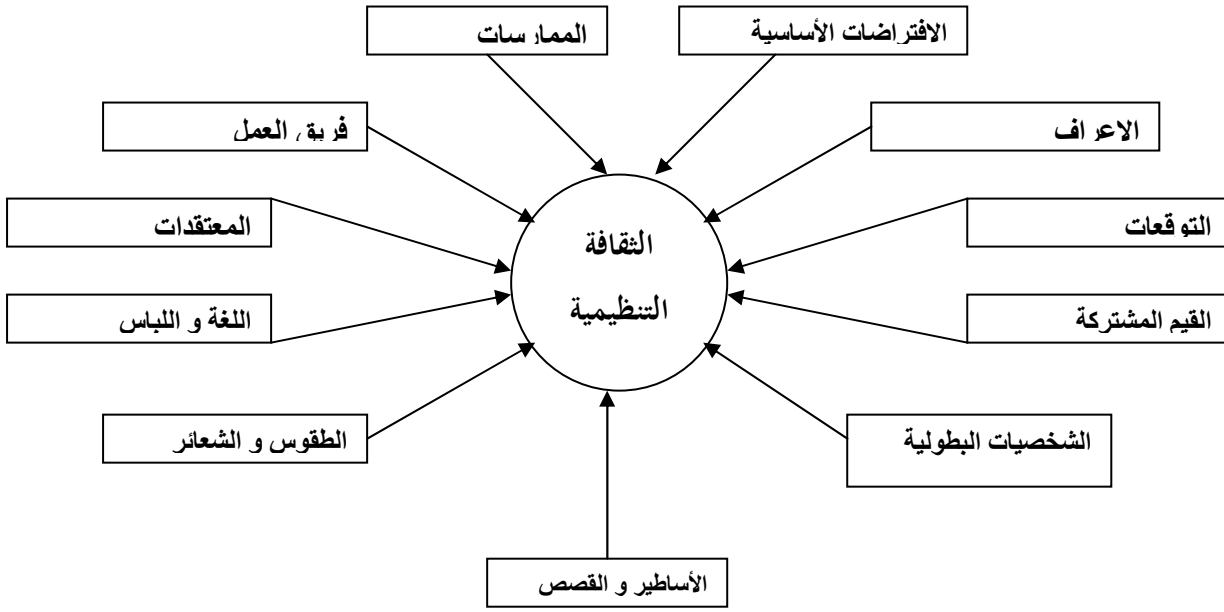
¹ - Shein,E.H,organization **culture and leadership**,sanfrancisco,jossey bass;1985,p:14

² -Terrence,E.D and A.Kennedy, **corporate culture**,New york,Adisson welsely publishing co,1990,p-p:13-15

³ - Ott,J.Steven, **The organization culture perspective** ,Chicago, doesey press,1989,p:20-25

⁴ - سليمان العميان: مرجع سابق،ص:212-213

الشكل (22): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم بحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2005:ص:172

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية وأهميتها

لقد أشار بعض المهتمين بالسلوك التنظيمي بصفة عامة وبالثقافة التنظيمية خاصة أن الثقافة التنظيمية تختلف من قطاع إلى آخر ومن منظمة لأخرى وذلك لعدة عوامل واعتبارات، ولهذا فقد برزت عدة أنواع للثقافة التنظيمية، وإضافة إلى تعدد أنواعها فقد اكتسبت الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة وسيتم التطرق إلى هذه النقاط فيما يلي:

أولاً- أنواع الثقافة التنظيمية: يوجد العديد من أمطاط الثقافة التنظيمية، إلا انه يمكن التمييز بين أربعة أمطاط رئيسية:¹

1- **ثقافة القوة: power culture** توجد في المؤسسات الصغيرة على وجه الخصوص حيث تتمحور

الأمر وتتمركز القرارات عند شخصية محورية ويعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية، وعلى الاتصالات الشخصية، الفردية.

2- **ثقافة الدور: rôle culture** تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح

والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لانجاز المهام وتحقيق الأهداف، في ظل هذا النوع من الثقافة فان كل فرد يقوم بدور محدد يجب التقيد به، كذلك فان الوظائف التخصصية يتم التنسيق بينها عن طريق الإدارة و من ابرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنبؤ والاستقرار؛

¹ - جمال الدين مرسي: مرجع سابق، ص:30

3- **ثقافة المهام: task culture** تركز هذه الثقافة على الحاجة لانجاز المهام وليس أي شيء آخر وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلبات لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويشجع استخدام هذه الثقافة في العمليات التي تستند إلى أساس المشروع مثل فريق الاستشارات والمقاولات والبحوث والتطوير؛

4- **ثقافة الفرد: Person culture** تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية حيث يصبح كل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه، تهيمن هذه الثقافة في المنظمات التقنية صغيرة الحجم، ويمكن تمثيلها بيانياً كالعنقود حيث لا يسيطر احد الأفراد على الباقي.

و هناك بعض الرواد والمهتمين في مجال الإدارة من يصنف الثقافة التنظيمية السائدة إلى قسمين، حيث قسمها Detert and shroeder إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة¹.

ثانياً- أهمية الثقافة التنظيمية: يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة ويؤكد على ذلك Peter waterman، بقولهما انه وبدون استثناء فان هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمات الأكثر نجاحاً أثبتت انه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي للنجاح ويمكن تلخيص هذه الأهمية في ما يلي:

1- لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة الأساسية في التعامل؛

2- تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الأداء؛

3- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات، إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة؛

4- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم².

5- دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها؛

6- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقتهم وانجازاتهم؛

7- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق فلا يحتاجون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛

8- تعتبر الثقافة عاملاً مهماً في استحلاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملين المحترفون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات؛

¹ - Detert ,James and shroeder,op cit, p:859

² - عثمان حسن عثمان: دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، بحث غير منشور، ص:08

9- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الحارية¹. مما سبق يتضح جليا أن الكثير من السمات السابقة يمكن أن تمثل نوعا من القوة الدافعة للأفراد والمنظمة، إضافة إلى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية خاصة تلك المرتبطة بالأفراد في مقدمتها وظيفة التوجيه.

المطلب الثالث: التغيير الثقافي في المنظمة

أضحى التغيير في البعد الثقافي ضرورة ملحة لأن تغيير ثقافة المنظمة يعد نقطة البداية للتكيف والتلاؤم مع المحيط الخارجي، وكذا حتى تتمكن المنظمة من تحقيق النجاح في تطبيق وتبني الأساليب والمناهج الإدارية الحديثة.

أولاً- ماهية التغيير الثقافي: هناك القليل من الكتاب والمهتمين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير، في حين يعتقد الكثيرون بإمكانية تعديل وتغيير الثقافة التنظيمية لأنها تتصف بالديناميكية وعدم الاستقرار حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة.

والتغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي، فنقطة البداية في التغيير التنظيمي هو تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، وضمن التشخيص الصحيح يمكن التعامل مع الثقافة التنظيمية كعامل هام في استراتيجيات المنظمة ومعرفة إمكانية استمرار المنظمة بذات ثقافتها التنظيمية الحالية لمجابهة التحديات المحيطة، ومنه يتم التفكير في الطرق المناسبة لإحداث تغيير يساعد على تحديث نظام القيم الراهنة وإحلالها بقيم تتلاءم مع التحولات المستمرة ويكون هذا التغيير في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية والثقافة الجديدة.

ثانياً- أسباب التغيير الثقافي وخطوات إحداثه: يحدث التغيير الثقافي في المنظمة نتيجة لعدة

أسباب، كما يمر بجملة من الخطوات يتم التطرق إليها فيما يلي:

1- أسباب التغيير الثقافي:

يقترح كينيدي خمسة أسباب لقيام المنظمة بتغيير ثقافته²:

أ- إيمان المنظمة العميق ببعض القيم والتي لا تتناسب مع بيئتها شديدة التغير؛

ب- وجود منافسة شديدة في مجال نشاط المنظمة، إضافة إلى معدل التغيير السريع في هذا النشاط؛

¹ - ممدوح جلال الرخيمي: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية، بمحاضرة جدة، رسالة

ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2002، ص: 58-60

² - حسن بلعجوز ومحمد العربي عزي: ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة يومي 04 - 08 ماي

2005، ص: 03 - 07

- ج- تمتع المنظمة بموقع تنافسي أقل من الموقع التنافسي للمنافسين؛
- ت- وجود المنظمة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم؛
- ث- صغر حجم المنظمة مع نموها بشكل متسارع أوجب عليها التغيير.

2- الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي:

هناك مجموعة من الخطوات العملية لإحداث التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية أهمها:¹

- أ- يعتبر تغيير كل من سلوكيات واتجاهات وقيم وافتراضات العاملين تجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، المؤسسة، القادة أنفسهم، الآخرين، وكذا الإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وأهداف ومصالح المنظمة إضافة إلى التأكيد على أهمية التقييم المستمر للأداء تعد من أهم سبل البقاء والنمو في بيئة شديدة التغيير؛
- ب- ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية والسلوكيات السائدة ودراستها بهدف معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية من أجل تعزيز الإيجابي ومعالجة السلبي أو التخلص منه؛
- ت- ضرورة الاهتمام بقيمة القدوة من قبل المسؤولين باعتبارهم المثل الأعلى المقتدى به في المنظمة وتعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم وأن يهتموا بالعاملين باعتبارهم موردا رئيسيا من خلال احترامهم وتقديرهم وتحفيزهم؛
- ث- تحديد المتطلبات المرغوب تحقيقها من طرف المنظم؛
- ج- العمل على التخلص من الاعتقادات والممارسات الخاطئة وتعديل السلوكيات وتطويرها وفقا للمتطلبات المرغوب تحقيقها؛
- ح- تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة؛
- خ- الاستفادة من خبرات الباحثين والخبراء من خلال إقامة ندوات وملتقيات بقصد التعرف على تجارب وخبرات المنظمات الرائدة؛
- د- إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال وحركة الأفكار والممارسات من وإلى الإدارة بشكل ينمي ثقافة المنظمة؛
- ذ- وضع نظام استحقاق يمكن العاملين من تلبية حاجاتهم ويعزز الرغبة في الإنجاز والتميز؛
- ر- إرساء نظم اختيار، تعيين، تدريب، ترقية و تقييم للأداء، منظومة حوافز والتي تعتبر من أهم المقومات لتحقيق الانضباط والالتزام والمسؤولية وتنمية الشعور بالانتماء والولاء وروح الفريق إضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية؛
- ز- التأقلم والمواءمة الاجتماعية؛

¹-علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية،

جامعة البليدة، أيام 20 - 21 ماي 2002، البليدة، ص 12

س- إحلال الأفراد الراغبين والمستعدين للتغيير محل الأعضاء المقاومون له؛

ش- ضرورة الاهتمام بالأكفاء والحيلولة دون سيطرة غير الأكفاء عليهم؛

ص- اتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

ثالثا - عوامل التغيير الثقافي: من بين العوامل الموقفية الواجب مراعاتها لتغيير الثقافة التنظيمية يذكر

كل من ديتر وشرويدر ما يلي:¹

1- **التغيير في القيادة:** تعتبر فرصة تغيير القيادة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، على أن

يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة معززين الاعتقاد لدى

العاملين بقدرتهم على قيادة التغيير من خلال ما يتمتعون به من سلطة ونفوذ حقيقي، وعليه فإن

القائد المطلوب لقيادة التغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة هو القائد التحويلي الذي يعتمد إلى شحذ

الهمم وتحفيز أفراد جماعته من اجل تحقيق التغيير الذي يضمن النجاح؛

2- **مرحلة دورة حياة المنظمة:** حيث أن مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو والتوسع وكذلك دخول المنظمة

مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتين تشجعان على التغيير؛

3- **عمر المنظمة:** إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة

حيث لا يكون قد مضى وقت طويل على القيم المراد تغييرها؛

4- **حجم المنظمة و الثقافات الفرعية:** من الأسهل تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات صغيرة الحجم،

فالمنظمات الكبيرة تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية؛

5- **حدوث أزمة قوية** تتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة السائدة؛

6- **قوة الثقافة الحالية:** تلعب درجة تماسك الثقافة وقوتها دورا كبيرا في القدرة على تغييرها فكلما

كانت ثقافة المنظمة قوية كلما تطلب تغييرها وقت طويلا وكما كانت العملية أصعب.

رابعا- إجراءات و وسائل تغيير الثقافة: من بين الإجراءات والوسائل المقترحة في هذا المجال:²

1- إذابة الجليد عن الثقافة الحالية وأن يدرك العاملون فعليا أن المنظمة تواجه أزمة حقيقة تهدد كيانها

ووجودها؛

2- أن تقوم الإدارة بما يلي:

أ- نقل وتوصيل القيم الحالية إلى العاملين ؛

ب- تعديل وتغيير القيم والمعايير الثقافية الراسخة وذلك بتعديل وتغيير العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة

المتمثلة بالرموز، اللغة، المراسم والاحتفالات.. وغيرها.

¹ - Detert ,James and shroeder,roger,**A.frame-work for linking culture and improvement initiatives in organization** ,academy of management review,vol25,no04,p:895

² - عوض العمري: القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء،رسالة ماجستير غير منشورة،الرياض،2003،ص:86

إلا انه لا يمكن توقع أن الانتقال والتحول إلى الثقافة الجديدة سيكون بسرعة كبيرة حتى لو كانت كل الظروف مواتية واتخذت جميع الإجراءات اللازمة للتغيير بنجاح وذلك لان تغيير الثقافة عملية طويلة ومستمرة.

خامسا- متطلبات التغيير الثقافي الفعال: يستلزم التغيير الثقافي داخل المنظمة عدد من المتطلبات منها:¹

- 1- ترسيخ الدور الرمزي للإدارة، إرساء القدوة؛
- 2- خلق رموز وحكايات ونماذج جديدة للسلوك ؛
- 3- تشجيع العاملين الذين يظهرون القيم والسلوكيات المرغوبة؛
- 4- إعادة تنظيم عمليات التأقلم الاجتماعي لربطها بالقيم والأعراف الجديدة؛
- 5- صياغة القيم الجديدة في شكل قواعد وإجراءات رسمية للعمل ومحاولة تفعيلها؛
- 6- التقليل من اثر الثقافات الفرعية من خلال الاستخدام المكثف للتعاقب الوظيفي *job rotation*
- 7- محاولة الحصول على تأييد العاملين للثقافة الجديدة، وخلق مناخ للثقة المتبادلة.

المطلب الرابع: ثقافة الجودة الشاملة

إن تغيير مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دورا بارزا في تشكيل وتوجيه الأنماط السلوكية داخلها. بما يخدم أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورسالة المنظمة الجديدة، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المراكز الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعله ممكنا وناجحا.²

حيث يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع أفراد المنظمة من خلال فرق عمل متمكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى مستوى توقعاته واحتياجاته والعمل بشكل مستمر ودعوب على تحسين وتطوير جودة الخدمات، ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الانتقال من الإدارة التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين إلى قيم ومفاهيم عمل جديدة.³

وكما يذكر ديل وكوران أن إيجاد ثقافة تنظيمية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات التي يواجهها أسلوب الجودة الشاملة، إذ ليس من المنطقي البدء في تطبيق الجودة في بيئة أو ثقافة مناوئة لا تتوفر بها

¹ - جمال الدين مرسي: مرجع سابق، ص:37

² - عمر وصفي العقيلي: مرجع سابق، ص:84

³ - Kanji,kopal.k and Yui,Hiroshi , "**total quality culture**", total quality management magazine,vol 8,No 6,p:427

مقومات النجاح و الاستمرار. و بذلك فان بناء ثقافة الجودة هو مفتاح نجاح المنظمة، فهذه الثقافة تقدر و تكافئ المساهمات التي تتم لتحسين برامج تدريب العاملين على استخدام أدوات الجودة وعليه فان الأساليب الفنية للتحسين المستمر في الأداء سوف تزداد بشكل كبير¹.

أولاً- 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 نسبياً تزامن ظهوره وبداية الاهتمام به مع بروز منهجية إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هذه التعاريف نجد:

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.

2- ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية الجديدة حسب عمر وصفي العقيلي بما يلي:³ " هي بنية اجتماعية

تشتمل على مجموعة من المبادئ، والقيم، والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل المنظمة لدى جميع أعضائه بحيث تمكنهم من إدراك الأحداث الجديدة المنوي إدخالها إلى المنظمة(منهجية إدارة الجودة الشاملة)، وبالتالي فهي تلعب بمكوناتها دور الموجه لسلوكي الإنسان كما تلعب دوراً مؤثراً 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 .

و بوجه عام يمكن تلخيص فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

- أ- جعل لغة الحديث و العمل والسلوك داخل المنظمة واحدة؛
- ب- ربط الجماعات داخل المنظمة مع بعضها في نسق و رباط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المنظمة؛
- ت- تسهيل من عملية الاتصال داخل المنظمة؛
- ث- تنمية روابط المودة بين العاملين من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة تشتمل 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، فان من الأهمية بمكان شرحها لجميع العاملين في المنظمة ليكونوا ملمين بها بعمق وفهم ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها

¹ -ممدوح جلال الرخيمي: مرجع سابق، ص:83

² - دليل معهد الإدارة العامة: مركز الدراسات و البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002، ص:23

³ - عمر وصفي العقيلي: مرجع سابق، ص:84

عند أداءهم لإعمالهم ولخدمة الغرض المشار إليه يتوجب تبني خطة مدروسة للتطوير التنظيمي يمكن من خلالها غرس وتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمتها ومبادئها مفاهيمها وعاداتها وأنماطها 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

- 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 فان الثقافة التنظيمية الجديدة تساعد كل من يعمل في المنظمة على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية.

ثانياً- 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 أهمها:²

- 1- التأكيد على أهمية الدور القيادي في إدارة أعمال الجودة؛
- 2- تعزيز القيم الأخلاقية تجاه العملاء والمجتمع؛
- 3- وضع معايير أداء عالية؛
- 4- التأكيد على أهمية التدريب والتعليم المستمر لجميع العاملين في جميع المستويات.

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي وأسلوب تنفيذ العمل في ظل TQM

الهيكل التنظيمية هي من أبرز الموضوعات الإدارية التي استحوذت على اهتمام معظم الباحثين وعلماء وكتاب الإدارة نظرا لتعدد فوائده وأنواعه ونظرا للتعدديات الحديثة التي أضيفت للنماذج الإدارية للأنظمة

¹ - نفس المرجع:ص ص:85-86

² - فليب ايتش كروسي: الجودة بلا معاناة، ترجمة محسن الدسوقي، مركز البحوث الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006، ص:85

والتصاميم التنظيمية المتبعة لدى المؤسسات المعاصرة إضافة لذلك فإن استحداث أسلوب لتنفيذ العمل داخل المنظمة يتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة يعتبر من العناصر الهامة التي سيتم التطرق إليها.

المطلب الأول: ماهية الهيكل التنظيمي

لكل منظمة لابد من هيكل تنظيمي والذي يعتبر وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة، وفي هذا السياق يجب معرفة مفهوم الهيكل التنظيمي وكذا وظائفه وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:

أولاً- مفهوم الهيكل التنظيمي: كما لم يتفق علماء ومفكروا التنظيم والإدارة على تعريف واحد لمصطلح التنظيم فهم لم يتفقوا على تعريف واحد للهيكل التنظيمي، وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق ويتم فيما يلي عرض بعض الآراء والمفاهيم

1- يقول روبرت **Robert appeby** بأن الهيكل التنظيمي هو إطار يواجه سلوك رئيس المنظمة

في اتخاذ القرار (...). وتتأثر طبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي¹؛

2- أما رويبتز **Robbins** فيرى أن للهيكل التنظيمي معنى محدد ولكنه معقد، فيقول بأن الهيكل يوضح

ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها²؛

3- كما يعرف بأنه: "الإطار المؤسسي الموضح لمكونات المنظمة وما تضمه من الأقسام والفروع التي

يتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها و للأنشطة التي تنهض بها والمسؤوليات والصلاحيات التي تعطى لها."³

4- يعرفها ستونر **J.Stoner** وزميله " الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة و طريقة تنظيمها وتنسيقها."⁴

5- أما **J.Gibson** و زميله فيشيرون إلى أن: "الهيكل التنظيمي ينتج عنه قرارات تنظيمية متعلقة بأربع

أبعاد تشمل تقسيم العمل، وأسس تكوين الوحدات الإدارية ونطاق الإشراف وتفويض الصلاحيات"⁵ على ضوء ما سبق يمكن استنتاج أن الهيكل التنظيمي هو:

1- البناء أو الإطار الموضح لمكونات المنظمة؛

2- من خلاله يتم توزيع المهام والواجبات على الأفراد والأقسام؛

3- يقوم بتوزيع الأفراد على الوظائف المختلفة في المنظمة؛

1- حسين حريم: تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة 3، 2006، ص:44

2- نفس المرجع: ص:45

3- عامر الكبيسي: التصميم التنظيمي، دار الشرق، الطبعة 3، الدوحة، 1998، ص:19

4- James Stoner, and R.Freeman, **Management**, 5th ED, Englewood, cliffs, N.J: Prentice-Hall Inc; 1992, p:312

5- James Gibson, John Ivanovich and James Donnelly, Jr., **organizations: Behavior and prosses**, Boston mass; Irwin, 1994, p:470

4- يقوم بتحديد الإدارات و الأقسام التنظيمية التي تقوم بالأعمال و الوظائف.

ثانيا- وظائف الهيكل التنظيمي: مع أن الباحثين والكتاب لا يتفقون على ماهية الهيكل التنظيمي ومكوناته وأبعاده إلا أنهم جميعا يعتبرون الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة لتحقيق أهداف المنظمة ويعتقد Peter Drucker أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاث مجالات رئيسية¹:

1- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح؛

2- تسهيل تحديد ادوار الأفراد في المنظمة؛

3- المساعدة في اتخاذ القرارات.

وتدرج تحت كل هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية يستطيع الهيكل التنظيمي من خلالها المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة ومن هذه المجالات الفرعية:

1- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة؛

2- تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات؛

3- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات و الأنشطة والأدوار.

أما سكوت *scott* فيشير إلى أن الهيكل التنظيمي يخدم ثلاث وظائف رئيسية وهي:

1- الوظيفة الأولى و الأهم أن الهيكل التنظيمي يهدف إلى إنتاج مخرجات المنظمة وتحقيق أهدافها؛

2- أن الهيكل التنظيمي يصمم لتقليص أو على الأقل لضبط تأثير الاختلافات الفردية على المنظمة؛

3- الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يتم فيه ممارسة القوة ويتم فيه اتخاذ القرارات والذي يتم فيه إنجاز أنشطة المنظمة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي في ظل TQM

يعد الهيكل التنظيمي من بين أهم العناصر التي يمسه التغيير في المنظمة حتى تتناسب مع تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة حيث أضحى تغييره حجر الأساس في نجاح هذه المنهجية الجديدة، بما أن الهيكل التنظيمي التقليدي بمختلف مقوماته لم يعد يتناسب و يتلاءم معها.

أولا- التغيير في الهيكل التنظيمي: هو إحداث تغيير من خلال تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل، التخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون، الاستشاريون) ومن ثم فإن أي تغيير تنظيمي في احد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو البنائي مع ملاحظة انه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي إلا أن

¹ -حسين حريم: إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص ص:104-105

المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بناءها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاحاً "إعادة التنظيم"¹؛

ويعرف سافرتز إعادة التنظيم بأنها عبارة عن: "تغيير في الهيكل التنظيمي الإداري وذلك بدمج الإدارات والأقسام مع بعضها البعض أو رفع مستوى إدارة معينة أو إدخال إصلاحات وتغييرات على هيكلية الميزانية وشؤون الموظفين من أجل زيادة استجابة الجهاز الإداري لمراقبة الجهاز التنفيذي ومن أجل تبسيط الإجراءات الإدارية وجعلها أكثر مهنية"².

كما يطلق مصطلح إعادة التنظيم على عملية "إجراء تغييرات مقصودة في وظائف وهيكل دائرة المنظمة وينطوي ذلك بالضرورة على إجراء تعديل وتبديل في الإجراءات المتبعة وعلاقات الأفراد القائمة وسلوك أولئك الأفراد ومواقفهم."

ويرى علي السلمي "أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، إضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات، نظم وإجراءات"³.

إذا يمكن القول أن المقصود بإعادة التنظيم هو دراسة ومراجعة التنظيم الحالي للمنظمة ودراسة التغيرات البيئية الداخلية لخارجية ومن ثم إجراء تغييرات مقصودة و مدروسة في الهيكل التنظيمي و الموارد المادية والبشرية و الإجراءات، أو في جزء منها لمواكبة تلك التغيرات .

و بأخذ التغيير الهيكلي عدة أشكال أهمها:⁴

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 نمواً سريعاً في عملياتها أو العكس؛

¹ - علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الطبعة 2، الإسكندرية، 1997، ص: 329

² - Shafritz, Jay. M, **Dictionary of public Administration** , The Facts On File publication, 1985, p:468

³ - علي السلمي: تحليل النظم السلوكية ، مكتبة الغريب، القاهرة ، دت، ص: 258

⁴ - جمال الدين مرسي: مرجع سابق، ص: 73

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.

ثانياً - الهيكل التنظيمي الملائم لـ TQM لم يعد الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي الطويل vertical organization ذو المستويات الإدارية المتعددة مناسباً لمنهجية إدارة الجودة الشاملة لما يسببه من مشاكل وتعقيد ويبطئ العمل في المنظمة عموماً، وأصبح من الضروري أن يشمل التغيير التنظيمي هيكل المنظمة للحصول على ما يدعى: مدخل النظام الكلي المتكامل الذي ينظر للمنظمة وهيكلها التنظيمي الكلي على أنه مكون من هياكل تنظيمية (أنظمة) فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك هو هدف المنظمة، فالهياكل الفرعية عبارة عن فرق عمل متكاملة يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل أفقي بحيث يشجع المديرين على أن ينظروا للخطة وللعمل فيها نظرة كلية وليست جزئية فعمل الأنظمة أو الهياكل الفرعية مترابط مع بعضه عمودياً أو أفقياً حيث يتأثر الجميع بأي مشكلة تحدث وهذا بسبب وجود هذا الترابط الذي يزيد من أواصر التعاون والتنسيق والعمل الجماعي والمشاركة في كافة أنحاء المنظمة¹. وبالتالي يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي الجديد يؤدي إلى انسياب العمل بشكل أفقي وبشكل عمودي بان واحد بشكل يسهل معه انتقال الأوامر والتوجيهات والمعلومات بسرعة ويسر وتخف حدة الروتين الذي كان يعيق انسياب العمل في الهيكل التنظيمي التقليدي، وبعبارة أخرى فالهيكل الجديد يحدث تكاملاً أفقياً عمودياً معتمداً على أسلوب تنظيمي يدعى: بالتقاطع الوظيفي cross functional الذي يحدث تكاملاً بين التقسيمات الإدارية وعلى كافة المستويات ضمن الهيكل التنظيمي الكلي ويستلزم تطبيق هذا المدخل الجديد الذي شعاره إحداث الترابط والتكامل بين الهياكل الفرعية أن يحول أسلوب تنفيذ نشاط المنظمة الكلي من أسلوب الأعمال operation إلى أسلوب العمليات processes، ويتم فيما يلي توضيح الفرق بين معنى كل مصطلح²:

Operation: ويعني مهمة أو عمل واحد يجري تنفيذه من بدايته وحتى نهايته من قبل شخص واحد، أو مجموعة عمل واحدة؛

Process: ويعني مهمة أو عمل يتم تقسيمه إلى مراحل مترابطة على شكل سلسلة كل مرحلة ينفذها فرد أو مجموعة عمل واحدة بحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة والراحل اللاحقة وبشكل يمكن معه تطبيق مفهوم سلسلة الجودة الذي يؤكد على أن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة المرحلة السابقة والمرحلة اللاحقة، بهذا الشكل يكون أسلوب العمليات قد حقق الغاية المنشودة وهي إحداث التكامل والترابط؛

¹ - عمر وصفي العقبلي: مرجع سابق، ص: 87

² - نفس المرجع، ص: 87-90

ولقد أنشأت الكثير من المنظمات دائرة للجودة لكي تكون مسؤولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة فيها وبغض النظر عن مسميات هذه الدائرة : الضبط الإحصائي للجودة، مراقبة الجودة، مراقبة الجودة الكلية، تأكيد الجودة، إدارة الجودة الشاملة، أو غير ذلك من المسميات إلا أن الأنشطة التي تغطيها تتعلق أساسا كلها بالجودة .

وخلال الثمانينات من القرن العشرين، ظهرت أربعة اتجاهات في الولايات المتحدة الأمريكية لتنظيم الجودة:¹

- 1- تحويل بعض مهام إدارة الجودة من دائرة الجودة إلى دوائر أخرى على سبيل المثال فقد تم تحويل دراسات قدرة العمليات من دائرة الجودة إلى دائرة هندسة العمليات.
 - 2- توسيع نطاق إدارة الجودة من العمليات فقط إلى كافة أنواع النشاطات ومن العميل الخارجي فقط إلى العميل الخارجي و الداخلي ؛
 - 3- التوسع الكبير في استخدام الفرق ؛
 - 4- تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الأقل.
- وقد أدت الاتجاهات الأربعة سالفة الذكر إلى بناء تنظيمات خاصة بإدارة الجودة الشاملة تختلف عن تلك المتعلقة بالإدارة و الأنشطة.

ثالثا- العوامل المؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي: ليس هنالك تنظيم نمطي أو تنظيم امثل لإدارة

الجودة الشاملة في المنظمة حيث يختلف هذا التنظيم من منظمة إلى أخرى وبنفس المنظمة من وقت إلى آخر وفقا لعوامل محددة تؤثر في اختيار الشكل التنظيمي ومن أهم هذه العوامل:

- 1- حجم المنظمة فكلما كبر حجم المنظمة تطلب ذلك توسيع وحدة الجودة وتنوع أنشطتها؛
- 2- نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة حيث إذا كان هناك اهتمام من الإدارة العليا بأنشطة الجودة فان ذلك يعني إعطاء دور اكبر لإدارة الجودة ؛
- 3- توفر الإمكانيات المالية للمنظمة؛
- 4- توفر الإمكانيات البشرية وخاصة في ظل ندرة المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة ؛
- 5- سعة الانتشار الجغرافي للمنظمة فالمنظمة التي لها فروع كثير قد تحتاج إلى هيكل تنظيمي مختلف عن المنظمات التي لها فروع أخرى اقل.

رابعا- موقع جهاز إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي: قد يتخذ جهاز إدارة

الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي احد المواقع التالية:²

¹ - J.M.Juran and F.M.Gryna, Quality Planning and Analysis.Singapore.MC Graw-hill.1993;p-p:139-140

² -محموظ احمد جودة: مرجع سابق، ص:56

1- إنشاء دائرة الجودة: هناك حاجة ماسة في كثير من المنظمات وخاصة الكبيرة منها لإنشاء دائرة متخصصة للجودة تشرف على تخطيط وتنفيذ ومراقبة كل ما يتعلق بأمر الجودة في المنظمة ويتم تعيين مدير للدائرة تتوفر فيه صفات محددة أهمها أن يكون لديه مهارات اتصالية جيدة وأن يكون راغباً في رفع مستوى رضا العملاء وإجراء تحسينات للجودة، ومن مهام دائرة الجودة:

أ- تخطيط وتنفيذ أنظمة الجودة؛

ب- متابعة وتقييم أنظمة الجودة؛

ت- تنفيذ خطة التعليم والتدريب؛

ث- الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة؛

ج- تعزيز مفهوم الشراكة مع الموردين والعملاء.

2- إنشاء قسم الجودة: وفقاً لهذا الخيار يكون هناك قسم للجودة يتبع إحدى دوائر المنظمة ويكون مسؤول الجودة هو رئيس قسم تحت إشراف مدير دائرة معينة مثل دائرة الإنتاج أو دائرة المعلومات أو الشؤون الإدارية.

3- عدم وجود وحدة إدارية للجودة: في بعض الأحيان وخاصة في المنظمات الصغيرة لا تدعو الحاجة إلى إنشاء دائرة أو قسم متفرغ للجودة بل تكفي الإدارة بأن تعهد إلى أحد مديري الدوائر القيام بأعمال الجودة بالإضافة إلى قيامه بمهام عمله الأصلي. ولضمان أفضل النتائج فإنه ينبغي إعطاء مسؤول أنشطة الجودة السلطات الكافية لاتخاذ القرارات الضرورية لضمان تنفيذ سياسة الجودة بالشكل السليم.

المطلب الثالث: أسلوب تنفيذ العمل في ظل TQM

إن من الضروري إتباع أسلوب لتنفيذ العمل يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد أي تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وينبغي أن يتصف هذا الأسلوب بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الاستقلالية، وبما أن شعار إدارة الجودة الشاملة هو العمل الجماعي وروح الفريق فمسؤولية تحقيق الجودة والتميز مسؤولية الجميع فلا مجال للتنافس غير الشريف والمصلحة العامة فوق الكل، وحل المشاكل والتحسين لا يكون إلا من خلال التشاور والمشاركة.¹

و يمكن تعريف فريق العمل على أنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة وحتى يكون الفريق فعالاً فإنه يراعي الاعتبارات التالية:

1- العدد المثالي لأعضاء الفريق والذي يتراوح عادة بين ثلاثة إلى عشرة أفراد فكلما زاد عدد أعضاء

الفريق عن الحد المعقول قل الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة في المناقشات، وكلما قل عدد أعضاء

الفريق عن الحد المعقول فإن ذلك يقلل أيضاً من فاعلية الفريق لعدم تنوع وتعدد وجهات النظر؛

¹ - عمر وصفي العقيلي: مرجع سابق، ص: 105

- 2- ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة ووضوح؛
- 3- منح فرق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف من إنشائه؛
- 4- وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تعزز أداء الفريق؛
- 5- يعتبر التدريب ضروريا لأعضاء فريق العمل وذلك لرفع مهاراتهم الفنية والاتصالية؛
- 6- نظام للمعلومات يضمن تزويد أعضاء الفريق بالمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف من إنشاء الفريق؛
- 7- منح الفريق الاستقلالية في أعماله وقراراته.

المطلب الرابع: أنواع فرق العمل في ظل TQM

إن الحصول على مستوى الجودة الشاملة أصبح خارج قدرات أي شخص بمفرده والطريق الوحيد الفعال لتحقيقها يكون من خلال التعامل مع المجموعات أو فرق العمل وهو ما سيتم التعرض له في الآتي:

أولاً- فرق تحسين الجودة: Quality Improvement Team(QIT)

عبارة عن مجموعة من الأفراد لديها معارف، مهارات وخبرات مناسبة تجمع مع بعضها لمعالجة وحل مشاكل تتعلق بالجودة و فرق تحسين الجودة لا تكون تابعة لدائرة معينة أو قسم معين بل تغطي العمليات الإنتاجية والإدارية بكاملها أو نظام التشغيل بكامله، ويكون لكل فريق رئيس يوجه الدعوات لاجتماعاته ويرأس جلسات ويساعد رئيس الفريق مقررا يقوم بتدوين محاضر الجلسات والاحتفاظ بالملفات والسجلات الضرورية، إن هذه الفرق لها دور أساسي في تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات كما أنها تؤدي إلى بناء جسور الثقة وتحسين العلاقات بين أعضائها وتقوم كثير من المنظمات بدمج فرق تحسين الجودة في الهيكل التنظيمي والنظر إليها على أنها جزء من الهيكل التنظيمي وليس أمرا عارضا أو مؤقتا ينتهي بعد فترة من الزمن.

ثانياً- حلقات الجودة : تعد حلقات الجودة من أهم المفاهيم الحديثة وكذا من أهم الأساليب التي تتوجه إليها إدارة الجودة الشاملة حيث يلجأ إليها العمال طوعيا من اجل التحسين المستمر.

1- مفهوم حلقات الجودة :

يعرفها إشيكاوا على أنها: " أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل حيث تتكون من متطوعين يلتقون أسبوعياً لمناقشة، تحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات اختصاصهم، وتهدف حلقات الجودة إلى تبادل المعرفة، تحسين جودة الأداء والمساهمة في استيعاب الأهداف¹" ويعد إشيكاوا أول من جاء بفكرة حلقات الجودة سنة 1960، حيث تعتبر من أحد أسباب نجاح المنتجات

¹ - HUBERAC Jean- Pierre, **Guide des méthodes de la qualité : Choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services**, édition MAXIMA, 2ème édition, Paris, 2001, P 39.

اليابانية والتي تقدم علاقة (جودة / سعر) مناسبة ومرضية لزيائنها¹ وأعيد تصدير هذه الفكرة وانتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل السبعينات من القرن العشرين.

2- أهمية حلقات الجودة: ويمكن إظهار أهمية حلقات الجودة من خلال الأوجه المختلفة التالية²:

- أ- مساهمة حلقات الجودة في تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية للمؤسسة باعتبارها أعظم أصولها؛
- ب- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في ضمان ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وأهدافها؛
- ت- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق وتشجيع العمال على حل مشاكلهم ذاتياً وبطريقة منظمة؛
- ث- تشجيع الإبداع لدى العمال وزيادة قدراتهم بخلق نوع من التحدي، التشويق والتنوع في المهام المنسوبة إليهم؛
- ج- تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمات القيادية لهم.

ثالثاً - فرق حل المشكلات: تتشكل جماعات بهدف حل مشكلات معينة تتعلق بالوظائف التي تؤديها المنظمة وبالتالي فهذه الجماعات تركز على حل المشكلات التشغيلية ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات، إن اهتمام فرق حل المشكلات يكون جزئياً يتعلق بالمشكلة أو المشكلات التي كلف الفريق بدراستها و حلها، تعقد هذه الفرق اجتماعاتها و تقوم بدراسة المشكلات المناطة بها حيث تقوم في النهاية بتقديم اقتراحات وتوصيات لحل المشكلات .

رابعاً- فرق العمل المسيرة ذاتياً: يتم في كثير من المنظمات تشكيل فرق عمل ذات تسيير ذاتي حيث تقوم بتسيير أمورها بنفسها وخاصة في أقسام خدمة العملاء والتعامل مع الجمهور وتجتمع هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات وتنفذها باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها.

المبحث الرابع: تصميم العمليات و الأنظمة و السياسات في ظل TQM

حتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها فان ذلك يتطلب منها إعادة تصميم عملياتها وكذا تحديث وتغيير أنظمتها وسياساتها حتى تنسجم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: ماهية العمليات

تطرق العديد من الباحثين في الفكر الإداري إلى مفهوم العمليات في المنظمة، وفي ما يلي عينة من هذه التعاريف:

¹ - JARROSSON Bruno, **100 ans de management: un siècle de management à travers les écrits**, édition DUNOD, Paris, 2000, 90.

² - فريد عبد الفتاح زين الدين: فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة، مرجع سبق ذكره، ص: 103-104

- 1- يعرف قاموس Webster العملية على أنها: "سلسلة من التصرفات أو العمليات التي تؤدي إلى نتيجة محددة، وبالمثل في إدارة الجودة الشاملة فالعملية تعرف على أنها سلسلة من العمليات التي ترتبط مع بعضها البعض لتؤدي إلى نتيجة لها قيمة أكبر"¹
- 2- وتعرف العملية process أيضا بأنها مجموعة الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها التي تحول المدخلات إلى مخرجات²

المطلب الثاني: العمليات من وجهة نظر TQM

يتوقف تحقيق مستوى الجودة العالية على مدى سلامة تصميم العمليات فالتصميم القديم القائم على معتقدات ومفاهيم تنظيمية تقليدية سيعيق سيرها، ولا يخدم منهجية إدارة الجودة الشاملة

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

بناء على ما تقدم فإن منهجية إدارة الجودة الشاملة تؤكد على حاجة المنظمة إلى تصميم عملياتها من جديد لتتماشى مع اتجاهات ومتطلبات تطبيق هذه المنهجية وهذا التصميم يجب أن يكون جديدا بعيدا عن الاتجاه التقليدي وبالتالي لا يجب الاعتماد على أخذ التصميم السابق وإجراء تعديلات عليه من أجل تطويره فهذا ليس هو المطلوب ولن يخدم أهداف ومسيرة 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.³

ثانياً- مفهوم إعادة الهندسة: ينبغي إجراء التغيير اللازم على العمليات حتى تنسجم مع الفلسفة الجديدة للمنظمة وللمطلوب هنا ليس إجراء تعديلات طفيفة بل عمل تغييرات جذرية تتماشى مع مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هذه التغييرات الجذرية يصطلح عليها "إعادة الهندسة" وتعرف على أنها:

- 1- يطلق عليها باللغة العربية الهندرة وقد وضعت من قبل كل من "مايكل هامر"، "جيمس تشامبي" عام 1993 وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية التي يمكن أن تستخدمها جميع المنظمات من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عمليات وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها⁴؛

¹ - إصدارات بيملك: الجودة الشاملة الدليل المتكامل، الإشراف العلمي: د. عبد الرحمن توفيق، بيملك القاهرة، 2003، ص: 52

² - رعد عبد الله الطائي وآخرون: مرجع سابق، ص: 134

³ - عمر وصفي العقيلي: مرجع سابق، ص: 93

⁴ - نفس المرجع، ص: 94

2- يرى جونز جونز (2001) أن إعادة الهندسة " هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم جذرية للعمليات من اجل تحقيق تحسينات ملموسة وفقا لبعض المقاييس الحديثة للأداء كالتكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة"، واستنادا إلى هذا التعريف فان المدراء يعيدون التفكير بشكل شامل بالطريقة التي تمارس بها منظماتهم نشاطها وبدلا من التركيز على الوظائف يجري الاهتمام بالعمليات المرتبطة بالأنشطة.¹

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 اقل .

و بصدد التغيير في العمليات من خلال عملية إعادة الهندسة لا بد من مراعاة الآتي:²

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 متمتازة 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 عنها ومن 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)؛

ويذهب جونز جونز(2001) إلى أن إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة هما عنصرين مرتبطين ومتكاملين، وبعد الانتهاء من عملية إعادة الهندسة والوصول إلى أفضل أسلوب لتزويد العملاء بالمنتجات التي يرغبون بها يبدأ الاهتمام والتركيز على التحسين المستمر.

ومن الاتجاهات الأخرى في إحداث التغيير في العمليات بما يتناسب مع اتجاهات إدارة الجودة الشاملة اعتماد برامج "أفضل الممارسات" best practices حيث يتم تحديد أفضل الممارسات لدى المنظمات الأخرى في نشاط معين ويجري الاستفادة منها في أداء ذلك النشاط بعد تكييفها مع طبيعة وخصوصية المنظمة ويتطلب ذلك أيضا عمليات قياس للأداء ومقارنات مع المنظمة المرجعية لتحقيق من فائدة تلك البرامج، وعند استقرار

¹ - رعد عبد الله الطائي و آخرون : مرجع سابق، ص:134

² - نفس المرجع: ص:135

المنظمة على ممارسة معينة من تلك الممارسات تبدأ عملية التحسين المستمر لها ودمجها في برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

المطلب الثالث: ماهية الأنظمة في ظل TQM

يشمل التغيير التنظيمي الحاصل في المنظمة بهدف توفير المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة جملة الأنظمة التي تنظم وتضبط الأداء التنظيمي في المنظمة.

و تعرف **الأنظمة** بأنها أداة يتم في ضوءها تنفيذ العمل في المنظمات عموماً وهي ضوابط عامة وشاملة للأداء التنظيمي الكلي وموجه نحو تحقيق الأهداف المنشودة، يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى وضع أنظمة جديدة لا القديمة المعمول بها حيث يتم وضعها في خدمة إستراتيجية المنظمة الجديدة وتحقيق أهدافها، فهي الأداة المرشدة للأداء الكلي داخل المنظمة نحو تحقيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة لأنها تشمل قواعد وضوابط عامة توجه هذا الأداء على اعتبار أن النظام هو بمثابة قانون داخلي يجب الالتزام به من قبل الجميع، وداخل المنظمة هناك الكثير من الأنظمة على سبيل المثال: النظام الإنتاجي، النظام المالي، نظام الشراء، نظام التخزين... الخ¹

المطلب الرابع: سياسة المنظمة في ظل TQM

تستمد سياسة الجودة من الرؤيا ورسالة المنظمة وتأخذ شكل نص يعكس القيم والمبادئ المرشدة في مجال الجودة والتي تعتمد عليها المنظمة عند تبنيها لإدارة الجودة الشاملة.

أولاً- مفهوم السياسة: هي مبادئ عامة تعمل على توجيه التفكير في مجال اتخاذ القرارات وفي أداء واجبات العمل وتحمل مسؤولياته وممارسة سلطاته، والسياسات منها ما هو عام وشامل ومنها ما هو خاص يشمل مجال معيناً من العمل في المنظمة.²

ثانياً- 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 مجالاً معيناً من العمل في المنظمة وفي ضوء أنظمتها الجديدة المعمول بها وفي عملية إعادة تصميم السياسات لا بد من مراعاة جانب هام ألا وهو صفة المرونة فيها لكي لا تشكل أو تفرض قيوداً تحد من حرية

¹ - عمر وصفي العقيلي: مرجع سابق، ص: 96

² - <http://www.hrdiscussion.com/hr13160.html> consulté le 07/05/2010

من يطبقها أو يعمل بموجبها لكن هذه المرونة يجب أن تكون ضمن حدود لان المبالغة في المرونة قد يؤدي إلى الإخلال بالنظام.¹

وتذهب منظمة ISO إلى تعريف سياسة الجودة بأها: "الأغراض الشمولية و اتجاه المنظمة المتعلقة بالجودة وكما تعبر عنها الإدارة العليا بصورة رسمية".²

ثالثا- الاعتبارات الواجب مراعاتها لغرض وضع سياسة جودة موضوعية وقابلة للالتزام والتحقيق:³

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

رابعا- 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 الموردین الخارجيين والداخلين 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 .

خامسا- 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؛
- 3- إعطاء اهتمام واسع لأنشطة التثقيف والتدريب والتي تقيم نتائجها من خلال المساهمة في تنفيذ سياسة الجودة؛

¹ - عمر وصفي العقيلي: مرجع سابق، ص: 97-98

² - رعد عبد الله الطائي: و اخرون: مرجع سابق، ص: 342

³ - نفس المرجع، ص: 343

- 4- إدماج الموردين ذوي الأهمية في تنفيذ سياسة الجودة، ويتعلق هذا بالموردين الداخليين و الخارجيين؛
- 5- المتابعة لتنفيذ السياسة في مختلف مستويات المنظمة وتقديم التقارير حولها ومناقشتها في الاجتماعات الإدارية؛

6- مراجعة سياسة الجودة بانتظام لجعلها ملائمة وموضوعية.

إن وجود سياسة للجودة في المنظمة أمرا مهما لأنه يوفر إطارا لوضع أهداف الجودة ويضمن تحقيق التناسق في الأوجه المختلفة لأنشطة المنظمة فيما يخص الجودة بالإضافة إلى أنها تمثل مرشدا وموجها للقرارات في ذلك المجال.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تقدم يتبين أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب إحداث جملة من التغييرات سواء في الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية أو فيما يخص أسلوب العمل وتصميم العمليات وبالتالي فإنه يتوجب على الإدارة العليا إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة بطريقة فعالة والعمل على توفير مستلزمات الجودة، والبيئة المناسبة وكذا المتطلبات الضرورية لتطبيق هذه المنهجية، وقد حاولنا من خلال الفصل الآتي ربط ما ورد في الجزء النظري بالواقع العملي و سير المؤسسات في الجزائر من خلال إجراء إسقاط للمفاهيم النظرية على مؤسسة الاسمنت بتبسة وذلك ما سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي .

تمهيد

يعد القطاع الصناعي أحد الركائز الأساسية في التطور والنمو لأي اقتصاد، واستنادا إلى حقيقة أن صناعة الإسمنت تمثل العصب الرئيسي لقيام هذا القطاع، أولت الجزائر اهتماما خاصا لصناعة الإسمنت لدورها الإستراتيجي في التنمية الاقتصادية باعتبارها الوسيلة الضرورية لقيام هياكل المشاريع التنموية والتي تشكل القاعدة الأساسية لباقي الأنشطة الاقتصادية والصناعية الأخرى، حيث تم إنشاء العديد من المؤسسات الوطنية لدعم هذا القطاع.

وكعينة تعكس الوضع التنافسي الذي تعيشه مؤسسات هذا القطاع، تم اختيار شركة إسمنت تبسة (SCT) باعتبارها واحدة من المؤسسات الوطنية المشكلة للنسيج الصناعي في هذا القطاع والتي تسعى دوما لتحقيق مستوى عالي من الجودة يدعمها في الارتقاء بقدرتها التنافسية إلى مستوى يسمح لها بالبقاء والنمو وكذا بالمنافسة في السوق العالمية، ونلمس ذلك من خلال حصول الشركة على كل من شهادتي الايزو (ISO9002(1994)،ISO 9001(2000) و ISO14001، إضافة إلى التاج tedj وهو معيار جودة محلي معتمد في الجزائر.

ولتوضيح ذلك سيتم التعرض في هذا الفصل إلى منهجية الدراسة ثم التطرق إلى تقديم شركة إسمنت تبسة (SCT) بشكل واف كمحصلة أولية ليتم التركيز فيما بعد النشاطات المرتبطة بالجودة فيها وكذا التعرض إلى تحليل محاور الاستبيان المتعلقة باستجابات مفردات العينة المبحوثة تجاه عبارات الاستمارة. ولإحاطة بجيشيات هذه الدراسة الميدانية ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : منهجية الدراسة؛

المبحث الثاني : تقديم شركة إسمنت تبسة (SCT)؛

المبحث الثالث : نظام الجودة في مؤسسة إسمنت تبسة

المبحث الرابع: تحليل محاور الاستبيان

المبحث الأول: منهجية البحث

تعني منهجية البحث مجموعة المناهج والطرق التي توجه الباحث في بحثه، حيث أن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من اجل استخلاص النتائج والوقوف على ثوابت الظاهرة المدروسة¹.

المطلب الأول: المنهج المتبع

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، فالمنهج يعني " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"²، كما يعني " فن التنظيم الصحيح لسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من اجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين"³، ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمدنا :

أولاً- المنهج الوصفي التحليلي: المناسب لموضوع بحثنا، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، وفي بحثنا هذا نود معرفة دور إدارة التغيير التنظيمي في تطبيق و تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي "الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم"⁴، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة تهدف إلى استخلاص النتائج ومعرفة كيفية ضبط و التحكم في هذه العوامل وأيضاً التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل⁵

ثانياً- منهج دراسة الحالة: يتميز منهج دراسة الحالة بدراسة خصائص ومضمون حالة أو ظاهرة واحدة وبصورة مفصلة ودقيقة، أي وحدة معينة سواء كانت فرداً أو وحدة اجتماعية⁶، ويرتكز هذا المنهج على تحديد حالة معينة كخطوة أولى، ومن ثمة جمع معلومات مفصلة ودقيقة عنها كخطوة ثانية، وتحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية وموضوعية للحصول على نتائج محددة يمكن تعميمها واقتراح أساليب معالجتها

1 - فريديك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية : انجليزي-فرنسي-عربي، أكاديبيا، بيروت، لبنان، 1998، ص:231

2 - عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة 2، الجزائر، 1999، ص:99

3 - نفس المرجع، ص:99

4 - عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص:24

5 - نفس المرجع، ص:29

6 - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الطبعة 1، الجزائر، 2002، ص:120

على حالات أخرى مشابهة¹، ولذلك اعتمدنا على هذا المنهج في المؤسسة محل البحث حيث قمنا بعدد كبير من الزيارات لها محاولين الحصول على أكبر كم من المعلومات التي من شأنها أن تسمح لنا بتقديم تشخيص دقيق لثقافتها المنظمية ومدى ملائمة قيمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كما حاولنا الاتصال بمختلف المسؤولين لمعرفة وجهة نظر كل مجموعة تجاه موضوع البحث مع عدم إغفالنا لعالمي التوثيق، حيث حاولنا الحصول على أكبر حجم من الوثائق المتعلقة بنشاط المؤسسة بصفة عامة، والمتعلقة بنظام إدارة الجودة المطبق، وقمنا بتسجيل ملاحظتنا المتعلقة بالتنظيم، مستوى العلاقات ونظم المعلومات على مستوى المصالح الإدارية، أو على مستوى ورشات العمل.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية:

لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمنا أساسا الاستمارة والمقابلة والملاحظة بغية معرفة دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً- الاستمارة: تعرف الاستمارة بأنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"² ويرجع استخدام هذه الأدوات لجمع البيانات إلى عدة أسباب من بينها³:

- 1- وسيلة هامة للحصول على البيانات من عدد كبير من الأفراد يفوق بكثير الحجم الذي تغطيه أدوات جمع البيانات الأخرى كالمقابلة والملاحظة؛
- 2- إمكانية فحص ومراجعة الاستمارة، بل وتجريب الاستبيان تجريباً مبدئياً؛
- 3- إجابات البحوث عن أسئلة الاستمارة قد تكون أكثر دقة وموضوعية لأن المبحوث غير معروف الشخصية.

وكانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى:

- 1- معرفة مدى قابلية التغيير في المؤسسة محل الدراسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- 2- معرفة مدى التزام الإدارة العليا في المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذا أهم مظاهر الاهتمام بالجودة في المؤسسة؛
- 3- معرفة أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة؛
- 4- معرفة أهم مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتشتمل الاستمارة على خمس محاور:

¹ - أحمد غريب : تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، (دون ذكر دار النشر)، عمان، الأردن، 1983، ص: 101

² - محمد علي محمد: علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، ط1، القاهرة، 1980، ص: 339

³ - محفوظ احمد جودة : أساليب البحث العلمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 150

المحور الأول: البيانات الشخصية : واشتمل هذا المحور على بيانات الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، المنصب في المؤسسة والهدف من هذه البيانات هو تحديد خصائص العينة المدروسة ومعرفة تأثيرها في قيم وسلوك وأداء الأفراد. (انظر الملحق رقم 09)

المحور الثاني: تحديد قابلية التغيير في المؤسسة محل الدراسة واشتمل على مجموعة من الأسئلة من 01 إلى 09 (انظر الملحق رقم 09)

المحور الثالث: تحديد مدى التزام الإدارة العليا في المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و شملت مجموعة الأسئلة من 10 إلى 17 (انظر الملحق رقم 09)

ولأنه وكما أشار لاسلز ودال (Lascelles & Dale): "إن أفراد الإدارة العليا في المنظمة هم عامل التغيير الداخلي الأساسي، إذ بإمكانهم تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن تطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب"¹، فإنه يقع عليها العبء الأكبر في إنجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في منظماتهم، وبناء على ذلك بالإضافة إلى ضرورة تمثيلهم القدوة في الالتزام بأداء أعمالهم بأحسن جودة ممكنة، فإن عليهم القيام بدور التعليم إذ أن أفضل القادة من يعلمون غيرهم كيفية أداء أعمالهم بشكل صحيح، وبالتالي وجب عليهم تقديم المساعدات اللازمة لمرؤوسيهم لإيجاد حلول لمشاكلهم المتعلقة بالعمل، كما يجب عليهم أن يثيروا فيهم الحماسة.

المحور الرابع: تحديد أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة. ويشمل مجموعة الأسئلة من 18 إلى 26 (انظر الملحق رقم 07)

المحور الخامس: يقوم على تحديد أهم مجالات التغيير في المؤسسة لتهيئة المناخ اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة 27 إلى 52 (انظر الملحق رقم 07)

وقد تم عرض الاستمارة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال العلمي، أساتذة في جامعتي بالمسيلة وكذا جامعة الشيخ العربي التبسي بتبسة، من اجل إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى ارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة الأساسية، وكذلك حذف أو تعديل أي عبارة من العبارات. وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من ثلاث أرباع المحكمين على أداة الدراسة سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات بعد تحديد مواضع الالتباس و الضعف فيها أو إضافة عبارات جديدة، ومرفق كشف بأسماء المحكمين ضمن ملحق الرسالة.

وللتأكد من ثبات هذه الاستمارة تم استخدام طريقة التطبيق وإعادة التطبيق، حيث أعيد تطبيق هذه الاستمارة على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، بلغ عدد أفرادها (20) موظفا، وقد سجلنا نسبة ثبات في

¹ - فريد عبد الفتاح زين الدين: مرجع سابق ، ص:60

الإجابات على مختلف الأسئلة تتجاوز (94 %)، وتجدر الإشارة أننا تحرينا التبسيط قدر الإمكان في صياغة عبارات الاستمارة، كما اعتمدنا اللهجة العامية للتوضيح بالنسبة للعاملين ذوي المستوى الدراسي المتدني.

ثانيا : المقابلة : يمكن تعريفها بأنها : "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"¹ حيث تم استعمال المقابلة بعض المسؤولين في أقسام الإنتاج، إدارة الموارد البشرية إضافة إلى الاستمارة للحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لم تتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة فقط.

ثالثا : الملاحظة : كذلك تم استعمال الملاحظة في دراستنا هذه، لما لها من دور مكمل للاستمارة و المقابلة من جمع للبيانات حول عينة الدراسة، فأتثناء تجولنا في أقسام وإدارات وورشات المؤسسة سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين ومدى تنظيم العمل والترتيب الداخلي للورشات والمكاتب وعلاقات العمال برؤسائهم لمعرفة مدى الاحترام المتبادل بين الأفراد أنفسهم والأفراد ورؤسائهم ومدى احترام العمال للوقت ومعرفة ملائمة الترتيب الداخلي أي معرفة مدى ملائمة بيئة العمل لأداء الأعمال و لقد تأكد لنا من خلال الملاحظة صدق إجابات الأفراد على العديد من أسئلة الاستمارة.

رابعا-الوثائق والسجلات : بالإضافة إلى الأدوات سألنا الذكر، حاولنا الاطلاع على ما أتيح لنا في ميدان الدراسة من وثائق وسجلات، وقمنا بتصوير بعضها، وتسجيل بعض الملحقات والأرقام لتسهيل لنا عملية التحليل، وتمكننا من الوقوف على مستويات الأداء في المنظمة، وأهم المعوقات والمقومات المرتبطة بجانب تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي من شأنها أن تسهل أو تصعب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

خامسا-الأدوات الإحصائية: يمكن تلخيص أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة الميدانية لوصف عينة الدراسة، ولتحديد استجاباتهم تجاه عبارات الاستبيان فيما يلي:

1- التكرارات.

2- النسب المئوية.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار موظفين مؤسسة اسمنت تبسة ليكون مجتمع البحث لكون هذه المؤسسة من أهم المؤسسات في مجالها على المستوى المحلي و كذا تتطلع إلى المنافسة على مستوى عالمي ، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في شركة إسمنت تبسة (SCT) والمقدر عددهم بـ375، وقد تم اختيار عينة عشوائية وزعت عليها 328

¹ -رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية قسنطينة، الطبعة الثانية، 2008، ص: 212.

استمارة وتم استرجاع 326 استمارة وكان المكتمل من الاستمارات الموزعة والصالح للتحليل الإحصائي 321 استمارة أي بنسبة 97.86 %

المبحث الثاني: تقديم شركة إسمنت تبسة (SCT)

تعرف صناعة الإسمنت نموا متسارعا في الدول النامية، نظرا لأهميتها البالغة في البناء الاقتصادي، باعتبارها الوسيلة الضرورية لقيام هياكل المشاريع التنموية والتي تشكل القاعدة الأساسية لباقي الأنشطة الاقتصادية والصناعية الأخرى، وتعد الجزائر من أهم الأقطار العربية المنتجة للإسمنت في دول الإتحاد العربي للإسمنت ومواد البناء (UACMC)، وقد بلغت طاقتها الإنتاجية السنوية في القطاعين العام و الخاص 15 مليون طن عام 2008¹، وبلغت نسبة مساهمتها 7.57% من إجمالي الإنتاج العربي سنة 2008²، وتعد شركة إسمنت تبسة (SCT) إحدى المؤسسات الوطنية المشكلة للنسيج الصناعي في هذا القطاع³ والتي تعاني من آثار التوجه الجديد وتعيش تحديا يتمثل في حتمية الارتقاء بقدرتها التنافسية إلى مستوى يسمح لها بالبقاء والنمو.

المطلب الأول: التعريف بشركة إسمنت تبسة (SCT)

أولت الجزائر اهتماما بالغا بصناعة الإسمنت لدورها الإستراتيجي في التنمية الاقتصادية حيث تم إنشاء العديد من المؤسسات لدعم هذا القطاع، وتعد شركة إسمنت تبسة (SCT) واحدة من هذه المؤسسات الوطنية المشكلة للنسيج الصناعي في قطاع صناعة الإسمنت.

أولاً- نشأة الشركة: شركة إسمنت تبسة (SCT) هي مؤسسة عمومية اقتصادية، وليدة أحد برامج المخطط الرباعي الرابع للتنمية (1976-1980)، تم وضع حجر أساسها سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء (EDIMCO) وفي سنة 1988 تم تحويل المشروع للمؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) الكائن مقرها بمدينة قسنطينة.

تطلب إنجاز المصنع 60 شهرا ابتداء من تاريخ 25 فيفري 1990 إلى غاية انتهاء الأشغال بتاريخ 11 فيفري 1995، وذلك وفقا للعقد المبرم بين مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق وشركة (FLS) الدانماركية، بتاريخ 15 أوت 1990 وبتكلفة إنجاز قدرها 6963 مليون دينار، منها 113.25 مليون دينار في شكل قرض مقدم من البنك الجزائري للتنمية (BAD).

أسندت مهمة الإنجاز لفرع الشركة الدانماركية (FLS) بإسبانيا، حيث تكفلت هذه الأخيرة بتوريد المعدات والتجهيزات بالإضافة إلى نصبها وتركيبها وإجراء اختبارات الإنتاج وتقديم المساعدة التقنية، كما كان للعديد من الشركات الوطنية نصيبها في إنجاز المشروع ويظهر ذلك في:

¹ - <http://www.alroya.com/node/47271> consulté le 08/08/5010

² - أنظر الملحق رقم (01)

³ - أنظر الملحق رقم (02)

- 1- تركيب الهياكل المعدنية وورشات الميكانيك: والتي أوكلت لشركة البناءات المعدنية الجزائرية (BATEMETAL).
 - 2- الأشغال الهندسية والمعمارية: والتي أنجزت من طرف مؤسسة البناء لصناعة الحديد والصلب (COSIDER).
 - 3- تركيب الأجهزة الميكانيكية: أوكلت لشركة (ENCC).
 - 4- تركيب الأجهزة الكهربائية: أوكلت لشركة (MERLIN GERIN) الفرنسية.
 - 5- التموين بالمياه: وهذا بقوة ضخ 16 ل/ثا والتي أوكلت لمقاولة الهندسة المعمارية والتحويلات البرية (ETVART).
 - 6- الغاز الطبيعي والكهرباء: أوكلت لشركة (SONELGAZ)، حيث تم تزويد المصنع بالغاز الطبيعي عن طريق أنبوب الغاز (الجزائر - إيطاليا)، بينما الكهرباء بواسطة خط (تبسة جبل العنق) بضغط عالي 90 كيلوفولط.
- وعليه فقد تأسست شركة إسمنت تبسة (SCT) كشركة مساهمة بتاريخ 28 نوفمبر 1993، برأس مال اجتماعي قدره 800 مليون دج مكون من 8000 سهم، قيمة كل منها 100000 دج، وقدرت المساهمات من رأس المال الابتدائي بـ 200 مليون دج على النحو التالي:
- الجدول رقم (06):المساهمات في رأسمال مؤسسة الاسمنت عند التأسيس

المؤسسات المساهمة	عدد الأسهم	نسبة المساهمة %
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق ERCE	1200	60
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب ERCO	400	20
مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE	400	20
المجموع	2000	100

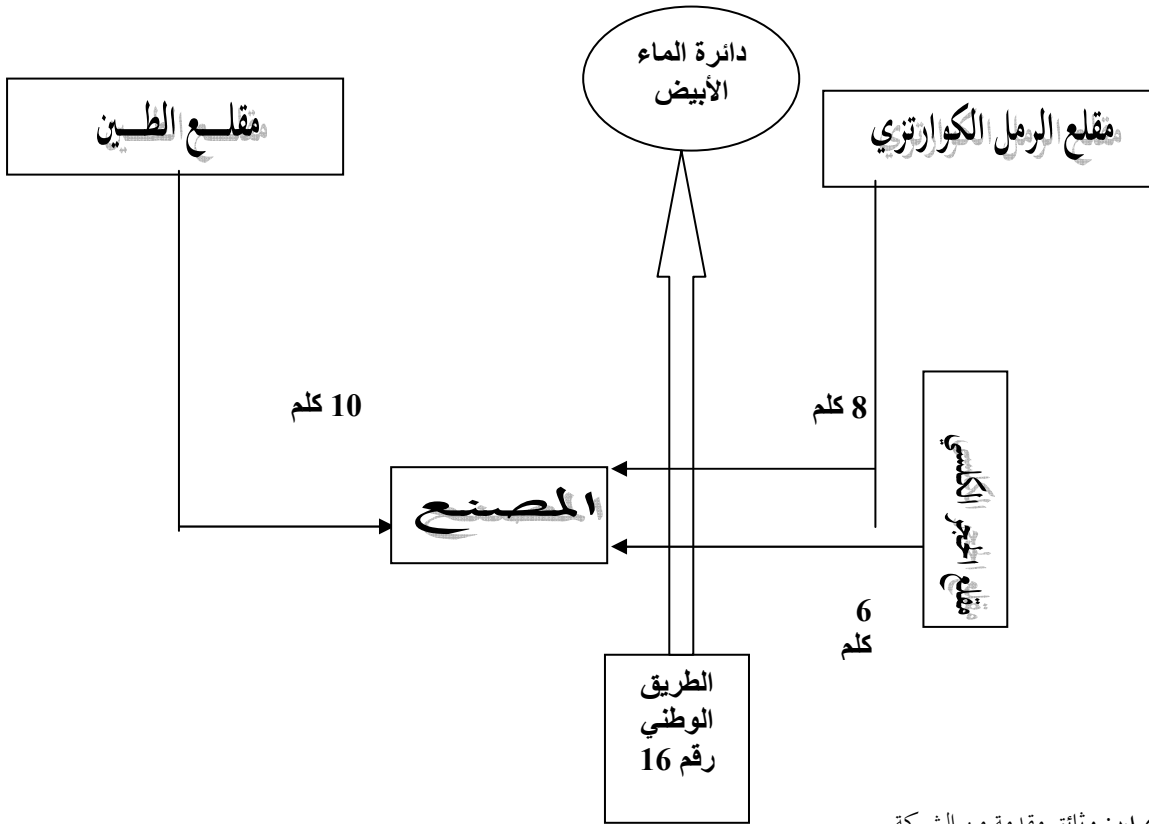
المصدر: سجلات دائرة المالية والحاسبة

وفي سنة 1997 أصبحت مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) المساهم الوحيد بشرائها باقي الأسهم، ليرتفع رأس مال شركة إسمنت تبسة سنة 2002 إلى 1200 مليون دج، وابتداء من سنة 2002 أصبح رأس مال الشركة 2700 مليون دج¹.

¹ -http://www.erce-dz.com/?m=filiale&p=filiale_detail&filiale_id=22 consulté 07/08/2010

ثانيا- الموقع والإمكانات: يتواجد المقر الاجتماعي لشركة إسمنت تبسة بطريق بلقاسمي يوسف بمدينة تبسة، في حين أنشأ المصنع بدائرة الماء الأبيض على بعد 26 كلم جنوب مقر الولاية، بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع المصنع على مساحة 32 هكتارا، ويحتل موقعا إستراتيجيا يتوسط مصادر المواد الأولية الأساسية الداخلة في إنتاج مادة الإسمنت، بحيث لا تزيد المسافة الفاصلة بين مكان استخراجها والمصنع عن العشر كيلومترات (10 كلم). وتجدر الإشارة إلى أن المواد الخام المستخدمة في صناعة الإسمنت هي مكونات طبيعية، وتوزع على المقالع الثلاث الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (23): موقع المصنع بالنسبة لمصادر المواد الأولية



المصدر: وثائق مقدمة من الشركة

المطلب الثاني: التقسيم الوظيفي للشركة

إن دراسة الهيكل الحالية لشركة إسمنت تبسة وتوزيع الوظائف فيها يكتسي أهمية بالغة، باعتبار أن حسن تنظيم هيكل الشركة سيساعد على تأدية المهام الموكلة لكل دائرة أو قسم من الشركة والشكل رقم (24) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة ميدان الدراسة¹، وتظهر أهمية وجود هيكل تنظيمي في تحقيق الفعالية في مجالات الاتصال واتخاذ القرارات من جهة، وضمان استمرارية النشاط من خلال التدفق المنتظم للمعلومات من جهة أخرى، كما يوضحه الجدول رقم (07)

¹ - انظر الملحق رقم (03)

الجدول رقم (07): التقسيم الوظيفي لشركة إسمنت تبسة والمهام الموكلة لكل وظيفة

التقسيم الوظيفي	المهام
المديرية العامة للشركة	الإشراف على الإدارة العامة للشركة.
مديرية التجارة والتمويل	الإشراف العام على عمليات الشراء ذات الحجم الكبير، وكذا توزيع عقود بيع الإسمنت.
مديرية المحاسبة والمالية	- تحليل النسب المالية وإصدار خطط العمل السنوية؛ - مراقبة الأعمال المحاسبية؛ - الإشراف على دائرة المالية والمحاسبة بالمصنع.
مديرية الموارد البشرية	مكلفة بالأعمال الإدارية الخاصة بالمستخدمين والعمال، وتتبع مباشرة الرئيس المدير العام.
مسؤول ضمان الجودة	- الإشراف على ضمان الحصول على شهادة المواصفات القياسية iso 9001 تجسيد مراحل الحصول على هذه الشهادة - مواكبة متطلبات جودة السلع المقدمة في ظل وجود : منتجات منافسة، حرية لبادلات الاقتصادية، بالإضافة إلى تبني رؤية مستقبلية مبنية على أساس تسويق المنتج خارج الحدود الجغرافية بعد تأكيد الحصول على شهادة الإيزو iso 9001 - الإشراف المباشر على مصلحة مراقبة النوعية.
مديرية المصنع	تشرف على مختلف الدوائر والأقسام والمصالح في المصنع، مهمتها تنظيم، تطوير، تسيير ومراقبة سير العمليات و تتبع مباشرة المدير العام
المديرية التقنية	تضم هذه المديرية الدوائر والأقسام الإستراتيجية في الشركة والتي تتمثل أساسا في : - دائرة الإنتاج؛ - دائرة الصيانة؛ - دائرة المواد الأولية؛ - دائرة التمويل.
دائرة المالية والمحاسبة	وتشرف هذه الدائرة على المصالح التالية: مصلحة المالية، مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة التحليلية. فالمصلحة الأولى تشرف على تسيير السيولة المالية للمصنع من مقبوضات ومدفوعات تضمن السير الحسن للصندوق، وجعله يساير احتياجات الشركة وكأداة لتنفيذ أهدافها المسطرة في شكل خطط مالية محاسبية.

<p>أما مصطلحي المحاسبة بنوعيهما (العامة والتحليلية) فتعملان على التنفيذ العلمي للمحاسبة العامة والتحليلية وإصدار الميزانيات المحاسبية وجدول حسابات النتائج وتحديد الانحرافات، وتهدف المصطلحين إلى التطبيق الصارم للتنظيم المتبنى في تسيير الموارد وصحة المعلومات والنتائج المحاسبية.</p>	
<p>- توفير كل الاحتياجات الخاصة بدوائر: الإنتاج، الصيانة، المواد الأولية، من قطع تبديل ومستلزمات وأدوات الصيانة الضرورية، واحترام آجال تسليمها؛ - ضمان مختلف الاحتياجات لتنفيذ تدخلات الصيانة والتصليح في فترات الإنتاج وفي فترات الصيانة المبرمجة، وحين التوقف الجزئي المبرمج للعملية الإنتاجية؛ - الحرص على تلبية مختلف الطلبات من قطع التبديل والأدوات والمستلزمات طبقا للمواصفات المطلوبة من طرف المصالح التقنية خاصة تلك المرتبطة بالمتعاملين الأجانب؛ - تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بقطع التبديل؛ - مراقبة مستويات المخزون وبرمجة مواعيد إعادة الترميم.</p>	<p>دائرة التموين</p>
<p>- تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال منذ التوظيف إلى ما بعد التقاعد؛ - تحضير ودفع الرواتب والأجور الشهرية، وتسيير العطل السنوية والاستثنائية؛ - تسيير الملفات الاجتماعية للعاملين، والخاصة بالاشتراكات في صندوق الضمان الاجتماعي والتعويضات والخدمات الاجتماعية؛ - وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد، ورسكلتهم تماشيا مع التقنيات الحديثة في صناعة الإسمنت. - استقبال طلبات التوظيف طبقا لمخطط التشغيل المطبق في الشركة. و تشرف علي المصالح التالية: الأفراد، الوسائل العامة والشؤون الاجتماعية.</p>	<p>دائرة الإدارة والمستخدمين</p>
<p>- إعداد وتحضير البرنامج الشهري للإنتاج والسهر على تنفيذه من قبل مختلف المصالح؛ - السهر على تجسيد المخطط السنوي للإنتاج؛ - تنسيق نشاطات مختلف المصالح؛ - المتابعة والمراقبة اليومية لسيرورة العملية الإنتاجية وتدقيق الإنتاج، والتأكد من جودته وتدارك الانحرافات في حينها، والتي قد تحدث في أي مرحلة من مراحل الإنتاج، وهذا لتفادي الحصول على منتج غير مطابق للمواصفات المطلوبة.</p>	<p>دائرة الإنتاج</p>

<p>تشرف على تسيير ومراقبة نشاط المصالح التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مصلحة الورشة المركزية؛ - مصلحة الميكانيك؛ - مصلحة الكهرباء؛ - مصلحة الدراسات والمناهج؛ - مصلحة القياس والضبط. <p>وتعمل هذه المصالح بالتنسيق على ضمان : صيانة العتاد الثابت أي التجهيزات التي تتولي عمليات التكسير، الطهي والتوزيع</p>	<p>دائرة الصيانة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ضمان التموين الدائم والمستمر بالمواد الأولية والمتمثلة في الحجر الكلسي، الطين، الرمل والجبس؛ - ضمان مستوى مخزون دائم لتفادي أي انقطاعات في العملية الإنتاجية؛ - الإشراف على عمليات التفجير؛ - الإشراف على مصلحي الاستغلال، صيانة العتاد المتنقل، قسم التكسير. 	<p>دائرة المواد الأولية</p>
<p>تشرف على مراقبة جودة الإسمنت في كل مراحل التصنيع التي يمر بها المتوج، إذ تكون عملية المراقبة مستمرة لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، وفي كل مرحلة تقوم مصلحة مراقبة النوعية بفحص التركيبة الفيزيائية والكيميائية، والقيام بعملية التعديل عند الضرورة.</p>	<p>مصلحة مراقبة النوعية</p>
<p>تهتم بالجوانب التقنية لنظام المعلومات في الشركة، كما تهدف هذه المصلحة إلى تنمية البرامج المعلوماتية وتأهيل مستعملي الإعلام الآلي في الشركة.</p>	<p>مصلحة الإعلام الآلي</p>
<p>تتولى هذه المصلحة مهمة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - استقبال ملفات الزبائن ومراقبة الشحن وتسهيل عملية البيع؛ - برجة ملفات الزبائن وأوقات التسليم ومراقبة تنفيذ الصفقات؛ - إصدار صكوك الفوترة والتسليم، وفحص الفواتير ومطابقتها للصكوك المقدمة؛ - جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع والتسليم. 	<p>المصلحة التجارية</p>
<p>تشرف هذه الدائرة على الترتيبات الأمنية الخاصة بالشركة والمتعلقة بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تنسيق المراقبة والإشراف، وتنشيط فعاليات الأمن الصناعي والحفاظ على البيئة؛ - التأكد من جاهزية الوسائل الخاصة بمكافحة الحرائق ومختلف الطوارئ؛ - معاينة وتفتيش وسائل الإنتاج في كل مرحلة من مراحل التشغيل لتفادي كل مسببات الحوادث والأخطار؛ 	<p>دائرة الأمن والوقاية</p>

- إعداد إحصائيات دورية عن حوادث العمل والأخطار وتحليلها للوقوف على أسبابها وكيفية علاجها من خلال رسم سياسة وقاية لتفاديها نهائيا.	
---	--

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى معلومات من دائرة الإدارة والمستخدمين

المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية لشركة اسمنت تبسة

إن شركة اسمنت تبسة تعتبر واحدة من بين الشركات الوطنية الهامة نظرا للأهمية الاقتصادية التي تتميز بها، ويتضح ذلك من خلال الأهداف التي أنشأت من أجلها. فإنشء شركة اسمنت تبسة جاء لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- 1- تلبية احتياجات السوق الوطنية من الاسمنت بمختلف أنواعه؛
- 2- إمكانية توزيع المنتجات الوطنية من الاسمنت في السوق العالمية؛
- 3- القضاء على البطالة بتشغيل عدد كبير من العمال؛
- 4- إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الاسمنت و كذا الحفاظ على البيئة و التي تعهدت بها ضمن حصولها على معيار ISO 14001 ؛
- 5- تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني ؛
- 6- تخفيف نسبة استيراد الاسمنت من السوق الخارجية ، والقضاء على التبعية الاقتصادية؛
- 7- المساهمة في جلب العملة الصعبة؛
- 8- تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية؛
- 9- تزويد الدول الإفريقية وخاصة دول المغرب العربي باحتياجاتها من الاسمنت.

إن هذه الأهداف جعلت المؤسسة تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات الوطنية الأخرى، لاسيما بدصولها على شهادتي الإيزو (ISO9002:1994)¹ و (ISO9001:2000)²، ISO14001³، التي تعتبر شرط الدخول للأسواق العالمية، وكذا تأهلها لتعزيز قدرتها ومكانتها التنافسية في السوق الوطنية.

المبحث الثالث:مظاهر الاهتمام بالجودة في شركة اسمنت تبسة

يعتبر تقديم منتجات ذات جودة عالية من بين أهم أهداف واهتمامات شركة اسمنت تبسة منذ وجودها لأن هذا ما يحقق رضا زبائنهم وكسب وفائهم ولبوغ هذا الهدف اتبعت الشركة طرق مختلفة وذلك حسب أوضاعها الداخلية ومخططاتها وبرامجها وكذلك حسب الأوضاع الخارجية وما تتطلبه بيئتها.

¹ - انظر الملحق رقم(04)

² -انظر الملحق رقم (05)

³ - انظر الملحق رقم(06)

المطلب الأول: واقع نظام الجودة في شركة إسمنت تبسة

أدت تحولات المنافسة العالمية إلى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تبني إستراتيجية للجودة تحقق التفوق والأسبقية على المنافس انطلاقا من حصولها على شهادة المواصفات القياسية ISO 9000 كدليل على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع متطلبات الإدارة بالجودة، وهذا ما دأبت عليه شركة إسمنت تبسة (SCT) ببلوغها مستوى الجودة المطلوب في منتج الإسمنت طبقا للمواصفات المحددة، ويعكس ذلك حصولها على شهادة الإيزو (ISO9002 (1994)، في جويلية 2001¹ كإحدى الشركات الوطنية السباقة في تحصيلها لشهادة المواصفات القياسية (المرتبة 20 من بين 113 شركة، وقد تم توكيد جودة منتجها من قبل المعهد الفرنسي لتأكيد الجودة (AFAQ)*.

المطلب الثاني: خطة التأهيل المطبقة للحصول على شهادة المواصفات القياسية (ISO9002(1994)

تم تطبيق خطة مدروسة من قبل شركة إسمنت تبسة تشتمل المتطلبات اللازمة حتى تتمكن من الحصول على شهادة المواصفات القياسية والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم(08): خطة التأهيل المطبقة من طرف الشركة للحصول على شهادة المواصفات القياسية

ISO9002 (1994)

رقم الفقرة	الموصفة	المتطلبات الإلزامية
4.1	مسؤولية الإدارة	- تحديد سياسة الجودة. - تنظيم الشركة وتنظيم الجودة. - دعم الجودة وتخصيص الموارد المالية لها. - مراجعة الإدارة لنظام الجودة.
4.2	نظام الجودة	- توثيق نظام الجودة. - خطط الجودة وسجلاتها.
4.3	مراجعة العقد	- إجراءات مراجعة العقود. - تحديد احتياجات العميل. - إمكانية تلبية متطلبات العميل. - أسلوب توزيع وثائق وصور العقد.
4.5	ضبط المستندات و المعلومات	- أسلوب إصدار الوثائق وطريقة تعديلها من قبل الأشخاص المخولين.

¹ -Ministère de l'industrie " : Annuaire des entreprises certifiées ISO 9000 / 14000 ET LABORATOIRES ACCREDITES ", <http://www.mir-algeria.org/prixqualite/tropee03.htm>.

*AFAQ : Association Française d'Assurance Qualité.

4.6	الشراء	<ul style="list-style-type: none"> - توثيق بيانات الشراء. - اختيار الموردين. - تقييم الموردين الفرعيين. - ضرورة وجود سجلات للموردين.
4.7	ضبط المنتجات المورد من العميل	<ul style="list-style-type: none"> - تعريف هذه المنتجات بسهولة. - توضيح إجراءات موثقة لضبط المنتجات. - إجراءات موثقة لتخزين هذه المواد والمحافظة عليها. - إبلاغ العميل عن أي منتجات تتعرض للضياع أو التلف.
4.8	تعريف المنتج و تتبعه	<ul style="list-style-type: none"> - تعريف المنتج عند الاستلام ووقت الإنتاج والتوريد والتركيب من خلال تحديد كل قطعة، أو مكونات سلسلة وحدات المنتج أو دفعات الإنتاج.
4.9	ضبط العمليات الانتاجية	<ul style="list-style-type: none"> - إجراءات موثقة تخص طرق الإنتاج والتركيب والخدمة. - تحديد وتخطيط عمليات الإنتاج التي تؤثر على الجودة،، العمليات، الأجهزة والعاملين المؤهلين. - وجود معايير للتنفيذ تكون واضحة. - تطبيق صيانة فعالة للتجهيزات بطريقة تضمن كفاءة العمليات.
4.10	ضبط المعاينة و الاختبار	<ul style="list-style-type: none"> - فحص واختبار المواد عند الاستلام. - إجراءات الفحص والاختبار عند التسليم وبعد إتمام المنتجات. - تمييز المنتجات التي سمح باستعمالها قبل التحقق منها بسبب الطوارئ. - تحديد الجهة المسؤولة عن قبول المنتجات.
4.11	ضبط معدات المعاينة و القياس و الاختبار	<ul style="list-style-type: none"> - التأكد من صحة هذه المعدات ومعايرتها. - إثبات القيام بالتأكد من المعدات ومعايرتها.
4.12	حالة المعاينة و الاختبار	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة الفحوصات والاختبارات التي تمت على المنتج وتوثيق النتائج.

-التفريق بين المنتجات المطابقة وغير المطابقة للمواصفات.		
-فصل المنتجات غير المطابقة وعدم استخدامها والتخلص منها. -دراسة إمكانية قبولها بعد إصلاحها.	ضبط المنتج غير المطابق للمواصفات	4.13
تحليل أسباب مشاكل العملاء والموردين واتخاذ الإجراءات التصحيحية. -التحقيق في أسباب عدم مطابقة المنتج والعمليات ونظام الجودة ومتابعة فعالية الإجراء التصحيحي.	الإجراءات التصحيحية والوقاية	4.14
-طرق حماية المنتجات من التلف. -إجراءات موثقة لمناولة المنتج. -إجراءات موثقة لتغليف المنتج وتعبئته وتسليمه	المناولة والتخزين والتغليف والتسليم	4.15
-سجلات واضحة بخصوص الفحص والتفتيش ومراقبة الجودة غيرها. -إمكانية تتبع هذه السجلات. -تكون السجلات واضحة ودقيقة، سواء كانت قواعد بيانات مخزنة أو مخطوطات.	ضبط سجلات الجودة	4.16
-تحديد جدول زمني للتدقيق. -تحديد برامج تخطيط الجودة. -التحقق من تطبيق الإجراءات التصحيحية.	تدقيق الجودة الداخلي	4.17
-وضع إجراءات موثقة لتحديد احتياجات التدريب. -توفير الدورات التدريبية اللازمة للأفراد الذين لهم تأثير مباشر على الجودة. -الاحتفاظ بسجلات التدريب.	التدريب	4.18
-توفير عمالة مؤهلة لهذه الخدمات. -توفر قطع التبديل اللازمة. -التحقق من أن الخدمة تمت بالطريقة التي تحقق المتطلبات الخاصة بها.	الخدمات المرتبطة بالمنتج	4.19

4.20	التقنيات الإحصائية	-تحديد الحاجة إلى أساليب ضبط الجودة الإحصائية. -استعمال الوسائل الإحصائية واعتماد العينات.
------	--------------------	---

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى سجلات مصلحة مراقبة النوعية

المطلب الثالث: خطة التأهيل للحصول على شهادة الموصفات القياسية (ISO 9000(2000 تعتبر عملية توطين نظام الجودة في المؤسسة خطوة أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، باعتبار أن نظام الجودة ISO من خلال المواصفة ISO9001 إصدار 2000 يمثل جملة من المتطلبات التنظيمية، كما يعتبر الخطوة الأولى نحو ترسيخ ثقافة الجودة بالشركة من خلال الإجراءات التي تقوم بها الإدارة في إطار توطين نظام الجودة وتقييمه والجدول التالي يوضح خطة التأهيل المطبقة من طرف الشركة للحصول على شهادة الموصفات القياسية (ISO9001(2000

الجدول رقم(09): خطة التأهيل المطبقة من طرف الشركة للحصول على شهادة الموصفات القياسية ISO 9001(2000)

رقم الفقرة	المواصفة.	المتطلبات الإلزامية
4	نظام إدارة الجودة	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد العمليات اللازمة لنظام إدارة الجودة. - تحديد العلاقات بين هذه العمليات وتطبيقها داخل الشركة. - تحديد الاعتبارات والأساليب الضرورية لضمان فعالية الاشتغال والتحكم في هذه العمليات. - ضمان توفير الموارد والمعلومات الضرورية لاشتغال ومتابعة هذه العمليات. - متابعة، قياس وتحليل هذه العمليات. - توثيق نظام إدارة الجودة.
5	مسؤولية الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> - تحسيس أفراد الشركة بأهمية تلبية متطلبات الزبائن، بالإضافة للمتطلبات القانونية. - صياغة سياسة الجودة ومراجعتها بانتظام. - التحقق من فهم واستيعاب سياسة الجودة داخل الشركة. - التأكد من وجود أهداف للجودة موضوعة في المستويات والوظائف الملائمة داخل الشركة - توفير الموارد الضرورية. - تعيين ممثل الإدارة (مسؤول الجودة) مهمته التأكد من

<p>تأسيس نظام إدارة الجودة وتطبيقه والحفاظ عليه، ورفع التقارير إلى الإدارة بخصوص أداء هذا النظام، لتتم مراجعته.</p>		
<p>- تحديد توفير الموارد الضرورية لتطبيق، الحفاظ وتحسين نظام إدارة الجودة، وتحقيق رضا الزبائن عن طريق احترام متطلباتهم. - تحديد الكفاءات اللازمة للأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج. - اللجوء إلى التدريب أو أعمال أخرى لسد هذه الاحتياجات وتقييم هذه الأعمال، والاحتفاظ بسجلات لذلك. - تنمية الوعي لدى أفراد المؤسسة بدور أنشطتهم، والكيفية التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة</p>	<p>إدارة الموارد</p>	<p>6</p>
<p>- تخطيط وتطوير العمليات الضرورية لتنفيذ المنتج. - الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الزبون الأخرى الخاصة بنظام إدارة الجودة. - تحديد المتطلبات الموصفة من طرف الزبون، بما في ذلك المتطلبات الخاصة بالتسليم وما بعده. - تحديد المتطلبات القانونية الخاصة بالمنتج، أو أية متطلبات مكملة. - مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج قبل الالتزام بتسليم المنتج للزبون. - إعداد خطط تفصيلية لجميع أنشطة التصميم والتطوير، تصف الأنشطة ومراحلها وتحديد المسؤوليات والصلاحيات تجاه تنفيذ المهام المدرجة ضمنها، والتعبير عن مخرجات التصميم بشكل يسمح من التأكد من مطابقتها لمتطلبات المدخلات ويوفر معلومات للمشتريات والإنتاج. - تقييم الموردين وانتقائهم بناء على مقدرتهم في تلبية متطلبات الشركة. - تخطيط وتنفيذ أنشطة الإنتاج والخدمة في ظروف متحكم</p>	<p>تنفيذ المنتج</p>	<p>7</p>

<p>بها.</p> <p>- التحكم في أدوات، أجهزة، وسائل المراقبة والقياس انطلاقا من تحديد أنشطة المراقبة والقياس الواجبة التنفيذ، والأدوات والأجهزة المساعدة على أداء تلك الأنشطة والتي تحقق مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة، بناء على وضع آليات للعمل تسمح بتوكيد أنشطة المراقبة والقياس الخاصة بعمليات المناولة، التخزين و الصيانة.</p>		
<p>- تخطيط وتطبيق عمليات المتابعة، القياس، التحليل والتحسين الضرورية لإثبات مطابقة المنتج وضمن مطابقة نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليته.</p> <p>- متابعة المعلومات المتعلقة بإدراك الزبون حول مستوى إرضاء متطلباته من طرف الشركة.</p> <p>- تحديد الأساليب التي تسمح بجمع واستعمال هذه المعلومات.</p> <p>- القيام بعمليات تدقيق داخلية بصفة دورية لغرض تحديد مدى مطابقة نظام إدارة الجودة، وتطبيقه والحفاظ عليه بصفة فعالة.</p> <p>- التحسين المستمر لفعالية نظام إدارة الجودة، باستعمال</p> <ul style="list-style-type: none"> ● سياسة الجودة. ● أهداف الجودة. ● نتائج التدقيق. ● مراجعة الإدارة والأعمال التصحيحية والوقائية. 	<p>القياسات ، التحليل والتحسين</p>	<p>8</p>

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى سجلات مصلحة مراقبة النوعية

المطلب الرابع: آليات الجودة بشركة اسمنت تبسة

تحاول الشركة وفي إطار تعزيز قدرتها التنافسية اعتماد بعض الآليات التي تساعدها على تحقيق جودة شاملة تشمل جميع نشاطاتها ووظائفها، تتمثل في إدخال مجموعة من التحسينات اللازمة على كافة وظائفها الرئيسية: التموين، الإنتاج، التسويق، الصيانة، باعتبارها مصدرا مهما لتحقيق التميز التنافسي من خلال مجموعة الآليات اللازمة نذكر أهمها:

أولا- وظيفة التموين: تتمثل إجراءات وآليات التحسين فيما يلي:

- 1- البحث عن أحسن الوسائل المادية (مثل وسائل الشحن والنقل)، واستغلال المعارف البشرية من أجل تقليص تكاليف المواد لأنها تشكل نسبة كبيرة في سعر تكلفة المنتج؛
- 2- تنسيق العمل إلى جانب توجيه ومراقبة جودة جميع نشاطات وظيفه التموين؛
- 3- الحرص على وصول المواد في وقتها المحدد ومحاولة تخفيف ضغط الموردين وتطوير وسائل الشحن الخاصة بها؛
- 4- التخطيط العلمي و المحكم لكمية المواد الأولية بالنسبة للمخزون العملي (الدائم) بالإضافة إلى مخزون الاحتياط (مخزون الأمان)؛
- 5- البحث عن أحسن طرق الاحتفاظ بالمخزون؛
- 6- تنسيق العمل بشكل دائم مع الوظائف الأخرى الإنتاج، التسويق... الخ؛
- 7- تسريع عملية اتخاذ القرار في جميع المهام لاسيما المتعلقة منها بعملية الشراء؛
- 8- الحرص على رقابة المواد الأولية قبل وصولها إلى المخزن وبعده لضمان تحقيق جودة الإنتاج من أول مرحلة دون أي تأخير؛
- 9- القيام بعملية تقييم الموردين لتركيز التعامل مع أحسنهم؛
- 10- ضمان التطبيق والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالشركة.

ثانيا- وظيفة الإنتاج: تتمثل إجراءات وآليات التحسين بالنسبة لهذه الوظيفة فيما يلي:

- 1- الرقابة على جميع مراحل العملية الإنتاجية (الرقابة على المنتج تحت التصنيع والرقابة على المنتج النهائي)؛
- 2- إنتاج الاسمنت طبقا لمواصفات الجودة العالمية؛
- 3- العمل دون الحصول على منتجات غير مطابقة؛
- 4- الحرص على تنسيق علاقات العمل مع مختلف هيئات الإنتاج فيما بينها من جهة والهيئات الأخرى خاصة التموين والتسويق والصيانة والتكنولوجيا وضمان النوعية؛
- 5- توثيق إجراءات الإنتاج وكيفية التعامل مع الآلة، في محاولة لضمان عدم توقف العملية الإنتاجية في حالة غياب أحد العمال (نشر المعارف)؛
- 6- جعل رضا الزبون هو الهدف الأول للعملية الإنتاجية أي الحرص على أن يكون الإنتاج على أساس الجودة لا على أساس الكميات؛
- 7- احترام مبادئ وأساليب نظام إدارة الجودة المطبق بالمؤسسة.

ثالثا- وظيفة التسويق: الآليات الضرورية للتحسين وتحقيق الجودة هي:

- 1- البحث عن كيفية التعامل مع أكبر عدد ممكن من الزبائن لزيادة حجم المبيعات؛
- 2- الحرص على إرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم؛

- 3- ترقية وتحسين المبيعات، وتقديم خدمات و ضمانات للزبائن؛
 - 4- تقديم الخدمة وتسليم المنتج للزبون في الوقت المناسب ؛
 - 5- إقامة شبكة اتصال بين مصلحة البيع ومصلحة تسيير المخزون؛
 - 6- تقديم تسهيلات للزبائن المهمين كتخفيض الأسعار من أجل ضمان الولاء والوفاء للمنتج وترقية وسائل الاتصال المباشر؛
 - 7- التنسيق مع مختلف الوظائف خاصة الأساسية منها، ولما لا إقامة شبكة معلومات داخلية INTRANET للعمل على سهولة تداول وتنقل المعلومات والمعارف ضمانا لجودة المهام والعمليات المترابطة بينها؛
 - 8- أخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن لتحسين نشاطاتها؛
 - 9- الاهتمام أكثر بإجراءات دراسة السوق.
- إن هذه الآليات تعد ضرورية لإقامة مبادئ الجودة الشاملة، على الرغم من أن جميع هذه الوظائف تعمل على ضمان المتابعة والتطبيق والتحسين المستمر لنظام الجودة المطبق بالمؤسسة باعتماد المبادئ والأساليب التي يقوم عليها هذا النظام.

رابعاً- وظيفة البحث والتطوير :تظهر عمليات تحسين هذه الوظيفة في:

- 1- عقد اتفاقيات شراكة مع مؤسسات ومخابر البحث لتطوير منتجات المؤسسة وتقليص كمية المواد المستعملة في الإنتاج؛
- 2- إعطاء هذه الوظيفة أهمية ومكانة أكبر في المؤسسة، تماشياً مع الأهداف الرئيسية لبرامج تحسين الجودة؛
- 3- التنسيق الجيد للعمل مع مختلف الهيئات والوظائف الأخرى وإيجاد الحلول للمشاكل التكنولوجية للتصنيع؛
- 4- تسيير ومراجعة ومعايرة أجهزة المراقبة والقياس؛
- 5- تطوير والبحث عن أفضل الطرق لتطبيق مبادئ الجودة في جميع المهام؛
- 6- التحسين المستمر في أداء مهام هذه الوظيفة.

خامساً- وظيفة الصيانة: تطوير هذه الوظيفة تمثل في:

- 1- زيادة عدد الأفراد المشرفين على الصيانة؛
- 2- وضع مخططات تكوينية لتأهيل وتكوين هؤلاء الأفراد من خلال ملتقيات ودورات؛
- 3- استغلال خبرات ومعارف الأفراد ونقلها ونشرها.
- 4- تنسيق علاقات العمل بين وظيفة الصيانة ومختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة لاسيما وظيفة الإنتاج للحصول على منتج مطابقة لمواصفات الجودة؛
- 5- القيام بتنظيم رقابي لإجراءات الصيانة؛

6- المتابعة والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

سادسا- وظيفة الموارد البشرية: أصبح اليوم المورد البشري يشكل رأسمال وأصل من أصول المؤسسة وأساس تحقيق التميز والنجاح، لذلك فإنه من الضروري توفير مجموعة من الآليات لتحسين وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة وذلك عن طريق:

1- إقناع جميع الأفراد في المؤسسة كل حسب موقعه بضرورة تطوير وتغيير أسلوب العمل تماشيا وإجراءات الجودة ؛

2- التحسين الدائم والمستمر لقدرات الأفراد وتشجيع لمهاراتهم الفردية والجماعية؛

3- تحفيز الأفراد تجنبنا لاستقطابهم من طرف المنافسين؛

4- تحسين وضعية النشاطات الاجتماعية؛

5- استعمال أفضل وسائل الاتصال لشرح وتفسير إجراءات وتعليمات الصحة والأمن لجميع أفراد المؤسسة؛

6- التطبيق والمتابعة والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

سابعا-وظيفة الوقاية والأمن: تتمثل آليات تحسين وتحقيق الجودة فيما يلي:

1- اتخاذ كل الإجراءات الوقائية والأمنية لحفظ سلامة الأفراد من مخلفات العملية الإنتاجية من الفضلات الصناعية والعمل على التخلص منها كاستغلالها في تعبيد الطرقات وبالتالي حل مشكل التلوث البيئي؛

2- تطوير قدرات ومهارات الأفراد كإجراء دورات تكوينية لأعوان الأمن خاصة بالأمن وسلامة العمل بمساعدة الحماية المدنية والتدريب على الحوادث الفجائية؛

3- اتخاذ كل الإجراءات الوقائية والأمنية التي من شأنها المساعدة على تطبيق مبادئ نظام الجودة الشاملة.

نستنتج مما سبق أن جميع وظائف المؤسسة تشترك في نقطة التحسين المتمثلة في اعتماد وتطبيق إجراءات ومبادئ نظام الجودة المعتمد من طرف المؤسسة، في كافة وظائف المؤسسة والتي سمحت لها بالحصول على شهادة الإيزو (ISO9002 :1994)و(ISO9001 :2000)،ISO14001، التاج الجزائرية، حيث أن كل هذه الإجراءات التحسينية ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين تنافسية مؤسسة اسمنت تبسة.

المبحث الرابع:تحليل محاور الاستبيان

يتعرض هذا المبحث إلى تحليل استجابات مفردات العينة المبحوثة تجاه عبارات الاستبيان فيما يتعلق بأجزائه الرئيسية والتي تشمل: البيانات الشخصية ومتغيرات الدراسة، يشمل الجزء الخاص بالبيانات الشخصية خمسة متغيرات هي: السن، الجنس، الوظيفة، الخبرة والمستوي العلمي وعدد الدورات التدريبية، أما الجزء الخاص

بمتغيرات الدراسة فيتفرع منه ثلاثة محاور تشمل : تحديد قابلية التغيير في المؤسسة ، مدى اقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة،مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، مجالات التغيير في المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

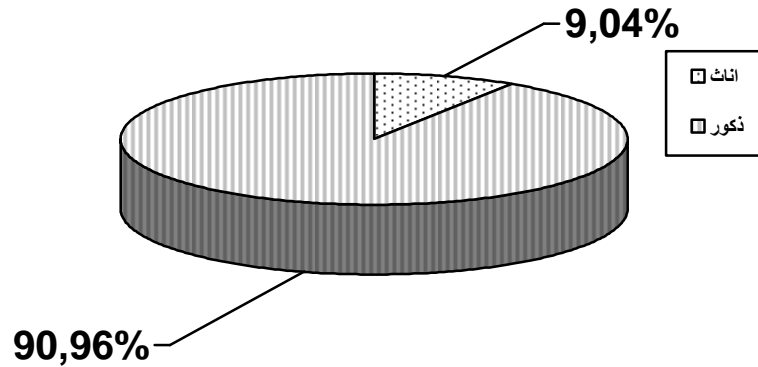
المطلب الأول:تحليل محور البيانات الشخصية

اشتمل محور البيانات الشخصية على جملة من الأسئلة و التي أجاب عنها أفراد العينة كما هو موضح في الآتي:
أولاً- تحديد خصائص العينة من حيث الجنس: من حيث إجابات العمال تبينت الإحصائيات الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(10): خصائص العينة من حيث الجنس

الخيارات	التكرار	النسبة
ذكور	292	90.96%
إناث	29	9.04%
المجموع	321	100%

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية عمال الشركة ذكور والذين يمثلون نسبة 90.96 % من مجمل أفراد العينة المدروسة، في حين يمثل الإناث 9,04 % كما هو مبين في الشكل التالي
الشكل رقم(25): خصائص العينة من حيث الجنس



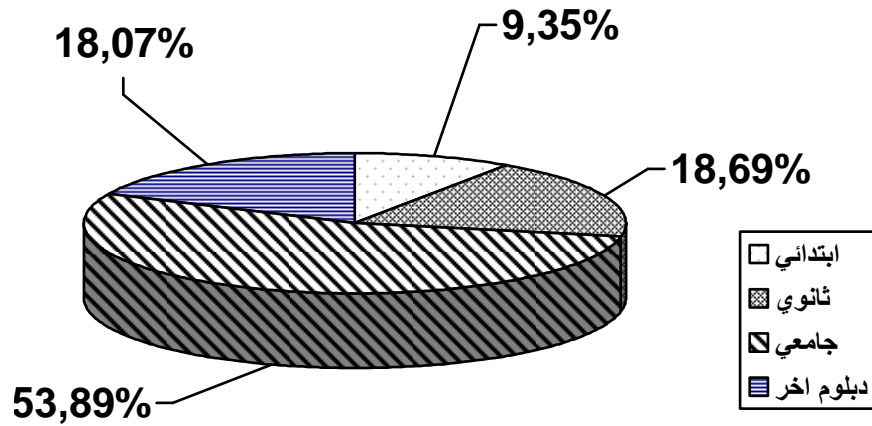
ثانياً- تحديد خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي: يفترض أنه كلما كان المستوى العلمي لأفراد الشركة مرتفع تكون القابلية والقدرة لديهم لاستيعاب الأساليب الحديثة للإدارة مثل نظامي إدارة الجودة الشاملة و الإيزو خاصة لدى فئة الإداريين، والجدول الموالي يوضح توزيع المستوى الدراسي في شركة اسمنت تبسة.

الجدول رقم(11): توزيع المستوى الدراسي في مؤسسة اسمنت تبسة

الخيارات	التكرار	النسبة
ابتدائي	30	9.35%
ثانوي	60	18.69%
جامعي	173	53.89%
دبلوم آخر	58	18.07%
المجموع	321	100%

يظهر من الجدول رقم (11) خصائص العينة وفق المؤهل العلمي حيث يتبين أن 9.35% من أفراد العينة ذو مستوى ابتدائي، في حين أن 18.69% ذوي مستوى ثانوي، 53.89% مستواهم جامعي و18.07% من أفراد العينة يحملون دبلومات مختلفة من معاهد و مدارس خاصة وكذا من التكوين المهني سواء في الإعلام الآلي أو الصيانة أو غير ذلك. ويتضح من تحليل نتائج الجدول أن اغلب عمال المؤسسة يتمتعون بمستوى تعليمي جيد يسمح لهم باستيعاب الأساليب الإدارية الحديثة

الشكل رقم(26):خصائص العينة من حيث المستوى الدراسي



رابعاً- تحديد خصائص العينة من حيث طبيعة الوظيفة: من إجابات مفردات العينة تم تقسيم الأفراد

حسب طبيعة الوظيفية كما هو مبين في الجدول:

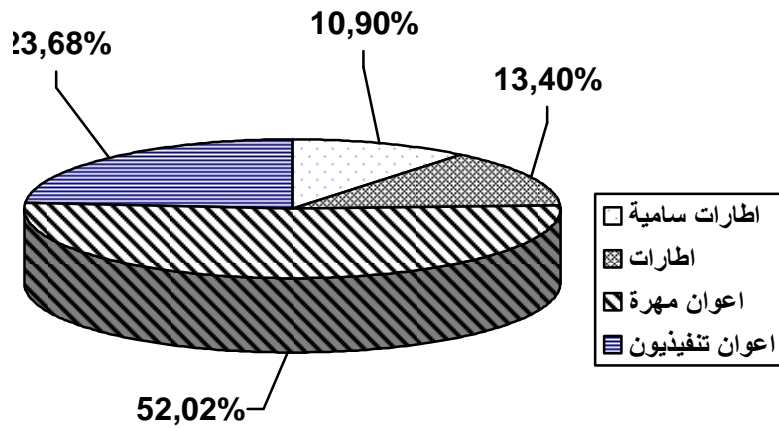
الجدول رقم(12): خصائص العينة من حيث طبيعة الوظيفة

الخيارات	التكرار	النسبة
إطارات سامية	35	10.90%
إطارات	43	13.40%
أعوان مهرة	167	52.02%

أعوان تنفيذيون	76	% 23.68
المجموع	321	% 100

يوضح الجدول رقم (12) خصائص العينة من حيث طبيعة الوظيفة التي يتقلدها أصحابها حيث يتبين أن 10.90% من العمال المستجوبين هم إطارات سامية في المؤسسة، و 13.40% هم إطارات، أما 52.02% فهم أعوان مهرة وهي تمثل أكبر نسبة في العينة في حين 23.68% فهم عبارة عن أعوان تنفيذيون.

الشكل رقم(27): خصائص العينة من حيث طبيعة الوظيفة



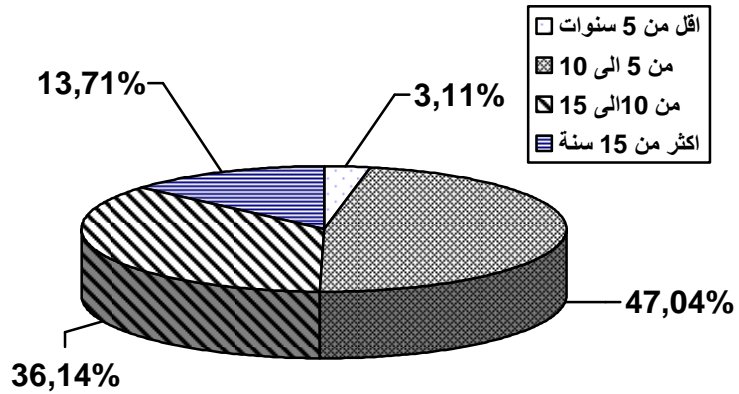
خامسا- تحديد خصائص العينة من حيث الخبرة: اعتمدنا في تحليلنا متغير الخبرة في المؤسسة محل البحث على المنهج المعتمد آنفا، حيث قسمنا مستويات الخبرة إلى فئات مثلما موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(13): خصائص العينة من حيث الخبرة

الخيارات	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	10	% 3.11
من 5 إلى 10 سنوات	151	% 47.04
من 10 إلى 15 سنة	116	% 36.14
أكثر من 15 سنة	44	% 13.71
المجموع	343	100%

يوضح الجدول رقم (13) خصائص العينة من حيث الخبرة حيث يتبين أن 3.11% أن أفراد العينة لديهم خبرة لا تفوق 5 سنوات، في حين تبلغ نسبة العمال الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ما يعادل 47.04% أما العمال الذين تتراوح خبرتهم بين 10 إلى 15 سنة فقد بلغوا 36.14% من مجمل أفراد العينة، في حين تبلغ نسبة العمال ذوي الخبرة الأكثر من 15 سنة 13.71%

الشكل رقم (28): خصائص العينة من حيث الخبرة



سادسا- تحديد خصائص العينة من حيث عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة

الشاملة: تم استجواب أفراد العينة حول عدد الدورات التدريبية التي استفادوا منها في مجال إدارة الجودة

الشاملة وإجاباتهم موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(14): خصائص العينة من حيث عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة

الخيارات	التكرار	النسبة
أ- عدم الالتحاق بأي دورة	248	77.26 %
ب- دورة واحدة	31	9.66 %
ج- دورتان	19	5.92 %
د- ثلاث دورات	12	3.74 %
هـ- أكثر من ثلاث دورات	11	3.42 %
المجموع	321	100 %

يتبين من إجابات الأفراد أن 248 عامل أي بنسبة 77.26 % لم يتم التحاقهم بأي دور تدريبية تخص إدارة

الجودة الشاملة وذلك يؤكد أن اغلبية العمال ليس لديهم المعرفة الكافية بإدارة الجودة الشاملة، في حين تحصل

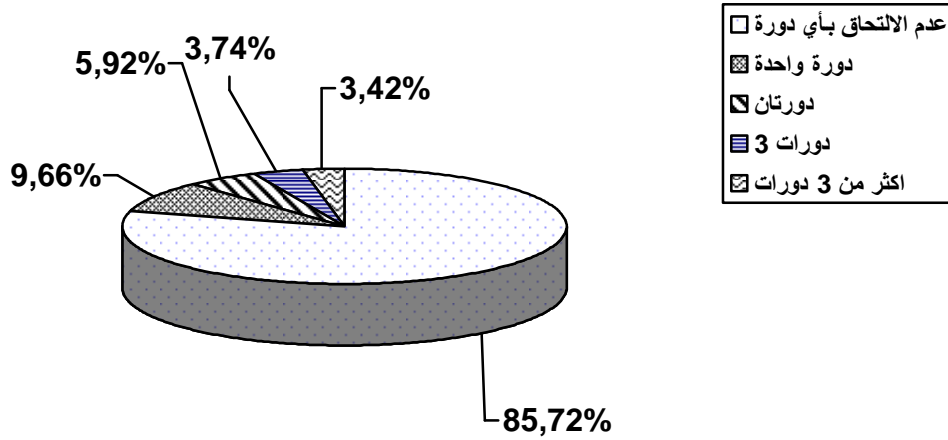
31 عامل أي ما يعادل 9.66 % عامل تحصلوا على دورة واحد، وقد تحصل 19 فرد أي بنسبة

5.92% من الأفراد المستجوبة على دورتان، في حين تحصل 12 عامل واغلبهم من الإطارات السامية على

ثلاث دورات وتحصل 5 عمال أي بنسبة 3.42% على أكثر من ثلاث دورات، وذلك يؤكد أن اغلبية

عمال مؤسسة اسمنت تبسة ليس لديهم المعرفة الكافية بإدارة الجودة الشاملة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(29): خصائص العينة من حيث عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة



المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني: تحديد قابلية التغيير في المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضمن هذا المحور تسع أسئلة الأولى من الاستمارة، وقد جاء لاختبار مدى صحة الفرضية الجزئية الأولى و سنتناول فيما يلي تحليل الإجابات المتعلقة بهذا المحور.

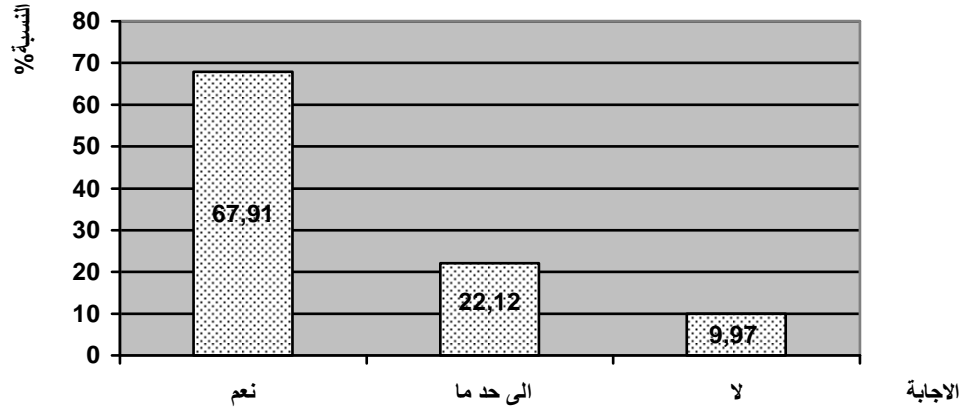
الجدول رقم(15): استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 01

هل يرى العمال أن إجراءات العمل القديمة أسهل من الحديثة؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات
		التكرارات
67.91 %	218	نعم
22.12 %	71	إلى حد ما
9.97 %	32	لا
100 %	321	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن 218 أي ما يقارب 67.91 % أفراد العينة يرون أن إجراءات العمل القديمة أسهل من الحديثة ويرجع ذلك لكون الإجراءات الحديثة تتطلب مستوى تقنيات وآليات دقيقة ومتطورة ،في حين يرى 22.12 % من الأفراد المستجوبة أن طبيعة الإجراءات تختلف بين الصعوبة والسهولة حسب نوعية الإجراء وطبيعته والتقنية المستعملة فيه ، ويرى 9.97 % العكس تماما أي أن الإجراءات الحديثة تعتبر أسهل من تلك القديمة وأوفر من حيث الجهد والتكلفة وتمثل هذه النسبة العمال ذوي الكفاءة والخبرة وأولئك الذين تحصل على دورات تكوينية وتدريب متواصل

الشكل رقم(30): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة للسؤال رقم(1)



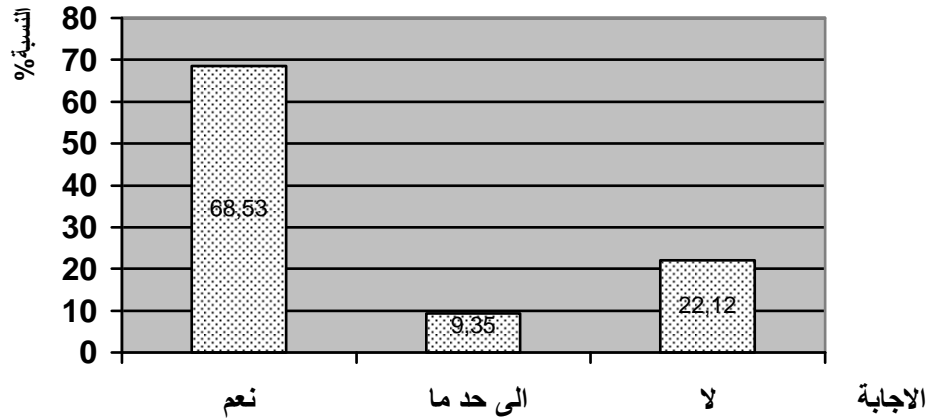
الجدول رقم(16): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 02

هل يتخوف العمال من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات التكرارات
%68.53	220	نعم
% 9.35	30	إلى حد ما
% 22.12	71	لا
% 100	321	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن 220 عامل من أفراد العينة أي ما يعادل 68.53 % يتخوفون من إضافة مسؤوليات وظيفية قد تمثل عبء للعامل مقارنة بمسؤولياته القديمة، والتي قد يفرضها أي تغيير تنظيمي يحصل بالمؤسسة، في حين يرى 30 عامل أنهم يتخوفون إلى حد ما أي حسب طبيعة المسؤوليات المضافة للفرد العامل، ويؤكد 71 عامل أي ما يعادل 22.12% أنهم لا يتخوفون على الإطلاق من أي مسؤوليات إضافية قد تطرحها الوظيفة الجديدة أو قد يسببها التغيير التنظيمي في المؤسسة لأنهم مستعدون لذلك عن طريق التطوير الذاتي المتواصل وكذا المشاركة في الدورات التدريبية وغير ذلك.

الشكل رقم(31): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة للسؤال رقم(02)



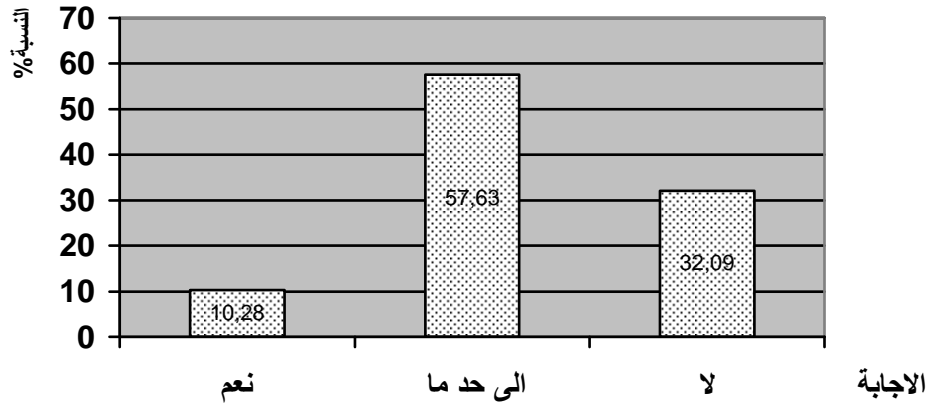
الجدول رقم(17): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 03

هل يوجد اتصال جيد بين القائمين على برامج التغيير التنظيمي و العاملين؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات التكرارات
% 10.28	33	نعم
% 57.63	185	إلى حد ما
% 32.09	103	لا
% 100	321	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه يرى أغلبية العمال أي بنسبة 57.63 % أن هناك إلى حد ما اتصال بين العمال و القائمين على التغيير التنظيمي و ذلك حسب طبيعة برنامج التغيير و طبيعة المعلومات، و حسب مجال التغيير، أما ما يقارب 103 عامل أي 32.09 % فإنهم يؤكدون غياب الاتصال بين العاملين ومسؤولي التغيير، و أن العاملين ملزمين فقط بالتنفيذ و تحقيق النتائج، في حين يرى 33 عامل أغلبهم من الإطارات السامية أي ما يعادل 10.28 % من أفراد العينة أن الإدارة العليا توضح للعاملين أسباب التغيير التنظيمي و كذا أهم النتائج المتوخاة منه

الشكل رقم(32): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة للسؤال رقم(03)



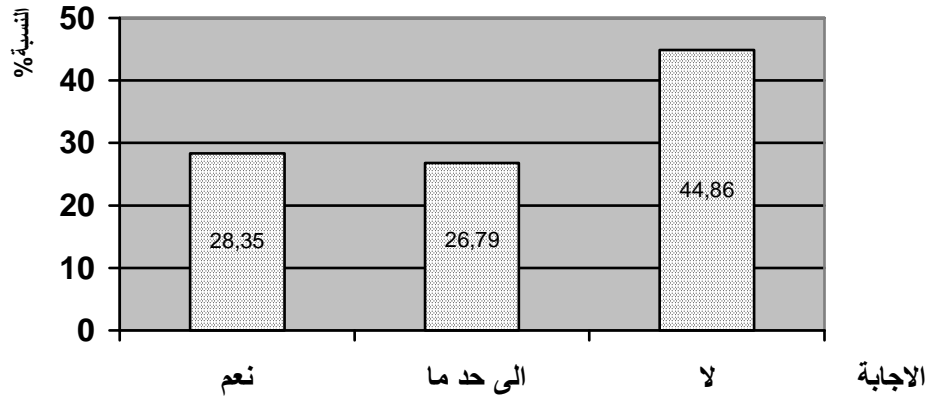
الجدول رقم(18): استجابة الباحثين لسؤال الاستمارة رقم 04

هل يوجد تشجيع دائم للعاملين في المؤسسة لتقديم أفكارهم والتعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير التنظيمي؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	91	28.35 %
إلى حد ما	86	26.79 %
لا	144	44.86 %
المجموع	321	100 %

من النتائج المذكورة يرى اغلب أفراد العينة بنسبة 41.98 % انه لا يوجد تشجيع للعاملين في المؤسسة لتقديم أفكارهم والتعبير عن آرائهم تجاه برامج التغيير التنظيمي، وأن المؤسسة لا تمنح العامل الفرصة الكافية لإبداء رأيه واقتراحاته و أنها لا تمنحه المجال الكافي للإبداع، في حين يرى 111 عامل أي 32.36 % أن القائمين على التغيير التنظيمي يشجعون العمال على طرح أفكارهم وآراءهم للاستفادة منها في قيادة التغيير بشكل فعال، ويرى 88 عامل من أفراد العينة أي 25.66 % أن تشجيع العاملين يعد أمر نسبي يختلف باختلاف الظروف المحيطة وحسب الأهداف المحددة من طرف الإدارة العليا.

الشكل رقم (33): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (04)



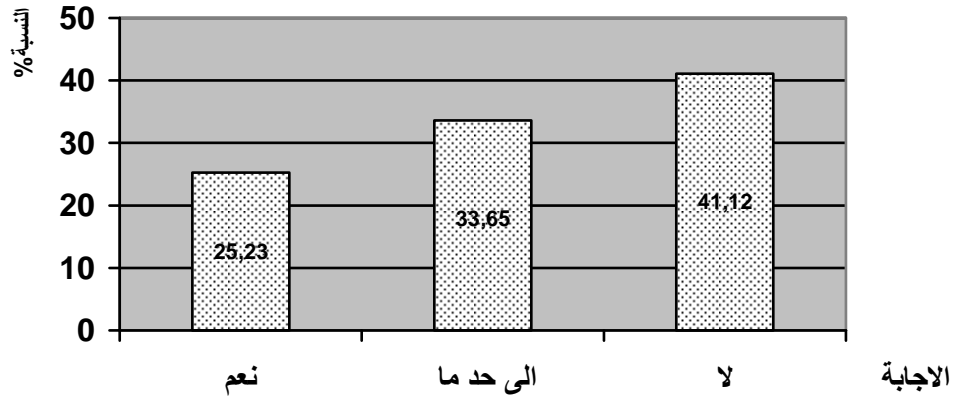
الجدول رقم (19): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 05

هل هناك اعتقاد لدى العاملين بأن التغيير التنظيمي في نظم العمل و آلياته سوف يكون لصالحهم؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختبارات التكرارات
25.23 %	81	نعم
33.65 %	108	إلى حد ما
41.12 %	132	لا
100 %	321	المجموع

يرى 132 فرد من العينة أي بنسبة 41.12 % أن التغيير بالمؤسسة لن يكون لصالحهم فقد يتسبب ذلك حسب إجاباتهم في فقدانهم لوظائفهم أو لبعض المزايا المرتبطة بها، وقد تتعارض أهداف التغيير التنظيمي مع أهدافهم الخاصة، كما قد يكلفهم أي تغيير في المؤسسة جهد أكبر في التعلم والتمرن واكتساب مهارات جديدة، في حين يرى 108 عامل أن التغيير التنظيمي قد يكون لصالحهم إلى حد ما وذلك في حالة ما إذا توافقت التغييرات الحاصلة مع مؤهلاتهم ومكتسباتهم العلمية وخبراتهم، ويرى 81 عامل أي بنسبة 25.23 % أن التغيير في نظم العمل و آلياته سوف يكون لصالحهم بشكل كبير.

الشكل رقم(34) : توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (05)



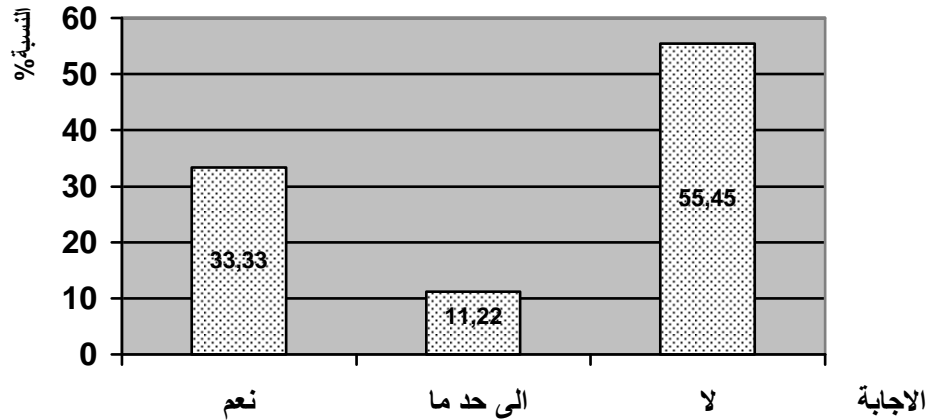
الجدول رقم (20):استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم06

هل يفهم العمال بالمؤسسة أهداف التغيير التنظيمي؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	107	33.33 %
إلى حد ما	36	11.22 %
لا	178	55.45 %
المجموع	321	100 %

يجيب 178 عامل من أفراد العينة أي بنسبة 55.45 % أنهم لا يفهمون الهدف من التغيير في المؤسسة وأنهم يتلقون التغيير كأمر واجب التنفيذ من الإدارة العليا وأنهم في اغلب الأحيان مضطرون لقبوله دون مناقشة، و يرى 107 عامل أي بنسبة 33.33 % أنهم يفهمون الهدف من إحداث التغيير بالمؤسسة في حين يرى 36 عامل أي 11.22 % أنهم يتفهمون البعض من الأهداف و التي لا تحمل بعدا استراتيجيا كبيرا بل تتعلق بأمور روتينية داخل المؤسسة في حين لا يتفهمون البعض الآخر

الشكل رقم(35): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (06)



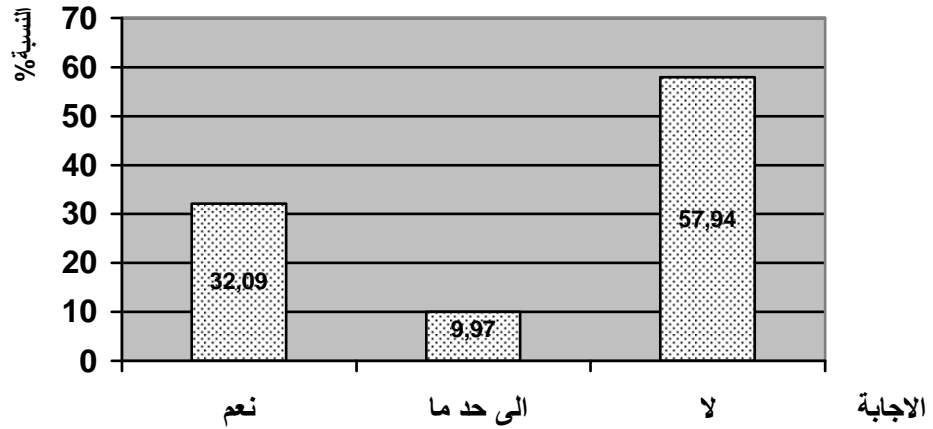
الجدول رقم(21): استجابة الباحثين لسؤال الاستمارة رقم 07

هل يتفق التغيير التنظيمي مع الأهداف الخاصة للعمال في المؤسسة ؟

النسبة المتوية	التكرار	الاختبارات التكرارات
% 32.09	103	نعم
% 9.97	32	إلى حد ما
% 57.94	186	لا
% 100	321	المجموع

يرى 186 عامل أي 57.94% أن التغيير التنظيمي الحاصل بالمؤسسة أو المرتقب حصوله قد لا يتفق على الإطلاق مع الأهداف الخاصة لهم، في حين أن 103 عامل أي ما يعادل نسبة 32.09% أن إحداث تغيير بالمؤسسة سوف يحقق لهم جملة من أهدافهم الخاصة التي تتوافق إلى حد كبير مع أهداف المؤسسة ويرى 32 عامل أي بنسبة 9.97% ذلك مرتبط بطبيعة التغيير في حد ذاته و بالتالي فان أهدافهم الخاصة هي إلى حد ما متوافقة مع أهداف عملية التغيير التنظيمي.

الشكل رقم(36): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (07)



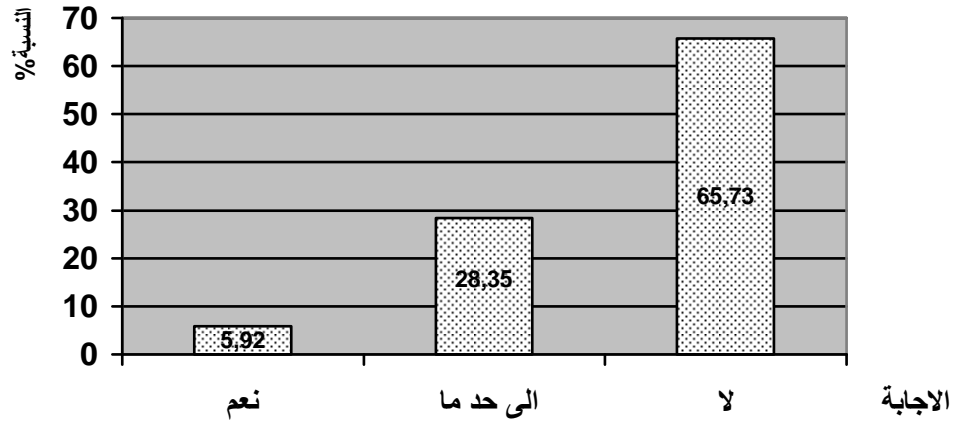
الجدول رقم(22): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 08

هل يتخوف العمال من فقدان المزايا المادية للوضع الحالي؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات
		التكرارات
% 5.92	19	نعم
% 28.35	91	إلى حد ما
% 65.73	211	لا
% 100	321	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن 211 من العمال أي نسبة 65.73 % لا يتخوفون من فقدان المزايا المالية للوضع الحالي، في حين يؤكد 91 فرد أي بنسبة 28.35 % أنهم متخوفون إلى حد ما و ذلك يعني أن فقداهم المزايا المالية للوضع الحالي لا يأتي في المرتبة الأولى ضمن أولوياتهم ويرى 19 عامل أي بنسبة 5.92% أنهم فعلا متخوفون من فقدان المزايا المالية للوضع الحالي في حالة إحداث أي تغيير تنظيمي في المؤسسة.

الشكل(37):توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (08)



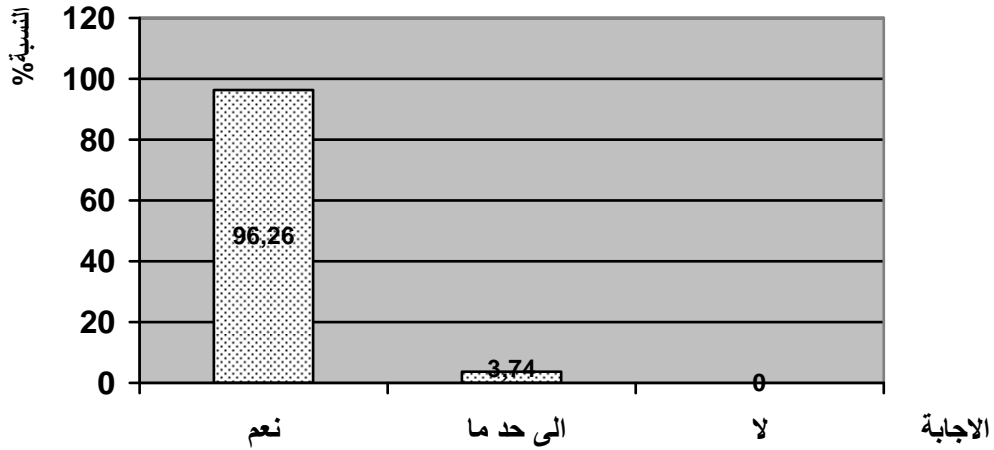
الجدول رقم(23): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 09

هل يثق العمال في القائمين على التغيير التنظيمي في مؤسستكم؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات التكرارات
%96.26	309	نعم
% 3.74	12	إلى حد ما
% 0.00	-	لا
% 100	321	المجموع

يؤكد غالبية عمال أفراد العينة بنسبة بلغت 96.26 % أنهم يثقون في القائمين على التغيير التنظيمي بالمؤسسة من حيث قدراتهم وكذا مؤهلاتهم، في حين ظهر هناك مجال للشك في إجابة 12 عامل أي نسبة 3.74 % و الذين يعتبرون انه إلى حد ما هناك ثقة في القائمين على التغيير على حسب حجم عملية التغيير وكذا الإمكانيات المتوفرة للقيام بها و المستوى الذي سيشمله التغيير التنظيمي بينما لم ينفي أي عامل ثقته في القائمين بالتغيير في المؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم(38): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (09)



المطلب الثالث: تحليل المحور الثالث: مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة وما هي مظاهر الاهتمام بها في المنظمة، يشتمل هذا المحور على جملة من الأسئلة التي تدور في إطار التأكد أن كان هناك اقتناع من قبل الإدارة العليا في مؤسسة الاسمنت بتبسة، وكذا محاولة معرفة أهم مظاهر الجودة في المؤسسة

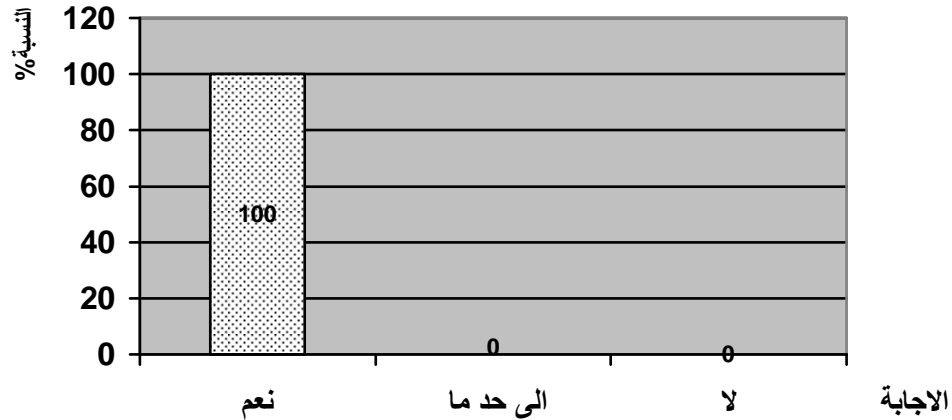
الجدول رقم(24): استجابة الباحثين لسؤال الاستمارة رقم 10

هل يتوافق نظام إدارة الجودة المطبق حاليا في مؤسستكم مع نظم الجودة العالمية (الايزو ISO, إدارة الجودة الشاملةTQM)؟

الاختبارات	التكرار	النسبة المتوية
نعم	321	% 100
إلى حد ما	-	% 0.00
لا	-	% 0.00
المجموع	321	% 100

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن نظام الجودة المعمول به في المؤسسة يتفق مع احد نظم الجودة العالمية وذلك ما بدا واضحا من خلال إجابة كل أفراد العينة أي بنسبة 100 % وذلك لان المؤسسة متحصله على شهادة iso9002(1994) وكذا iso9001(2000),iso(14001) إضافة إلى شهادة التاج وهي معيار جودة جزائري محلي.

الشكل رقم(39):توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (10)



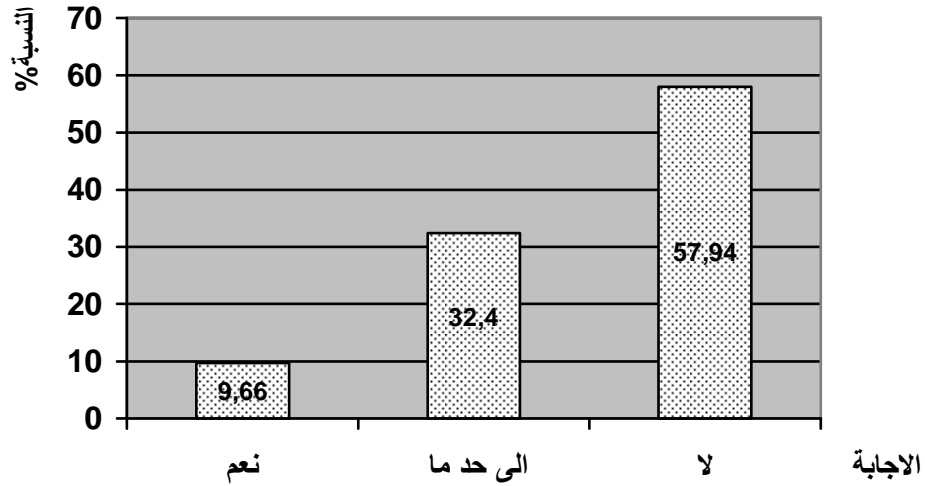
الجدول رقم(25):استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 11

هل تعتقد أن الإدارة العليا في مؤسستك لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

النسبة المتوية	التكرار	الاختبارات التكرارات
% 9.66	31	نعم
% 32.40	104	إلى حد ما
% 57.94	187	لا
% 100	321	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه يرى 187 عامل أي نسبة 57.94% المؤسسة غير راغبة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وحسب رأيهم فان المؤسسة لو كانت لديها الرغبة الكافية للتطبيق إدارة الجودة الشاملة فإنها ستعمل بشكل جدي للترويج للمشروع وتوفير المتطلبات التنظيمية لتبنيه،قي حين يرى 104 عامل أي بنسبة 32.40% أن هناك رغبة إلى حد ما أي أن فكرة تبني إدارة الجودة الشاملة تراود أعضاء الإدارة العليا طالما أنها تنتهج منهج الجودة، وفي المقابل يرى 31 عامل أي بنسبة 9.66% أن الإدارة العليا لديها الرغبة فعلا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم(40): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (11)



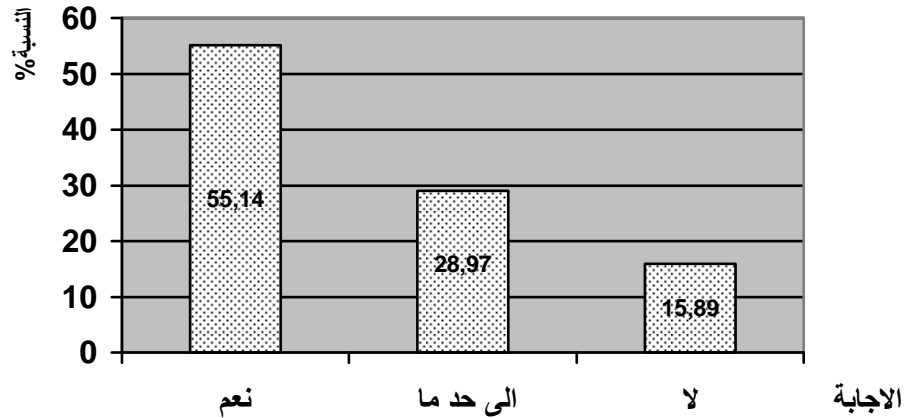
الجدول رقم(26): استجابة الباحثين لسؤال الاستمارة رقم 12

هل ترى أن الإدارة العليا لديها المعرفة الكافية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	177	55.14 %
إلى حد ما	93	28.97 %
لا	51	15.89 %
المجموع	321	100 %

يتضح من إجابات الأفراد الذين بلغ عددهم 177 عامل أي ما يعادل 55.14 % أن للإدارة العليا المعرفة الكافية بعدة جوانب مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في حين يرى ما يقارب 93 عامل أي بنسبة 28.97 % أن معرفة الإدارة العليا بمضامين إدارة الجودة الشاملة ليست معرفة كلية ومعقدة و إنما هي تابعة من اهتمامها بالجودة في السنوات الأخيرة، أما إجابات 51 فرد المتبقية أي ما يعادل 15.89 % فقد اعتبروا أن الإدارة العليا ليس لديها المعرفة الكافية بإدارة الجودة الشاملة و سبل تطبيقها.

الشكل رقم (41):توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (12)



الجدول رقم(27): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم13

هل لدى الإدارة العليا الاستعداد التام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات التكرارات
20.56 %	66	نعم
25.86 %	83	إلى حد ما
53.58 %	172	لا
100 %	321	المجموع

من نتائج الجدول الموضحة أعلاه يعتبر 172 عامل من أفراد العينة أي بنسبة 53.58 % المستجوبة أن الإدارة العليا للمؤسسة ليس لها الاستعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لان ذلك يتطلب جملة من الموارد و المتطلبات التنظيمية التي لا تتوفر عليها المؤسسة في الوقت الحالي، ويرى 83 عامل بنسبة 25.86 % أن استعدادها مشروط و مرتبط بالظروف المحيطة بالمؤسسة وكذا الأهداف الإستراتيجية الموضوعه ، أما 66 عامل أي ما يعادل 20.56 % فإنهم يرون أن لدى المؤسسة الاستعداد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي بصدد توفير البيئة المناسبة لذلك.

الشكل (42): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (13)



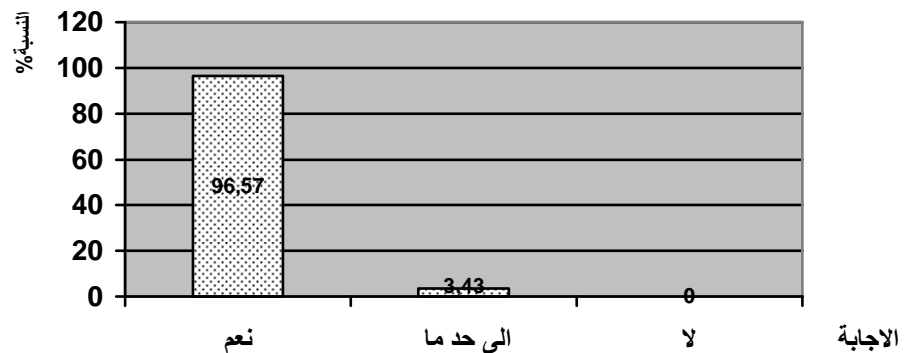
الجدول رقم (28): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 14

هل تقوم الإدارة العليا بتنفيذ برامج تدريبية تقوم على الجودة؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات التكرارات
96.57 %	310	نعم
3.43 %	11	إلى حد ما
0.00 %	-	لا
100 %	321	المجموع

من نتائج الاستجابات الموضحة يؤكد 310 فرد أي 96.57 % أن المؤسسة تجري دورات تدريبية للعمال تقوم على الجودة في حين يجب 11 عامل أي 3.43 % أن المؤسسة تجري دورات تدريبية للعمال تخص عدة مجالات وتخصصات وأهداف قد يكون من ضمنها ما يخص الجودة، ولم يجب أي فرد من العينة بعكس ذلك.

الشكل رقم (43): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (14)

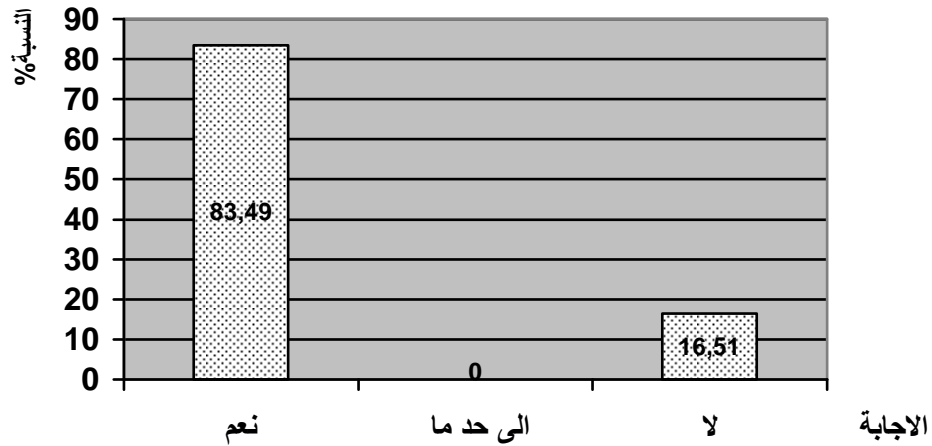


الجدول رقم(29): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 15

هل تحرص الإدارة العليا على التقييم المستمر للتدريب ومدى إسهامه في رفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	268	83.49 %
إلى حد ما	-	0.00 %
لا	53	16.51 %
المجموع	321	100 %

من نتائج الجدول الموضحة أعلاه يتبين أن 268 عامل بنسبة 83.49 % يعتبر بأن الإدارة العليا تحرص دوماً على التقييم المستمر للتدريب الذي تلقاه العامل ومدى تأثيره على نتائج العمل في المؤسسة ، في حين يجيب 53 عامل أي بنسبة 16.51 % بأن الإدارة العليا لا تحرص على تقييم التدريب بشكل مستمر
الشكل رقم(44):توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (15)



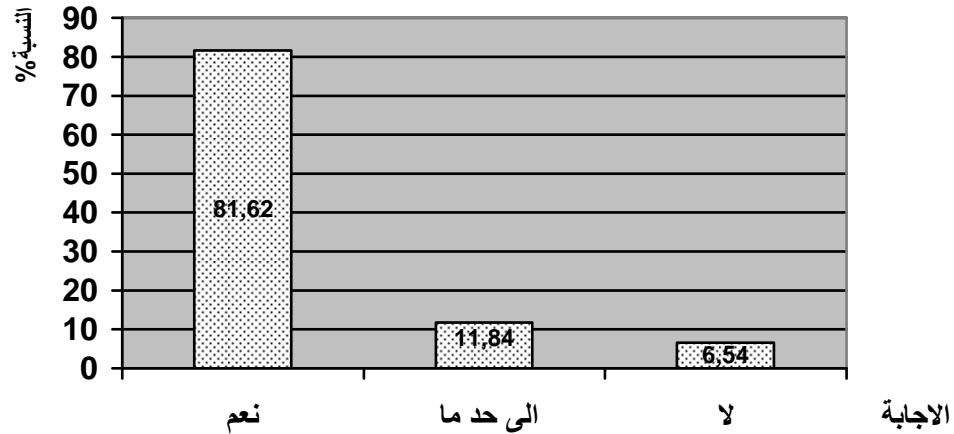
الجدول رقم(30): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 16

هل تعتبرون في مؤسستكم أن الجودة العالية تتحقق بمجرد حصول المنظمة على إحدى شهادات الايزو ISO؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	262	81.62 %
إلى حد ما	38	11.84 %
لا	21	6.54 %
المجموع	321	100 %

يعتبر 262 عامل أي ما يعادل 81.62 % أن الجودة العالية تحققت. بمجرد حصول المؤسسة على شهادة الايزو، في حين يرى 38 عامل 11.84 % أن المؤسسة حققت خطوة ايجابية في مجال الجودة بحصولها على شهادة الايزو غير أن عليها أن لا تعتبر الحصول على الايزو هدفا في حد ذاته و إنما وسيلة لتطوير المنتج أكثر، في حين يرى 21 عامل أي 6.54 % أن الجودة العالية لا تتحقق بمجرد الحصول على الايزو

الشكل رقم(45): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (16)



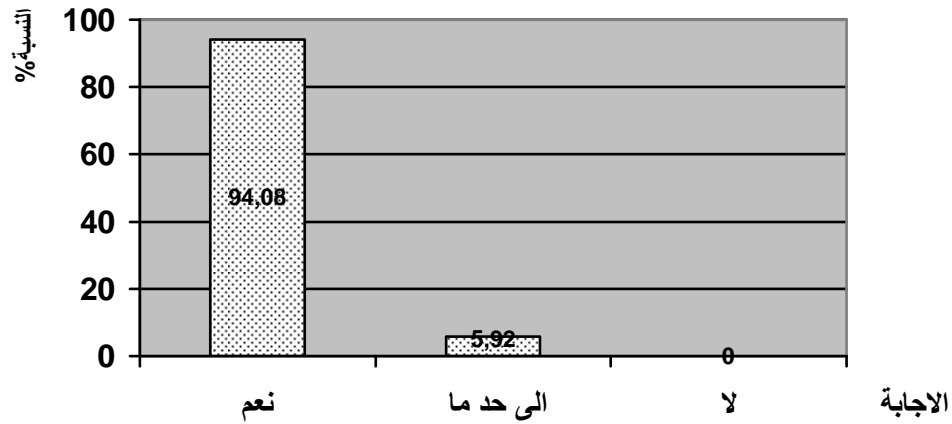
الجدول رقم(31): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 17

بعد حصول مؤسستكم على شهادة الايزو و كذا شهادة التاج هل هذا يعني أن منتجها متميز؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	302	% 94.08
إلى حد ما	19	% 5.92
لا	-	% 0.00
المجموع	321	% 100

يرى 302 عامل أي ما يعادل 94.08 % أن منتج المؤسسة أصبح متميزا بعد حصوله على عدة معايير تقييس عالمية و كذا محلية، في حين يرى 19 عامل أي بنسبة 5.92 % أن المنتج متميز إلى حد ما حيث يحتاج إلى جملة من التحسينات مقارنة بالمنتجات المتميزة فعلا في السوق العالمية، و لا يرى أي عامل أن المنتج غير متميز.

الشكل رقم(46): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (17)



المطلب الرابع: تحليل المحور الرابع: المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق TQM المتوفرة في المؤسسة: يضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى تحديد أهم المتطلبات المتوفرة في المؤسسة و اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

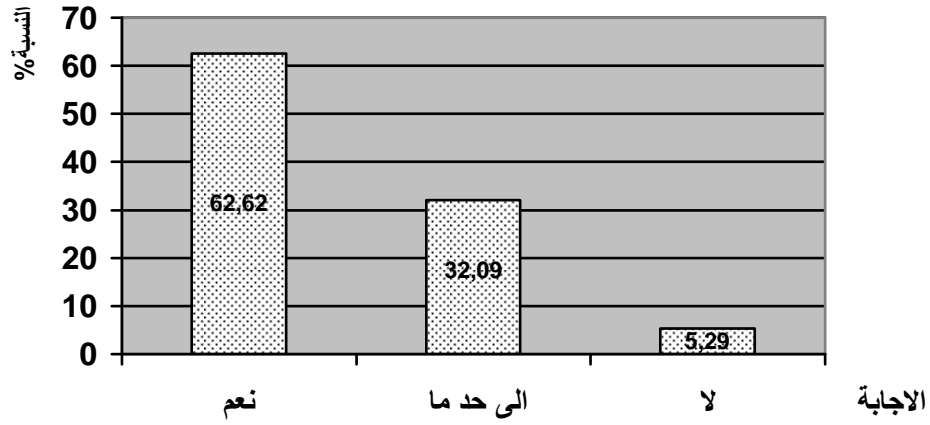
الجدول رقم (32): استجابة الباحثين لسؤال الاستمارة رقم 18

هل تخلصت المؤسسة من الأساليب الإدارية القديمة التي تبناها ؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات التكرارات
62.62 %	201	نعم
32.09 %	103	إلى حد ما
5.29 %	17	لا
100 %	321	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن 201 عامل أي بنسبة 62.62% من أفراد العينة يرى أن المؤسسة تخلصت من الأساليب الإدارية القديمة التي كانت تبناها مسبقا كما استحدثت آليات و تقنيات جديدة و متطورة، في حين يعتبر 103 عامل أي بنسبة 32.09 % أن المؤسسة قامت بعدة تحسينات و تطورات في بعض المجالات في حين أنها لم تتخلص من الكثير من الأساليب التقليدية في عدة وظائف و مجالات أخرى، و يعتبر 17 عامل أي بنسبة 5.29 % انه لا يوجد أي تطور في الأساليب الإدارية المتبناة في المؤسسة وان التغييرات الحاصلة هي مجرد تغييرات سطحية.

الشكل رقم(47): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (18)



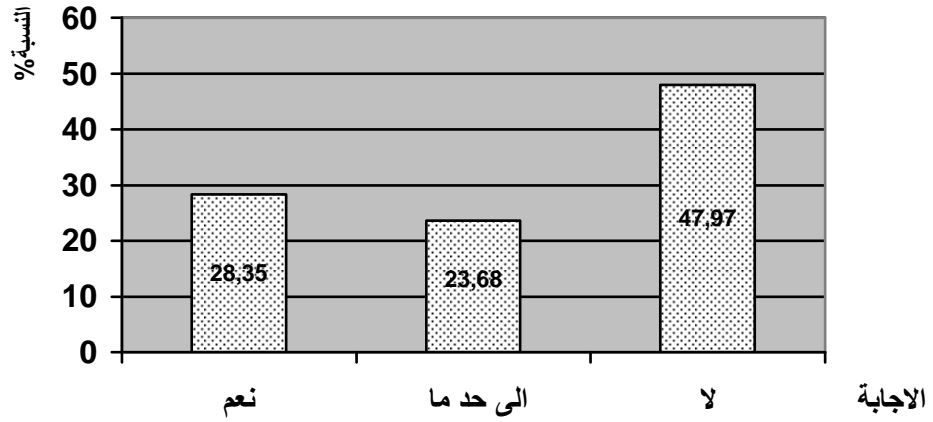
الجدول رقم(33): استجابة الباحثين لسؤال الاستمارة رقم 19

هل يشارك كافة العاملين في كافة الأقسام في جهود التحسين المستمر؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات التكرارات
28.35 %	91	نعم
23.68 %	77	إلى حد ما
47.97 %	154	لا
100 %	321	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن 154 عامل من أفراد العينة المستجوبين أي بنسبة 47.97 % يرون أن العاملين لا يشاركون كافة في جهود التحسين المستمر الذي يشمل كافة مجالات و أنشطة المؤسسة، ويرى 91 عامل أي بنسبة 28.35 % أن هناك مشاركة بين كافة العمال في نشاط التحسين المستمر في المؤسسة، ويرى 77 عامل أي بنسبة 23.68 % أن مشاركة العمال في التحسين المستمر مرتبطة إلى حد ما بمؤهلهم وكذا خبرتهم في المؤسسة.

الشكل رقم (48): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (19)



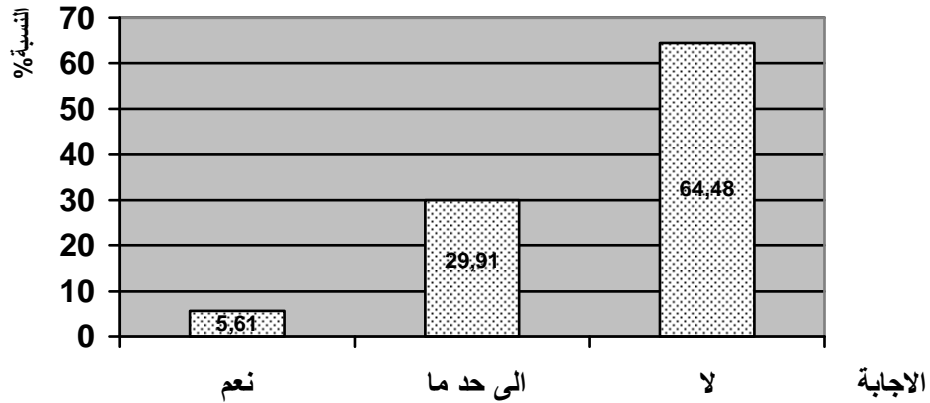
الجدول رقم (34): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 20

هل تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء ومتخصصين في إدارة الجودة الشاملة؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات
		التكرارات
5.61 %	18	نعم
29.91 %	96	إلى حد ما
64.48 %	207	لا
100 %	321	المجموع

يعتبر 207 عامل أي ما يعادل 64.48 % أن المؤسسة لا تستعين بخبراء في إدارة الجودة الشاملة للتطوير وتحسين الجودة في المؤسسة، ويجب 18 عامل أي بنسبة 5.61 % من مجمل أفراد العينة أن المؤسسة تستعين بخبراء و متخصصين في إدارة الجودة الشاملة من اجل النهوض بسياسة الجودة في المؤسسة، في حين يرى 96 عامل أي بنسبة 29.91 % أن المؤسسة تستعين بخبراء و أخصائيين في الجودة الشاملة إلى حد ما حينما يتعلق الأمر بنظام الجودة في المؤسسة.

الشكل رقم(49): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (20)



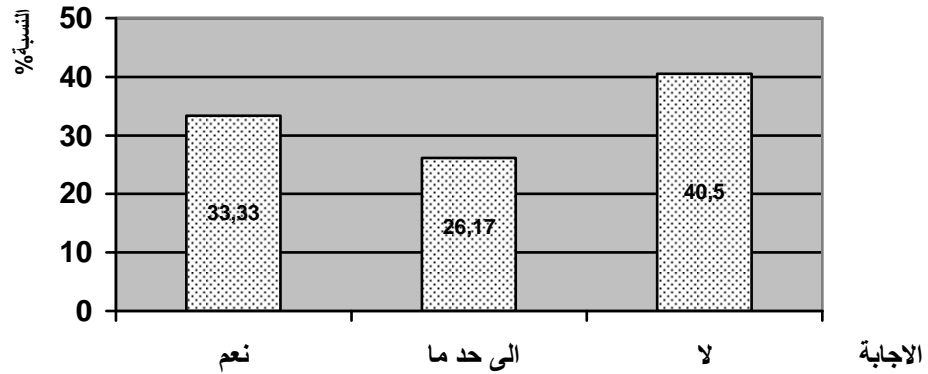
الجدول رقم(35): استجابة الباحثين لسؤال الاستمارة رقم 21

هل توجد على مستوى مؤسستكم معايير دقيقة لقياس الإنتاجية وكذا مستوى الجودة؟

النسبة المتوية	التكرار	الاختيارات التكرارات
% 33.33	107	نعم
% 26.17	84	إلى حد ما
% 40.50	130	لا
% 100	321	المجموع

من نتائج الجدول يعتبر 130 عامل أي بنسبة 40.50 % انه لا توجد معايير دقيقة لقياس الإنتاجية وكذا الجودة في المؤسسة، بينما يرى 107 عامل أي 33.33 % العكس تماما حيث أن المؤسسة تعمل وفق أنظمة محددة ومعايير جد دقيقة لقياس الإنتاجية والجودة لمطابقة المنتجات للمعايير العالمية المطبقة، في حين يرى 84 عامل أي بنسبة 26.17 % أن هناك اعتماد على معايير دقيقة إلى حد ما.

الشكل رقم(50): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (21)



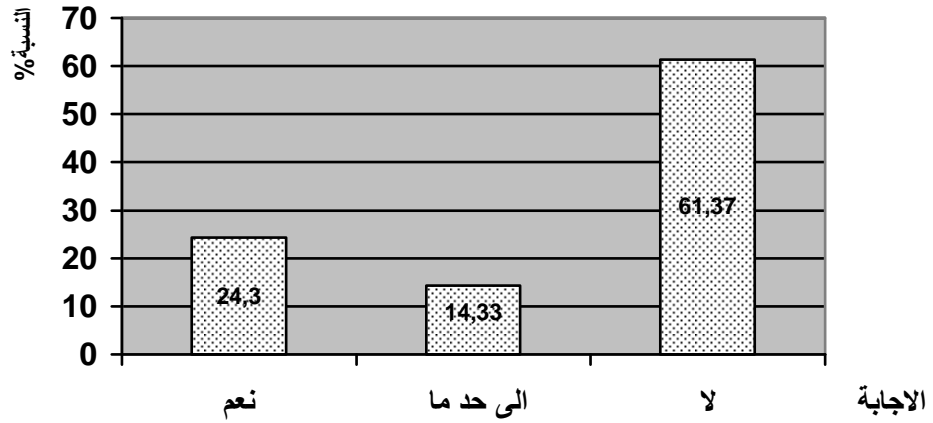
الجدول رقم(36): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 22

هل يوجد فرق عمل لحل المشاكل في المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات التكرارات
24.30%	78	نعم
14.33%	46	إلى حد ما
61.37%	197	لا
100%	321	المجموع

من تحليل استجابات أفراد العينة يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن 197 عامل أي بنسبة 61.37% من أفراد العينة يعتبرون انه لا وجود لفرق حل المشاكل في المؤسسة، في حين يعتبر 78 عامل أي بنسبة 24.30% أن المؤسسة تملك فرق لحل المشاكل تتشكل من مجموعة العمال ذوي الخبرة والكفاءة، ويعتبر 46 عامل أي ما يعادل 14.33% أن تكوين فرق عمل تعمل على حل المشاكل في المؤسسة مرتبط بطبيعة المشكلة في حد ذاتها وبذلك فان المؤسسة لا تملك فرق دائمة لحل المشاكل والتي تعد من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم(51):توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (22)



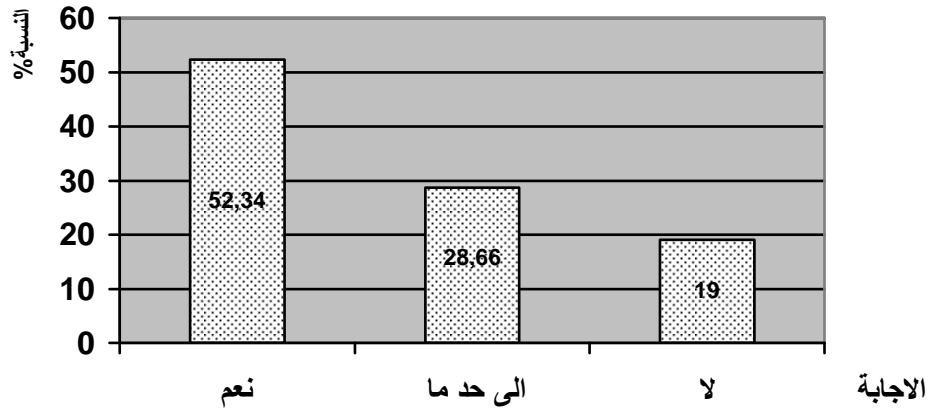
الجدول رقم(37): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 23

هل تتوفر لدى مؤسستكم الإمكانيات المادية اللازمة لاقتناء التقنيات الحديثة؟

النسبة المتوية	التكرار	الاختبارات
		التكرارات
% 52.34	168	نعم
% 28.66	92	إلى حد ما
% 19.00	61	لا
% 100	321	المجموع

يعتبر اغلب أفراد العينة أي 168 فرد بنسبة 52.34 % أن المؤسسة تملك الإمكانيات المادية اللازمة لاقتناء التقنيات الحديثة والمتطورة، في حين يعتبر 92 من العمال أن المؤسسة تملك الإمكانيات المادية لكنها ليس ليست كافية لتغطية كل الإمكانيات الحديثة والآليات المتطورة التي تحتاجها المؤسسة حتى تتمكن من تبني إدارة الجودة الشاملة وكذا المنافسة في السوق العالمية، في حين يعتبر 61 عامل أي بنسبة 19 % أن المؤسسة لا تملك الإمكانيات الكافية لتجديد وتطوير التقنيات الحالية بما هو احدث منها.

الشكل رقم(52): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (23)



الجدول رقم(38): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 24

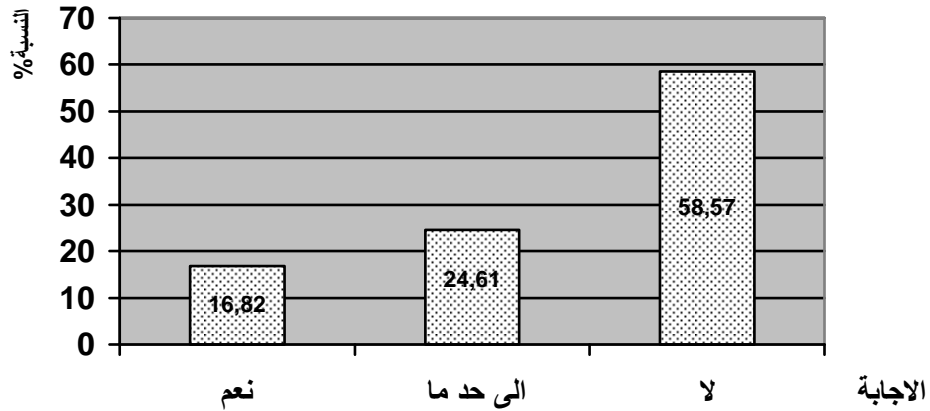
هل هناك محاولة لإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة وجعلها تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختبارات التكرارات
% 16.82	54	نعم
% 24.61	79	إلى حد ما
% 58.57	188	لا
% 100	321	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه يعتبر 188 عامل بنسبة 58.57% أن المؤسسة لا تبذل أي مجهود أو محاولة فيما يتعلق بتغيير الثقافة الحالية وجعلها تتناسب مع ثقافة الجودة الشاملة لما تراه في ذلك من صعوبة في تغيير المعتقدات الراسخة في أذهان العمال، أما 79 عامل أي ما يعادل 24.61% فإنهم يعتبرون أن المؤسسة

تحاول تغيير الثقافة الحالية إلى حد ما وذلك في محاولة منها لإدخال وتبني مفهوم الجودة الشاملة والعمل به و كذا اكتسابها لقيم جديدة بعد حصولها على شهادة الايزو، في حين يعتبر 54 عامل أي 16.82% أن المؤسسة تعمل على إعادة تشكيل ثقافتها الحالية وجعلها تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة حتى تضمن نجاح تطبيقها

الشكل رقم(53): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (24)



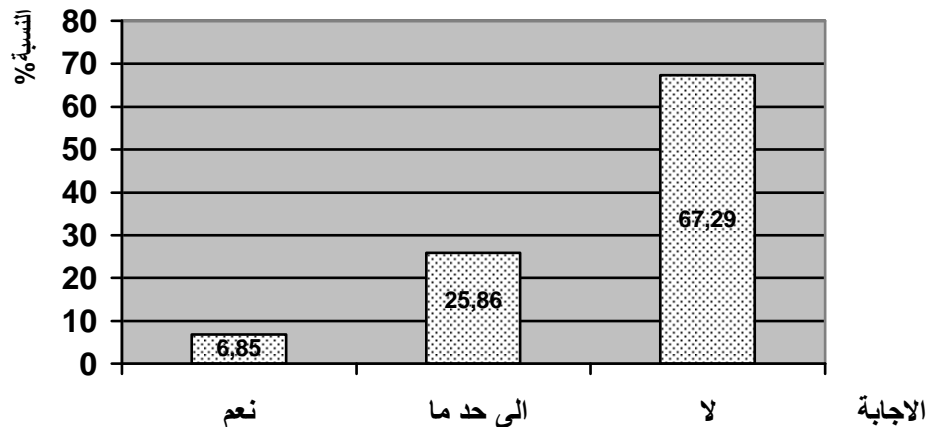
الجدول رقم(39): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 25

هل تروج الإدارة العليا في المؤسسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتعمل على نشره بين العاملين؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	6.85 %
إلى حد ما	83	25.86 %
لا	216	67.29 %
المجموع	321	100 %

يعتبر 216 فرد من العينة أي 67.29 % أن الإدارة العليا في المؤسسة لا تروج لمفهوم الجودة الشاملة ولا تعمل على نشره في أوساط العمال، في حين يرى 83 عامل أي بنسبة 25.86 % أن الادارة العليا تسعى لذلك إلى حد ما حيث بدأت أولاً بالترويج لمفهوم الجودة ومعايير الجودة العالمية، في حين يرى 22 عامل أي ما يمثل 6.85 % أن المؤسسة تعمل على الترويج للمفهوم الجودة الشاملة في المؤسسة .

الشكل رقم(54): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (25)



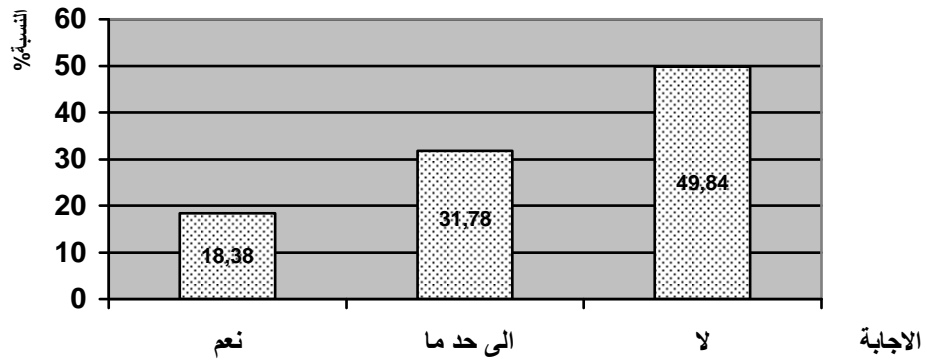
الجدول رقم(40): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 26

هل يتم تشجيع العمال وتحفيزهم نظير قيامهم بأداء متميز في مؤسستكم؟

الاختبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	59	18.38%
إلى حد ما	102	31.78%
لا	160	49.84%
المجموع	321	100%

يعتبر 160 عامل أي بنسبة 49.84% أن المؤسسة لا تعمل على تشجيع العمال وتحفيزهم نظير قيامهم بأداء متميز حيث يتلقى العامل فقط أجرا إضافية بعدد الساعات الإضافية التي قد يؤديها، في حين يرى 102 عامل أي 31.78% من أفراد العينة أن المؤسسة قد تقوم بتحفيز وتشجيع العامل لكن ذلك يتوقف على نوع العمل أو المبادرة التي قام بها، في حين يعتبر 59 عامل أي ما يقارب 18.38% أن الإدارة العليا في مؤسسة اسمنت تبسة تعمل على تشجيع وتحفيز العمال ماديا وكذا معنويا عند تقديم أي عمل مميز.

الشكل رقم(55): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (26)



المطلب الخامس: المحور الخامس: مجالات التغيير في المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة تتضمن محاولة تحديد أهم المجالات التي يجب أن يشتملها التغيير في المؤسسة ميدان الدراسة.

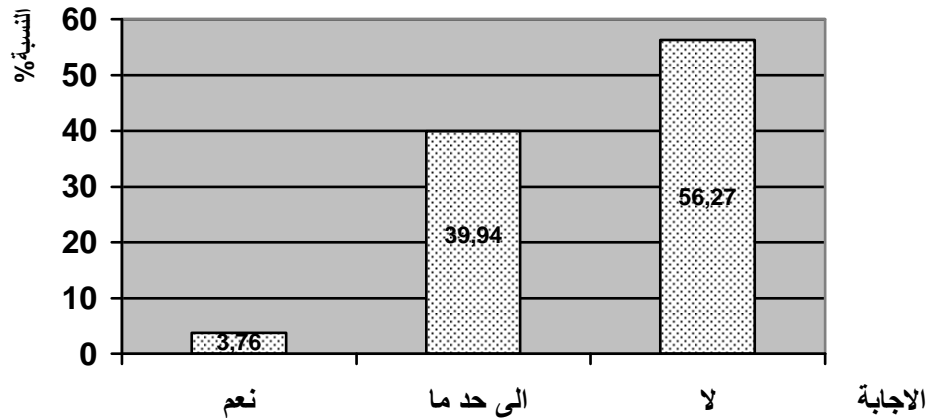
الجدول رقم(41): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 27

هل يفوض القائد في المؤسسة جزء من صلاحياتهم إلى المرؤوسين؟

الاختبارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	3.76 %
إلى حد ما	107	39.94 %
لا	191	56.27 %
المجموع	321	100 %

من نتائج الجدول أعلاه يعتبر 191 عامل أي ما يعادل 56.27% من أفراد العينة أن القيادة والمسؤولين في المؤسسة لا يفوضون أي جزء من صلاحياتهم إلى المرؤوسين وأنهم يحرصون على التمسك بكل صلاحياتهم، في حين يرى 107 عامل أي 39.94% أن القيادة يفوضون إلى حد ما صلاحياتهم حسب طبيعة الصلاحية والمسؤولية وكذا حسب وظيفة العامل المفوض له، في حين يعتبر 13 عامل أي بنسبة 3.76% أغلبهم من القادة أن القائد يفوض جزء من مسؤولياته إلى المرؤوسين.

الشكل رقم(56): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (27)



الجدول رقم(42): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 28

هل يعتقد القائد في المؤسسة أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم؟

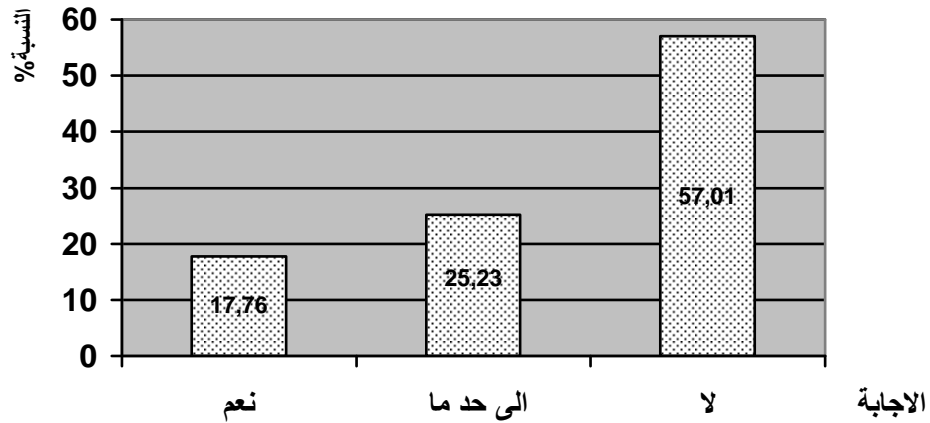
الاختبارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	57	17.76 %
إلى حد ما	81	25.23 %

الفصل الرابع:دراسة ميدانية حول تبني ادارة الجودة الشاملة بمؤسسة sct

لا	183	57.01%
المجموع	321	100%

من نتائج الجدول الموضح أعلاه يتبين أن 183 عامل أي 57.01 % يعتبرون أن القائد في المؤسسة لا يعتقد أن المشاركة هي أساس اتخاذ القرار السليم و لا يعمل بهذا المبدأ حيث أن كل عامل ملزم بتنفيذ الأعمال الموكلة له فقط و ينفرد هو باتخاذ القرارات، في حين يعتبر 81 عامل أي 25.23 % أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار هي أمر نسبي مرتبط إلى حد كبير بطبيعة القرار في حد ذاته، في حين يعتبر 57 عامل أي 17.76 % أن القائد يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وانه يأخذ بآراء العمال واقتراحاتهم.

الشكل رقم(57): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (28)



الجدول رقم (43): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 29

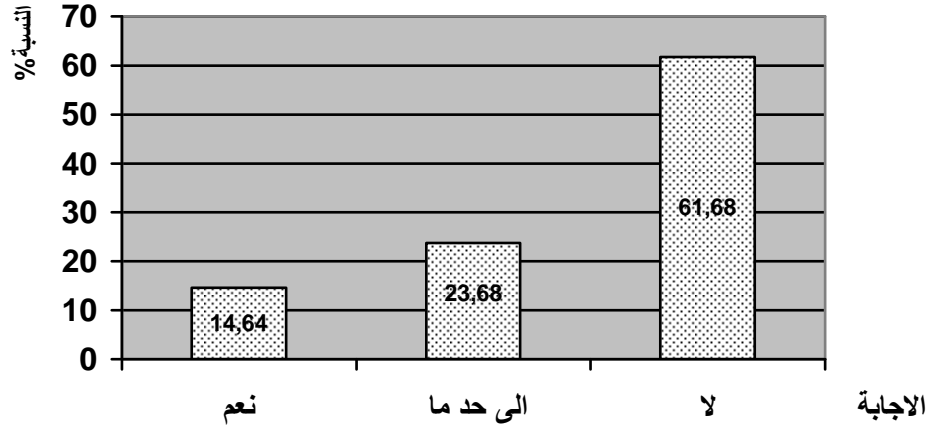
هل يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	14.64%
إلى حد ما	76	23.68%
لا	198	61.68%
المجموع	321	100%

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن 198 عامل أي ما يعادل 61.68 % يعتبرون أن القادة في المؤسسة لا يشجعون المناقشة الجماعية لأساليب العمل وآلياته ويعتبرون أن العامل ملزم فقط بإتباع أساليب العمل الموضوعية من قبل الإدارة العليا، في حين يعتبر 76 عامل أي بنسبة 23.68 % أن إمكانية مناقشة أساليب

العمل جماعيا واردة وذلك باختلاف القادة في المؤسسة وكذا باختلاف أسلوبهم في العمل و علاقتهم بالعمال ، في حين يعتبر 47 عامل أي بنسبة 14.64 % أن القائد في المؤسسة يشجع على المناقشة الجماعية .

الشكل رقم(58): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (29)



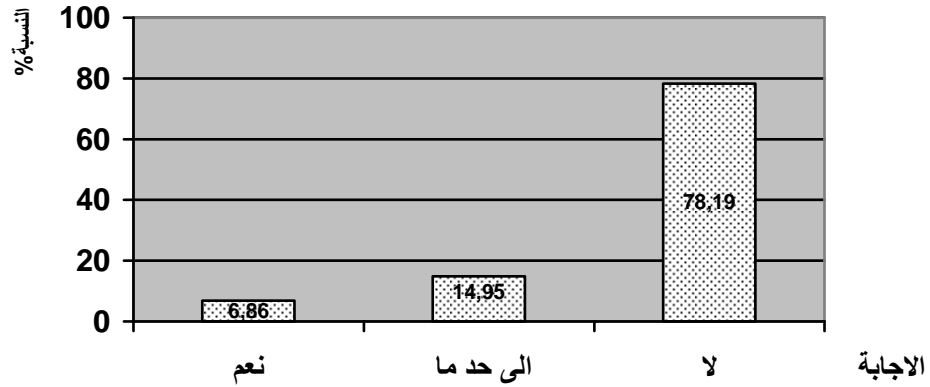
الجدول رقم(44): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 30

هل يطبق القائد في مؤسستكم اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا لموقف معين ؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات التكرارات
% 6.86	22	نعم
% 14.95	48	إلى حد ما
% 78.19	251	لا
% 100	321	المجموع

من تحليل استجابات الأفراد نجد أن إجابة 251 عامل أي 78.19% يعتبر أن اللوائح التنظيمية التي يطبقها القائد لا تتسم بالمرونة نهائيا وأنها لا تتكيف مع المواقف المختلفة التي قد تواجه المؤسسة، بل هي عبارة عن جملة من الأنظمة والسياسات غير المرنة، ويعتبر 48 عامل أي 14.95 % أن اللوائح التنظيمية قد تطبق أحيانا بمرونة لكن ذلك ليس الأمر الدائم، في حين يعتبر 22 عامل أي ما يعادل 6.86% أن القادة يكتفون باللوائح التنظيمية حسب الموقف.

الشكل رقم(59): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (30)



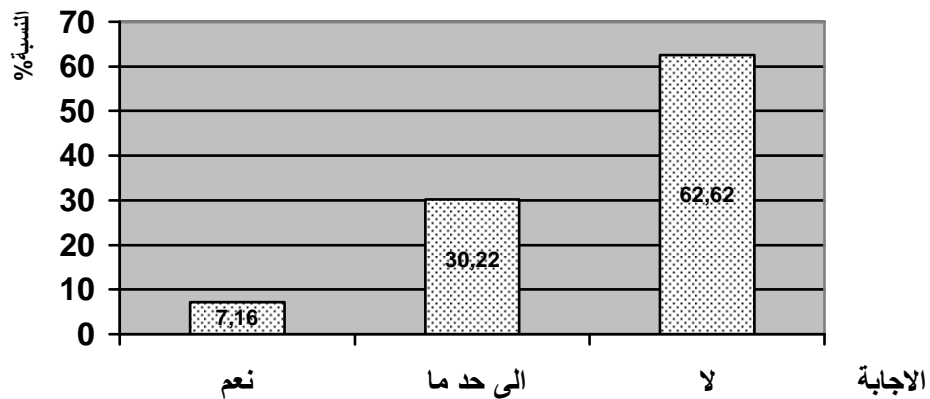
الجدول رقم(45): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 31

هل يتبنى القائد الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العمال؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات
		التكرارات
7.16 %	23	نعم
30.22 %	97	إلى حد ما
62.62 %	201	لا
100 %	321	المجموع

يعتبر 201 عامل أي بنسبة 62.62 % أن القادة في المنظمة لا يتبنون الاقتراحات التي يطرحها العمال، في حين يعتبر 97 عامل أي 30.22 % أن هناك إمكانية لقبول الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين و ذلك حسب أهمية الاقتراح وفعاليتها في المؤسسة، ويعتبر 23 عامل أي ما يعادل 7.16 % أن القادة يأخذون اقتراحات العمال بعين الاعتبار ويعملون على تطبيقها.

الشكل رقم(60): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (31)



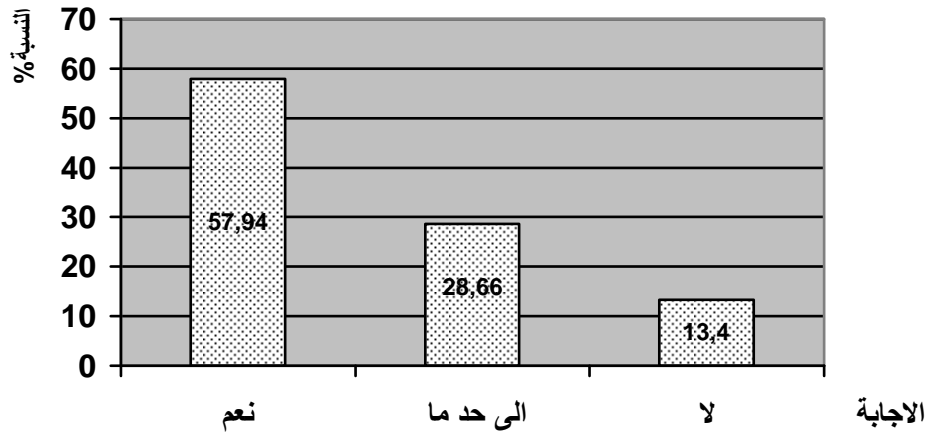
الجدول رقم(46): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 32

هل يتجنب القائد تغيير أسلوب العمل و آلياته؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	186	57.94 %
إلى حد ما	92	28.66 %
لا	43	13.40 %
المجموع	321	100 %

يعتبر 186 عامل أي ما يعادل 57.94 % أن القادة يتجنبون تغيير أسلوب العمل وآلياته والتي تفتقد للمرونة مع ظروف العمل المتغيرة، في حين يرى 92 عامل أي 28.66 % أن القائد يتجنب إلى حد ما تغيير أسلوب العمل وآلياته، ويعتبر 43 عامل أي بنسبة 13.40 % أن القادة في المؤسسة يعملون على تغيير أسلوب العمل وآلياته كلما اقتضت الضرورة ذلك

الشكل رقم(61): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (32)



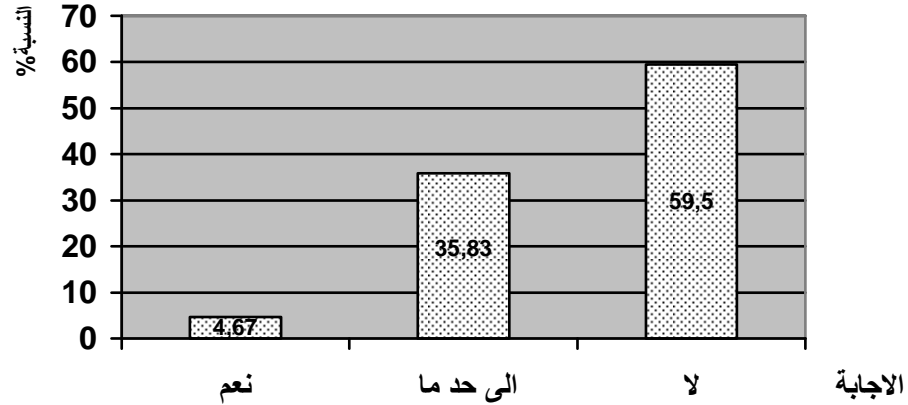
الجدول رقم(47): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 33

هل يطرح القائد أفكاره على مرؤوسيه لمناقشتها؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	4.67 %
إلى حد ما	115	35.83 %
لا	191	59.50 %
المجموع	321	100 %

يعتبر 191 عامل من أفراد العينة أي بنسبة 59.50 % بأن القائد في المؤسسة لا يطرح أفكاره على مرؤوسيه لمناقشتها،ويرى 115 عامل أي بنسبة 35.83% انه إلى حد ما هناك حالات يطرح فيه القائد أفكاره على مرؤوسيه لمناقشتها، في حين يعتبر 15 عامل من الأفراد المستجوبين أي 4.67% أن القادة في مؤسسة اسمنت تبسة ينفردون بأفكارهم ولا يحاولون طرحها على العمال و مشاركتهم فيها بل هي عبارة عن جملة من التعليمات الواجبة التنفيذ.

الشكل رقم(62):توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (33)



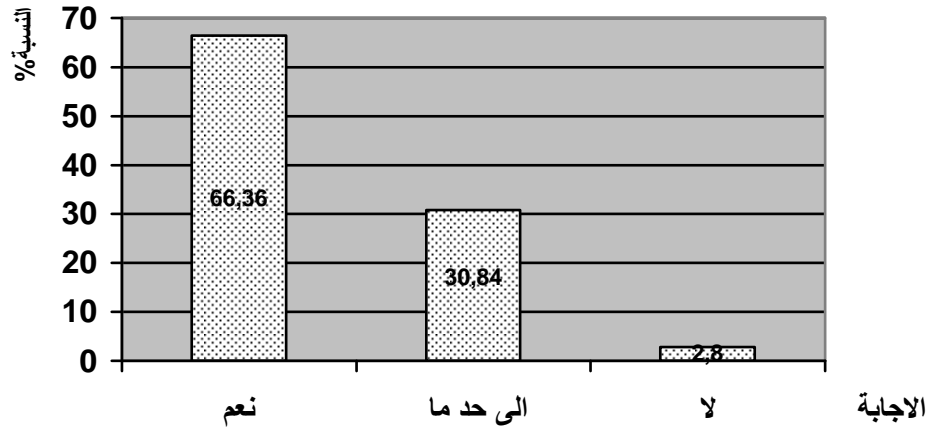
الجدول رقم(48): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم34

هل يفرض القائد تنفيذ سياسة موحد لسير العمل؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	213	66.36 %
إلى حد ما	99	30.84 %
لا	09	2.80 %
المجموع	321	100 %

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن 213 عامل أي بنسبة 66.36 % يعتبرون أن القائد في المؤسسة يفرض تنفيذ سياسة موحدة لتنفيذ العمل، ويعتبر 99 عامل أي 30.84 % أن القائد يتبنى ويفرض سياسة تنفيذ موحدة إلى حد ما قد تتغير إذا استدعى الأمر ذلك أو إذا طرأ طارئ يستوجب التغيير، في حين يرى 09 عمال أي بنسبة 2.62 % أن القائد في المؤسسة لا يفرض سياسة عمل موحدة و انه يهتم بالنتائج.

الشكل رقم(63): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (34)



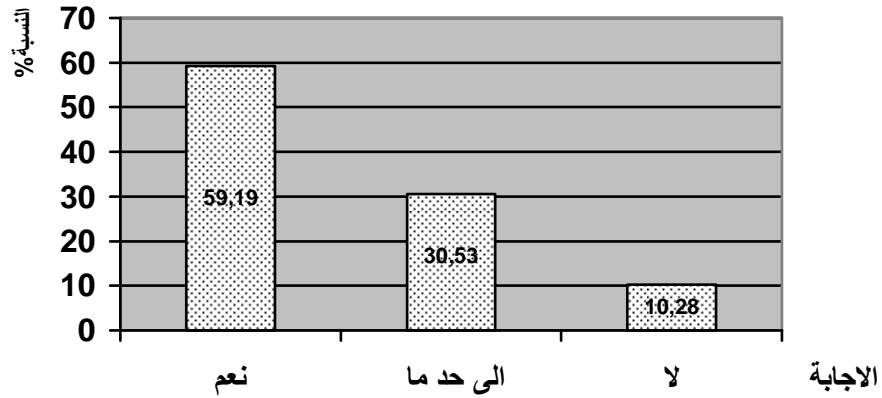
الجدول رقم(49): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 35

هل يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحرية لمرؤوسيه؟

النسبة المتوية	التكرار	الاختيارات التكرارات
% 59.19	190	نعم
% 30.53	98	إلى حد ما
% 10.28	33	لا
% 100	321	المجموع

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن 190 عامل أي 59.19 % يعتبرون أن القائد لا يمنح أي نوع من الحريات إلى المرؤوسين وأن العمال مقيدون بنظام داخلي ولوائح وسياسات لا يجب تجاوزها ، ويرى 98 عامل أي بنسبة 30.53 % أن القائد قد يتمكن إلى حد ما من إعطاء بعض الحرية للمرؤوسين، في حين يعتبر 33 عامل أي ما يعادل 10.28 % أن القائد لا يتردد في إعطاء أي نوع من الحرية لمرؤوسيه نتيجة الثقة المتبادلة بينهم.

الشكل رقم(64): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (35)



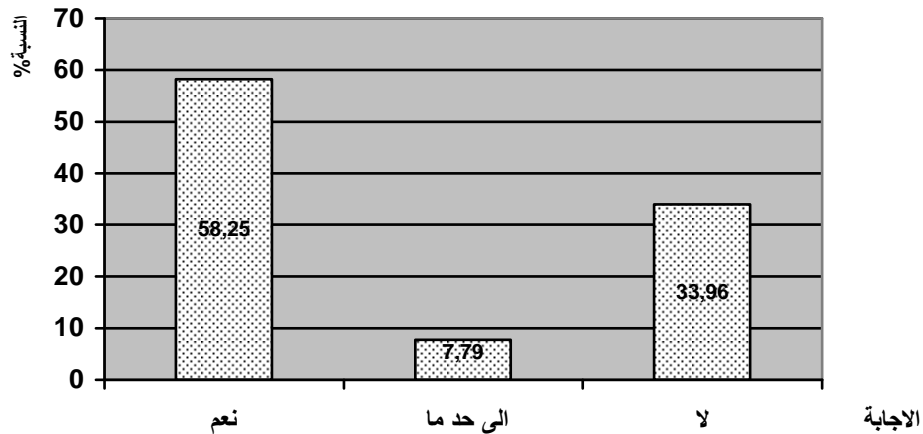
الجدول رقم(50): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 36

هل يتبنى العمال في مؤسستكم قيم ومبادئ العمل الجماعي؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات التكرارات
% 58.25	187	نعم
% 7.79	25	إلى حد ما
% 33.96	109	لا
% 100	321	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه يعتبر 187 من عمال المؤسسة المستجوبين أي 58.25 % أنهم يتبنون قيم ومبادئ العمل الجماعي، في حين يعتبر 109 عامل أي ما يعادل 33.96 % أن عمال المؤسسة لا يتبنون مبادئ العمل الجماعي، ويعتبر 25 عامل أي بما يعادل 7.79 % أن العمال يتبنون إلى حد ما فكرة العمل الجماعي

الشكل رقم(65): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (36)



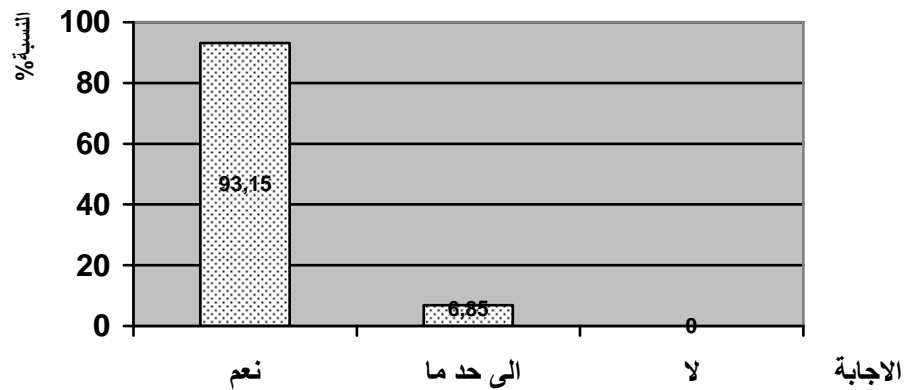
الجدول رقم(51): استجابة الباحثين لسؤال الاستمارة رقم 37

هل يهتم العمال بإرضاء العميل وتلبية احتياجاته؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	299	93.15 %
إلى حد ما	22	6.85 %
لا	-	0.00 %
المجموع	321	100 %

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن 299 عامل من أفراد العينة وهم يمثلون الأغلبية بنسبة 93.15 % يعتبرون أن العمال في المؤسسة يهتمون إلى درجة كبيرة بإرضاء العميل وتلبية احتياجاته، في حين يرى 22 عامل أي بنسبة 6.85 % أن العامل يعمل إلى حد ما على إرضاء العميل وتلبية حاجياته وذلك حسب قدرته والإمكانيات المتاحة في المؤسسة .

الشكل رقم(66): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (37)



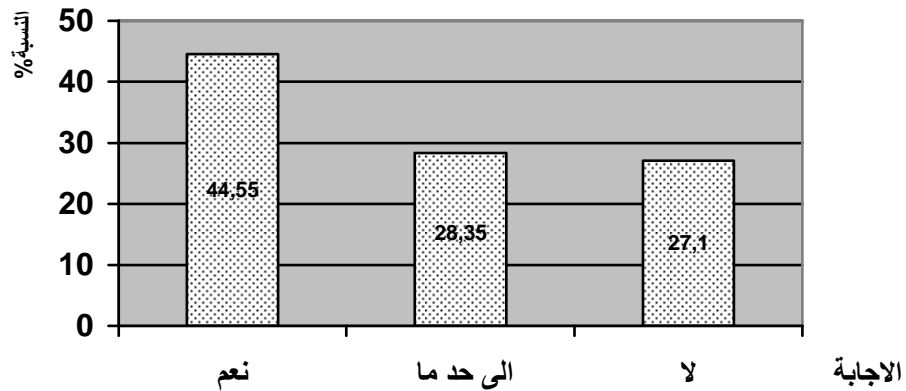
الجدول رقم(52): استجابة الباحثين لسؤال الاستمارة رقم 38

هل تنمي الثقافة التنظيمية الحالية الإحساس بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية لدى العمال؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	143	44.55 %
إلى حد ما	91	28.35 %
لا	87	27.10 %
المجموع	321	100 %

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن 143 عامل مستجوب أي ما يعادل 44.55 % يعتبرون أن الثقافة التنظيمية الحالية تنمي إحساسهم بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية لديهم، في حين يعتبر 28.35 % أن الثقافة الحالية تنمي إلى حد ما الإحساس بالمسؤولية ويرون ان الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية يختلف من عامل إلى آخر، و يعتبر 87 عامل أي بنسبة 27.10 % أن الثقافة التي يتبناها عمال المؤسسة لا تعزز الإحساس بالمسؤولية ولا الرقابة الذاتية و أنها فعلا بحاجة إلى تغيير.

الشكل رقم(67): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (38)



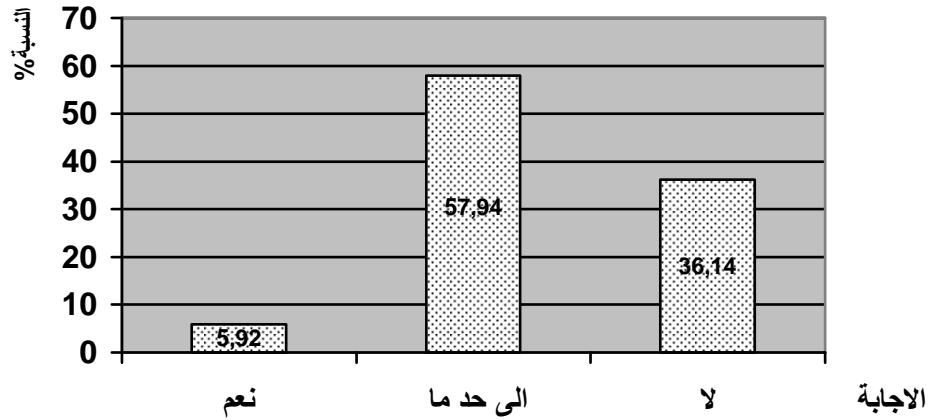
الجدول رقم(53): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 39

هل يمكن تعديل و تغيير القيم والمعايير و المعتقدات الراسخة لدى العمال؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات التكرارات
5.92 %	19	نعم
57.94 %	186	إلى حد ما
36.14 %	116	لا
100 %	321	المجموع

يرى 116 عامل أي بنسبة 36.14 % انه لا توجد إمكانية لتعديل وتغيير القيم والمعايير والمعتقدات الراسخة لدى العمال، في حين يعتقد 186 عامل أي 57.94 % أن هناك إمكانية إلى حد ما لتغيير القيم والمعايير الحالية الراسخة عن طريق إدخال المفاهيم الحديثة تدريجياً، ويعتبر 19 عامل أي بنسبة 5.92 % أن هناك إمكانية لتغيير المبادئ والمعتقدات الراسخة

الشكل رقم(68): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (39)



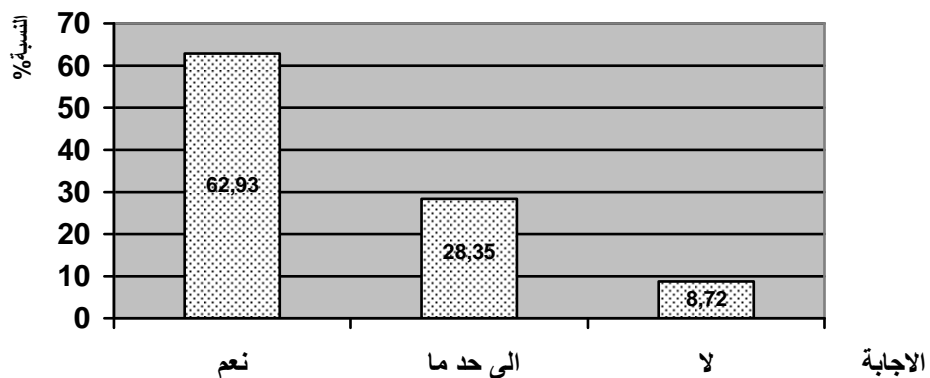
الجدول رقم(54): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 40

هل ثقافة المؤسسة الحالية بحاجة إلى تغيير حتى تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات التكرارات
62.93%	202	نعم
28.35%	91	إلى حد ما
8.72%	28	لا
100%	321	المجموع

يعتبر 202 عامل أي بنسبة 62.93 % أن هناك حاجة لتغيير في ثقافة المؤسسة الحالية حتى تتمكن من التلائم مع ثقافة إدارة الجودة الشاملة، في حين يعتبر 91 عامل أي ما يعادل 28.35 % أن الحاجة إلى التغيير واردة إلى حد ما، ويرى 28 عمال أي بنسبة 8.72 % أن الثقافة الحالية تعتبر ملائمة ولا حاجة للتغيير من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم(69): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (40)



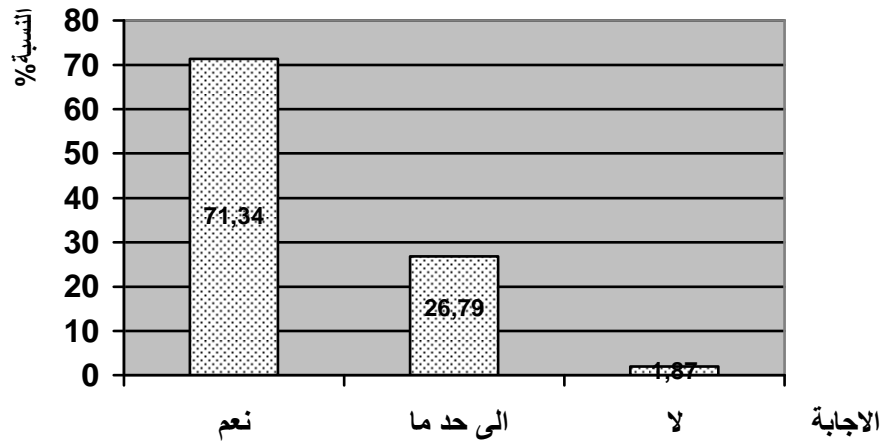
الجدول رقم(55): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 41

هل ترى أن المؤسسة اكتسبت قيم ومعتقدات و أساليب جديدة بعد الحصول على شهادة التقييس العالمية ؟

الاختبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	229	71.34 %
إلى حد ما	86	26.79 %
لا	06	1.87 %
المجموع	321	100 %

يعتقد اغلب أفراد العينة وقد بلغ عددهم 229 عامل أي بنسبة 71.34% أن المؤسسة اكتسبت قيم و معتقدات و أساليب جديدة بعد الحصول على شهادة الايزو: (ISO9002(1994), ISO 9001(2000), ISO14001 فهي بذلك اكتسب ثقافة الجودة والعمل ضمن المعايير العالمية، في حين يعتبر 86 عامل أي 26.79% أن المؤسسة قد تكون اكتسبت إلى حد ما جملة من الأساليب والمعتقدات الجديدة لكنها لم تصل بذلك إلى اكتساب ثقافة الجودة التي تتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين يعتبر 6 عمال أي ما يعادل 1.87% أن عمال المؤسسة لم يكتسبوا أي قيم جديدة بعد حصولهم على شهادة الايزو.

الشكل رقم(70): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (41)



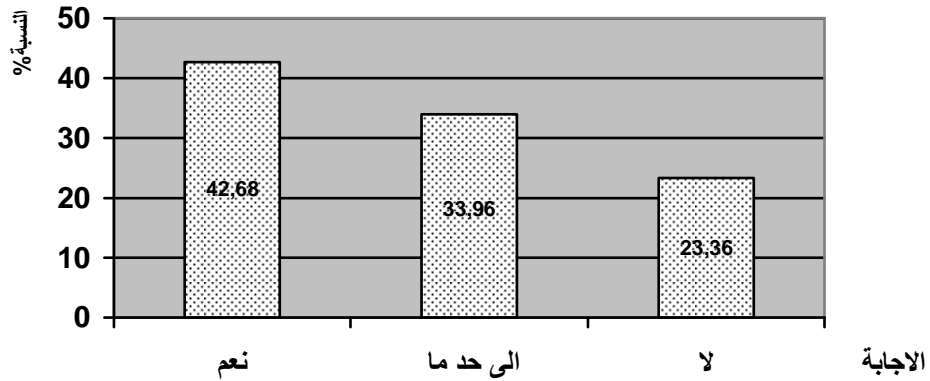
الجدول رقم(56): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 42

هل يسعى العمال والقادة في المؤسسة إلى التخلص من الاعتقادات و الممارسات الخاطئة و تعديل و تغيير السلوكيات و تطويرها وفق المتطلبات المطلوبة؟

الاختبارات التكرارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	137	42.68 %
إلى حد ما	109	33.96 %
لا	75	23.36 %
المجموع	321	100 %

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن 137 عامل أي بنسبة 42.68% يعتبرون أن العمال والقادة يسعون إلى التخلص من الاعتقادات والممارسات الخاطئة وتعديل وتغيير السلوكيات و تطويرها وفق المتطلبات المطلوبة في حين يعتبر 109 عامل أي ما يعادل نسبة 33.96% أن هناك إلى حد ما محاولة للتخلص من الاعتقادات و الخاطئة غير أن هذه الممارسات الخاطئة لم تختفي من المؤسسة نهائيا،و يعتبر 75 عامل أي بنسبة 23.36% أن العمال و القادة لا يسعون نهائيا للتخلص من هذه الممارسات الخاطئة.

الشكل رقم(71): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (42)



الجدول رقم(57): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 43

هل يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف مؤسستكم؟

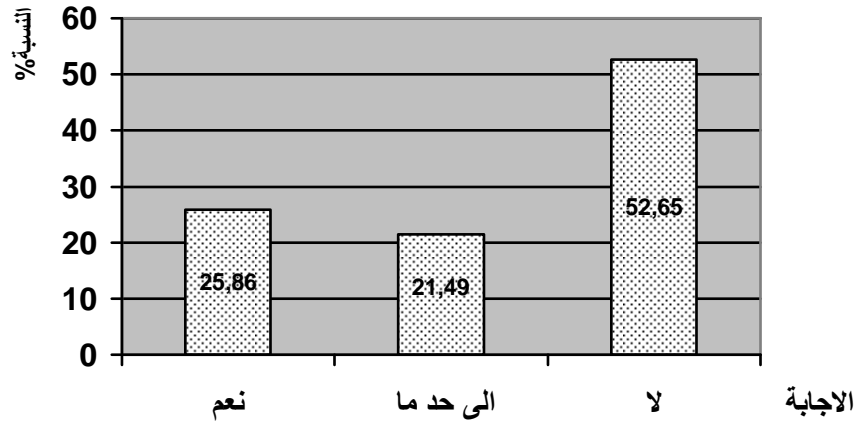
الاختبارات التكرارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	83	25.86 %
إلى حد ما	69	21.49 %
لا	169	52.65 %

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تبني ادارة الجودة الشاملة بمؤسسة sct

المجموع	321	% 100
---------	-----	-------

من إجابات أفراد العينة نجد أن 169 عامل أي ما يعادل 52.65% يعتبرون أن الهيكل التنظيمي الحالي لا يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، ويعتبر 69 عامل أي بنسبة 21.49% أن الهيكل الحالي فعلا يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وأهم يروونه مناسب، في حين يعتبر 83 عامل أي بنسبة 25.86% أن الهيكل الحالي قد يساعد على تحقيق بعض الأهداف في حين يصبح عائقا أمام تحقيق الأهداف أخرى.

الشكل رقم(72): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (43)



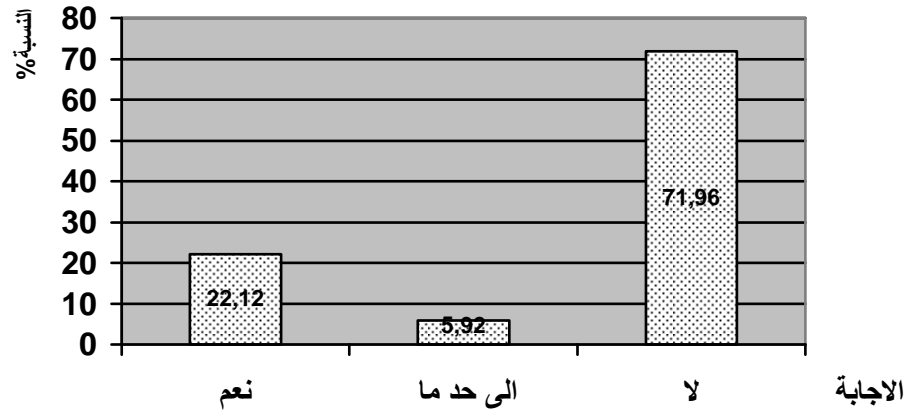
الجدول رقم(58): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 44

هل يتصف الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بالمرونة؟

الاختيارات	التكرار	النسبة المتوية
نعم	71	% 22.12
إلى حد ما	19	% 5.92
لا	231	% 71.96
المجموع	321	% 100

يعتبر 231 عامل أي بنسبة 71.96% أن الهيكل الحالي لا يتصف بالمرونة نهائيا، وانه لا يتكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وكذا مع الأهداف الحديثة، ويعتبر 71 عامل أي بنسبة 22.12% أن الهيكل الحالي يتصف بالمرونة اللازمة، في حين يعتبر 19 عامل أي 5.92% أن الهيكل التنظيمي يعتبر مرنا إلى حد ما.

الشكل رقم(73): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (44)



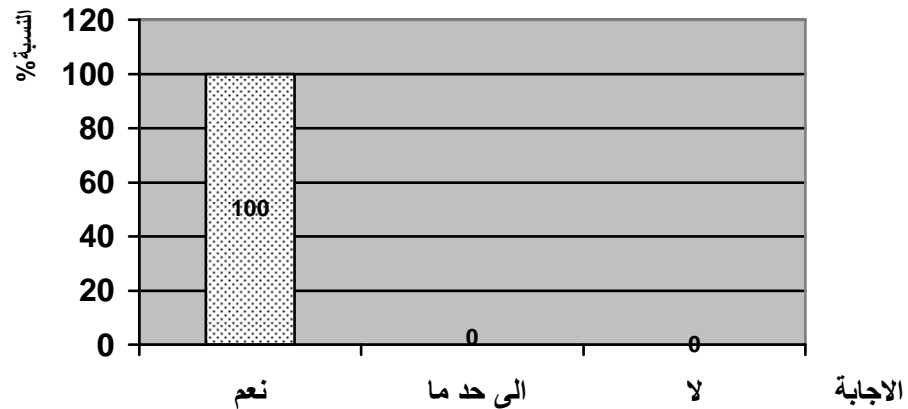
الجدول رقم(59): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 45

هل يشمل الهيكل التنظيمي الحالي في المؤسسة على أقسام متعلقة بالجودة؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات التكرارات
% 100	321	نعم
% 0.00	-	إلى حد ما
% 0.00	-	لا
% 100	321	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن كافة أفراد العينة 100% يعتبرون أن المؤسسة تملك قسم خاص بالجودة ضمن أقسام المؤسسة توكل إليها كافة النشاطات المتعلقة بالجودة، وتؤكد هذه الإجابة من خلال الهيكل التنظيمي للشركة والذي يوضح أنها تملك قسم خاص بالجودة

الشكل رقم(74): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (45)



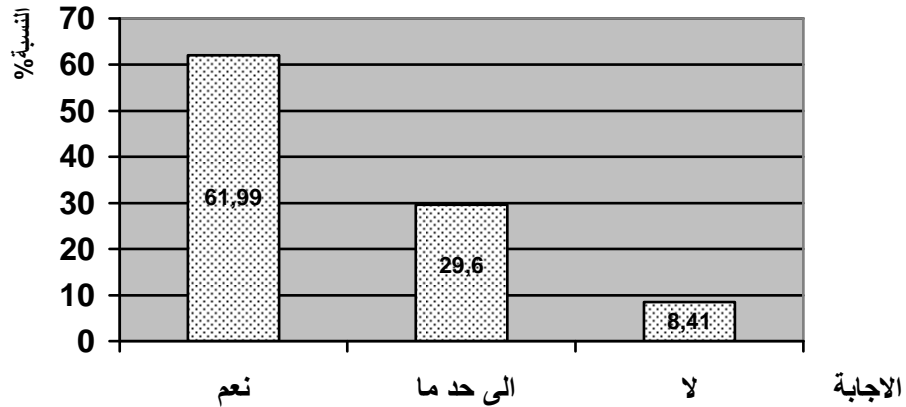
الجدول رقم(60) استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 46

هل ينظر العمال إلى السياسات والإجراءات الحالية على أنها بحاجة إلى التغيير؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	197	61.99 %
إلى حد ما	95	29.60 %
لا	27	8.41 %
المجموع	321	100 %

من نتائج الجدول أعلاه يعتبر 197 عامل أي بنسبة 61.99 % أن السياسات الحالية بحاجة إلى التغيير، ويعتبر 95 عامل أن هناك بعض السياسات الجيدة في المؤسسة كما أن هناك الكثير من السياسات والإجراءات التي تحتاج إلى تغيير لجعلها متناسب والمتطلبات الحالية، في حين يعتبر 27 عامل أي 8.41 % يعتبرون أن سياسات المنظمة الحالية ليست بحاجة للتغيير وأنها تناسبهم وتناسب طريقة العمل الحالية.

الشكل رقم(75): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (46)



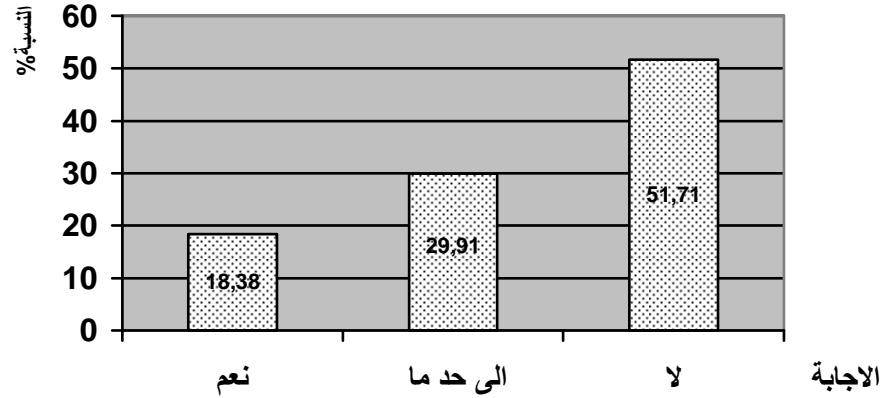
الجدول رقم(61): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 47

هل تسهل الأنظمة والسياسات المتبعة إحداث عملية التغيير التنظيمي المرغوبة في المؤسسة؟

الاختيارات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	59	18.38 %
إلى حد ما	96	29.91 %
لا	166	51.71 %
المجموع	321	100 %

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن 166 عامل أي ما يعادل 51.71 % يعتبرون أن السياسات الحالية والأنظمة المتبعة لا تسهل إحداث التغيير في المؤسسة، أما 96 عامل أي ما يعادل 29.91 % انه إلى حد ما هناك سياسات تعمل على تسهيل التغيير في المنظمة بينما قد تتعارض بعض الأنظمة والسياسات الأخرى مع عمليات التغيير التنظيمي في المنظمة، ويرى 59 عامل أي 18.38 % أن الأنظمة والسياسات الحالية تسهل عملية التغيير في المنظمة.

الشكل رقم(76): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (47)



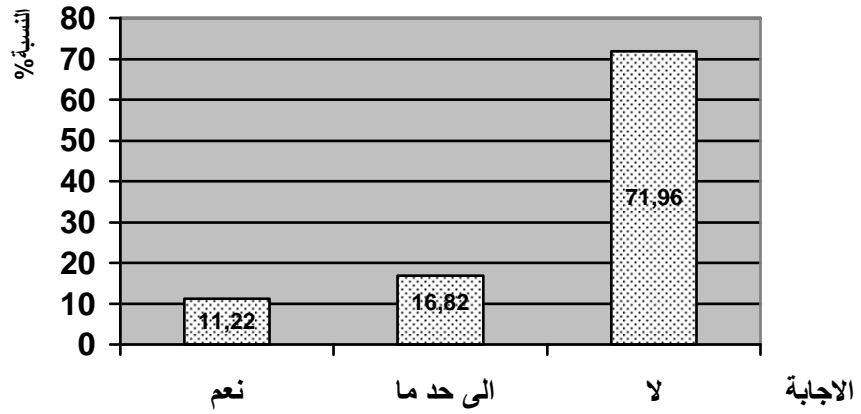
الجدول رقم(62): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 48

هل تتناسب الأنظمة والسياسات الحالية مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات التكرارات
% 11.22	36	نعم
% 16.82	54	إلى حد ما
% 71.96	231	لا
% 100	321	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن 231 عامل أي بنسبة 71.96 % يعتبرون أن الأنظمة و السياسات الحالية لا تتناسب إطلاقا مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين يعتبر 54 عامل أي بنسبة 16.82 % أن السياسات الحالية فيها ما هو حديث ويتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة وفيها ما يحتاج إلى تغيير لأنه يتلاءم مع المنهج التقليدي المتبع في المؤسسة، ويرى 36 عامل أي 11.22 % أن الأنظمة الحالية تناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم(77): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (48)



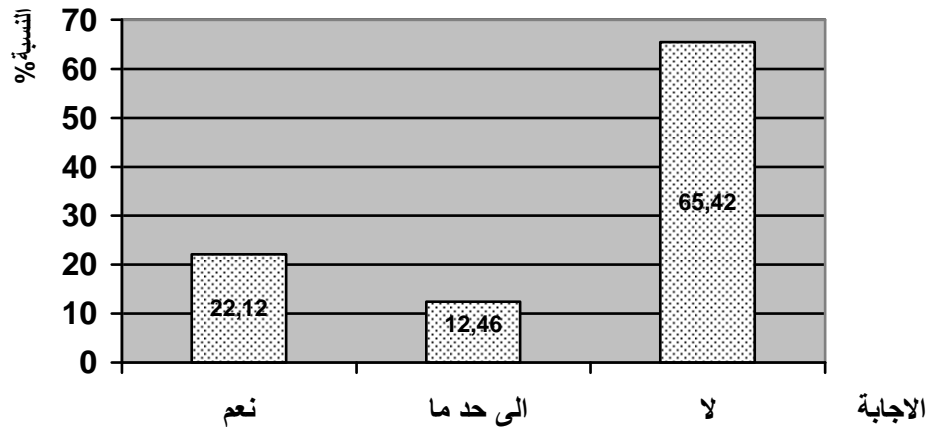
الجدول رقم(63): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 49

هل تملك المؤسسة سياسة واضحة للجودة؟

النسبة المتوية	التكرار	الاختيارات التكرارات
% 65.42	210	نعم
% 12.46	40	إلى حد ما
% 22.12	71	لا
% 100	321	المجموع

يعتبر 210 عامل أي بنسبة 65.42 % أن المؤسسة تملك سياسة واضحة للجودة باعتبار أنها متحصلة على شهادة الايزو وكذا تملك قسم خاص للجودة، في حين أن 71 عامل أي 22.12 % أن المؤسسة إلى لا تملك سياسة جودة، ويعتبر 40 عامل أي 12.46 % أن المؤسسة تملك إلى حد ما سياسة واضحة للجودة .

الشكل رقم(78): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (49)



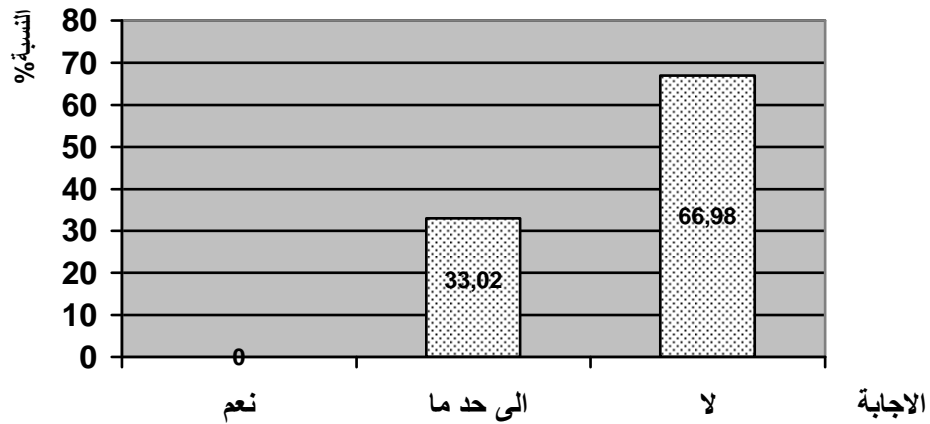
الجدول رقم(64): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 50

هل يمنح فريق العمل في المؤسسة الاستقلالية في أعماله وقراراته ؟

الاختبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	-	0.00%
إلى حد ما	106	33.02%
لا	215	66.98%
المجموع	321	100%

من نتائج الموضحة في الجدول يعتبر 215 عامل أي ما يعادل 66.98 % أن الفرق العاملة في المؤسسة لا تملك أي استقلالية في أعمالها وقراراتها حيث يلتزم الفريق فقط بتنفيذ الأعمال والقرارات الموكلة إليه، في حين يرى 106 عامل أي بنسبة 33.02% يعتبرون أن الفريق يعمل باستقلالية إلى حد ما، في حين لا يعتبر أي عامل أن فريق العمل يمنح الاستقلالية في العمل والقرارات.

الشكل رقم(79): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (50)



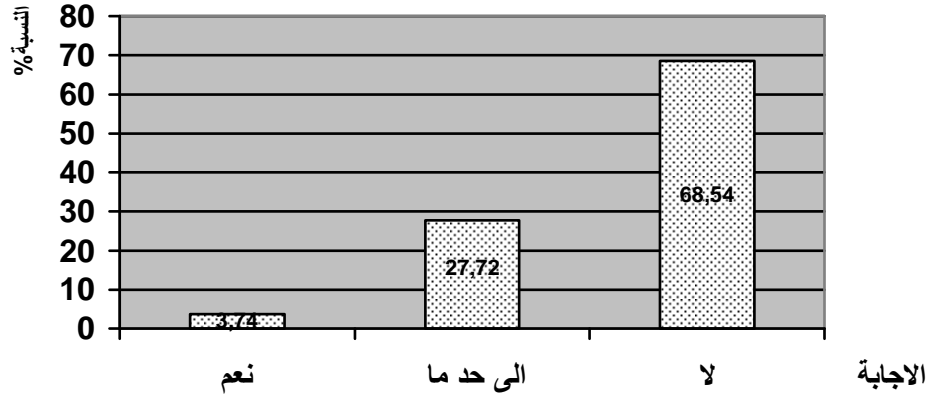
الجدول رقم(65): استجابة المبحوثين لسؤال الاستمارة رقم 51

هل لدى عمال المؤسسة فكرة حول مفهوم حلقات الجودة وأهميتها؟

الاختبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	3.74%
إلى حد ما	89	27.72%
لا	220	68.54%
المجموع	321	100%

يتضح من إجابات العمال أن 220 عامل أي بنسبة 68.54 % ليس لديهم أدنى فكرة عن مفهوم حلقات الجودة، في حين يعتبر 89 عامل أي بنسبة 27.72 % أن لديهم تقريبا فكرة حول هذا المفهوم إلا أنها غير واضحة أو قد لا تكون صحيحة، بينما يعتبر 12 عامل أي بنسبة 3.74 % فلديهم فكرة واضحة حول مفهوم حلقات الجودة و أهميتها.

الشكل رقم(80): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (51)



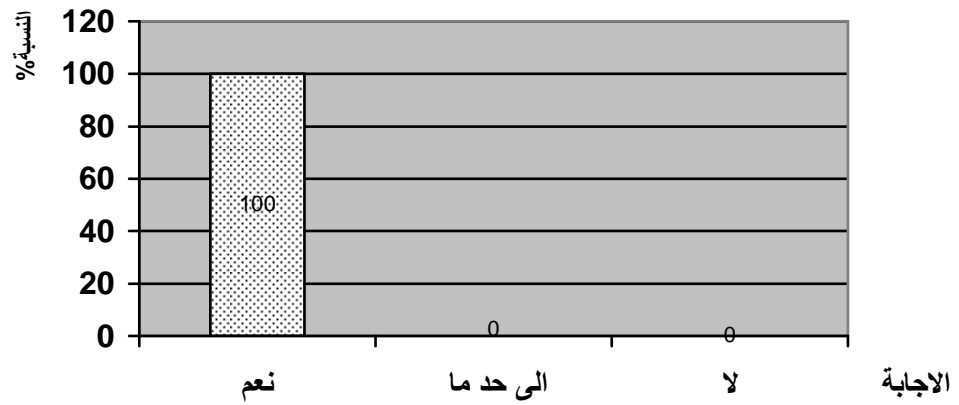
الجدول رقم(66): استجابة الباحثين لسؤال الاستمارة رقم 52

هل يعتبر وجود الحوافز المادية والمعنوية ضروري لتعزيز أداء الفرق في المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	الاختيارات التكرارات
% 100	321	نعم
% 0.00	-	إلى حد ما
% 0.00	-	لا
% 100	321	المجموع

من نتائج الموضحة في الجدول يتبين أن العمال يرون أن وجود الحوافز المادية والمعنوية ضروري لتعزيز أداء الفريق العمل والتعاون بينهم وهذا ما أجاب به كافة أفراد العينة.

الشكل رقم (81): توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم (52)



خاتمة الفصل التطبيقي

لقد حاولنا في هذا الفصل التطبيقي توضيح دور التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة وكذا تحديد أهم مجالات التغيير في مؤسسة اسمنت تبسة، وتوصلنا إلى أن حصول المؤسسة على المواصفة ISO9001 إصدار 2000 يمثل خطوة أساسية بالنسبة للمؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن هذا يبقى غير كافي في ظل تديني مستوى رضا العمال على نظام الأجور والمكافآت، ظروف العمل، التمكين، المشرفين الإداريين، التدريب، وبالتالي فان عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة تحتاج إلى جهد منظم وتخطيط مترابط بين مختلف مواقع الإنتاج مع ضرورة اقتناع الإدارة العليا في المؤسسة والتزامها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال إيجاد نوع من التنسيق والتكامل بين قسم الجودة وباقي الأقسام ، وكذا تبني ثقافة تنظيمية تسهم في جعل هدف الجودة شاملا ومقبولا على مستوى المؤسسة ككل.

الخاتمة العامة

من خلال ما أوردناه في بحثنا هذا في جانبه النظري والميداني يتبين أن قضية الجودة لم تعد اختياراً يمكن لمنظمات الأعمال تبنيه أو التخلي عنه، بل صارت حتمية و مطلب لتجديد وتطوير المنظمات في إطار توجهات عصر العولمة والتحديات الإقليمية والمحلية وسمات الإدارة المعاصرة، وكذا على اعتبار أن دخول الأسواق العالمية لم يعد يخضع للمعايير نفسها السائدة في الألفية الماضية، التي أصبحت تعد تقليدية نظراً للتغيرات السريعة الحاصلة في كافة المجالات.

و من خلال دراستنا هذه حاولنا في جانبها النظري أن نسلط الضوء على مدخلين إداريين يعتبران نسبياً من أحدث المناهج التي توصل إليه الفكر الإداري فكانت هذه الدراسة عبارة عن حلقة ربط بين إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة و إدارة الجودة الشاملة باعتبار أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى جملة من التغييرات في كافة المجالات حتى تتمكن المنظمة توفير كافة المتطلبات التنظيمية اللازمة لإنجاح هذه المنهجية، و نطمح من خلال هذه الدراسة لتعميم منهجية الجودة الشاملة في المنظمات العربية و الجزائرية على وجه الخصوص، و تكريس قيمها وبخاصة التي تعنى بتطوير ثقافة الجودة والإتقان لدى الفرد العامل والمدير العربي بصفة عامة، ولدى العامل والمدير الجزائريين خاصة.

ولقد آثرنا من خلال ما قدمناه - سواء في الجانب النظري للبحث أو الميداني - التركيز على جملة من المرتكزات النظرية التي يبنى عليها نظام إدارة الجودة الشاملة، أما في الجانب الميداني للبحث فقد تعرضنا إلى مدى ملائمة المناخ التنظيمي لشركة اسمنت تبسة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد استخلصنا أنه رغم حصول الشركة على شهادات المطابقة إلا أن بيئتها و كذا ثقافتها التنظيمية مازالت تشكل عائقاً لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، وفي ما يلي أهم النتائج و التوصيات التي توصلنا إليها

أولاً- النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية و تحليل استجابات مفردات العينة تم التوصل إلى جملة من النتائج في مقدمتها ضرورة إحداث تغيير تنظيمي شامل في المؤسسة محل الدراسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن إيجاز أهم النتائج فيما يلي:

1- نتائج المحور الأول:

- هناك مقاومة ضمنية للتغيير التنظيمي في مؤسسة اسمنت تبسة، حيث يعتقد اغلب العمال أن أي التغيير لن يكون لصالحهم و أن إجراءات العمل القديمة أسهل من الحديثة، كما أنهم يتخوفون من إضافة مسؤوليات جديدة؛

- الإدارة العليا بالمؤسسة لا تشجع العاملين لتقديم أفكارهم و مقترحاتهم و التعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير التنظيمي، كما لا يتفهم اغلب العمال في المؤسسة الهدف الأساسي للتغيير التنظيمي ؛
- لا تستعين المؤسسة بخبراء في التغيير التنظيمي لضمان نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة؛

2- نتائج المحور الثاني:

- يتوافق نظام الجودة المطبقة حاليا في المؤسسة مع نظم الجودة العالمية حيث حصلت مؤسسة اسمنت تبسة على شهادة iso9002 إصدار 1994 و كذا iso9001 إصدار 2000، و iso 14001، إضافة إلى التاج معيار جودة جزائرية؛
- تملك الإدارة العليا المعرفة الكافية بإدارة الجودة الشاملة، لكنها لا تملك الاستعداد و الالتزام التام لتطبيق هذه المنهجية الحديثة في الوقت الراهن؛
- نقص في الجانب الترويجي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بين العاملين من قبل الإدارة العليا في مؤسسة اسمنت تبسة؛
- تقوم الإدارة العليا بتطبيق برامج تدريبية تقوم على الجودة، وهو من بين مظاهر الإيجابية للاهتمام بالجودة في مؤسسة اسمنت تبسة؛
- يعتبر عمال المؤسسة أن الجودة العالية تتحقق بمجرد الحصول على معايير الايزو، و يلاحظ في المؤسسة من خلال الدراسة الميدانية انتشار الفهم الخاطئ وسط العمال باعتبار الحصول على شهادة الإيزو وسيلة للشهرة فقط بدل اعتبارها كوسيلة لتجسيد مبادئ الجودة على كامل نشاطات ووظائف المؤسسة؛

3- نتائج المحور الثالث:

- تملك مؤسسة اسمنت تبسة الإمكانيات المادية التي تمكنها من اقتناء الآليات الحديثة، كما أنها أجرت عدة تحديثات في الآونة الأخيرة فيما يخص الأجهزة و المعدات، كما أنها تخلصت من معظم الأساليب الإدارية القديمة؛
- لا تملك مؤسسة اسمنت تبسة فرق عمل متخصصة في حل المشاكل في المنظمة والتي تعتبر من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أنها لا تستعين بخبراء مختصين في إدارة الجودة الشاملة؛

4- نتائج المحور الرابع:

- ليس هناك محاولة لإعادة تشكيل الثقافة في المؤسسة، رغم أن الثقافة الحالية لا تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة لان الثقافة التنظيمية الحالية لمؤسسة اسمنت تبسة لا تنمي الإحساس بالمسؤولية و كذا الرقابة الذاتية لدى العمال؛
- اكتسبت المؤسسة بعض قيم و معتقدات جديدة بعد الحصول على شهادة الايزو؛

- نمط القيادة في مؤسسة اسمنت تبسة لا يتناسب مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن القائد لا يفوض أي من صلاحياته، و لا توجد مشاركة بين العمال و القادة في اتخاذ القرارات كما لا يشجع القادة في المؤسسة المناقشة الجماعية لأساليب العمل؛
- الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة اسمنت تبسة لا يساعد على تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة كما انه لا يتصف بالمرونة و لا يتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة ؛
- الإجراءات و الأنظمة و السياسات الحالية بحاجة إلى تغيير لأنها لا تتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؛
- لا يمنح فريق العمل في المؤسسة أي استقلالية و لا يتم تشجيع العمال و تحفيزهم بالشكل الكافي؛

ثانياً- اختبار فرضيات البحث:

بعد القيام بالدراسة الميدانية و استخلاص أهم النتائج تمت الإجابة على مختلف التساؤلات الفرعية وتم اختبار الفرضيات :

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تم إثبات الفرضية الفرعية الأولى حيث أكدت إجابات نسبة مهمة من مفردات العينة أن هناك مقاومة ضمنية للتغيير من قبل العاملين قد تشكل عائقاً أمام تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اسمنت تبسة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تم تأكيداً للفرضية الفرعية الثانية حيث أن اهتمام الإدارة العليا للمؤسسة اسمنت تبسة بإدارة الجودة الشاملة لا يعكس لقناعتهم بأهمية هذا المدخل إنما لاعتقاد أعضائها أن الجودة العالية تتحقق بمجرد حصول المنظمة على شهادة المطابقة ودون اعتماد سياسة واضحة للجودة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تم إثبات الفرضية الثالثة حيث تبين من خلال تحليل الاستثمارات و كذا مقابلة المسؤولين و البحث في السجلات أن المؤسسة لا تتوفر على جملة من المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تم نفي الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها أن مؤسسة اسمنت تبسة تحتاج إلى تغييرات بسيطة حيث تبين العكس فمؤسسة اسمنت تبسة تحتاج إلى تغيير جذري يشمل عدة مجالات منها ثقافة المؤسسة و الهيكل التنظيمي، أسلوب العمل، تصميم العمليات... الخ

ثالثاً- الاقتراحات و التوصيات:

انطلاقاً من النتائج سالفة الذكر يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات و التوصيات التي نأمل أن يكون لها دور فاعل في إبراز أهمية إحداث تغيير تنظيمي في عدة مجالات بالمؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أهم هذه الاقتراحات و التوصيات ما يلي:

1- الاقتراحات:

- أن تقوم الجهة المسؤولة عن التغيير التنظيمي في شركة اسمنت تبسة باستخدام الاجتماعات بشكل دوري لتوضيح أي برامج تغييرية سيتم تطبيقها في المؤسسة بالإضافة إلى إصدار أدلة توضيحية و دورية حول مفاهيم و آليات التغيير التنظيمي و بالتالي يكون العاملون أكثر تقبلاً لهذه البرامج؛
- الاستعانة بخبراء في مجال التغيير و كذا التطوير التنظيمي؛
- ضرورة مشاركة ممثلين عن العاملين في التخطيط لبرامج التغيير التنظيمي و تقبل اقتراحاتهم خاصة فيما يتعلق بالأعمال الموكلة لهم؛
- أن تبني عمليات اتخاذ القرارات الإدارية في حال التغيير التنظيمي على أساس سلطة المعرفة و الخبرة بدلاً من سلطة الوظيفة، كما انه من متطلبات نجاح برامج التغيير التنظيمي إتاحة الفرصة للقيادة الشابة للإسهام و المشاركة في التغييرات؛
- تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق الجودة الشاملة بشركة اسمنت تبسة من خلال اللامركزية الإدارية و زيادة فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في القسم أو الوحدة المعنية؛
- أن يتم تشخيص و تحليل العوامل التي تدفع العاملين لمقاومة برامج التغيير التنظيمي إلى عوامل نفسية و أخرى تنظيمية و ذلك للاستفادة منها ووضع سبل العلاج لها؛
- عقد دورات تدريبية متخصصة للعمال و الإداريين في مجال إدارة الجودة الشاملة و أساليب تطبيقها في الواقع العملي؛
- توفير الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة و الاستفادة من التقنيات الحديثة المتوفرة في تسيير أعمال كافة الأقسام ؛
- ضرورة العمل على إشراك "الإدارة التنفيذية" في اتخاذ القرارات الخاصة بوضع الأهداف و رسم السياسات الوظيفية و تحديد متطلبات TQM مما يشجع العاملين على تحديد المشاكل و المعوقات المتوقعة التي تواجه عملية التنفيذ؛
- تزويد إدارة شركة اسمنت تبسة بخبراء في إدارة الجودة الشاملة لتقييم أوضاع الشركة و المجالات التي تحتاج إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و متطلبات تطبيقها؛
- ضرورة تعزيز و تبني ثقافة تنظيمية للشركة و جعلها سمة مميزة لها بين الشركات المماثلة لها؛

- الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية في شركة الاسمنت تبسة و تثقيفها بأهمية تطبيق مدخل TQM والفوائد التي يحققها للمؤسسة من جراء تطبيقه؛
- أن تعمل جميع أقسام المؤسسة على التركيز على العمليات و النشاطات بدلا من التركيز على النتائج؛
- تفعيل دور العاملين في شركة اسمنت تبسة من خلال إشراكهم في فرق و لجان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؛
- تبني سياسة واضحة للجودة و الإعلان عنها لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- ضرورة استحداث وحدة تنظيمية تكون إحدى وظائفها مراجعة المعلومات المرتبطة برضاء الزبون، و الذي يمثل احد معايير أداء نظام الجودة، و أن تحدد الطرق لكيفية الحصول على هذه المعلومات و استخدامها؛
- تبادل الخبرات مع المؤسسات على المستويين الإقليمي والدولي، خاصة في مجال متابعة التجارب الرائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة؛
- إعادة هيكلة شركة اسمنت تبسة لتتوافق مع الأهداف و الأنشطة الجديدة؛
- تعديل نظام الحوافز المعمول به في شركة اسمنت تبسة و ربطه بالتقييم الجماعي للعمل و ليس التقييم الفردي. بمعنى أن يكون التقييم مرتبطا بمدى نجاح الأداء الجماعي (فريق العمل) و ليس الأداء الفردي الشخصي؛
- العمل على نشر الوعي بين كافة العاملين شركة اسمنت تبسة و تعريفهم بمفاهيم الجودة والفوائد الناتجة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- تحديد السلطات والمسؤوليات للحصول على البيانات اللازمة بسهولة و تقديم الدعم لفرق تحسين الجودة من خلال التدريب؛
- التعليم و التدريب المستمر للمديرين و العاملين لإكسابهم الخبرة التي تمكنهم من استخدام أدوات و أساليب التحسين المستمر في معالجة المشاكل؛
- الاستفادة من تجارب الشركات العالمية في هذا المجال.

2- التوصيات:

- توصلنا من خلال الدراسة النظرية و كذا الميدانية إلى جملة من التوصيات التي نراها كفيلة بتحسين الوضعية التنافسية من خلال الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي في المؤسسة بتبني منهج إدارة الجودة الشاملة:
- ضرورة العمل على حصول كافة المؤسسات الوطنية على شهادة الايزو 9000 التي تعتبر نقطة انطلاق نحو مدخل إدارة الجودة الشاملة؛

- ضرورة احترام المؤسسات المنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من اجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة و خاصة على مستوى العمليات لما يمتلك من أثر في تحسين الأداء؛
 - ضرورة أن تقوم إدارة المؤسسات بكافة التدابير الضرورية و القيام بالممارسات العملية اللازمة لنشر و تعميم ثقافة الجودة في مختلف المستويات الإدارية من خلال إعداد البرامج التدريبية أيا كان شكلها و هدفها؛
 - ضرورة توسيع عدد المؤسسات التي تدخل للبرنامج الوطني للتأهيل (جميع المؤسسات الصناعية الجزائرية في القطاعين العام و الخاص) للحصول على احد الشهادات المطابقة لأنظمة الجودة؛
 - الاهتمام بالبنى التحتية اللازمة لبناء أنظمة جودة فعالة في كافة المؤسسات الجزائرية و من أهمها مخابر المعايرة و الاختبار محليا و دوليا؛
 - جعل إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا و ينتهي بأخر فرد عامل
 - الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموما و العربية خصوصا لاستفادة من تطبيقاتها و من أبرزها جوائز الجودة العالمية ؛
 - إعداد نظام وطني للجودة يهدف إلى مساعدة المؤسسة الجزائرية على تحقيق الجودة و الإتقان في كل المستويات (مدارس ، حكومة ، مؤسسات ، جامعات الخ) حتى تصبح الجودة مسؤولية الجميع.
- و في الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يمثل مرحلة تمهيدية تحضيرية مهمة تسمح لكل منظمة أعمال ترغب في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أو في تقييم وضعها الحالي و التأكد من مدى ملاءمة القيم الثقافية السائدة بما لهذا المدخل الجديد، وبالتالي التمكن من إدارة التغيير التنظيمي عن طريق بناء إستراتيجية للتغيير تأخذ بعين الاعتبار جملة المعطيات المتوصل إليها، إلا أن هذا المجهود غير كاف وحده بل تجب متابعته ببحوث أخرى تأتي مكتملة له، لذلك تظهر من خلال ما أوردناه في هذا البحث آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة، نوردتها فيما يلي:
- 1- إجراء دراسة تحليلية للمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتناول بصفة خاصة المعوقات الخاصة بالبنية الإدارية و العنصر البشري؛
 - 2- إجراء دراسة مقارنة للتعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدد من المؤسسات ؛
 - 3- إجراء دراسة للعلاقة بين النمط القيادي و إدارة الجودة الشاملة ؛
 - 4- إجراء دراسة تقويمية للكشف عن مدى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التي تبنت هذه المنهجية.

و أخيرا نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار هذا الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض المعد من أجله، وهو الوقوف عند المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية غير أنه كأى عمل بشري لا يمكن أن يخلوا من النقص و الأخطاء لأن الكمال لله سبحانه و تعالى.

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الأشكال
12	عملية التغيير	01
19	نموذج لوين للتغيير	02
21	نموذج Huse للتغيير المخطط في المنظمة	03
25	خطوات الأسلوب العلمي في حل المشكلات	04
27	التوقيت المناسب للتغيير	05
42	أبعاد الجودة حسب <i>Massay</i> .	06
47	مراحل التطور التاريخي للجودة بشكل عام	07
51	أهمية إدارة الجودة الشاملة	08
53	سلسلة <i>Deming</i> لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة	09
54	الإستراتيجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة	10
55	نظام إدارة الجودة الشاملة	11
56	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة	12
58	أساليب التحسين المستمر <i>KAIZEN</i>	13
59	حلقة <i>PDCA</i>	14
62	بيت الجودة	15
64	مخطط باريتو	16
66	مخطط عظمة السمكة	17
83	العلاقة بين إستراتيجية الجودة وإستراتيجية المنظمة	18
93	نموذج الشبكة الإدارية في القيادة	19
95	نموذج القيادة الموقفية لهرسي و بلانكهارد	20
97	نموذج طيف السلوك القيادي	21
102	مكونات الثقافة التنظيمية	22
132	موقع المصنع بالنسبة لمصادر المواد الأولية	23
133	الهيكل التنظيمي للمؤسسة ميدان الدراسة	24

147	خصائص العينة من حيث الجنس	25
148	خصائص العينة من حيث المستوى الدراسي	26
149	خصائص العينة من حيث طبيعة الوظيفة	27
150	خصائص العينة من حيث الخبرة	28
151	خصائص العينة من حيث عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة	29
152	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة للسؤال رقم 01	30
153	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة للسؤال رقم 02	31
154	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة للسؤال رقم 03	32
155	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 04	33
156	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 05	34
157	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 06	35
158	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 07	36
159	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 08	37
160	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 09	38
161	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 10	39
162	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 11	40
163	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 12	41
164	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 13	42
164	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 14	43
165	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 15	44
166	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 16	45

167	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 17	46
168	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 18	47
169	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 19	48
170	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 20	49
171	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 21	50
172	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 22	51
173	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 23	52
174	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 24	53
174	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 25	54
175	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 26	55
176	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 27	56
177	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 28	57
178	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 29	58
179	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 30	59
179	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 31	60
180	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 32	61
181	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 33	62
182	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 34	63
183	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 35	64

183	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 36	65
184	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 37	66
185	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 38	67
186	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 39	68
186	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 40	69
187	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 41	70
188	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 42	71
189	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 43	72
190	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 44	73
190	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 45	74
191	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 46	75
192	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 47	76
193	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 48	77
193	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 49	78
194	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 50	79
195	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 51	80
196	توزيع أفراد العينة حسب نسبة الإجابة على السؤال رقم 52	81

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
26	تطبيق الأسلوب العلمي على عملية التغيير التنظيمي	01
42	أبعاد الجودة حسب رأي الكتاب المتخصصين في العلوم الإدارية	02
50	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	03
72	مقياس الثقافة التنظيمية لمدى ملائمة مدخل إدارة الجودة الشاملة	04
77	عائلة مقاييس الإيزو	05
131	المساهمات في رأسمال مؤسسة الاسمنت عند التأسيس	06
134	التقسيم الوظيفي لشركة إسمنت تبسة والمهام الموكلة لكل وظيفة	07
138	خطة التأهيل المطبقة من طرف الشركة للحصول على شهادة المواصفات القياسية ISO9002 (1994)	08
141	خطة التأهيل المطبقة من طرف الشركة للحصول على شهادة المواصفات القياسية iso 9001(2000)	09
147	خصائص العينة من حيث الجنس	10
148	توزيع المستوى الدراسي في مؤسسة اسمنت تبسة	11
148	خصائص العينة من حيث طبيعة الوظيفة	12
149	خصائص العينة من حيث الخبرة	13
150	خصائص العينة من حيث عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة	14
151	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 1	15
152	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 2	16
153	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 3	17
154	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 4	18
155	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 5	19
156	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 6	20
157	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 7	21
158	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 8	22

159	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 9	23
160	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 10	24
161	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 11	25
162	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 12	26
163	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 13	27
164	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 14	28
165	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 15	29
165	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 16	30
166	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 17	31
167	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 18	32
168	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 19	33
169	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 20	34
170	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 21	35
171	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 22	36
172	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 23	37
173	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 24	38
174	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 25	39
175	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 26	40
176	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 27	41
176	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 28	42
177	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 29	43
178	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 30	44
179	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 31	45
180	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 32	46
180	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 33	47
181	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 34	48
182	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 35	46
183	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 36	50
184	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 37	51

قائمة الجداول

184	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 38	52
185	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 39	53
186	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 40	54
187	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 41	55
188	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 42	56
188	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 43	57
189	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 44	58
189	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 45	59
190	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 46	60
191	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 47	61
191	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 48	62
192	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 49	63
194	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 50	64
194	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 51	65
195	استجابة مفردات العينة لسؤال الاستمارة رقم 52	66

أولاً- المراجع باللغة العربية

• الكتب

- 1- إبراهيم بلوط حسن: "المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005
- 2- إبراهيم الحداد عواطف: "إدارة الجودة الشاملة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006
- 3- أحمد الخضيرى محسن : " إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات"، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، 2003
- 4- احمد جودة محفوظ: أساليب البحث العلمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997
- 5- أحمد جودة محفوظ: "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2008
- 6- إسماعيل بلال محمد: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، ج م العربية، 2004
- 7- البكري سونيا : "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000
- 8- البكري سونيا: "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003
- 9- التميمي حسين العبد الله: "إدارة الإنتاج والعمليات، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 1997
- 10- الحسن ربحي: التخطيط للتغيير- مدخل للتنمية الإدارية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد 27، الرياض، السعودية
- 11- الدراكة مأمون، الشبلي طارق: "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2002
- 12- الساعاتي سامية: "الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998
- 13- السلمي علي: "تحليل النظم السلوكية"، مكتبة غريب، القاهرة، دت
- 14- السلمي علي: "تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دت
- 15- الشريف علي: "الإدارة المعاصرة"، الدار الجامعية، الطبعة 2، الإسكندرية، 1997
- 16- الصرن رعد: "إدارة الإبداع و الابتكار"، الجزء 1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000
- 17- الصيرفي محمد: "الجودة الشاملة طريقك للحصول علو شهادة الإيزو"، مؤسسة حورس

- الدولية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية، مصر، 2006
- 18- الصيرفي محمد ،"التطوير التنظيمي"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007
- 19- العطية ماجدة: سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003
- 20- العزاوي محمد عبد الوهاب: "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2005
- 21- القيروتي محمد قاسم: "دراسة السلوك الإنساني: الفردي و المجتمعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- 22- الكبيسي عامر: "التصميم التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد و المعاصرة"، دار الشرق للطباعة و النشر و التوزيع، الدوحة، ج3، 1998
- 23- اللوزي موسى: "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999
- 24- المؤمن قيس وآخرون: "التنمية الإدارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997
- 25- بريجيت بيرجر: "ثقافة تنظيم العمل"، الدار الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 1995
- 26- جمال طاهر أبو الفتوح: "مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مكتب القاهرة للطباعة، القاهرة، 2000
- 27- بوحوش عمار، محمود الذنبيات محمد: "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، الطبعة 2، الجزائر، 1999
- 28- توفيق ماضي محمد: "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل اتخاذ القرارات"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2006
- 29- جلبي عبد الله: "المجتمع و الثقافة الشخصية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996
- 30- جوزيف جابلونسكي: "إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، ج2، بيمك، مصر، 1996
- 31- حافظ بدوي هناء: "إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، 2002
- 32- حسين العبد الله التميمي: "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997
- 33- حسن راوية: "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999

- 34- حريم حسين: "تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل"، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة 3، 2006
- 35- حريم حسين: "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، عمان، دار ومكتبة حامد، 2004
- 36- حريم حسين: "إدارة المنظمات"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003
- 37- خالد بن سعيد، عبد العزيز بن سعيد: "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي"، ردمك للنشر، الطبعة 1، الرياض، 1997
- 38- خضير كاظم محمود: "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، الطبعة 1، عمان، 2000
- 39- دافيد لاسكل دافيد، بيكوك روي: "قيمة الأداء"، ت: أحمد عثمان، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، الجيزة، 1998
- 40- دافيد ويلسون، "إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير"، ترجمة تحية عمارة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995
- 41- دانا جاينس روبنسون: "التغيير: أدوات تحول الأفكار إلى نتائج"، تعريب إصدارات بميك، الإشراف العلمي: د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة
- 42- راغب النجار فريد: "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، ايتراك لنشر، الطبعة 1، لبنان، 1999
- 43- راغب النجار فريد: "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا"، مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997
- 44- زرواتي رشيد: "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، دار هومة، الطبعة 1، الجزائر، 2002
- 45- زرواتي رشيد: "تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية قسنطينة، الطبعة الثانية، 2008
- 46- سليمان العميان محمود: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002
- 47- سعيد سالم مؤيد: "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، الطبعة، 2005
- 48- شاكر سوسن، عواد الزيادات محمد: "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007
- 49- شندي محمد رضا: "الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، بميك، مصر، 1996

- 50- عامر سعيد يس ، علي محمد عبد الوهاب: "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة"، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، مصر، 1998
- 51- عامر سعيد يس : "استراتيجيات التغيير"، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري"، مصر، 1994
- 52- عبد المحسن، توفيق محمد: "تخطيط و مراقبة جودة المنتجات-مدخل إدارة الجودة-"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999
- 53- عبد الله بن عبد الغني و آخرون: "السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات و التطبيقات"، دار النوابع للتوزيع والنشر، جدة، 1995
- 54- عبد المحسن توفيق: "تقييم الأداء"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997
- 55- عبد الفتاح زين الدين فريد: "فن الإدارة اليابانية :حلقات الجودة المفهوم و التطبيق"، دار الكتب المصرية للنشر، القاهرة، 1998
- 56- عبد الله الطائي رعد، قداة عيسى: "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008
- 57- عثمان حسن عثمان : "المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية"، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998
- 58- غريب أحمد : "تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي"، (دون ذكر دار النشر)، عمان، الأردن، 1983
- 59- فاروق السيد عثمان: "قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000
- 60- فريديك معتوق: "معجم العلوم الاجتماعية : إنجليزي-فرنسي-عربي"، أكاديميا، بيروت، لبنان، 1998
- 61- فليب ايتش كروسي: "الجودة بلا معاناة"، ترجمة محسن الدسوقي، مركز البحوث الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006
- 62- كاظم محمود خضير: "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، الطبعة 1، عمان، 2000
- 63- كنعان نواف: "القيادة الإدارية"، دار الثقافة: عمان، الأردن، ط3 ، 1999
- 64- مرسي جمال الدين، "الثقافة التنظيمية و التغيير"، الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006
- 65- محمد عبد الباقي صلاح: " قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- 66- محمد جاد الرب سيد، "السلوك التنظيمي": موضوعات وتراجم بحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2005

- 67- محمد علي محمد: "علم الاجتماع و المنهج العلمي"، دار المعرفة الجامعية، ط1، القاهرة، 1980
- 68- محمود هاشم زكي: "أساسيات الإدارة"، منشورات ذات السلاسل: الكويت، د ط، 2001
- 69- مطلق الدوري زكريا ، العزاوي نجم ، و آخرون : "مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2010
- 70- مطلق الدوري زكرياء ، العزاوي نجم و آخرون: "وظائف و عمليات منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2010
- 71- منير عبوي زيد: "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2006
- 72- محمد عبد العزيز سمير: "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000، 10012"، مكتبة الإشعاع، ط1، القاهرة، 1991
- 73- محمد عبد الباقي صلاح: "قضايا إدارية معاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- 74- محمد منصور علي: "مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم"، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1999
- 75- محمد البديوي الحسين: "تخطيط الإنتاج ومراقبته"، دار المناهج، عمان، 2001
- 76- نايف علوان قاسم: "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو ISO9000-2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2005
- 77- نخبة من العلماء و الباحثين، توثيق مركز القرار للاستشارات: "إدارة التغيير و مواجهة الأزمات"، دار الأمين لطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2005
- 78- نيجل كينج، نيل اندرسون: "إدارة أنشطة الابتكار و التغيير: دليل انتقادي للمنظمات"، تعريب: محمود حسن حسني، دار المريح للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004
- 79- هاشم زكي محمود: "أساسيات الإدارة"، منشورات ذات السلاسل: الكويت، د ط، 2001
- 80- وصفي العقيلي عمر: "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة-وجهة نظر"، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001

• المقالات

- 1- بلقاسم مصطفى ، جودة فارس محمد: "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، مجلة علمية جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 2009/02،
- 2- دليل معهد الإدارة العامة، مركز الدراسات و البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002
- 3- بلدية دبي، إدارة التطوير الإداري للجودة، "نظام إدارة التغيير"، ديسمبر 2005، نسخة الكترونية

• المداخلات

- 1- بلعجوز حسن و عزي محمد العربي ، "ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة "، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية .كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة يومي 04 – 08 ماي 2005
- 2- بوقلقول الهادي، سوامس رضوان: "إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع و الابتكار في المؤسسة"، مداخلة ضمن ملتقى تسيير التغيير في المؤسسة، جامعة باجي مختار عنابه، الجزائر، 2004
- 3- جميل حميد الأنثوري، جميل عبد المجيد القطري: "دراسة مستوى تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات الصناعية اليمنية المطبقة لنظام ISO9001"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول: الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 7-8 ماي 2007، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
- 4- حاتم بن أحمد شفي: "جودة التعليم"، هيئة الجودة التربوية، المؤتمر الوطني الأول للجودة، السعي نحو الإتقان والتميز –الواقع والطموح–، الأردن، 2004
- 5- حليمي وهيبه، بلمقدم مصطفى وآخرون: "فعالية إدارة الجودة الشاملة ومعايير آل ISO9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة"، ملتقى الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007
- 6- سمالي يحمية: "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتصوير الميزة التنافسية للمؤسسة"، مداخلة ضمن المنتدى الوطني حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، نسخة الكترونية، 23/22 أبريل 2003
- 7- سليم ملحم يحيى ، شاكر الابراهيم محمد : "استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية : حالة تطبيقية على الشركات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد4 ، العدد2، 2008 ، نسخة الكترونية
- 8- عياض عادل: إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10 – 09 مارس 2004 ،نسخة الكترونية،جامعة ورقلة
- 9- علي عبد الله، "التحولات وثقافة المؤسسة"، مداخلة ضمن المنتدى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام 20 – 21ماي 2002 ، البليدة
- 10- يوسف بومدين: "تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة- دراسة حالة NCA بالروبية"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2001

• الرسائل و الأطروحات:

- 1- إبراهيم مرزوق ابتسام: "فعالية متطلبات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية

- الفلسطينية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال،
2006
- 2- جلال الرخيمي ممدوح: "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات
الكيمياوية"، محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2002
- 3- رمضان ريم: "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة دمشق، كلية
الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، 2004-2005
- 4- عوض العمري: "القيم الشخصية و علاقتها بمستوى الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة،
الرياض، 2003
- 5- موزاوي سامية: "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة - حالة
المؤسسة الوطنية للأثاث المعدني"، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم
التسيير، جامعة الجزائر، 2004

• البحوث

- 1- عثمان حسن عثمان، " دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز " ، بحث غير منشور.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية

• Les livres:

- 1- ANASTASIOU, S :communicating change managment, AUKLAND, 1998.
- 2- BENNIS, W: the eand of leadership in impossible without full inclusion, initiative and cooperation of followers; ORGANIZATIONAL DYNAMICS,1999
- 3- CHALLE W.L.HILL and GARETH.R,JONES: strategic management an antegrated approach, Houghton Mifflin company, 1998
- 4- Cook, W.C, Hunsaker, L. P, Coffey, RE management and organizational and behavior, Mc Graw -hill co.inc, 1997
- 5- Cook, T, new Labour, new internal market? Management accounting? 76(3), march, 1998.
- 6- Gerdf Kamis, d Peter Bawer: "management de la qualité de A à Z", Masson, paris, 1994;
- 7- GOGUE Jean-Marie: "traité de la qualité", édition ECONOMICA, paris, 2000.
- 8- GOGUE Jean- Marie: "management de la qualité", édition ECONOMICA,

3 eme édition, paris, 2001

- 9- Huse, F. Edgar: Organization Development And Change, St. Paul : West Publishing Company, 1975
- 10- Hélène Dénis, stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel , culture et technologie, Ed Economica,1990.
- 11- James Gibson ,John Ivanovich and James Donnelly, Jr. Organizations: Behavior and processes, Boston mass; Irwin, 1994,
- 12- Jean Langatte, Jaques Muller, Economie d'entreprise, 2ème édition, Dunod, Paris, 1999,
- 13- John Shermerhom, jr; James Hunt and Richard Osborn, managing organization behavior, 5th ED,N.Y: John willey and sons ,1994
- 14- Jean Brilman, les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, édition d'organisation, 3ème tirage, 2000.
- 15- James Stoner, and R. Freeman, Management, 5th ED, Englewood, cliffs, N. J: Prentice-Hall Inc; 1992,
- 16- J. Steven, Ott The organization culture perspective ,Chicago, doesey press,1989,
- 17- Kerviler Isabelle: " Le Contrôle De Gestion À La Portée De Tous" , 3 eme édition, ECONOMICE, paris, 2001.
- 18- Koberg. c and L. chusmir; organizational culture relationships with creativity and job-related, journal of business research,1987
- 19- Kerviler Isabelle: " Le Contrôle De Gestion À La Portée De Tous" ,3 eme édition, ECONOMICA, paris, 2001.
- 20- Ken Starkey & Alan McKinlay, Strategy and the human resource, Blackwell Publishers: UK, 1st éd, 1993,
- 21- Le projet de Normes ISO9000: version 2000 recueil Norme, édition AFNOR, paris 2000,
- 22- Michele Myers & Gail Myers, Managing by communication : An organizational.
- 23- Robert Heller, Gérer le changement, Mangopratique, Italie, 1999
- 24- Shein, E.H, organization culture and leadership, sanfrancisco, jossey bass; 1985
- 25- Shein, E.H, organization culture and leadership,

sanfransisco, jossey bass, 1985.

26- SEGOT Jaque, "assurer le passage à la norme ISO 9001", version 2000, Gasquet, histophe, Edition AFIVOR, Paris, 2001.

27- Steiss, Alan, « Strategic Management And Organization Decision Making », Lexington, MA: D.C Heach. P.I, 1985.

28- Terrence, E.D and A. Kennedy, corporate culture, Newyork, Adisson welsely publishing co, 1990

• Les article:

29- Detert, James and shroeder, roger, A. frame-work for linking culture and improvement iniatives in organization, academy of management review,vol25, no04.

30- Kanji, kopal. k and Yui, Hiroshi,"total quality culture", total quality management magazine, vol 8, No

31- Gary Hamel et al, « Competing for future », Harvard Business Review, July-Aug, N125 1992.

• COLLOQUES

32- Makijovaite, Roma: "problems and Perceptions of T.Q.M", implementation in Lithuanian Education Institutions, Conference proceeding, prom T.Q.M For higher education institutions, 1999

ثالثا- مواقع الانترنت

1- <http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=289>

2- <http://www.tkne.net/vb/t35326.html>

3- [.http// www.airssform.com/ F29/ t22134.HTML](http://www.airssform.com/F29/t22134.HTML)

4- <http://www.asq.org/learn-about-quality/cause-analysis-tools/overview/overview.html>

5- [http://www.ssic2008.com/assets/files/PDF/351-400/371.](http://www.ssic2008.com/assets/files/PDF/351-400/371)

6- <http://www.asq.org/learn-about-quality/cause-analysis-tools/overview/overview.html>

7- <http://www.asq.org/learn-about-quality/cause-analysis-tools/overview/overview.html>

8- <http://www.hil.edu.tv/resserch/hournal/Ma.Pdf>.

9- <http://www.uqu.edu.sa/page/ar/5193>

10- <http://www.hrdiscussion.com/hr13060.html>

11- <http://www.hrdiscussion.com/hr9225.html>

12- <http://www.hil.edu.tv/resserch/hournal/Ma.pdf>.

الملحق رقم (01): الحصر الإنتاجية لدول الاتحاد العربي للأسمنت و مواد البناء (UCMC)

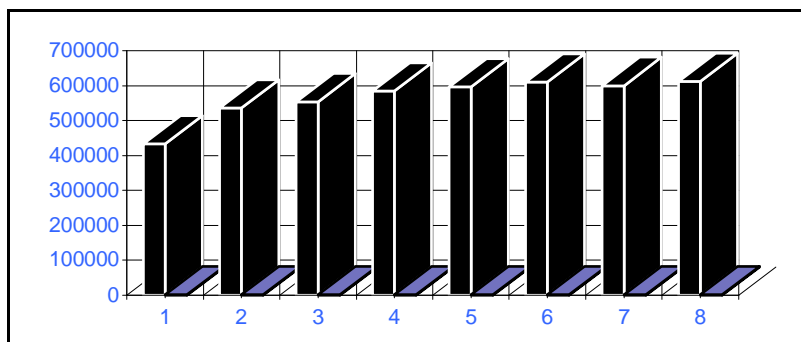
الوحدة 10 طن/سنة

الإنتاج من الاسمنت				الدولة
نسبة المساهمة في الإنتاج (على أساس الإنتاج الفعلي)	الإنتاج الفعلي لسنة 2008	نسبة المساهمة في الإنتاج (على أساس الطاقة التصميمية)	الطاقة التصميمية	
2.60	4375	2.50	5115	الأردن
7.50	12600	8.35	17100	الإمارات العربية المتحدة
0.26	438	0.21	438	البحري
4.03	6765	4.04	8270	تونس
8.83	14830	7.57	15500	الجزائر
22.28	37424	21.37	43762	المملكة العربية السعودية
0.20	341	0.35	718	السودان
3.34	5605	3.34	6841	سوريا
3.84	6453	10.31	21123	العراق
2.38	3991	2.54	5200	عمان
2.44	4100	2.02	4135	قطر
1.55	2600	1.05	2145	الكويت
2.98	5000	2.78	5700	لبنان
3.28	5509	3.64	7453	ليبيا
23.73	39844	21.17	43361	مصر
9.23	15500	7.28	14900	المغرب
0.263	446	0.42	850	موريتانيا
1.25705643	2111	1.05580326	2162	اليمن
100	167932	100	204773	المجموع

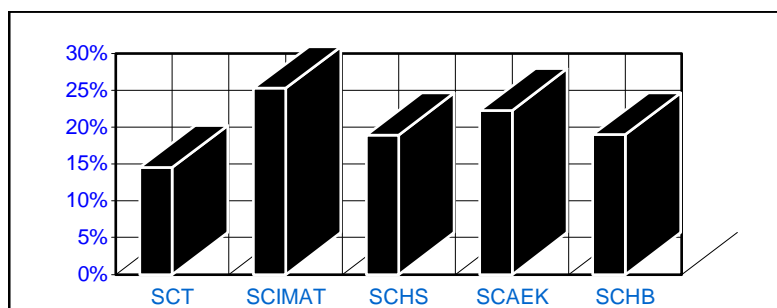
المصدر: من إعداد الباحثة*

المعلق رقم (02): RETROSPECTIVE SUR LES REALISATIONS DE LA CIMENTERIE:

EVOLUTION DE LA PRODUCTION

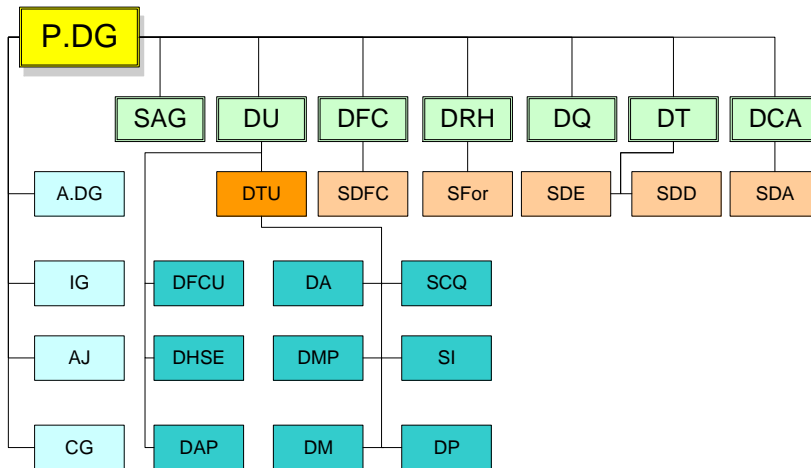


PART DE LA SCT DANS LA PRODUCTION DU GROUPE ERCE



ORGANISATION & GESTION

Les responsabilités, autorités et rapports entre les personnes sont définies et décrites dans leurs principaux aspects ci-après, et en détail dans des fiches de fonction.



COMMUNICATION INTERNE

Le plan de communication interne est établi pour communiquer :

- ❑ La politique qualité et les objectifs
- ❑ Les résultats de traitement des non conformités
- ❑ Les résultats des audits internes
- ❑ Les retours d'information clients.
- ❑ Les résultats des revues de direction

Ce plan de communication inclue, entre autre, les revues de direction, l'intranet ainsi que les réunions et briefings des différents départements et services.

MISSIONS DE LA DG

- ❑ Définir la stratégie générale, la politique et les objectifs qualité,
- ❑ Etablir les budgets et mettre à disposition les ressources nécessaires à la mise en œuvre du SMQ.
- ❑ Assurer la tenue des revues de Direction,
- ❑ S'assurer de l'entretien des compétences et de la qualification du personnel.

MISSIONS DE LA DCA

- ❑ Appliquer la stratégie commerciale et approvisionnements,
- ❑ Manager les structures commerciales et approvisionnements et l'ensemble des collaborateurs ayant un contact direct ou indirect avec les clients,
- ❑ S'assurer de l'entretien des compétences et de la qualification des collaborateurs du Service Commercial.

- ❑ Ecoute du marché et de la stratégie des concurrents.
- ❑ Evaluer le traitement des réclamations client et tous les problèmes relatifs aux processus et/ou au système qualité.

MISSIONS DE LA DQ

- ❑ Participer avec la Direction à l'élaboration des programmes et à leur mise en œuvre.
- ❑ Assurer, en collaboration avec les membres de la cellule, la mise en forme des procédures et leur validation
- ❑ Assurer la gestion documentaire du SMQ.
- ❑ Participer à la diffusion des procédures et à l'information des membres du personnel
- ❑ Participer aux audits qualité internes

MISSIONS DE LA DFC

- ❑ Evaluer les coûts et impacts financiers
- ❑ Evaluer les besoins et rechercher les meilleures conditions de financement
- ❑ Participer à l'élaboration du budget

MISSIONS DE LA DRH

- ❑ Gérer les relations socioprofessionnelles
- ❑ Développer et améliorer les systèmes d'informations et de communication.
- ❑ Veiller à la mise en œuvre des programmes de formation.
- ❑ Manager les carrières professionnelles et les compétences.

MISSIONS DE LA CELLULE QUALITE

- ❑ Assurer la rédaction et la validation des documents qualité
- ❑ Participer à la mise à jour des plannings relatifs à la qualité

Missions de la DU

- ❑ Diriger les fonctions d'exploitation des carrières, de fabrication du produit et de maintenance des installations.
- ❑ manager l'ensemble du dispositif opérationnel de production
- ❑ Prise en charge du traitement des réclamations client
- ❑ Veiller à l'application des normes de fabrication
- ❑ Veiller à l'application des procédures, instructions de travail et consignes EHS

MISSIONS DE LA DT

- ❑ Proposer des actions d'amélioration de la productivité et de la qualité du produit.
- ❑ S'assurer de l'entretien des compétences et de la qualification des collaborateurs des structures techniques.

MISSIONS DES AUDITEURS QUALITE INTERNE

- ❑ Préparer et mettre en œuvre les audits.
- ❑ constater l'efficacité les actions prises pour la prévention ou l'élimination des non conformités.
- ❑ Vérifier si les éléments du système sont adaptés pour atteindre les objectifs fixés.

Participer à l'amélioration continue

Ministère de l'Industrie
Direction Générale de la Régulation et de la Normalisation

ANNUAIRE DES ENTREPRISES CERTIFIEES ISO 900
Liste des entreprises certifiées ISO9000

Nom de l'Entreprise	Type de Certificat	Activités	Nom du Certificateur	Année de Certification
ENIEM	ISO 9002/94	Fabrication, vente et service après vente d'appareils électroménagers de différents modèles : réfrigérateurs, congélateurs, cuisinières et climatiseurs	AFAQ -ASCERT INTERNATIONAL (France)	01/07/1998 renouvellement le 09/01/2002 QMI - Canada.
INERGA	ISO 9002/94	Etudes de réalisation, réalisation d'infrastructures, d'ouvrages à caractère énergétique et industriel, de bâtiments, notamment de travaux de terrassement, génie civil, de voiries et réseaux divers. Certifiée pour les sites suivants : - S/D logistique –Blida, Base logistique Sud- H.Messaoud. - Base logistique Est – Aïn-M'lila, Base logistique Ouest– Oued-Tlelat.	AFAQ -ASCERT INTERNATIONAL (France)	15/12/1999
SCIMAT	ISO 9002/94	Fabrication et vente de ciments	AFAQ -ASCERT INTERNATIONAL (France)	07/03/2000
NCA	ISO 9002/94	Fabrication, conditionnement et vente de jus, nectars et boisson de fruit.	SAMSON BELAIR DELOITTE & TOUCHE (Canada)	20/04/2000
Entreprise Portuaire de BEJAIA	ISO 9002/94	Gestion du domaine portuaire, aides à la navigation des navires (pilotage remorquage, lamanage), manutention et acconage des marchandises, prestations de services aux navires, transit des marchandises dangereuses,	QMI (Canada)	27/11/2000

E.E.C	ISO 9002/94	Prestations d'études, d'ingénieurs conseils, de maître d'œuvre liés à : l'environnement, les déchets solides, le traitement des eaux, l'hydraulique, l'architecture, le bâtiment, l'urbanisme et l'ingénierie industrielle. Prestation d'étude, d'ingénieurs-conseils et de formation dans les domaines : sociaux économiques, d'organisation et d'audit, d'ingénierie financière.	AIB-VINÇOTTE International s.a (Belgique)	1/12/2000
B.C.R.	ISO 9002/94	Production et vente de produits de boulonnerie, visserie et robinetterie.	AFAQ -ASCERT INTERNATIONAL (France)	20/12/2000
B.C.R. (Filiale ORFEE)	ISO 9002/94	Production et vente d'éviers en inox et de coutellerie inox en qualité ménage, orfèvre, argent.	AFAQ -ASCERT INTERNATIONAL (France)	11/01/2001
A.M.C	ISO 9002/94	Fabrication et commercialisation des compteurs d'électricité, de gaz et d'eau ainsi que les régulateurs de gaz, volucompteurs, des disjoncteurs et des contacteurs et relais thermiques.	AFAQ -ASCERT INTERNATIONAL (France)	18/01/2001
ETTERKIB	ISO 9002/94	Prestations de construction, de montage et de maintenance industrielle dans les secteurs d'activités de l'énergie, des hydrocarbures et la pétrochimie, de l'agro-alimentaire, de la sidérurgie et des matériaux de construction. Certifiée pour les sites suivants : - Base logistique Blida, Site Arzew, Site Hassi-Messaoud, Site Hassi-R'mel, Site Skikda.	AFAQ -ASCERT INTERNATIONAL (France)	12/02/2001
SARPI Filiale de Sonatrach et du Groupe ABB (Italie)	ISO 9001/94	Montage des stations de compression et unités de traitements d'huiles et de gaz, traitements des eaux industrielles, interconnexion des réseaux pipelines, réalisation d'installation dans le domaine de l'énergie.	DET NORSKE VERITAS (Italie)	30/03/2001

BELCOL S.P.A.	ISO 9002/94	Fabrication et vente de colles industrielles.	AFAQ -ASCERT INTERNATIONAL (France)	17/04/2001
ENICA Biskra	ISO 9002/94	Fabrication et commercialisation de : conducteurs et câbles d'énergie basse et moyenne tension, isolés au PVC et PR, câbles nus haute tension, dry- blend et compoud pvc, tourets en bois.	AFAQ -ASCERT INTERNATIONAL (France)	01/06/2001
ALFATUB	ISO 9001/94			1999
INSIM	ISO 9001/94		ITS Intertek (Canada)	2001
VITAJUS	ISO 9002/94			2001
SOCOTHYD	ISO 9002 en 46002		SGS ICS (Belgique)	24/04/2001 renouvellement le 06/2002
SOLTANE PEINTURE	ISO 9002/94	Production et la commercialisation des résines, colles, peintures et produits connexes	DET NORSE VERITAS (Italie)	2000
Groupe EL- BOUSTEN Conserverie Alimentaire	ISO 9001/94	Développement et transformation de produits agricoles et dérivés (tomates, harissa, confiture et jus de fruits et légumes).	SAMSON BELAIR DELOITTE & TOUCHE (Canada)	19/02/2001
SOCIETE DES CIMENTES DE TEBESSA	ISO 9002/94		AFAQ -ASCERT INTERNATIONAL (France)	2001

باقي الشركات المتحصلة على الايزو 94/9001 متوفرة على الموقع:

Source : <http://www.mir-algeria.org/prixqualite/tropee03.htm>

الملحق
رقم (05)

CERTIFICATION



N° QUAL/2001/16869a

SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA

FABRICATION ET VENTE DE CIMENT.

MANUFACTURING AND SALES OF CEMENT.

صنع وبيع الإسمنت .

Rue Belkacem Youcef BP 83 RP 12000 TEBESSA ALGERIE

AFAQ-ASCERT INTERNATIONAL certifies that all the arrangements covering the above-mentioned activities and locations established to meet the requirements of the international standard:
AFAQ-ASCERT INTERNATIONAL certifie que pour les activités et les sites référencés ci-dessus toutes les dispositions mises en œuvre pour répondre aux exigences requises par la norme internationale

ISO 9001 : 2000

have been examined and found conform.
ont été examinées et jugées conformes.

2004-01-27

(année/mois/jour)

Il est valable jusqu'au*
It is valid until*

2007-01-26

(year/month/day)

On behalf of AAI
Le Représentant de AAI

F. de LAUZON

Chief Executive Officer of AAI SA
Le Président du Directoire de AAI SA

JF. SORRO

On Behalf of the firm
Le Représentant de l'Entreprise

A. MOKADEM

*Sauf suspension notifiée entre temps par AFAQ à l'entreprise désignée ci-dessus. Le présent document n'a donc qu'une valeur indicative. Seule fait foi la base de données des certificats AFAQ accessible à l'adresse internet : <http://www.afaq.org>
L'organisation AFAQ est conforme aux normes internationales en vigueur (guide ISO/IEC 62 - norme EN 45012). Les accréditations détenues par AFAQ et ses filiales sont disponibles à l'adresse internet : <http://www.afaq.org/accreditations>
AFAQ se réserve le droit de modifier, à tout moment et sans préavis la forme de ce document de certification. Ce document, et notamment le logo y figurant, ne peut être utilisé par son titulaire que dans le respect des obligations légales et d'une communication claire et sincère.
*Excepting notification by AFAQ to the above-mentioned company of its suspension. This document is for information purposes only. For up-to-date information, the only official source is the AFAQ certificates database at <http://www.afaq.org>
The AFAQ organization complies with the international standards in force (ISO/IEC Guide 62 - EN 45012 standard). Information on the accreditations held by AFAQ and its subsidiaries is available at: <http://www.afaq.org/accreditations>
AFAQ reserves the right to modify, at anytime and without any notice, the presentation of this certification document. This document and most specifically the logo featuring on this document can only be used by its holder in the frame respecting the legal requirements and a clear and sincere communication.

سياسة الجودة و البيئة

1. النظرة الإستراتيجية
إن مستوى الامتياز الذي نطمح إليه هو البقاء في ظل صناعة الاسمنت وذلك بحسن استغلال الموارد البشرية، المالية و الطبيعية. إن هدفنا في هذا المجال هو تنمية شركتنا بصفة دائمة و فعالة بوضع نظامي:
• تسيير الجودة بحسب مواصفات ISO 9001:2000
• تسيير البيئة بحسب مواصفات ISO 14001

2. البيئة
نحن مقتنعين بأن المحافظة على البيئة رهان مهم و معتبر، لذلك فإن أهدافنا في هذا المجال هي:

- العمل على تبليغ الجهات المعنية عن سياسة البيئة بطريقة تطوعية و شفافة.
- وضع الإمكانيات اللازمة لضمان المطابقة القانونية
- تحسين النجاعة البيئية بتسخير الموارد الضرورية لذلك
- إخراج سياسة إعادة تجهيز و استصلاح المحاجر

3. إرضاء شركائنا

نعتبر زبائننا شركائنا المبدلين وذلك بإتباع صيغة الإصغاء و الحوار. هدفنا في هذا المجال هو:

- تلبية مطالبهم
- التكيف مع تطلعات الجهات المعنية.

4. التكوين و الإشراف

تبنى نظامنا على أساس الروح الجماعية و المشاركة، استثنوية و أهدافنا في هذا المجال هم:

- تنمية القدرات بالتكوين المتواصل
- منح المساعدين المزيد من القدرة لاتخاذ القرار، الإعلام و المسؤولية
- التحسيس لإدماج حماية البيئة في كل مراحل العمل

5. التحسين المتواصل

يتمحور نشاطنا على سوق واعد و منتج جذاب، مطابق للمتطلبات القانونية و المقاييس الدولية. نقارن جودة منتوجنا مع منتج المنافسين (benchmarking) لعرض أحسن منتج تحسيننا المتواصل يتجسد بإعادة النظر في سياق العمل، في نظمنا للجودة و البيئة بواسطة التدقيق الداخلي و الخارجي و المقارنة الفعالة مع شركات رائدة.
أتعهد بالعمل على استمرار و دوام نشاط الشركة باستعمال نظام تسيير الجودة و نظام حماية البيئة كأدوات عمل.

الرئيس المدير العام
مقدم



نموذج استمارة البحث المستعملة في الدراسة الميدانية

لمؤسسة اسمنت تبسة

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

أخي الموظف حفظك الله، السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة" استكمالا للحصول على درجة ماجستير تخصص إدارة منظمات ، وتهدف 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: " تلك العملية التي يتم فيها تحويل منظمة قائمة من وضع تنظيمي إلى آخر من اجل زيادة فعاليتها، وهو المدى الذي تحقق فيه المنظمة أهدافها"
- 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 بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"
- و تأمل الباحثة 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.

الطالبة: بوطرفة صورية

تحت إشراف الدكتور: برحومة عبد الحميد

المحور الأول: البيانات الأولية

فضلا ضع العلامة (√) أمام العبارة الملائمة

- 1- العمر:
- 2- المؤهل العلمي: ابتدائي ثانوي جامعي
دبلوم آخر
- 3- الوظيفة:
- 4- طبيعة الوظيفة:
- 5- سنوات الخبرة: 5 سنوات أو اقل
 من 5 إلى 10 سنوات
 من 10 إلى 15 سنة
 أكثر من 15 سنة
- 6- ما هي عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها خلال السنوات الخمس الأخيرة الماضية في مجال إدارة الجودة الشاملة؟
- لم التحق بأي دورة دورة واحدة
دورتان ثلاث دورات
- إذا كان أكثر حدد العدد:

المحور الثاني: 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؟

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		نعم	إلى حد ما	لا
1	هل يرى العمال أن إجراءات العمل القديمة أسهل من الحديثة؟			
2	هل بتخوف العمال من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة؟			
3	هل يوجد اتصال جيد بين القائمين على برامج التغيير و العاملين؟			
	هل يوجد تشجيع دائم للعاملين في المؤسسة لتقديم أفكارهم و التعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير			

			التنظيمي؟
5			هل هناك اعتقاد لدى العاملين بأن التغيير في نظم العمل و آلياته سوف يكون لصالحهم؟
6			هل يفهم العمال بالمنظمة أهداف التغيير التنظيمي؟
7			هل يتفق التغيير التنظيمي مع أهداف العمال الخاصة؟
9			هل يتخوف العمال من فقدان المزايا المادية للوضع الحالي؟

المحور الثالث: تحديد مدى اقتناع و دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة وما هي مظاهر الاهتمام بها في المنظمة.

ضع العلامة (√) أمام العبارة المناسبة حتى تتمكن من تحديد مدى اقتناع الإدارة العليا في شركتكم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة و كذا تحديد أهم مظاهر الاهتمام بالجودة.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		نعم	إلى حد ما	لا
10	هل يتوافق نظام إدارة الجودة المطبق حاليا في شركتكم مع نظم الجودة العالمية (الايزو ISO، وإدارة الجودة الشاملة TQM)			
11	هل تعتقد أن الإدارة العليا في شركتكم لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة			
12	هل ترى أن الإدارة العليا لديها المعرفة الكافية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة			
13	هل لدى الإدارة العليا الاستعداد التام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة			
14	هل تقوم الإدارة العليا بتنفيذ برامج تدريبية تقوم على الجودة			
15	هل تحرص الإدارة العليا على التقييم المستمر للتدريب و مدى إسهامه في رفع كفاءة العاملين لتحسين الجودة			
16	هل تعتبرون في شركتكم أن الجودة العالية تتحقق بمجرد حصول المنظمة على إحدى شهادات الايزو ISO			
17	بعد حصول شركة اسمنت تبسة على شهادة الايزو 9001 iso 14000، و كذا شهادة التاج هل هذا يعني أن منتجها متميز			

المحور الرابع: المتطلبات التنظيمية اللازم توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
حدد رأيك عن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتواجدة في شركتكم و ذلك بوضع العلامة (√)
أمام العبارة المناسبة.

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		نعم	إلى حد ما	لا
18	التخلص من الأساليب الإدارية القديمة التي تتبناها الشركة			
19	مشاركة كافة العاملين في كافة الأقسام في جهود التحسين المستمر			
20	الاستعانة بخبراء ومتخصصين في إدارة الجودة الشاملة			
21	وجود معايير دقيقة لقياس الإنتاجية وكذا مستوي الجودة			
22	وجود فرق العمل لحل المشاكل			
23	توفر الإمكانيات المادية اللازمة لاقتناء التقنيات الحديثة			
24	إعادة تشكيل الثقافة بما يتناسب مع TQM			
25	الترويج لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و نشره بين العاملين قبل البدء في تطبيقه			
26	تشجيع العمال و تحفيزهم نظير قيامهم بأداء متميز			

المحور الخامس: مجالات التغيير في المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
ضع العلامة (√) أمام العبارة المناسبة من وجهة نظرك، وذلك لنتمكن من تحديد أهم المجالات التي تتطلب
التغيير في الشركة لتوفير المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		نعم	إلى حد ما	لا
27	يفوض القائد جزء من مسؤولياته إلى المرؤوسين			
28	يعتقد القائد أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم			
29	يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل			
30	يطبق القائد اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا لموقف معين			
31	يتبنى القائد الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العمال			
32	يتجنب القائد تغيير أسلوب العمل و آلياته			

			33	يطرح القائد أفكاره على مرؤوسيه لمناقشتها
			34	يفرض القائد تنفيذ سياسة موحد لسير العمل
			35	تردد القائد في إعطاء أي نوع من الحرية لمرؤوسيه
			36	العمال يتبنون قيم و مبادئ العمل الجماعي
			37	يهتم العمال بإرضاء العميل و تلبية احتياجاته
			38	تنمي الثقافة التنظيمية الحالية الإحساس بالمسؤولية و كذا الرقابة الذاتية لدى العمال
			39	يمكن تعديل و تغيير القيم و المعايير و المعتقدات الراسخة لدى العمال
			40	ثقافة الشركة الحالية بحاجة إلى تغيير حتى تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة
			41	هل ترى أن شركة اسمنت تبسة اكتسبت قيم و معتقدات و أساليب جديدة بعد الحصول على شهادة الايزو 1400، 9001
			42	يسعى العمال و القادة إلى التخلص من الاعتقادات و الممارسات الخاطئة و تعديل و تغيير السلوكيات و تطويرها وفق المتطلبات المطلوبة
			43	هل يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف مؤسستكم
			44	هل يتصف الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بالمرونة
			45	هل يشتمل الهيكل التنظيمي الحالي على أقسام متعلقة بالجودة
			45	هل ينظر إلى السياسات و الإجراءات الحالية على أنها بحاجة إلى التغيير
			47	هل تسهل الأنظمة و السياسات المتبعة إحداث عملية التغيير المرغوبة في المؤسسة
			48	هل تتناسب الأنظمة و السياسات الحالية مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة
			49	هل تملك الشركة سياسة واضحة للجودة
			50	هل يمنح فريق العمل الاستقلالية في أعماله و قراراته
			51	هل لدى عمال في الشركة فكرة حول مفهوم حلقات الجودة و أهميتها
			52	هل يعتبر وجود الحوافز المادية و المعنوية ضروري لتعزيز أداء الفرق

الفصل الأول:

إدارة التغيير التنظيمي، الماهية،

المتطلبات و عوامل النجاح

أ- ه	المقدمة العامة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل لظاهرة التغيير التنظيمي في المنظمة
03	المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي
03	أولاً- مفهوم التغيير التنظيمي
05	ثانياً- أهمية التغيير التنظيمي
06	المطلب الثاني: أنماط التغيير التنظيمي
06	أولاً- حسب الأسباب
06	ثانياً- حسب أسلوب مواجهة تغييرات المحيط
07	ثالثاً- حسب مدة الإحداث
07	المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي
07	أولاً- التغيير الاستراتيجي
07	ثانياً- التغيير الهيكلي
08	ثالثاً- التغيير التكنولوجي
08	رابعاً- تغيير الأفراد
08	خامساً- التغيير على مستوى الأنماط القيادية
08	المطلب الرابع: دوافع التغيير التنظيمي
08	أولاً- العوامل الداخلية
09	ثانياً- العوامل الخارجية
10	المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي
10	المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي
12	المطلب الثاني: أهداف إدارة التغيير التنظيمي
13	المطلب الثالث: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

15	المطلب الرابع:تحديات إدارة التغيير التنظيمي
15	أولاً-إدارة التغيير في ظل منافسة قوية داخليا و خارجيا.
15	ثانيا-إدارة التغيير في ظل التركيز على الجودة الكلية
15	ثالثا-إدارة التغيير في ظل التركيز على الإنتاجية
15	رابعا-إدارة التغيير في ظل منظمة التجارة الدولية
15	خامسا-إدارة التغيير في ظل نظم جديدة للحفاظ على البيئة
16	المبحث الثالث:متطلبات إدارة التغيير التنظيمي و مراحل تطبيقها
16	المطلب الأول: متطلبات إدارة التغيير التنظيمي
16	أولاً- متطلبات إدارة التغيير التنظيمي
17	ثانيا- مسؤولية إحداث التغيير
18	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة التغيير التنظيمي
18	أولاً - نموذج الخطوات الثلاث لـ <i>LEWIN</i>
19	ثانيا - نموذج هوس <i>HUSE</i>
22	ثالثا-نموذج افينسفش <i>IVANCEVICH</i> وزملائه
23	رابعا-أسلوب البحث الموقعي
24	خامساً-إعادة هندسة المنظمة
24	المطلب الثالث:الأسلوب العلمي في إدخال التغيير
24	أولاً-خطوات الأسلوب العلمي
25	ثانيا- مزايا الأسلوب العملي لإدخال التغيير
26	المطلب الرابع:مشكلات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي
26	أولاً-مشكلة الوقت المناسب لإدخال التغيير
27	ثانيا- مشكلة الاقتناع
27	ثالثا-مشكلة المهارات والقدرات
27	رابعا-مشكلة اختيار الأسلوب الأمثل للتغيير
28	خامسا- مشكلة وجود إدارة للتغيير
28	المبحث الرابع: قيادة التغيير التنظيمي و عوامل نجاحه
28	المطلب الأول:مقاومة التغيير و كيفية التعامل معها

28	أولا- مفهوم مقاومة التغيير
29	ثانيا- الجوانب الايجابية لمقاومة التغيير
30	ثالثا- الجوانب السلبية لمقاومة التغيير
30	رابعا- أساليب إدارة مقاومة التغيير
32	المطلب الثاني: قيادة التغيير التنظيمي و استراتيجياته
32	أولا- قيادة التغيير
33	ثانيا- استراتيجيات التغيير
34	المطلب الثالث: الخطوات الأساسية في إحداث التغيير التنظيمي
36	المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي
37	خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة في المنظمة

39	تمهيد
40	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها
40	المطلب الأول: مفهوم الجودة و أبعادها
40	أولا- مفهوم الجودة.
41	ثانيا- أوجه الجودة
41	ثالثا- أبعاد الجودة
43	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
43	أولا- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية
43	ثانيا- مرحلة بعد الثورة الصناعية
44	ثالثا- مرحلة الإدارة العلمية
44	رابعا- مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة.
45	خامسا- مرحلة تأكيد الجودة
45	سادسا- مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية
46	سابعا- إدارة الجودة الشاملة.
47	المطلب الثالث: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

47	أولاً- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
49	ثانياً- أوجه الاختلاف بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة
50	ثالثاً- أوجه الاختلاف بين الإدارة التقليدية و <i>TQM</i>
50	المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة
51	المبحث الثاني: مبادئ <i>TQM</i> عناصرها و أدواتها
52	المطلب الاول: أهداف إدارة الجودة الشاملة
52	أولاً- تحقيق رضا المستهلك
52	ثانياً- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق
52	ثالثاً- زيادة الفعالية التنظيمية
54	المطلب الثاني: عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة.
54	أولاً- نظام إدارة الجودة الشاملة
56	ثانياً- عناصر إدارة الجودة الشاملة
57	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
57	أولاً- التزام الإدارة العليا
57	ثانياً- التركيز على العميل
57	ثالثاً- التحسين المستمر
59	رابعاً- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات
60	خامساً- مشاركة الموردين.
60	سادساً- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
60	سابعاً- التركيز على العنصر البشري
61	ثامناً- الاهتمام بالتغذية العكسية
61	المطلب الرابع: أدوات إدارة الجودة الشاملة.
61	أولاً- نشر وظيفة الجودة
63	ثانياً- طريقة تاجوشي <i>Taguchi Technique</i>
63	ثالثاً- مخطط باريتو

فهرس المحتويات

64	رابعاً- مخططات التفوق (خرائط العمليات)
65	خامساً- مخطط السبب والأثر (مخطط السمكة، مخطط إشيكاوا
66	سادساً- العصف الذهني
67	المبحث الثالث:متطلبات TQM و مراحل تطبيقها.
67	المطلب الأول:متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
67	اولاً- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة .
67	ثانياً- الترويج وتسويق البرنامج
67	ثالثاً- التعليم والتدريب
67	رابعاً-الاستعانة بالاستشاريين
67	خامساً- تشكيل فرق عمل
67	سادساً- التشجيع والتحفيز .
68	سابعاً- الإشراف والمتابعة
68	ثامناً- إستراتيجية التطبيق
68	تاسعاً- التغيير في رؤيا الإدارة
68	عاشراً- الانفتاح في عملية الاتصال
68	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
68	اولاً- مرحلة الإعداد
69	ثانياً- مرحلة التخطيط
69	ثالثاً- مرحلة الرقابة والتقييم: .
70	رابعاً- مرحلة التنفيذ
70	خامساً-مرحلة تبادل وتسيير الخبرات
71	المطلب الثالث: معايير تقييم إدارة الجودة الشاملة.
71	اولاً- معايير التقييم.
73	ثانياً- الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

74	المطلب الرابع: مزايا ومعوقات إدارة الجودة الشاملة
75	أولاً- مزايا إدارة الجودة الشاملة
75	ثانياً- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
76	ثالثاً- عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
76	المبحث الرابع: علاقة TQM بالايزو و الإدارة الإستراتيجية
77	المطلب الأول: ماهية معايير الإيزو 9000
77	المطلب الثاني : محتوى مقاييس الإيزو
79	المطلب الثالث:علاقة معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة
80	المطلب الرابع: الإدارة الإستراتيجية للجودة.
81	أولاً- مفهوم الإدارة الإستراتيجية
81	ثانياً- العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة.
85	خاتمة الفصل

الفصل الثالث:

مجالات التغيير التنظيمي في المنظمة لتطبيق TQM

87	تمهيد
88	المبحث الأول: القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة
88	المطلب الأول: ماهية القيادة
89	المطلب الثاني: أهمية القيادة في المنظمة
90	المطلب الثالث: مهام القيادة الإدارية و خصائصها في ظل TQM
90	أولاً- مهام القيادة الإدارية
91	ثانياً - صفات القائد في ظل إدارة الجودة الشاملة
92	المطلب الرابع: نماذج القيادة في ظل TQM
92	أولاً- نموذج الشبكة الإدارية
94	ثانياً: نموذج القيادة الموقفية لهرسي و بلانكارد
96	ثالثاً- نموذج طيف السلوك القيادي

97	رابعاً- أنماط أخرى للقيادة معروضة للاستفادة منها في إدارة الجودة الشاملة
98	المبحث الثاني: ثقافة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة
98	المطلب الأول: ماهية ثقافة المنظمة
98	أولاً - مفهوم الثقافة التنظيمية
99	ثانياً - خصائص الثقافة التنظيمية
101	ثالثاً- مكونات ثقافة المنظمة.
102	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية وأهميتها
102	أولاً- أنواع الثقافة التنظيمية
103	ثانياً- أهمية الثقافة التنظيمية.
104	المطلب الثالث: التغيير الثقافي في المنظمة
104	أولاً- ماهية التغيير الثقافي
104	ثانياً- أسباب التغيير الثقافي و خطوات إحداثه
106	ثالثاً - عوامل التغيير الثقافي
106	رابعاً- إجراءات و وسائل تغيير الثقافة
107	خامساً- متطلبات التغيير الثقافي الفعال
107	المطلب الرابع: ثقافة الجودة الشاملة
108	أولاً- ماهية ثقافة الجودة - الثقافة التنظيمية الجديدة-
109	ثانياً- متطلبات ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة
109	المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي و أسلوب تنفيذ العمل في ظل TQM
110	المطلب الأول: ماهية الهيكل التنظيمي
110	أولاً- مفهوم الهيكل التنظيمي
113	ثانياً- وظائف الهيكل التنظيمي
111	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي في ظل TQM
111 أولاً- التغيير في الهيكل التنظيمي
111	ثانياً - الهيكل التنظيمي الملائم ل TQM
113	ثالثاً- العوامل المؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي
114	رابعاً- موقع جهاز إدارة الجودة الشاملة على الهيكل

114	المطلب الثالث: أسلوب تنفيذ العمل في ظل TQM
116	المطلب الرابع: أنواع فرق العمل في ظل TQM
116	أولاً- فرق تحسين الجودة.
116	ثانياً- حلقات الجودة
117	ثالثاً - فرق حل المشكلات
117	رابعاً- فرق العمل المسيرة ذاتيا
117	المبحث الرابع: تصميم العمليات و الأنظمة و السياسات في ظل TQM
117	المطلب الأول: ماهية العمليات
118	المطلب الثاني-العمليات من وجهة نظر TQM
118	أولاً- مفهوم العمليات من وجهة نظر TQM
118	ثانياً- مفهوم إعادة الهندسة
120	المطلب الثالث: ماهية الأنظمة في ظل TQM
120	المطلب الرابع: سياسة المنظمة في ظل TQM
120	أولاً- مفهوم السياسة
120	ثانياً- سياسة الجودة
123	خاتمة الفصل الثالث

الفصل الرابع

دراسة حالة شركة إسمنت تبسة (SCT)

125	تمهيد
126	المبحث الأول: منهجية البحث
126	المطلب الأول: المنهج المتبع
126	أولاً- المنهج الوصفي التحليلي
126	ثانياً- منهج دراسة الحالة
127	المطلب الثاني أدوات جمع البيانات الميدانية
127	أولاً- الاستمارة
129	ثانياً: المقابلة
129	ثالثاً : الملاحظة
129	رابعاً- الوثائق والسجلات

129	خامسا-الأدوات الإحصائية
129	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
130	المبحث الثاني: تقديم شركة إسمنت تبسة (SCT)
130	المطلب الأول:التعريف بشركة إسمنت تبسة (SCT)
130	أولا-نشأة الشركة
132	ثانيا- الموقع والإمكانيات.
132	المطلب الثاني: التقسيم الوظيفي للشركة
137	المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية لشركة اسمنت تبسة
137	المبحث الثالث:مظاهر الاهتمام بالجودة في شركة اسمنت تبسة
138	المطلب الأول: واقع نظام الجودة في شركة إسمنت تبسة
138	المطلب الثاني: خطة التأهيل المطبقة من طرف الشركة للحصول على شهادة المواصفات القياسية ISO9002 (1994)
141	المطلب الثالث:خطة التأهيل المطبقة من طرف الشركة للحصول على شهادة المواصفات القياسية iso 9000(2000)
143	المطلب الرابع: آليات الجودة بشركة اسمنت تبسة
143	أولا- وظيفة التمويين
144	ثانيا- وظيفة الإنتاج
144	ثالثا- وظيفة التسويق.
145	رابعا- وظيفة البحث والتطوير
145	خامسا- وظيفة الصيانة
146	سادسا- وظيفة الموارد البشرية
146	سابعا-وظيفة الوقاية والأمن
146	المبحث الرابع: تحليل محاور الاستبيان
147	المطلب الأول:تحليل محور البيانات الشخصية
151	المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني
160	المطلب الثالث: تحليل المحور الثالث

فهرس المحتويات

167	المطلب الرابع: تحليل المحور الرابع
175	المطلب الخامس: تحليل المحور الخامس
197	خاتمة الفصل الثالث
205_199	الخاتمة العامة
210-207	فهرس الأشكال
214-212	فهرس الجداول
224-216	المراجع
240-226	الملاحق
250-241	الفهرس العام