

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

دور التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإتصالية (ooredoo)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتور:

الزواوي أحمد المهدي

إعداد الطالبة:

شطة حسينة

لجنة المناقشة:

- فقيري ليلي.....رئيسا
- الزواوي أحمد المهدي ...مشرفا ومقررا
- لعجال عفيفة.....مناقشا

السنة الجامعية: 2015-2016 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: "قل إن عملوا فسيروا الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق اله العظيم

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى
الله عليه وسلم

إلى ماضي في الحياة... إلى معنى الحب... إلى معنى الحنان والتفاني... إلى بسمة الحياة وسر
الوجود... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بسم جرحي... إلى أختي الحبايب أمي الحبيبة
"مباركة"

إلى من كلل الله بالصحة والقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل
افتخار... أرجو من الله أن يمد عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار والدي العزيز
"عثمان"

إلى من بمن كبره علي من أتمد... إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي... إلى من بوجوده من
أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها... إلى من عرض معنى الحياة بمن أخواتي "نوال، مريم، سميرة،
إكرام، أيمن، رفيف، محمد وزوجته حياة وأولاده "أميمة، وليد"

إلى توأم روحي ورفيقة دربي... إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة "سمية مزوزي"
إلى من لها الفضل بعد الله في إتمام هذا العمل "سونيا لبيدي"

إلى من رأى التفاؤل بأعينهم والسعادة بضحكتهم... إلى الأخوات التي لم تلد من أمي "أسماء،
سبرينة، رقية، فطيمة، هبة، إيمان، خولة، نوال، مونية، سعاد"

إلى من تحلى بالإيثار وتميز بالوفاء والعطاء... إلى ينبوع الصدق الصافي "باعيطوش وليد"
إلى كل من حملتمو ذاكرتي ولم تحملمو مذكرتي

إلى كل طلبة علوم الإعلام والاتصال

شهادة حسنة

كلمة شكر

إلاهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا النهار إلا بطاعتك.... و لا تطيب اللحظات إلا
بذكرك ، و لا تطيب الآخرة إلا بحفوك .

و بعد أتقدم بشكري الخالص و امتناني الأستاذ **الدكتور احمد الممدي الزواوي**
على قبوله الإشراف على هذا العمل ، و على النصائح و التوجيهات القيمة و الآراء
السديدة التي يقدمها باستمرار.

و أتقدم بشكري الخالص إلى الأساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذا البحث .
و لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل سواء
من قريب أو بعيد.

فہرست

فهرس الموضوعات

الصفحة

شكر وعران

الإهداء

فهرس الموضوعات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

1	مقدمة
2	أولا: الإشكالية
3	ثانيا: فرضيات البحث
3	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع
4	رابعا: أهداف الدراسة
4	خامسا: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة
9	سادسا: تحديد المفاهيم

الفصل الأول: إدارة التغيير التنظيمي الماهية والمتطلبات وعوامل النجاح

12	تمهيد
12	المبحث الأول: مدخل لظاهرة التغيير التنظيمي في المؤسسة
12	المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي

13	أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي
13	ثانياً: أهمية التغيير التنظيمي
15	ثالثاً: عناصر التغيير التنظيمي
15	المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي
17	أولاً: تغيير رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها
17	ثانياً: تغيير السياسات والقواعد الحاكمة للعمل
17	ثالثاً: التغيير التكنولوجي
18	رابعاً: تغيير الهيكل التنظيمي
18	خامساً: تغيير الموارد البشرية
18	المطلب الثالث: أسباب ودوافع التغيير التنظيمي
21	المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة
21	المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي
22	المطلب الثاني: أهداف إدارة التغيير التنظيمي
23	المطلب الثالث: خصائص إدارة التغيير التنظيمي
25	المبحث الثالث: متطلبات إدارة التغيير التنظيمي ومراحل تطبيقها
25	المطلب الأول: متطلبات إدارة التغيير التنظيمي ومسؤولية إحدائه
25	أولاً: متطلبات إدارة التغيير التنظيمي
26	ثانياً: مسؤولية إحداث التغيير
27	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة التغيير التنظيمي
28	أولاً: نموذج الثلاث مراحل للوين Lwin

29	ثانيا: نموذج هوس Huse
31	ثالثا: نموذج المسار الحرج لبير وآخرون 1990
31	المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي
31	أولا: مشكلة الوقت المناسب لإدخال التغيير التنظيمي
33	ثانيا: مشكلة الاقتناع
33	ثالثا: مشكلة المهارات والقدرات
33	رابعا: مشكلة اختيار الأسلوب الأمثل للتغيير
34	خامسا: مشكلة وجود إدارة التغيير
35	المبحث الرابع: قيادة التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه
35	المطلب الأول: مقاومة التغيير وكيفية التعامل معه
35	أولا: مفهوم مقاومة التغيير
35	ثانيا: أسباب مقاومة التغيير
36	ثالثا: آثار مقاومة التغيير
37	رابعا: أساليب إدارة مقاومة التغيير
40	المطلب الثاني: قيادة التغيير التنظيمي استراتيجياته
40	أولا: قيادة التغيير
41	المطلب الثالث: الخطوات الأساسية في إحداث التغيير التنظيمي
42	المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

- 46 المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
- 47 المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
- 47 أولاً: مفهوم الجودة
- 49-48 ثانياً: إدارة الجودة الشاملة
- 49 المطلب الثاني: أهمية و أهداف الإدارة الجودة الشاملة
- 50-49 أولاً: أهمية إدارة الجودة
- 51 ثانياً: أهداف إدارة الجودة
- 52 المبحث الثاني: مبادئ TQM وأدواتها
- 52 المطلب الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- 54 المطلب الثاني: عناصر إدارة الجودة الشاملة
- 55 المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحلها
- 57-56 المطلب الأول: متطلبات تطبيق TQM
- 59-57 المطلب الثاني: مراحل تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة
- 60-59 المطلب الثالث: مزايا ومعيقات إدارة الجودة الشاملة
- 61 المبحث الرابع: علاقة TQM بالإيزو
- 62-61 المطلب الأول: ماهية معايير الإيزو 9000
- 63-62 المطلب الثاني: علاقة معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة

الفصل الثالث: مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة لتطبيق TQM

60	المبحث الأول: القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة
67-60	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
68-67	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية
69-68	المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية
69	المطلب الرابع: مهام القيادة الإدارية وخصائصها في ظل TQM
70-69	أولاً: مهام القيادة الإدارية
72-70	ثانياً: صفات ومهارات القائد في ظل TQM
73	المبحث الثاني: ثقافة المنظمة في ظل TQM
74-73	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية
75-74	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية
75	المطلب الثالث: التغيير الثقافي في المؤسسة
75	المطلب الرابع: ثقافة الجودة الشاملة
76	أولاً: ماهية ثقافة الجودة
77	ثانياً: متطلبات ترسيخ الجودة الشاملة
78	المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي وأسلوب تنفيذ العمل في ظل TQM
78	المطلب الأول: ماهية الهيكل التنظيمي
78	أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي
78	ثانياً: وظائف الهيكل التنظيمي
79	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي في ظل TQM
79	أولاً: التغيير في الهيكل التنظيمي

80	ثانيا: العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيم
81	ثالثا: موقع جهاز إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي
82	المطلب الثالث: أسلوب تنفيذ العمل في ظل TQM
83	المطلب الرابع: أنواع فرق العمل في ظل TQM
83	أولا: فريق تحسين الجودة
83	ثانيا: حلقات الجودة
84	ثالثا: فرق حل المشكلات
84	رابعا: فرق العمل المسيرة ذاتيا
84	المبحث الرابع: تصميم العمليات والأنظمة والسياسات في ظل TQM
84	المطلب الأول: ماهية العمليات
85	أولا: العمليات من وجهة نظر TQM
85	ثانيا: إعادة الهندسة
86	المطلب الثالث: ماهية الأنظمة في ظل TQM
86	المطلب الرابع: سياسة المنظمة في ظل TQM
87	أولا: مفهوم السياسات
87	ثانيا: سياسة الجودة
87	ثالثا: الاعتبارات الواجب توافرها من أجل تنفيذ الالتزام بسياسة الجودة
89	خاتمة

الفصل الرابع: دراسة ميدانية حول تبني إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة

Ooredoo

91	المبحث الأول: تقديم بمؤسسة ooredoo
91	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة ooredoo
93	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة ooredoo
97	المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج
97	المطلب الأول: تحليل البيانات الوصفية
102	المطلب الثاني: تحليل أسئلة لاستبيان
113	خاتمة
115	خاتمة عامة
121	قائمة المصادر والمراجع
127	ملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول
39	الجدول رقم 01: " طرق معالجة مقاومة التغيير "
97	الجدول رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
98	الجدول رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
99	الجدول رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني
100	الجدول رقم 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية
101	الجدول رقم 06: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات
102	الجدول رقم 07: درجة قابلية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاتصالية
103	الجدول رقم 08: المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على محور المتطلبات
107	الجدول رقم 09: المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على محور مجالات التغيير

قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال
16	شكل رقم 01: سداسي التغيير
20	الشكل رقم 02: مجالات التغيير
28	الشكل رقم 03: المراحل الأساسية للتغيير حسب نموذج لوين kurt lewin
30	الشكل رقم 04: نموذج Huse للتغيير المخطط في المؤسسة
32	الشكل رقم 03: التوقيت المناسب للتغيير
50	الشكل رقم 06: توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة
51	شكل رقم 07: المثلث المركزي لمرتكزات الجودة
54	شكل رقم 08: العناصر الخمسة في إدارة الجودة الشاملة
93	شكل رقم 09: الهيكل التنظيمي للوطنية للاتصالات ooredoo
97	شكل رقم 10: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
98	شكل رقم 11: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
99	شكل رقم 12: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني
100	شكل رقم 13: توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية
101	شكل رقم 14: توزيع نسب افراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات

106	شكل رقم 15: أعمدة بيانية توضح أسباب التفضيل حسب المتوسطات الحسابية على محور المتطلبات
107	شكل رقم 16: أعمدة بيانية توضح أسباب التفضيل حسب المتوسطات الحسابية على محور مجالات التغيير

مقدمة عامة

مقدمة

أولاً: الإشكالية

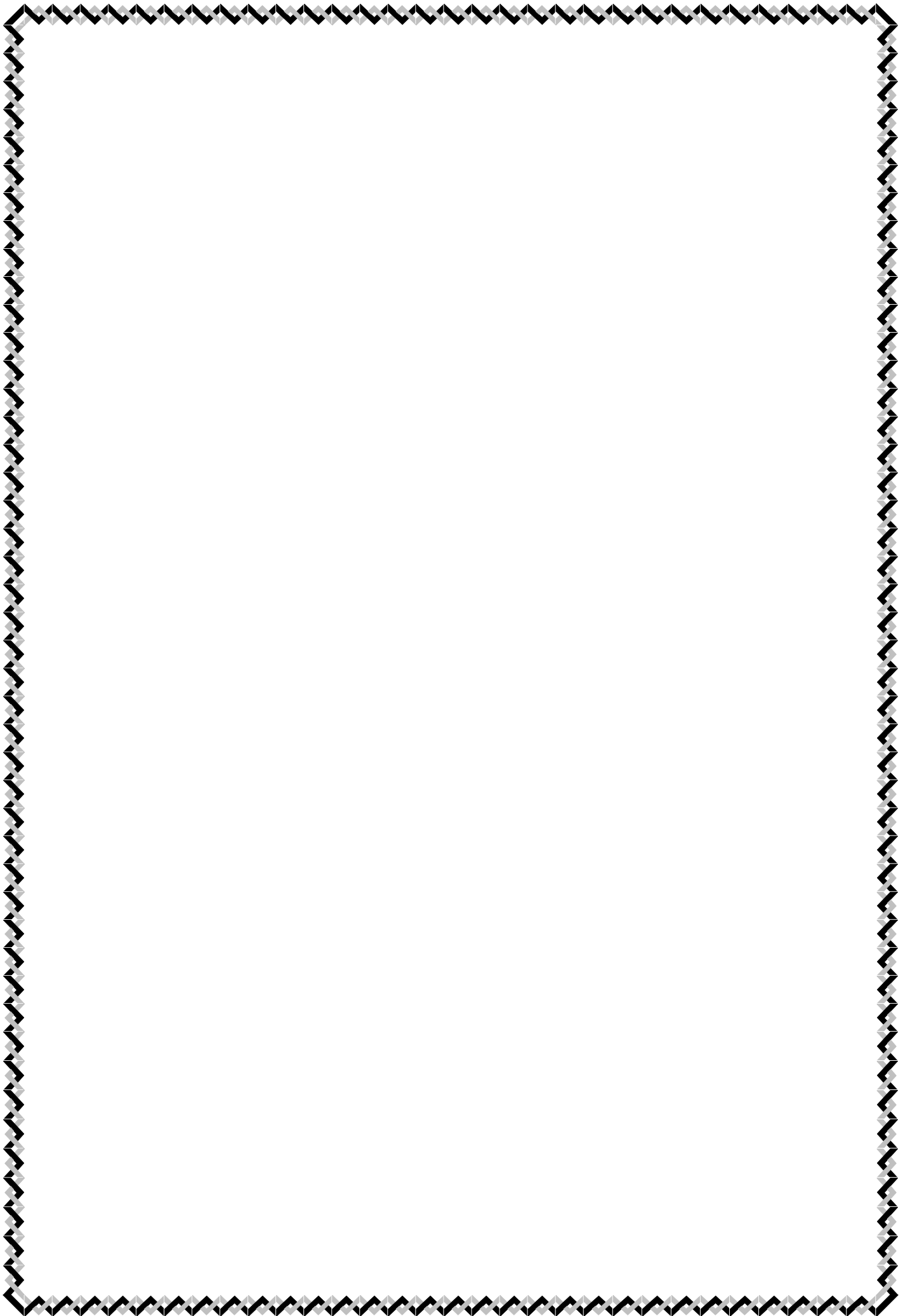
ثانياً: فرضيات البحث

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم



لقد شهد العالم المعاصر في الآونة الأخيرة الكثير من التغييرات والتحولات في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتي أدت إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية محليا ودوليا من اجل الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر وجذب الزبائن وكسب رضاهم وولائهم

إن هذه التغييرات التي شهدتها المجتمعات في شتى المجالات آدت إلى بروز ما يسمى بإدارة التغيير والتي جاءت للتوفيق بين المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك كي تساعد المؤسسة على التأقلم ومسايرة التطورات المستمرة الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي، حتى تحافظ على وجودها وتضمن لنفسها البقاء والاستمرارية وأمام هذا الوضع الجديد أصبحت المؤسسات مجبرة على تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

وتعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الأكثر انتشارا واستعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة وتطوير أدائها وخدماتها وفقا لأغراض والمواصفات المطلوبة وبأفضل الطرق، وبأقل جهد وتكلفة ممكنين كي تحقق الجودة والتميز فيما تنتجه من سلع وما تقدمه من خدمات للمجتمع .

ولهذا فان تبني هذا الأسلوب الإداري الحديث يقتضي أن تكون المؤسسات عن الجودة مهيأة للتغيير لان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقتضي إحداث تغييرات واسعة وجذرية في مقدمتها التوجه الاستراتيجي ، و الصياغة الإستراتيجية، وكذا الهيكل التنظيمي ،القيم ،الثقافة السائدة في المؤسسة ...و ذلك لتمكين المؤسسات من التميز عن منافسيهم ،و بما إن إدارة التغيير عملية حساسة لما لها من تأثير على نجاح أو فشل جهودات التغيير ومسبباته وان تتخذ القرارات الصائبة بكل ما يتعلق بالتغيير وان تعمل جاهدة على تقليص المقاومة المتوقعة من التغيير .

وجاءت الدراسة للتعرف على دور التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية ooredoo ،بحيث تقوم هذه المؤسسة بإدارة وتشغيل وتطوير الاتصالات بالجزائر ،حيث يعتبر قطاع

الاتصالات واحد من أهم واكبر القطاعات الخدمائية والاقتصادية الحيوية في الجزائر، وان تطور المؤسسة وتقدمها يساهم في تنمية وتطوير مستوى الأداء، وان تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية الايجابية لمؤسسة من هذا الحجم والأهمية يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها لتقوم بدورها الرائد في تقديم أفضل الخدمات للمواطن الجزائري .

ومن خلال ما سبق يتبن لنا أن تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة من قبل المؤسسات الاتصالية سيكون حجر الأساس في تطويرها وقدرتها على دخول الأسواق العالمية يحتم عليها بجدية على توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وتوفير كافة مسببات النجاح.

أولاً: الإشكالية:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية بالمؤسسة فهي تعتبر قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل، ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات وتشمل هذه الأخيرة على إحداث عدد من التغييرات الجذرية الشاملة في مجالات متعددة بالمؤسسة منها الثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمي، وأسلوب تنفيذ العمل والأنظمة والسياسات التقليدية أصبحت تشكل حاجزا وعائقا يحول دون تبني المؤسسة لهذه المنهجية الحديثة، ويعتبر التغيير غاية في حد ذاته ولكن ضرورة للانتقال بالمؤسسة لوضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل ومن هنا تبرز أهمية إدارة التغيير التنظيمي، كأحد العوامل المهمة للتحويل نحو إدارة الجودة الشاملة.

إلى أي درجة تساهم إدارة التغيير التنظيمي بالتحويل نحو الإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة

الاتصالية؟

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

الرئيسية:

1- ما قابلية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاتصالية **ooredoo** لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟

2- ما هي المتطلبات اللازمة لتوفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية **Ooredoo** ؟

3- ما هي المجالات التي تستوجب التغيير التنظيمي حتى تضمن مؤسسة **ooredoo** نجاح تطبيق الإدارة

الجودة الشاملة ؟

ثانيا: فرضيات البحث:

لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضيات التالية والتي نعتبرها أكثر الإجابات على الأسئلة المطروحة في

نص الإشكالية والتي تبقى دائما قابلة للاختبار والمناقشة :

- تشكل مقاومة التغيير التنظيم عقبة أمام المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- لا تتوافر مؤسسة **ooredoo** على المتطلبات التنظيمية اللازمة التي تسمح لها بتبني إدارة الجودة

الشاملة أهمها التخلص من الأساليب الإدارية القديمة. أو الترويج لمفهوم الجودة الشاملة .

- هناك عدة جوانب تتطلب التغيير التنظيمي حتى تتحول إدارة المؤسسة الاتصالية **Ooredoo** إلى

إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

أي باحث في أي مجال أسباب دفعت وراء اختيار موضوع معين دون غيره من المواضيع، فمنها ما هو

موضوعي ومنها ما هو ذاتي، ومن الأسباب الذاتية التي جعلتنا نختار البحث في موضوع التغيير التنظيمي ودوره في

التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية نذكر ما يلي:

❖ الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة المواضيع التغيير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة.

❖ يعتبر موضوع التغيير التنظيمي أحد أهم مواضيع إدارة المؤسسات.

❖ ندرة الدراسات والبحوث الأكاديمية في مجال إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الجزائرية، وكذا فتح

المجال لدراسات أخرى تتعلق بالموضوع.

أما الأسباب الموضوعية فنذكر منها:

❖ موضوع إدارة الجودة الشاملة من أكثر المواضيع التي لاقت رواجاً واسعاً كما أنها حققت نجاحاً كبيراً في هذا المجال.

❖ ضرورة تغيير الأساليب الإدارية في المؤسسات الجزائرية لضمان بقائها.

❖ عدم تطبيق المؤسسات الاتصالية الجزائرية لمعايير إدارة الجودة الشاملة بالشكل المناسب.

رابعاً: أهداف الدراسة:

إن موضوع إدارة التغيير التنظيمي ودوره في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات التي تتسم بالجددة والتحديث، لذلك فإن الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة هي:

❖ التعرف على العقبات التي تواجه التغيير التنظيمي بالمؤسسات الاتصالية للتحول نحو إدارة الجودة الشاملة.

❖ التعرف على أهم المتطلبات التنظيمية التي تسمح بتبني إدارة الجودة الشاملة.

❖ تعميق الفهم بموضوع إدارة التغيير التنظيمي وكذا إدارة الجودة الشاملة وإلقاء الضوء على كيفية التحول نحو إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاتصالية.

❖ التعرف على الأساليب الإدارية التي تساعد المؤسسة الاتصالية في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

❖ تقديم مقترحات على ضوء الدراسة التطبيقية لمؤسسة **Ooredoo** تتفادى النقائص وهذا يعطي الفرصة للاستفادة من هذه الاقتراحات في المؤسسات الأخرى.

خامساً: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة:

تتمثل الإجراءات المنهجية في وضع إستراتيجية منهجية تتوافق مع التصور النظري للبحث، وتحتوي على تحديد المناهج المناسبة للدراسة، وكذلك تحديد المجال البشري والمكاني والزمني للإجراء الدراسة بالإضافة إلى الطرق والأدوات المناسبة التي تمكننا من جمع البيانات اللازمة حول موضوع البحث.

1- مناهج البحث:

المنهج: هو الإطار الفكري الذي يوجه الباحث في دراسته للظاهرة، ويحدد حسب طبيعة الموضوع المدروس والمحدد له، وكذلك المعلومات المتوفرة عنها، ويعرف المنهج على أنه طريقة تصور وتنظيم البحث.⁽¹⁾ وكذلك بأنه: "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ الهدف".⁽²⁾

وطبيعة هذه الدراسة التي تهتم بموضوع التغيير التنظيمي تفرض الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي الذي يضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها إحصائيا لاختبار صحة الفرضيات الدراسة فضلا عن الدراسة المرجعية وذلك بالاستفادة من المراجع والمصادر المتوفرة لبناء الخلفية النظرية.

منهج دراسة الحالة: إنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة كانت أو فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا وهو يقوم على أساس التعمق في الدراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وغيرها من الوحدات المتشابهة.⁽³⁾

واتبعنا دراسة الحالة كمنهج رئيسي لأننا بصدد جمع البيانات والمعلومات بقدر المستطاع حول موضوع الدراسة على فتراتها التاريخية كما أننا بصدد التعمق والتركيز في حالة واحدة وتناولها من كل الجوانب وهي دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية.

⁽¹⁾ - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي للعلوم الإنسانية-تدريبات علمية-، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.

⁽²⁾ - موريس أنجرس: مرجع سابق.

⁽³⁾ - عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق غدارة البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص115.

العينة: وهي عبارة عن مجموعة صغيرة مأخوذة كمن المجتمع الأصلي، فهي بذلك عينة صريحة مطلقة لا تحيّر فيها ولا محاباة، وجاءت التعارف على أن العينة هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما تكون أحياءا، وشارعا...⁽¹⁾

نظرا لان الجمهور المستهدف يشمل عمال مؤسسة ooredoo وبما أن عددهم كبير، اخترنا **المسح الشامل**: لأنه يأخذ بعين الاعتبار دراسة جميع مفردات المجتمع دون استثناء و تمتاز بأهميتها العلمية في جمع المعلومات و استخراج النتائج و الوصول الى المقترحات و الحلول .

حدود الدراسة : تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

المحدد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من بعض فروع مؤسسة ooredoo.

المحدد الزمني: يمثل المجال الزمني الفترة الممتدة التي استغرقتها الدراسة للوصول إلى النتائج تتعلق بموضوع

البحث، فقد أنجزت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2015_2016

المحدد البشري: يمثل المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي يطبق على أفراد أدوات جمع البيانات

المختلفة، والتي تساعد الباحث في الوصول إلى نتائج واقعية وموضوعية، إذا لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للبحث تحديدا دقيقا وواضحا .

أدوات جمع البيانات العلمية:

بعد تحديث منهج البحث يجب اختيار واستخدام أدوات جمع البيانات بإحكام حسب طبيعة الدراسة

وهذا يتوقف على صحة النتائج البحث عنها، وقد استخدمنا في هذه الدراسة الأدوات التالية:

⁽¹⁾ - زرواتي رشيد: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.ص220

أولاً: الاستمارة: تعرف على أنها مجموعة من الأسئلة ترسل أو تسلم إلى الأفراد الذين تم اختيارهم لموضوع البحث، ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة وإعادتها للباحث.

وأيضا على أنها: لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة في علاقة وطيدة بموضوع البحث، ويستمد تصميمها من المراحل المنهجية الأساسية التي ستجيب على الباحث إن يوليها اهتمامه لأن فرضيات البحث وتفرعاتها سوف تأتي في صيغة أسئلة وعليها تبنى نتائج البحث.⁽¹⁾

وكانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى:

1- معرفة مدى قابلية التغيير في المؤسسة محل الدراسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- معرفة أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة.

3- معرفة أهم مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة الاتصالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتشمل الاستمارة على أربع محاور:

1- المحور الأول: البيانات الشخصية: واشتمل هذا المحور على بيانات الجنس، مدة الخدمة في

المؤسسة، والهدف من هذه البيانات تحديد خصائص العينة المدروسة.

2- المحور الثاني: تحديد قابلية التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة اشتمل على مجموعة من

الأسئلة .

3- المحور الثالث: تحديد أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة.

4- المحور الرابع: يقوم على تحديد أهم مجالات التغيير في المؤسسة لتهيئة المناخ اللازم في تطبيق إدارة

الجودة الشاملة.

(1) - عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي- دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل الجامعية-، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1996،

وقد تم عرض الاستمارة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال العلمي، أساتذة في جامعة المسيلة، من أجل إبداء الرأي في مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى ارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذلك حذف أو تعديل أي عبارة من العبارات . وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات التي اتفقوا عليها .

الأدوات الإحصائية: يمكن تلخيص أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة الميدانية لوصف عينة الدراسة، و لتحديد استجاباتهم تجاه عبارات الاستبيان فينايلي :

❖ التكرارات

❖ النسب المئوية

تقسيمات البحث:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

الفصل الأول: سنحاول التطرق إلى المفاهيم الأساسية، خصائص، وكذا مبادئ إدارة التغيير التنظيمي إضافة على التطرق على مقاومة التغيير، أسبابها وطرق التعامل معها.

الفصل الثاني: سنتناول إدارة التغيير التنظيمي كمنطلق لتطبيق غدارة الجودة الشاملة وكافة المجالات التي يجب أن يشملها التغيير من أجل تبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المؤسسة بنجاح.

للفصل الثالث: فهو عبارة عن دراسة ميدانية تتضمن عرض عام لمؤسسة Ooredoo إضافة إلى كافة أنظمة الجودة في المؤسسة وكذا التطرق لإمكانية إحداث تغيير في المؤسسة لتوفير المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسة محل الدراسة ومدى ملائمة المناخ التنظيمي في مؤسسة Ooredoo بتطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث.

صعوبات البحث:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة:

- ❖ قلت الدراسات الجامعية التي تناولت هذا الموضوع .
- ❖ نقص الخبرة والمعرفة حول الدراسة الميدانية .
- ❖ رفض بعض المؤسسات التعاون معنا بحجة سرية المعلومات .
- ❖ عدم وجود استجابة من بعض المعنيين بملاً الاستمارة وخاصة المدراء .
- ❖ صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية .

تحديد المفاهيم:

التغيير: يعد التغيير (changé) شعار اليوم للعديد أن لم يكن لمعظم المؤسسات، وقد عرّف التغيير بأنه عملية إدخال، تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، أو انه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة احد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية، وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد .

التغيير التنظيمي: جهد مخطط يشمل المؤسسة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المؤسسات من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية .

أو هو الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المؤسسة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المؤسسة وعناصرها .

الجودة: Qualité: من الكلمة اليونانية *qualitas* التي تعني الشخص أو طبيعة الشيء والإتقان
ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتج جيد والخدمة جيدة .

قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من
العملاء .

إدارة الجودة الشاملة: منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون ،حيث يتضمن
استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين والموظفين لغرض ،جراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات
في المؤسسة .

المؤسسة الاتصالية:

المؤسسة: هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة ،و هي صورة عقلانية لنشاط يقوم به مجموعة
من الأشخاص من اجل تحقيق أهداف مشتركة ومحددة بالاعتماد على نظام تقسيم العمل تحت قيادة السلطة .
الاتصال: هو تلك العملية التي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار والرموز والدالة بينهم بهدف تحقيق
حاجات معينة وباستخدام وسائل معينة .

المؤسسة الاتصالية: بما انه لا يوجد اتصال بدون مؤسسة سنقوم بتحديد المؤسسة الاتصالية: تعد
المؤسسة الاتصالية هيكلًا منظما لقرارات ووسائل خاصة حيث يستفيد بخدماتها بمختلف الأشكال والأنواع فهي
تقوم ببيع الخدمات مباشرة بالاطلاع على رغبات الزبائن من اجل تحسين نوعية الخدمة ،و هي مؤسسة خدمتية
بالدرجة الأولى .

الفصل الأول:

إدارة التغيير التنظيمي الماهية والمتطلبات وعوامل النجاح

تمهيد

المبحث الأول: مدخل لظاهرة التغيير التنظيمي في المؤسسة

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: أسباب ودوافع التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة

المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: أهداف إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: متطلبات إدارة التغيير التنظيمي ومراحل تطبيقها

المطلب الأول: متطلبات إدارة التغيير التنظيمي ومسؤولية إحدائه

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الرابع: قيادة التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه

المطلب الأول: مقاومة التغيير وكيفية التعامل معه

المطلب الثاني: قيادة التغيير التنظيمي استراتيجياته

المطلب الثالث: الخطوات الأساسية في إحداث التغيير التنظيمي

المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم تحديا كبيرا والمتمثل بالأساس في إمكانية البقاء والاستمرار وسط تعقد واضطراب التغييرات المعرفية والثقافية والتكنولوجية التي تتصف بالديناميكية المستمرة أهم ما نتج عنها هو اشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل حتى على المستوى العالمي.

لقد أصبح التغيير سمة من سمات العصر والتعامل معه لم يعد كماليا أو نوعا من التحضر بل أصبح أمرا حتميا، خاصة في ظل عصر الانفتاح والانفجار المعلوماتي والتهميش والتغيير يعني الذوبان والتلاشي، وبالتالي فالسبيل الوحيد لبقائها في ظل هذه الظروف هو القيام بالتغييرات المناسبة في جميع مكوناتها حتى تحقق التوازن ما بين أوضاعها الداخلية والأوضاع الخارجية.

والمؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه بل تتغير من أجل ضمان الاستمرار والتهيئة للظروف المتغيرة للنجاح في تطبيق النتائج الإدارية الحديثة التي أثبتت فعاليتها والتي تبنتها العديد من المؤسسات في العالم كإدارة الجودة الشاملة، وقد ظهر مفهوم التغيير التنظيمي كثمرة للتطورات العالمية كوسيلة فعالة تمكن الإدارة من القيام بدورها .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل لظاهرة التغيير التنظيمي في المؤسسة.

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة.

المبحث الثالث: متطلبات إدارة التغيير التنظيمي ومراحل تطبيقها.

المبحث الرابع: قيادة التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه.

المبحث الأول: مدخل لظاهرة التغيير التنظيمي في المؤسسة.

يعتبر التغيير التنظيمي في المؤسسات من أهم العمليات التي ينبغي على الإدارة العليا فهمها وإدراك أهميتها والاعتماد عليها، لضمان أداء فعال خاصة أن المؤسسات تعيش في محيط سريع التقلب في كافة متغيراته، لذا وجب عليها تبني سياسة التغيير من حين لآخر من أجل ضمان الاستمرارية والنمو وسط تلك الظروف المحيطة.

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي:

أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت التغيير التنظيمي:

1- وضع "زيد منير عبوي" مجموعة من التعاريف:

- "التغيير التنظيمي: هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حاجة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات." (1)
- وفي تعريف آخر للتغيير التنظيمي يشير إلى أنه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية".
- 2- أما "جمال محمد المرسي" فقد عرفه: "عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة". (2)
- 3- كما عرف التغيير التنظيمي على أنه: "جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير بقيامهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق التكنولوجيا المستعملة". (3)

(1) زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص21.

(2) جمال الدين محمد المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص47.

(3) جمال الدين العويسات: السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي، دار هومة للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، 2002.

4- ويعرف التغيير في عالم منظمات الأعمال حسب "محمد إسماعيل" بأنه: "التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي والوظائف، 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 القيم، معارف أو تقنيات أخرى..".⁽¹⁾

5- كما عرفه "علي السلمي" على أنه: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وبأي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة ملائمة لأوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق المؤسسة سبقا عن غيرها".⁽²⁾

6- ويعرف "زكريا الدوري" التغيير التنظيم على أنه: "الانتقال من وضع لآخر الهدف منه أن يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجا وأداءً، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه".⁽³⁾

7- كما يعرفه "عبد الباري درة" بأنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".⁽⁴⁾

(1)- محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص170.

(2)- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل للنشر، 2003، ص19.

(3)- زكريا الدوري، نجم العزاوي وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية،

2010، ص22.

(4)- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-، مرجع سابق، ص40.

8- ويعرفه "Judith Gordan" التغيير التنظيمي على أنه: "عملية تغيير ملموس للنمط السلوكي

للعاملين وإحداث تغيير في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية".⁽¹⁾

كما يمكننا أن نتبنى تعريفا إجرائيا للتغيير التنظيمي: "هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشكلات، وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المؤسسة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المؤسسة بالأفكار الجديدة.

ثانيا: أهمية التغيير التنظيمي:

- يعتبر التغيير التنظيمي مطلبا لضمان الاستمرارية وحيوية المؤسسة
- يعتبر التغيير ضروريا لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية مثلا: احتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية.
- يعتبر التغيير أداة حيوية لتحقيق نجاح المؤسسة.
- قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين واحد المداخل لتحقيق التمييز الإداري.
- يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الاجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمؤسسة.

ثالثا: عناصر التغيير التنظيمي:

يرى الكثير من العلماء والباحثين أن أي عملية تغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداث دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها وتبدأ جميعها بحرف الميم يطلق عليها الدكتور "علي الحمادي" في كتابه "التغيير الذكي".

الميمات الست: رسمت بشكل سداسي ميمي ب: سداسي التغيير وهذه العناصر هي:

⁽¹⁾ - زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص172.

1- موضوع التغيير: أي موضوع الذي يتناوله التغيير.

2- المغير: وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي عليه عملية التغيير.

3- المؤيد للتغيير: وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.

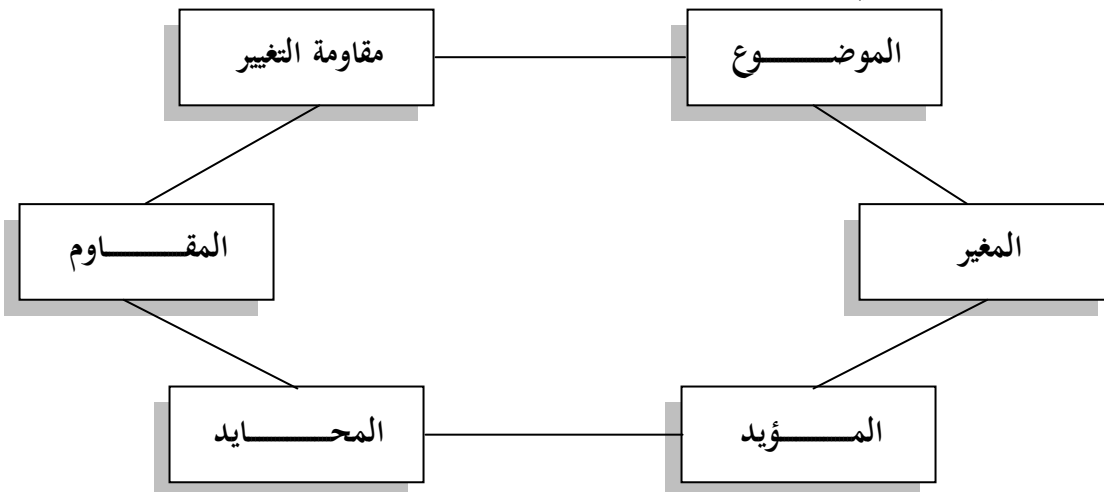
4- المحايد: وهو الذي يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً اتجاه العملية التغييرية.

5- المقاوم: وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها أو القضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.

6- مقاومة المقاومة: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيديه لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها.⁽¹⁾

ويمكن تمثيل ما سبق بشكل سداسي التالي:

شكل رقم 1: سداسي التغيير.



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 101.

⁽¹⁾ - محمد بن يوسف النمران العطييات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر

المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي:

في أثناء استجابة المنظمة للمتغيرات في بيئتها الخارجية هناك مجالات أو محاور يشملها التغيير وفيما يلي عرض لأهم جوانب التغيير التنظيمي وهي:

أولاً: تغيير رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها:

يترتب وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها بحيث تتناول رسالة المنظمة غرضها الرئيسي، مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، وتغيير هذه الرسالة يجب أن يتم لمواكبة التغيرات الحاصلة والتي تتطلب استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيوداً يتطلب تقليص نشاط أو أكثر، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عنه تغييراً في الأهداف المتفرعة عن الرسالة، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف.⁽¹⁾

ثانياً: تغيير السياسات والقواعد الحاكمة للعمل:

يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

ثالثاً: التغيير التكنولوجي:

يتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة.⁽²⁾

(1)- زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص40.

(2)- مأمون الدراكة، طارق الشليبي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص22.

رابعاً: تغيير الهيكل التنظيمي:

يأتي التغيير الهيكلي للتنظيم كنتيجة لتغيير الرسالة أو النشاط أو تغيير في التكنولوجيا أو خصائص العمالة، أو حجم عمليات المنظمة أو سعياً لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو اجتماعية. (1)

ويستنفذ هذا النوع من التغيير إلى إدخال تعديلات في الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة والمسؤولية وأنظمة اتخاذ القرارات... ويأخذ عدة أشكال منها:

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 والفنية. (2)

خامساً: تغيير الموارد البشرية:

يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية، وذلك بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات وقدرات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير مهاراتهم وسلوكياتهم بما يتوافق من الأدوار الجديدة المطلوبة منهم. (3)

المطلب الثالث: أسباب ودوافع التغيير التنظيمي

يمكن أن تكون الضغوط والعوامل التي تؤثر في المؤسسة وفعاليتها غالباً ما تأتي إما من مصادر خارجية أو داخلية، ولهذا تدعو الحاجة إلى التغيير، كل من القادة والمديرين والمشرفين إلى اكتساب مهارات التغيير التنظيمي حتى يكون بوسعهم التعامل مع هذه المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

(1)- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص350.

(2)- جمال الدين محمد المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص73.

(3)- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2002، ص435.

ويمكن تلخيص الأسباب الدافعة لإحداث التغيير فيما يلي:

- أسباب خارجية:

- زيادة حدة المنافسة في السوق مما يؤدي إلى تهديد مكانة المنظمة بالسوق.
- التغيير السريع في الأساليب التكنولوجية.
- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية داخل المجتمع مثل المتغيرات الحادثة في قوانين الضرائب والنقل والاستيراد.

- العولمة في التزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضا قوة هامة وراء التغيير التنظيمي.

- أما التغييرات الداخلية: فتتمثل فيما يلي:

- تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.
- تغييرات في هيكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
- تغييرات في علاقات السلطة والمؤسسات والمركز والنفوذ.

إن هذه التغييرات تحدث على المؤسسات ضرورة تبني سياسة التغيير وإلا واجهت هذه المؤسسات المتحجرة

وغير القادرة على مواجهة التغييرات المحيطة بمصير قائم من التخلف وربما حتى الفناء.⁽¹⁾

(1) - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات-، مرجع سابق، ص435.

الشكل رقم 02: مجالات التغيير

بدائل التغيير			
تغيير في الترتيبات المادية:	تغيير يمس الأفراد:	تغيير الهيكل التنظيمي:	تغيير تكنولوجي:
- الحكم: الإنتاجية	- دوافع	- علاقات	- المعدات
- النوع: القدرة الاستعدادية للظروف	- مهارات	- اختصاصا	- الخدمات
	- عادات	- مسؤوليات	- الأساليب

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي:

تأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لأحداث التغيير وعلى مراحل حدوثة لخدمة الأهداف المنشودة والاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال⁽¹⁾ والإدارة التغيير التنظيمي عدة تعاريف منها:

- 1- يعرف "مطلق الدوري" إدارة التغيير بأنها: "فلسفة إدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير".⁽²⁾
 - 2- كما عرفها "رعد الصرف" بأنها: "تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجيدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة".⁽³⁾
- ويتضح من التعاريف إدارة التغيير التنظيمي المذكورة ما يلي:

- أ- أسلوب عمل أو فلسفة في غدارة المؤسسة وليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة.
- ب- تتضمن إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، وان هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشمل على تشخيص لوضع المنظمة وتحديد مجالات التغيير بها، وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها.
- ج- تستلزم الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

(1)- عامر السيد: مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها، مركز وايد سيفرس، القاهرة، مصر، 1991، ص51.

(2)- رعد الصرف: إدارة الإبداع والابتكار، ج1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، ص22.

(3)- زكريا مطلق الدوري، نجم العزاوي وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص24.

د- شمل عملية التغيير كل المؤسسات الإدارية ولا تقتصر على الإدارة العليا، ويتوقف نجاح عملية التغيير على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات. (1)

وعليه يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي الجهاز الذي يحرك الإدارة المنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. والمقصود الحديث لإدارة التغيير يظهر "كنشاط مهمته التعامل مع الموجودات الحضرية بكمياتها وثوابتها ومتغيراتها حيث تتلوى تحديد المسارات السليمة لحركة قوة التغيير، ومن ثم تتلوى توجيه هذه الحركة وتوفير لها الموارد والإمكانات اللازمة وإدارة هذه الموارد بشكل فعال". (2)

إذا لابد من وجود فعالة لعملية التغيير تتعامل بوعي تام مع جميع قوى التغيير وتستثمرها لصالح المنظمة للبقاء في أفضل حالاتها، وتتمكن من التآلف مع أي وضع جديد قد يطرأ في بيئتها. **المطلب الثاني: أهداف إدارة التغيير التنظيمي:**

إدارة التغيير أهداف جوهرية هي التي حتمت وجود هذه العلمية وذلك من أجل التكيف مع البيئة المحيطة للمحافظة على الاستمرار ويمكن أن نلخص هذه الأهداف في:

1- **أهداف أساسية:** وهي تلك الأهداف المرتبطة مباشرة بإشباع الحاجات التي وجدت المؤسسة لخدمتها وهي حاجات الزبائن الذين يحصلون على سلع أو خدمات المؤسسة.

(1) - زكريا مطلق الدوري، نجم العزاوي وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 24، 25.

(2) - روى الخطيب، نسرین البطران: دور العلاقات العامة في إدارة التغيير التنظيمي - حلقة بجامعة دمشق-، كلية الاقتصاد، دراسات عليا/قسم

التسيوق، د ت.

2- أهداف ثانوية: وهي تلك الأهداف المرتبطة بإشباع حاجات الجماعات الثانوية المستفيدة من التغيير

وهم أعضاء المؤسسة، الجهات الحكومية، المتعاملين الأساسيين والجمهور العام.⁽¹⁾

ويمكن تلخيص الأهداف على النحو التالي:

- القيام بتطوير أساليب المنظمة المعالجة لمشاكلها.
 - تقوية الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
 - تتبع مستمر لنمو وتدهور المؤسسة وكذلك الفرص التي تحيط بها.
 - خلق مناخ عمل محابي للتغيير والتطوير والإبداع.
 - تطوير قيادات متمكنة ولها القدرة على الإبداع الإداري.⁽²⁾
- ويرى "الغمري" أن أهداف عمليات التغيير بالإضافة إلى ما سبق ذكره:
- رفع درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.
 - رفع من قدرة الأفراد على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل المنظمة.

المطلب الثالث: خصائص إدارة التغيير التنظيمي:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة:

1- الاستهدافية: تغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه

إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.⁽³⁾

2- الواقعية: من أهم سمات التغيير أن يرتب بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، ويتم في إطار

إمكانيتها ومواردها وظروفها التي تمر بها حتى يمكن تنفيذ التغيير بيسر وسهولة.

(1) - بديع محمد القاسم: نماذج استراتيجيات التغيير والتحديث، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص3.

(2) - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات-، مرجع سابق، ص416.

(3) - محمود السليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2002.

- 3- التوافقية: ويقصد بها وجود قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- 4- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.⁽¹⁾
- 5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل 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.
- 7- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- 8- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- 9- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معه.

(1) - جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

المبحث الثالث: متطلبات إدارة التغيير التنظيمي ومراحل تطبيقها:

إن وضع التغيير التنظيمي موضع التنفيذ يتطلب جملة من المتطلبات والمقدمات 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 ومسؤولية إحدائه:

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

أولاً: متطلبات إدارة التغيير التنظيمي:

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

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

2- الهدف من التطبيق: لا بد وأن يكون واضح وموثوق ومفهوم لكافة العاملين المتأثرين والمؤثرين.

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

4- التعهد والالتزام: التعهد بالتغيير التنظيمي لا بد 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 راسيا صاعدا أو هابطا داخل الهيكل التنظيمي أو مع المعنيين مثل الاتحادات والجمعيات والنقابات المتأثرة والمؤثرة لأخذ آرائهم.⁽¹⁾

6- منهجية واضحة ومحددة لتغيير: وذلك خاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة والمتشابكة وذلك للتكلفة الناتجة عن التغيير وكذلك احتمالية المقاومة الشديدة ومقابلتها.

ثانيا: مسؤولية إحداث التغيير:

قد يبادر إلى القيام بعملية التغيير التنظيمي من هم في قمة الهرم الإداري، أو من يفوضهم للقيام بذلك، كما قد يتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال حيث يلعب مستشار التغيير دورا مهما في إحداث التغيير التنظيمي.

وفي أغلب الأحيان تبدأ شرارة التغيير التنظيمي من المدير نفسه، وهذا معناه أنه مطالب بالتفكير وتقييم قدراته ومهاراته ونقاط قوته وسلبياته وأيضا التفكير في القوة البشرية التي تعمل معه وتور له الدعم، فإدارة التغيير تفرض على المدير ما يلي:

1- تقييم مدى استعداد المنظمة للتغيير.

2- تقييم القدرات والإمكانات الشخصية كقائد للتغيير.

3- تكوين وبناء رؤية مستقبلية شاملة وواضحة.

4- تقييم الافتراضات الشخصية المتعلقة بالتغيير ومتطلباته.

5- تكوين فريق تطبيق التغيير.

(1) - سليم الحسنية، معاذ الشرفاوي الجزائري، هديل منصور: واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة

التعليمية فيها -دراسة ميدانية على جامعة دمشق-، مجلة جامعة تشرين لبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد

"36"، العدد "6"، 2004.

6- التأكد من الالتزام بالتغيير. (1)

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة التغيير التنظيمي:

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

أولاً: نموذج الثلاث مراحل للوين Lwin:

ينتج التغيير من التغيير في القوى التي يصطدم بها التنظيم أو المجموعة أو الفرد استخدم لوين طريقة مجال القوة هذه في شرحك لماذا يغير الأفراد أو المجموعات أو التنظيمات وبالتالي كيف يمكن أن يأتي التغيير؟ يمكن أن يأتي التغيير عن طريق إجراءات تقوي القوى الدافعة وتضعف مقاومة التغيير وحدد لوين النقطة المهمة وأن تقوية القوى الدافعة دون إضعاف المقاومة ينتج عنها توتر كما يبين الشكل رقم 03 للنموذج ثلاث مراحل:

1- توجد مرحلة عدم التجميد: والتي يحدث فيها إدراك أن هناك حاجة للتغيير ولهذا يجب في هذه المرحلة التمهيد للتغيير من خلال خلق المناخ التنظيمي الملائم لذلك، وخاصة ما يتعلق بالقيم والمعتقدات المؤيدة للتغيير لأن لن يكون التغيير المخطط فرص النجاح وتحقيق الأهداف على المدى الطويل في حالة ما كانت المبادئ الأساسية له غير واضحة.

2- فترة التغيير: وخلالها يتخذ إجراء لتقوية القوى الدافعة وإضعاف المقاومة وفي هذه المرحلة يتم إدخال التغييرات اللازمة داخل النظام وتطبيقها، أو تحقيقها في الواقع وتعتبر مرحلة صعبة لأن التنفيذ عرضة لبعض

(1) - محمد قاسم القريوتي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والاجتماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 231،

الشروط والقيود التي قد تؤخر عملية التغيير أو تبطئ به وهذا يتطلب إدخال المديرين تعديلات على أجهزة المؤسسة العاملة: الهيكلية، الأفراد، الثقافة، التكنولوجيا.

3- إعادة التجميد: تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير عن طريق مساعدة الفرد في العمل على دمج

الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك وطرق العمل المعتادة وعلى الإدارة منها أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارستهم السلوكية جديدة وبعد إظهار السلوك ينبغي استخدام التدعيم والتعزيز الإيجابي، إذا هكذا يتم تجميد ما تم التوصل إليه، ويمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم إحداثه وذلك من خلال: المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي ومقارنة هذه النتائج الفعلية المخططة والمتوقعة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

والنقطة الأخرى التي تستحق الذكر هي أن نموذج لوين عبارة عن نموذج مبني أساسا على القوة يعتمد

التغيير على القوة النسبية للمتجمدات.

الشكل رقم 03: المراحل الأساسية للتغيير حسب نموذج لوين Kurt Lewin .

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	فترة التغيير	إعداد الجليد
<ul style="list-style-type: none"> - إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير - عدم الرضا عن الأوضاع القائمة - تقليص المقاومة للتغيير 	<ul style="list-style-type: none"> - البدء في إحداث التغيير - تغيير الأفراد، العمال - البناء التنظيمي - تغيير التقنيات - اختيار التغيير محصول على النتائج المرغوبة 	<ul style="list-style-type: none"> - استقرار في السلوك التنظيمي - تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

ثانيا: نموذج هوس Huse:

قدم نموذجا يتكون من سبع مراحل وهو مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه لوين وتمثل هذه المراحل في الآتي:

1- الاستكشاف: يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار دارة التغيير التنظيمي لمناقشة الحاجة للتغيير، وتستطلع المنظمة المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار ويقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تعرضها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.

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

3- التشخيص: يقوم المستشار مستندا على الخفية التي لديه وتعليمه بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة، ويجاد إستراتيجية التدخل المخطط.

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 طبقا لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن، أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، نجد أن هناك عددا من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متواز.

6- الثبت والتقييم: إن عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها لوين يطلق عليها اصطلاح الثبيت طبقا لنموذج هوس وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا والنظم وترميم مراحل العمل تصبح مثبتة، وعقب الثبيت يتم تقييم عملية التغيير، وتقاس النتائج بشكل كمي.

7- إنهاء العمل: يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر فإحدى قواعد العمل بالنسبة

لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلف

تماما لتطوير المنظمة، ويكون ذلك في ذات المكان -نفس المؤسسة-.⁽¹⁾

الشكل رقم 4: نموذج Huse للتغيير المخطط في المؤسسة.

نموذج Lewin ذي قوة الميدان

الاستكشاف "وسيط التغيير والعميل يقوم بعملية الاستكشاف بشكا مشترك"

نموذج Huse ذي المراحل السبع

الدخول

"وضع العقد التبادلي والتوقعات المتبادلة"

التشخيص

"التعرف على أهداف محددة للتحسين"

التخطيط "التعرف على العمل المطلوب

والخطوات الممكنة لمواجهة التغيير"

خطة العمل "وسط التغيير والعميل يقوم

بعملية الاستكشاف بشكل مشترك"

التثبيت والتقويم "التقييم بتحديد مدة نجاح

التغيير والحاجة إلى مزيد من العمل وإنهاء

العمل"

⁽¹⁾ - نيجل كينج، فيل أدرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، تعريب: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض،

ثالثاً: نموذج المسار الحرج لبيير وآخرون 1990:

ركز بيير وآخرون على التغيير من مستوى الوحدة أو التنظيم، ووضعوا طريقة لإدارة التغيير أطلقوا عليها اسم **المسار الحرج** لإعادة تجذب المنشأة، يكون المسار الحرج عملية عامة يقودها المدير، التي تنفذ ضبط المهمة على مستوى الوحدة عن طريق عمنا يلي:

1- تجنيد طاقة التغيير لدى المراهقين في التنظيم عن طريق شمولهم في تشخيص المشاكل التي تعوق التنافسية.

2- تطوير رؤية تضبط على حسب المهمة لكيفية تنظيم التنافسية وإدارتها.

3- تكوين إجماع بأن الرؤية الجيدة صحيحة لتعميمها وتماسكة لتحريك التغيير.

4- نشر التغيير الجديد على كل أقسام الوحدة بطريقة تتجنب الإدراك أن البرنامج مدفوعاً من القمة وضمن الاتساق في نفس الوقت مع التغييرات التنظيمية الخارجية بالفعل.

5- توحيد التغييرات من خلال سياسات، ونظم وهياكل نظامية والتي تؤسس التغيير الجديد.

6- المراقبة المستمرة وتحديد الاستراتيجيات في الاستجابة للمشاكل المتنبأ بها في التغيير الجديد.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي:

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

أولاً: مشكلة الوقت المناسب لإدخال التغيير التنظيمي:

بعدما يكون هناك استقرار بأن التغيير للوضع المستهدف هو الأفضل تظهر مشكلة على السطح وهي التوقيت المناسب لإدخال التغيير لأن هذا التوقيت يساهم في:

(1) - حضير الكبيسي عامر: التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية، للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2008

1- تحقيق أكبر لاقتصاديات العمل والتغيير.

2- قبول أفضل من جهة العاملين.

3- تقليل حدة المقاومة للتغيير.

4- المساهمة في إنجاح عملية التغيير.

5- قبول أفضل من جهة ظروف العمل.

وذلك يتطلب مهارة عالية من المدير في تحديد أنسب وقت يحقق:

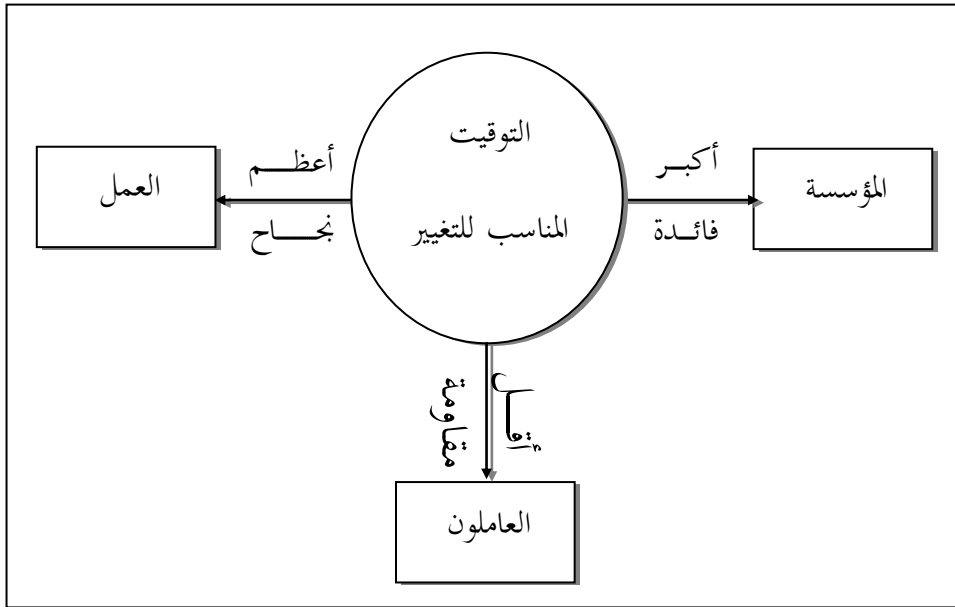
1- أكبر فائدة من عملية التغيير.

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 الأطراف المتعارضة. ويمكن إظهار ذلك في الشكل التالي:



الشكل رقم 05: التوقيت المناسب للتغيير.

ثانيا: مشكلة الاقتناع:

لأسباب السالف ذكرها عن طبيعة التطوير وملايساته فمن المتوقع ظهور مقاومة لهذا التغيير من قبل العاملين، فالمشكلة هنا كيف يمكن إقناعهم بأهمية التغيير ومشاركتهم فيه.

ثالثا: مشكلة المهارات والقدرات:

لا شك أن الانتقال من وضع قائم إلى وضع مستهدف قد يتطلب قدرات ومهارات جديدة تلائم الظروف الجديدة للعمل والأدوات الحديثة...لذا فمهمة المدير هنا صعبة للأسباب الآتية:

أ- عليه تصور دقيق للمهارات والقدرات اللازمة لمهمة التغيير.

ب- عليه قياس دقيق للقدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين.

ت- عليه تحديد الفروق بين أ، ب.

ث- عليه امتلاك أدوات عملية لتنمية المهارات والقدرات بمختلف أنواعها (عقلية، إدارية، فنية،

سلوكية...الخ).

رابعا: مشكلة اختيار الأسلوب الأمثل للتغيير:

لاشك أن نجاح مهمة التغيير يتوقف على أسلوب إدخاله، وطالما أن هناك مقاومة عنيفة من قبل العاملين

فعلى المدير المسؤول انتهاز الأسلوب الأمثل لإدخال التغيير وتعدد هذه الأساليب فمنها:

أ- أسلوب المفاجأة.

ب- أسلوب التدرج.

ت- أسلوب الفردية.

ث- أسلوب المشاركة.

خامسا: مشكلة وجود إدارة التغيير:

لاشك أنه نظرا لضخامة مهمة التغيير في استقراء المستقبل ومجارة المستحدثات العملية وإدخال التغيير وابتاع سبل الإقناع والمواجهة والتطبيق وقياس النتائج...الخ، وجميعها أمور صعبة تفوق قدرة الفرد الواحد، فإن الأمر الذي يجعلنا نطالب بوجود إدارة أو قسم متخصص للتحديث والتغيير تكون مهامه استقراء الأحوال ومجارة الحديث من تقدم تكنولوجيا واختراعات حديثة...الخ.

المبحث الرابع: قيادة التغيير التنظيمي وعوامل 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 المؤسسة.

المطلب الأول: مقاومة التغيير وكيفية التعامل معه:

أولاً: مفهوم مقاومة التغيير:

لقد تعددت التي تناولت مفهوم التغيير فكل ينظر إليها من زاويته الخاصة ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- تعني مقاومة التغيير: "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم".

- ويعرفها زندر Zender: "بأنها السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو متصور".

- وتعرف أيضا بأنها: "تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية من شأنها التغيير نفسه".

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نلخص إلى أن مقاومة التغيير تعني "استجابة سلوكية من طرف أفراد المنظمة، مضمونها امتناعهم عن أداء الأعمال المنوطة بهم "التغيير" بهدف المحافظة على الوضع القائم، لاعتقادهم بأن ذلك يشكل خطر على استقرارهم ويهدد مصالحهم".

ثانياً: أسباب مقاومة التغيير:

هناك أسباب عديدة وراء مقاومة التغيير، مما أدى بالإدارة اللجوء إلى عدة أساليب من أجل التعامل مع مقاومة التغيير والتغلب عليها، كما أن قادة التغيير يصنفون هذه المقاومة كقيد يحول دون نجاح أو عرقلة سيرورة

التغيير مما يؤدي بنا إلى التساؤل لما يقوم الأفراد بمقاومة التغيير؟ فنجد أن من أهم الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير الأسباب التالية:

- الخوف من المجهول الذي يأتي به التغيير
- نقص المعلومات عن محتوى التغيير لنقص الاتصال والإيضاح من طرف الإدارة
- الخوف من فقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل
- عدم النفع الحقيقي أو المتوقع من التغيير وتبقى وجهة نظر كل فرد للتغيير مختلفة
- نقص مصادر المعلومات عن التغيير مما يشعر الأفراد داخل المنظمة بأن التغيير شيء مجهول المعالم وغامض

- الوقت غير الملائم "فترة التغيير"، فقد تكون المنظمة في فترة كساد بالتالي الوقت غير ملائم للتغيير
- نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين يستأثرون بالتغيير. (1)

ثالثاً: آثار مقاومة التغيير:

1- مزايا مقاومة التغيير:

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.
- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق النتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

(1) - صباحي الأحضر: نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير، فرع إدارة المنظمات، 2010.

- تكشف المقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

2- على الرغم من تعدد ايجابيات مقاومة التغيير إلا أنه لا تخلو من نواحي سلبية تؤدي إلى ما يلي:

- إعاقاة التكيف والقدرة على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام التنظيمية.
- إن مقاومة التغيير قد لا يتم التعبير عنها بطرق نمطية أو موحدة، حيث قد يكون ذلك صريحا كما قد يكون ضمنيا، إضافة إلى أنها قد تكون مباشرة أو غير مباشرة. وبصفة عامة من السهل على الإدارة التعامل مع إدارة التغيير إذا كان ذلك صريحا ومباشرا.⁽¹⁾

رابعا: أساليب إدارة مقاومة التغيير:

هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير ومن بين هذه الأساليب سوف نقوم بعرض ستة من الأساليب المعروفة وشائعة الاستخدام وهي:

1- **التعليم والاتصال:** يمكن لهذه الطريقة تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال، ويمكن تحقيق هذا الاتصال من خلال المناقشات المباشرة أو المذكرات أو التقارير أو العرض الجماعي.

2- **المشاركة:** يصعب على المرؤوسين مقاومة قرار التغيير الذي تشاركوا في اتخاذه، فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من الأمور يشارك في التخطيط له لأن اشتراك الموظفين والرؤساء في برامج التغيير، يعتبرونه وكأنه صادر عنهم، ويعبر عن آرائهم بل ويساهمون في إقناع زملائهم المعارضة للتغيير.

3- **التسهيل والدعم:** طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم، ومن الضروري في

(1)- محمود سلمان العميان،

بمجال الدعم توفير حوافز لقبول التغيير وإشعار المستهدفين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن لها أن تحقق، كما يمكن تقديم مساعدات للموظفين المتضررين من عملية التغيير، لضمان تعاونهم في المستقبل.

4- **التفاوض والاتفاق:** وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين

الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.

5- **المنافرة والاستقطاب:** يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير

بصورة انتقائية أو برجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو

مجموعات معينة، فطلب نصيحة القادة غير الرسميين ليس بغرض الوصول إلى قرار أفضل وإنما للحصول على

تأييدهم لقرارات التغيير.

6- **الإجبار:** ويمكن اعتباره الأسلوب الأخير في كل الحالات الذي يستخدم لتقليل مقاومة التغيير فيلجأ

المديرون -كأخر محاولة- إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في

الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير.

الجدول رقم 01: يوضح "طرق معالجة مقاومة التغيير"

كما يؤكد أن لكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا وعيوب وعليه لا بد أن تكون للقائد القدرة على التشخيص بصورة جيدة واختيار الأسلوب المناسب:

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
الإحلام والتبليغ	عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	حالمًا يقتنع الناس بالتغيير فإنهم يساعدون في تنفيذه	من الممكن أن يستغرق وقتًا طويلًا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرًا
المشاركة	عدد وجود مقاومة كبيرة	التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	من الممكن أن يكون مضيعة للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير ليتلاءم مع الحاجة
التسهيل والدعم	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب معين لمعالجة مشكلات عدم التكيف	أخذ وقت طويل ومكلف
التفاوض	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير	طريقة سهلة نسبيًا تتفادى قدر كبير من المقاومة	من الممكن أن يكون مكلفًا خاصة إذا انتهج الآخرون الأسلوب نفسه
المناورة والكسب	حينما تفضل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	من الممكن أن تكون حل غير مكلف لمشكلات المقاومة	من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل

<p>يمكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الناس على من يبادر بالتغيير</p>	<p>سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة</p>	<p>عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون لتغيير سلطة واسعة</p>	<p>مبدأ</p>
--	---	--	-------------

المطلب الثاني: قيادة التغيير التنظيمي استراتيجياته:

تتطلب عملية التغيير في المنظمة الالتزام التام للإدارة العليا والتي تتخذ قراراتها بالتغيير وتعتمد في ذلك على جملة من الاستراتيجيات والسياسة التي تهدف إلى تحقيق الهدف المنشود من التغيير وهذا ما سيتم توضيحه في النقاط التالية:

أولاً: قيادة التغيير:

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

- رؤية شرعية وقانونية.
- رؤية تحول عدم الرضا عن الواقع الحالي إلى رضا عن واقع أفضل.
- موارد تتضمن قيام وتنفيذ التغيير بكافة مراحله.
- رقابة وتخطيط مستمر.
- متابعة للتأكد من أن التغيير حقق أهدافه.

في الواقع أن قيادة هي ضرورة حتمية لبقاء وتطور وازدهار المؤسسات المعاصرة كونها مسؤولة بالدرجة الأولى من 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 والمحرك

لسلوكيات الأفراد أو المجموعات بهدف إنجاز ما ينبغي تغييره من أماكن ومناخات مختلفة تعمل بها مؤسسته، والقيادة التغييرية على نوعين:

1- التغيير من الأعلى إلى الأسفل: يهدف هذا التغيير العلوي إلى إحداث تأثير كبير على المؤسسة

وعلى أدائها وقدراتها المختلفة، ويركز هذا التغيير على النشاطات والاستثمارات التي تزيد في حصص المساهمين والقيمة الاقتصادية للمؤسسة ككل.

2- التغيير من الأسفل إلى الأعلى: هو تغيير يحصل نتيجة المبادلات التغييرية يقوم بها عدد من المديرين

وبدعم من جميع المستويات الإدارية الأخرى العاملة، ويعد هذا التغيير من أبرز القوة الرئيسية التي ينطلق منها الإبداع المؤسسي نظرا للانطلاقة من مجموعة من الأساليب الإدارية التي تشجع بمشاركة اتخاذ القرارات تمكن الأفراد من أعمالها بشكل أفضل.⁽¹⁾

المطلب الثالث: الخطوات الأساسية في إحداث التغيير التنظيمي:

يمكن النظر للتغيير التنظيمي على أنه أمر يخضع لظروف الموقف، فقد يكون معقدا للغاية ويتطلب جهود المئات من المديرين والمشرفين وقد يكون سهلا بحيث تنخفض درجة مقاومة العاملين لهم، وفي نفس الوقت تستطيع المؤسسة العناية بعملائها أثناء إحداثه وبالاعتماد على العديد من مشروعات التغيير التنظيمي، فإن خطوات إحداث التغيير التنظيمي يمكن حصرها في الخطوات التالية:

أولا: خلق الإحساس بوجود حاجة ملحة للتغيير:

فبمجرد إدراك الأفراد بالحاجة للتغيير فإن معظم القادة يحاولون إشعارهم بأن إحداث التغيير يعد حاجة ملحة لا يحتمل التأخير.

(1) - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2005، ص350، 351.

ثانيا: زيادة دعم وتأييد الأفراد للتغيير من خلال التشخيص الملائم للمشكلات التنظيمية:

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

ثالثا: تشكيل الفرق عمل قائد:

يصعب على قائد واحد أن ينفذ برنامج التغيير بكفاءة، الأمر الذي يتطلب تشكيل الفريق من الأفراد المؤثرين القادرين على قيادة هذا التغيير وفي نفس الوقت قادرين على الاندماج والعمل سويا بروح الفريق.

رابعا: صياغة رؤية مشتركة.

خامسا: تمكين الموظفين من تسهيل إحداث التغيير.

سادسا: وضع أهداف قصيرة الأجل.

سابعا: إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة.

المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي:

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

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- استخدام نموذج مناسب للتغيير التنظيمي.

4- تشكيل فريق للتغيير يكون مسؤولا عن عملية التغيير في كافة مراحلهم.

- 5- اشتراك كافة المعنيين في عملية التغيير.
- 6- توفير ما يلزم من أجهزة أو أنظمة أو برمجيات تخص عملية التغيير.
- 7- توفير فريق للدعم الفني في كافة مراحل التغيير.
- 8- أثناء تطبيق التغيير يحتاج المؤثرون والمتأثرون لإنعاش وتحقيق حالتهم من ضغوط العمل من وقت لآخر وذلك حتى يستمروا في التطبيق بفعالية.
- 9- التدريب الجيد على الأنظمة والمفاهيم الحديثة التي تعززها عملية التغيير.
- 10- قياس كفاءة التغيير من خلال أدوات رسمية ومحددة ومعلنة.⁽¹⁾
- 11- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد وبدون اتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.
- 12- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير وحثهم على مساعدة التغيير على إحداث وتقبل التغيير واستيعابهم حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المؤسسة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.
- 13- جعل لغة التغيير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع ومدعم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.⁽²⁾

:

(1) - بلدة دبي: إدارة التطوير الإداري للجودة، نظام إدارة التغيير، ديسمبر 2005، بنسخة إلكترونية، ص9.

(2) - محمد بن يوسف النمران العظيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص120.

خاتمة:

من خلال ما سبق نلاحظ أن عملية التغيير تعتمد بصورة أساسية في نجاحها على عدة شروط ضرورية لتحقيق الأهداف المتوخاة ومنه فإن التغيير أصبح ضرورة حتمية على المؤسسة تفرضها التغييرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، إلا أن التغيير كما رأينا عدة مستويات ومراحل يجب أن تسلكها المؤسسة وهذا حسب نوع التغيير المرغوب في إحداثه، كما أن نجاح عملية التغيير يتطلب عدة إمكانيات ومتطلبات تنظيمية ملائمة لتحويل المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة وهذه الأخيرة يعتبر تبنيتها من طرف المؤسسة بمثابة دليل و ضمان للمتعاملين معها على مستوى الجودة الذي سيحصلون عليه.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: مدخل لظاهرة التغيير التنظيمي في المؤسسة

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: مجالات التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: أسباب ودوافع التغيير التنظيمي

المبحث الثاني: إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة

المطلب الأول: ماهية إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الثاني: أهداف إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: خصائص إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الثالث: متطلبات إدارة التغيير التنظيمي ومراحل تطبيقها

المطلب الأول: متطلبات إدارة التغيير التنظيمي ومسؤولية إحدائه

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة التغيير التنظيمي

المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة التغيير التنظيمي

المبحث الرابع: قيادة التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه

المطلب الأول: مقاومة التغيير وكيفية التعامل معه

المطلب الثاني: قيادة التغيير التنظيمي استراتيجياته

المطلب الثالث: الخطوات الأساسية في إحداث التغيير التنظيمي

المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة التغيير التنظيمي

تمهيد:

إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية 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 .

وفي ظل التغييرات التي تواجه المؤسسة أصبح من الضروري أن تحدث تطوراً في سلوكها وفي ممارستها الإدارية بشكل عام، وذلك من خلال الأخذ بالمفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم التوجهات الحديثة نسبياً والتي استحوذت على اهتمام المديرين والباحثين، والأكاديميين كأحد الأنماط السائدة و المرغوبة في الفترة الحالية .

وبعد تقديم إدارة التغيير التنظيمي في الفصل الأول سيتم في هذا الفصل محاولة تقديم إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها ومتطلباتها ومراحل تطبيقها باعتبارها أسلوباً إدارياً حديثاً يهدف إلى تطوير و تحسين الجودة والإنتاجية وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة TQM .

المبحث الثاني : مبادئ وTQM عناصرها و أدواتها.

المبحث الثالث: متطلبات TQM ومراحل تطبيقها.

المبحث الرابع: علاقة TQM بالايزو.

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة :

إن المؤسسات اليوم سواء من المحلية أو العالمية تواجه العديد من التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة وما يصاحبها من تغيير في سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً وذا قدرة على انتقاء المنتج بعد اعتماده الجودة كمعيار وهذا ما يتطلب على المؤسسات أن تكون الجودة هي الأساس في سلعتها وخدماتها.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ ولإيجاد تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة يجب نعرف معنى دلالة كل كلمة وردت في التسمية.

أولاً: مفهوم الجودة:

الجودة هي مجموعة من الخصائص والسمات لمنتج أو عملية أو خدمة، والتي تعطي القدرة على الوفاء لمتطلبات أو حاجات محددة.⁽¹⁾

عرف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي الجودة بأنها: "أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء".⁽²⁾

وعرفتها الجمعية الفرنسية للتقنين **AFNOR** على أنها قدرة مجموعة من الخصائص المميزات الجوهرية على إرضاء متطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء.⁽³⁾

ويمكن إعطاء مفهوم الجودة من منظور روادها كما يلي:

⁽¹⁾ - محمد رضا الشندي: الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 - بين النظرية والتطبيق - شركة بيمكو للخدمات التعليمية مصر الجديدة، ط1، 1996، ص38.

⁽²⁾ - مهدي السمراني: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين: الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص28.

⁽³⁾ - محمد عبد الوهاب عزوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص95.

1- جوارن: عرف الجودة بأنها مدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل أو أصدق صفات.

2- فيجيناوم: عرف الجودة بأنها الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون.

3- تاجيشي: عرف الجودة بأنها تعبير عن مدى مقدار خسارة التي تمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج المجتمع بعد تسليمه ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت مصطلح الجودة الشاملة وذلك نتيجة الاستخدام وتطبيق المستمر ونظرا لتباين الخلفية الفكرية والفلسفية والخبرات العلمية للكثير من المفكرين المختصين في هذا المجال:

1- يعرف سيهكتر إدارة الجودة الشاملة بأنها: "خلق ثقافة متميزة للأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن".⁽⁴⁾

2- تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عقيدة أو عرف متأصل شامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين جميع أصحاب المصالح الآخرين".⁽⁵⁾

⁽⁴⁾ - صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية-التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص18.

⁽⁵⁾ - محمد عبد الوهاب عزراوي: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص39.

3- ويعرفها حسين حريم أيضا بأنها: "مدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك اعتمادا على مشاركة جميع أفراد المنظمة لتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعلمون فيها".⁽⁶⁾

4- يعرفها هوفر وزملائه بأنها: "فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكلي متين توجه من خلالها جهد كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة في التخطيط والتنظيم للأداء التشغيلي".⁽⁷⁾

5- وعرفتها منظمة الجودة البريطانية BQA على أنها: "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا".⁽⁸⁾

6- ويعرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي: "تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على تقديم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الأداء".⁽⁹⁾

7- وعرفها جوزيف جابلونكسي بأنها: "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل".⁽¹⁰⁾

المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة:

أولا_ أهمية إدارة الجودة الشاملة :

تتضح لنا أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث أن تبنيها من قبل المؤسسة سوف يؤدي إلى تحقيق الآتي:

⁽⁶⁾ - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، مرجع سابق، ص78.

⁽⁷⁾ - خضير كاظم جمودة: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص16.

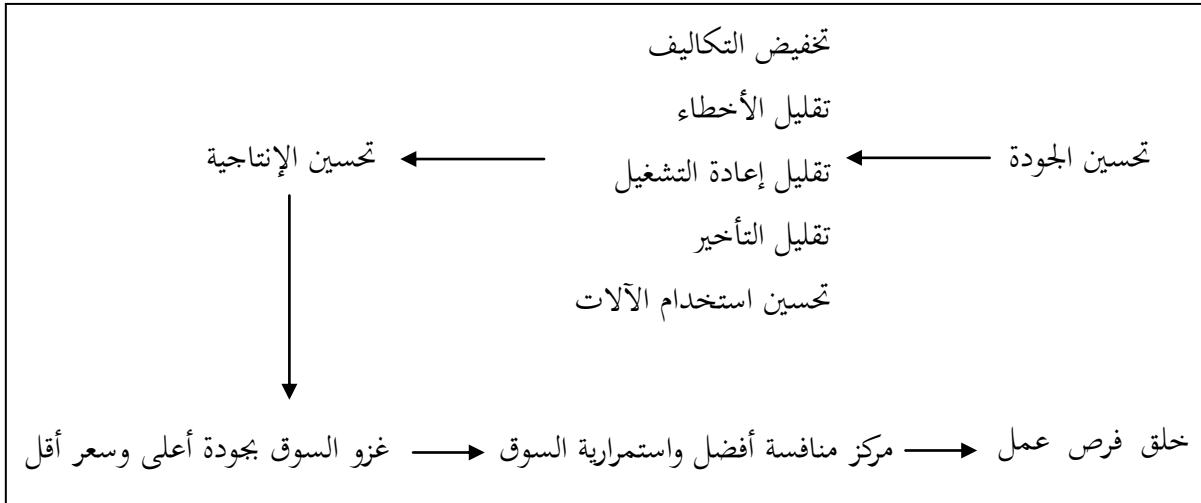
⁽⁸⁾ - المرجع نفسه، ص74.

⁽⁹⁾ - عبد المحسن توفيق: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997، ص155.

⁽¹⁰⁾ - جوزيف جابلونكسي، تر: عبد الفتاح السيد النعماني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة - نظرة عامة-، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ص26.

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لجودة الأداء.
- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
- التحقق من حاجة المشاريع لتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
- تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
- تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز المهام بصورة جيدة متميزة.
- المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد.⁽¹¹⁾

ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل رقم 06



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

ص 299.

⁽¹¹⁾ - محمد عبد الوهاب عزراوي: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 34، 35.

ثانيا: أهداف إدارة الجودة:

نستطيع تلخيص أهم أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أربع أهداف رئيسية وهي:

- أن تكون المؤسسة هي الأفضل دائما مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.
 - في أن تكون المؤسسة هي الأسرع دائما بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول إلى المستخدم النهائي.
 - المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفق احتياجات العملاء.
 - التخفيض المستمر للتكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض كمية المنتجات التالفة في العمليات.
- تعتبر أهداف تعتبر أهداف إدارة الجودة الشاملة أهدافا تسير في نفس الاتجاه وتطلعات المديرين، ذلك أنه على الإدارة في المؤسسة أن تعرف كيف تدير هذه الأهداف في الشكل الصحيح وفي الوقت المناسب وتتم المؤسسة بالموازنة بين هذه الأهداف على حسب أهميتها النسبية لمتطلباتها أو وضعيتها الحالية على معالجة أوجه الضعف فيها حيث أن TQM تقوم على ثلاثة قواعد مركزية هي:

- تحقيق رضا المستهلك.
- مساهمة العاملين كافة.
- التحسين المستمر.

حيث تعتبر مرتكزاتها ذات أهمية كبيرة في تحسين النوعية المطلوبة والشكل التالي يوضح:

الشكل رقم 07: المثلث المركزي لمرتكزات الجودة.

تحقيق رضا المستهلك

Total

التحسين المستمر للجودة مساهمة كافة العاملين

المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 197

المبحث الثاني: مبادئ TQM عناصرها وأدواتها:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوم إداري حديث يركز على مجموعة من المبادئ ويتبع مجموعة من المراحل ويحتاج إلى توافر متطلبات التطبيق كي يحقق النجاح.

المطلب الأول : مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ تقوم عليها فلسفتها ونظامها وأن تحقيقها يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية عند تطبيقها في المؤسسات المعاصرة حيث يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو التالي:⁽¹²⁾

1- التركيز على العملاء: يجمع الباحثون المفكرون في ميدان إدارة الجودة الشاملة على أن المستهلك هو أهم مرتكزات والأساسيات في إدارة الجودة الشاملة ويعتبرونه المحور الأساسي لكل الأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة هنا كل من المستهلك الخارجي والذي يوجد خارج المؤسسة والذي تسعى لإشعاره بالرضا والمستهلك الداخلي هو الفرد أو الوحدة التنظيمية.

2- التحسين المستمر: إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا تعرف نهايته مسبقا بل هي جهود لتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء.⁽¹³⁾

إن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها.

⁽¹²⁾ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان ،ط2002،1،ص 99

⁽¹³⁾ - المرجع نفسه، ص101.

3- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل: تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر من أهم العناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر هو في المنظمة الوسيلة المهمة في تحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، بذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه اتجاه المؤسسة، كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع والابتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء وبالتالي تحقق الجودة إلى جانب تكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة.

4- دعم وتأييد الإدارة العليا: من أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وهو دعم وتأييد الإدارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها، لذلك فإن الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياته والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات وتخفيض الإمكانيات اللازمة لتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم.⁽¹⁴⁾

5- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض قياس جودة السلع والخدمات قبل وأثناء وبعد الإنتاج.

⁽¹⁴⁾ - فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الکتیب للنشر، القاهرة، 1996، ص46.

المطلب الثاني: 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 في:

1- عملية الجودة: ويشمل نظام عملية الجودة كل من العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية.

2- التكنولوجيا: يشمل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفرقات

الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.

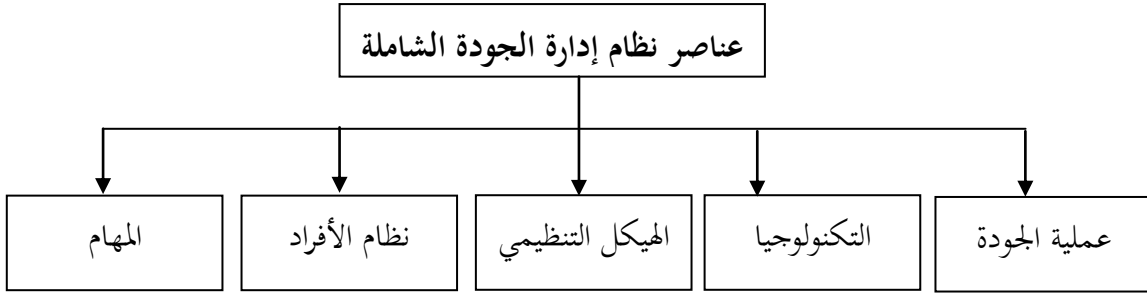
3- الهيكل التنظيمي: ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم من البيئة المنظمة والاتصالات

الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة.

4- نظام الأفراد: يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعلم والتدريب، وتغيير الثقافة وغيرها...

5- المهام: وتشمل مهام الجودة وظائف الأعمال وغيرها.⁽¹⁵⁾

الشكل رقم 08: العناصر الخمسة في إدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 98.

⁽¹⁵⁾ - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 97. غير موجود سابقا

المطلب الثالث: أدوات إدارة الجودة الشاملة:

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم تدريب العاملين بالمؤسسة على بعض الوسائل التي تحدد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة و التي نذكر منها:
- نشر وظيفة الجودة: برنامج فعال لإدارة الجودة يقوم بترجمة رغبات العميل إلى مواصفات محددة قابلة للتصميم .
 - الاعتماد على طريقة تاجوشي لمواجهة سوء تصميم المنتج أو العملية و تستند هذه الطريقة على افتراض أساسي هو :أن السبب لغالبية مشاكل الجودة هو سوء تصميم المنتج أو العملية.
 - مخطط باريتو: هو وسيلة لترتيب الأخطاء ،المشكلات أو العيوب ليساعد على تركيز الجهود لحل المشكلات و يستعمل هذا التحليل عندما تكون هناك الكثير من المشكلات .
 - مخطط باريتو مخطط السبب والأثر: هذا الأسلوب يعتمد على تحديد المشكلة بشكل دقيق ثم تحديد الأسباب الرئيسية ،و بعدها يتم تحديد الأسباب الأكثر قوة في خلق المشكلة .
 - العصف الذهني: ويقصد بها توليد وإنتاج أفكار وأراء إبداعية من الأفراد و المجموعات حول المشكلة و تكون هذه الأفكار جيدة ومفيدة .

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحلها.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق TQM:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات وقد اختلف الباحثون في تحديدها إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي لها.

ومن هنا يمكن إجماع أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالآتي:

1- القيادة: إن أسلوب البحث والتقصي أو ما يسمى الإدارة بالتجوال يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال أداء العاملين، كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء تعلقت بتحقيق أعلى الأرباح أو رضا الزبون... الخ يعد منهجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لذا فإن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف.

2- الالتزام: إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياه.⁽¹⁶⁾

3- فرق العمل: يتم تشكيل فرق عمل مكونة من 05 إلى 10 أفراد من الأقسام والمديريات المراد تحسين أداءهم حيث تقوم هذه الفرق بمحاولة حل المشاكل الأداء من خلال الاقتراح طرق جديدة للعمل ويتم اختيار أعضاء هذه الفرق من بين أفضل العمال وأكفأهم.⁽¹⁷⁾

⁽¹⁶⁾ - محمد عبد الوهاب عزوي: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 63.

⁽¹⁷⁾ - زكريا الدوري، نجم العزوي وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 382.

4- التصميم الفعال: إن اختيار مصممي المنتجات والمواد والمعدات المطلوبة سيكون له أثر واضح في قدرة المؤسسة على تحقيق التطابق مع مواصفات التي تتطلبها طلبية الزبون بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين وتحسين العمليات بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات الزبون ورغباته.

5- التركيز على العمليات: إن توافر المواد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المؤسسات لتحقيق الاستثمار الأمثل له بما يحقق خطط الإستراتيجية المرسومة ويوفر منتجات مطابقة لمواصفات وذات جودة عالية.

6- فعالية نظام الاتصال: تتطلب نظام لإدارة الجودة الشاملة اتصالاً تنظيمياً:

أ- من الأعلى إلى الأسفل: بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومة والتعليمات.

ب- من الأسفل إلى الأعلى: لنقل الاستفسارات والشكاوي وجهات نظر العاملين للإدارة.

ت- اتصالاً أفقياً: للتنسيق وتبادل المعلومات والآراء والمسائل والموضوعات المشتركة بين مختلف الوظائف

من نفس المستوى.⁽¹⁸⁾

المطلب الثاني : مراحل تطبيق متطلبات الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1- مرحلة الإعداد: تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة

وبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ

المراحل اللاحقة وتتضمن هذه المرحلة القيام بالنشاطات التالية:

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.

- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وإجراء التحسينات المستمرة.

- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة.

⁽¹⁸⁾ - مأمون الدراكة، طارق الشلي: الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سابق، ص 47.

- وضع أسس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.⁽¹⁹⁾

2- مرحلة التخطيط: تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة الإعداد وتبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير

داخل المؤسسة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها من خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق وهنا يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ويتم تحديد الهيكل الداعم أو فريق الخدمات الدائمة والموارد اللازمة للتطبيق.⁽²⁰⁾

3- مرحلة التنفيذ: تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية

الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وهي تتكون من خطوات رئيسية هي:

- انتقاء المديرين وتدريبهم.

- تدريب الإدارة وفق العمل بعد تهيئة المديرين بشرف هؤلاء على عملية تدريب الإدارة وقوة العمل.⁽²¹⁾

- وضع أسس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.⁽²²⁾

4- مرحلة التخطيط: تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة الإعداد وتبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير

داخل المؤسسة حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها من خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق وهنا يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ ويتم تحديد الهيكل الداعم أو فريق الخدمات الدائمة والموارد اللازمة للتطبيق.⁽²³⁾

⁽¹⁹⁾ - جوزيف جابلونكسي: مرجع سابق، ص80.

⁽²⁰⁾ - خالد بن سعيد، عبد العزيز بن سعيد: إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك للنشر، ط1، الرياض، 1997، ص85.

⁽²¹⁾ - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص111.

⁽²²⁾ - جوزيف جابلونكسي، تر: عبد الفتاح السيد النعماني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة - نظرة عامة-، ص80.

⁽²³⁾ - خالد بن سعيد، عبد العزيز بن سعيد: إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك للنشر، ط1، الرياض، 1997، ص85.

5- مرحلة التنفيذ: تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية

الحقيقة لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع وهي تتكون من خطوات رئيسية هي:

- انتقاء المديرين وتدريبهم.

- تدريب الإدارة وفق العمل بعد تهيئة المديرين بشرف هؤلاء على عملية تدريب الإدارة وقوة العمل.⁽²⁴⁾

المطلب الثالث: مزايا و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تتمتع إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المزايا التي يؤدي اكتسابها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة

، غير أن ذلك محفوف بجملة من المعوقات التي تحول دون استفادة المؤسسة من تطبيق لهذه المنهجية .

أولاً_مزايا إدارة الجودة الشاملة :

لقد حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها فيما يلي :

- تعزز الموقف التنافسي لهذه المؤسسات .
- التركيز المستمر على تحسين العملية .
- تمثل احد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع و ذلك من خلال التركيز على الزبون فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال .
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية و تقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن .
- زيادة الحصة السوقية .

ثانياً_معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العديد من المعوقات التي تحول دون الاستفادة من مميزات

هذه الأخيرة و انعكاساتها الايجابية ، و تتمثل أهم هذه المعوقات في الآتي :

⁽²⁴⁾ - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص111.

- تكلفة الجودة مرتفعة تتطلب إدخال تغييرات أساسية بتكاليف باهظة و خبراء .
- ثقافة وقوة البيئة العاملة لا تفهم ولا تستوعب التدريب ، و المعلومات المفصلة .
- أي تغيير لا طالما يصاحبه مقاومة وتكون المقاومة ظاهرية او ضمنية .
- التخطيط السيئ لإدارة الجودة الشاملة .
- عدم وجود نظام فعال للاتصال و التغذية العكسية .

ثالثا _عوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- لتحقيق الريادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد المؤسسة على المبادئ التالية :
- توفير جو ملائم للعمل و التأكيد على أهمية قيمة العمل الجماعي بين الأفراد .
- الاهتمام بإدارة التحسين المستمر للعمليات و التخطيط المحكم لها .
- التركيز على أهمية الاختيار الأمثل للعمل ، و تعليمهم و تدريبهم بهدف رفع كفاءتهم و مهاراتهم المهنية .

المبحث الرابع: علاقة TQM بالإيزو:

أدت التحولات المنافسة العالمية إلى سعي المؤسسات الاتصالية إلى تبني إستراتيجية للجودة تؤدي إلى حصولها على شهادة الإيزو 9000 كدليل علمي على فعالية نظامها ألتسييري وتسمح لها بتوفير متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: ماهية معايير الإيزو 9000:

تمثل سلسلة مواصفات الإيزو 9000 إحدى الطرق التي تستخدمها المؤسسات لأغراض تحقيق المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية وذلك لملاءمتها لمختلف المؤسسات في العالم بغض النظر عن المؤسسة وطبيعة نشاطها حيث تسعى إلى تحقيق جودة المنتج والعملية وذلك بهدف تلبية رغبات المستهلك ومن بين التعاريف التي ارتبطت بالإيزو نجد:⁽²⁵⁾

1- تعرف الوكالة الفرنسية للتقييس AFNOR المقاييس بأنها: "وثائق موضوعة بإجماع ومصادقة هيئة معروفة تقدم للدول مجموعة من القواعد وأسس سير لتطبيق المتكرر أو المستمر" ومن ضمن هذه المقاييس نجد سلسلة الإيزو 9000 التي تعبر أكثر شهرة في العالم بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي.

2- وتعرف الإيزو 9000 بأنها سلسلة المقاييس المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للمقاييس تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات أو رغبات الزبائن.

3- تجمع معايير الإيزو مجموعة من المعايير المفروضة عالميا للحصول على التأهيل فيما يخص جودة الموارد والسلع والخدمات الخاصة بالمؤسسة وتعد معايير الإيزو عنصرا هاما في تطبيق منظومة إدارة الجودة وضمان استمرار فعاليات العمل.

⁽²⁵⁾ - سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000-20012، مكتبة الإشعاع، ط1، القاهرة، 1991، ص137.

المطلب الثاني: علاقة معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة:

لقد أجمع العديد من الباحثين والمفكرين على وجود اختلاف واضح بين معايير الإيزو والمرتكزات الأساسية

لإدارة الجودة الشاملة تتمثل أهم أوجه الاختلاف في النقاط التالية:

- تسعى معايير الإيزو إلى مستوى جودة وطابع عمومي وعالمي وليس خاصا بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فبالرغم من وجود مبادئ ومرتكزات طابع عام إلا أن تطبيقها من حيث مداه يختلف من مؤسسة إلى أخرى فلكل منها نموذجها الخاص بها.

- تقوم إدارة الجودة على التوجه نحو الزبون من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم والسعي لإشباعها بينما تهتم معايير الإيزو فقط بتطبيق معايير الجودة العالمية على منتجاتها وخدماتها.⁽²⁶⁾

- إن تطبيق الإدارة الشاملة يشمل جميع الإدارات والأقسام والمستويات التنظيمية في المقابل فإن معايير الإيزو يمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محددة وليس بالضرورة على المؤسسة ككل.

- الحصول على شهادة الإيزو ليس هدفا بحد ذاته وإنما وسيلة تلجأ إليها المؤسسة للارتقاء بالمستوى العام لأدائها وتحقيق رضا العملاء والتطوير الشامل.

- تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم والأدوات والأساليب في حين تركز معايير الإيزو على النظم الفنية والإجراءات وهذا ما يخلق نوعا من الثقافة المكتوبة داخل المؤسسة التي تؤدي إلى عدم تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحد المبادرات الفردية.⁽²⁷⁾

⁽²⁶⁾ - مأمون الدراكة، طارق الشليبي: الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سابق، ص108.

⁽²⁷⁾ - سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000-20012، مرجع سابق، ص146.

خاتمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة لمساهمتها في رفع أداء المؤسسات نحو الأفضل بتنظيمها لكافة جوانب العمل وجميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة بهدف تحقيق رضا المستهلك والزبون والذي يتطلب تضافر وتنسيق كل الجهود لتحقيق هذا الهدف، وذلك من خلال مجموعة من المبادئ والمتطلبات التي تتوجب إحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة، وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين والأفراد على حد سواء .

الفصل الثالث:

مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة لتطبيق TQM

المبحث الأول: القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مفهوم القيادة

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

المطلب الثالث: أهمية القيادة

المطلب الرابع: مهام القيادة الإدارية وخصائصها في ظل TQM

المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة في ظل TQM

المطلب الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: التغيير الثقافي في المؤسسة

المطلب الرابع: ثقافة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي وأسلوب تنفيذ العمل في ظل TQM

المطلب الأول: ماهية الهيكل التنظيمي

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي في ظل TQM

المطلب الثالث: أسلوب تنفيذ العمل في ظل TQM

المطلب الرابع: أنواع فرق العمل في ظل TQM

المبحث الرابع: تصميم العمليات والأنظمة والسياسات في ظل TQM

المطلب الأول: ماهية العمليات

المطلب الثالث: ماهية الأنظمة في ظل TQM

المطلب الرابع: سياسة المنظمة في ظل TQM

خاتمة

تمهيد:

إن المؤسسات اليوم سواء منها المحلية أو العالمية تواجه العديد من التحديات أهمها زيادة حدة المنافسة وما يصاحبها في تغيير سلوك المستهلك الذي أصبح أكثر وعياً وذا قدرة على انتقاء المنتج أو الخدمة الأفضل بعد اعتماده على الجودة كمعيار.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أرضية معينة في كافة البنى التنظيمية وإدارية بالمؤسسة بحيث يجب توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق ومن أجل تطبيق هذه المنهجية على أرضية وأسس متينة ورصينة وبما أن الأنماط القيادية وكذا الهياكل التنظيمية الثقافات، الأنظمة والسياسات التقليدية أصبحت تشكل حاجزاً وعائقاً يحول دون تبني المؤسسة لهذه المنهجية، فإن التغيير أصبح ضرورة حتمية للانتقال من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أحسن، وهذا ما يضطر القائمين إلى عملية التغيير ذلك حتى يتم توفير كافة المتطلبات التنظيمية الملائمة لتحول المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة، وسيتم في هذا الفصل التطرق بشيء من التفصيل إلى كافة المجالات التي يمسه التغيير وذلك كما هو موضح في المباحث التالية:

المبحث الأول: لقيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية في ظل TQM.

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي وأسلوب تنظيم العمل في ظل TQM.

المبحث الرابع: تصميم العمليات والأنظمة والسياسيات في ظل TQM.

المبحث الأول: القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

إن قيادة التغيير لا بد لها من قيادة ذات كفاءة عالية تملك من القوة ما يمكنها من الحد أو التخفيف من المقاومة لهذا التغيير، وبالتالي فإن التغيير في أي منظمة يتطلب في المقام الأول قادة يفهمون عملية التغيير وقادرين على تنفيذه فالمسؤولية الملقاة على عاتق القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة مسؤولية جسيمة لأن تأدية مهمتها بنجاح يتوقف عليه تطبيق هذه المنهجية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

عرفها جمال الدين عويصات بأنها: "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دون التزام قانوني، وذلك لاعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالها وطموحاتها".⁽¹⁾

كما يعرفها جنري واستراك أن القيادة هي: "عملية تفاعل تتم بين القائد والمرؤوسين بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة".⁽²⁾

كما أن علي السلمي يعرف القيادة بأنها "عملية إنسانية وفكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل تحفيز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها".⁽³⁾

⁽¹⁾ - جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي، والتطوير التنظيمي، دار هومة للنشر والطباعة، الجزائر، 2002، ص32.

⁽²⁾ - ظاهرة كلالدة: القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص8.

⁽³⁾ - علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطب، ص708.

أما غوردن فيرى أن القيادة هي: "عملية تفاعل تتم بين شخص "القائد" وبين أعضاء الجماعة وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد "القائد" يؤثر، بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير".⁽¹⁾

أما ريتشارد إيتال فيرى أن القيادة هي: "تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين وكذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة".⁽²⁾

القيادة الإدارية حسب كونتز وأدونيل بأنها: "عملية التأثير التي قوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".⁽³⁾

كما عرفها عبد الرزاق الرحاحلة وزكريا أحمد العزام: "...القيادة الإدارية خاصية من خواص الوظيفة بمعنى أن رئيس الشركة على سبيل المثال يعد قائدا إداريا بحكم المنصب الوظيفي الذي يشغله... نمط سلوكي يختلف من رئيس لآخر...".⁽⁴⁾

ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون في سبيل تحقيق هدف بذاته".⁽⁵⁾

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية:

تتضمن القيادة الإدارية عناصر أساسية وهي تتمثل في:

(1) - محمد أبو الفضل عبد الشافي: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، ص35.

(2) - ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993، ص226.

(3) - نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 3، 1999، ص97، 98.

(4) - أحمد العزام زكريا، عبد الرزاق الرحاحلة: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2004، ص228.

(5) - هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص87.

1- القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة وتتحدد درجة نجاح القائد وفشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف وبالتالي فهو المسؤول عن القرار الأول في المنظمة.

2- المرؤوسين: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا وجود تجمع بشري فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

3- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.⁽¹⁾

4- ظروف الموقف أو بيئة القرار: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد للأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار موقف ما".

5- التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير بالاتجاه الذي يرغبه.

المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية:

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 بتحقيقه لأهداف وظيفية، والتوفيق بين إتباع 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، وعليه فأهمية القيادة يمكن تلخيصها فيما يلي:

⁽¹⁾ - ظاهرة كلالدة: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 21.

- أنها حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء.
- أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد القدوة لهم.

المطلب الرابع: مهام القيادة الإدارية وخصائصها في ظل TQM.

يهتم الكثير من علماء الإدارة وأعلامها وباحثيها بأنواع القادة، ميزاتهم، خصائصهم، أساليبهم وسلوكياتهم نظرا لما لهم من الأهمية ومكانة وتأثير، خاصة عندما يتعلق الأمر بتطبيق أحد 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.

أولا: مهام القيادة الإدارية:

القائد الإداري أي 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 وفعاليتها القيادية.⁽¹⁾

(1) - عمر وصفي العقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص22.

- غرس مضمين إدارة الجودة الشاملة لدى مرؤوسيه بعد شرحها وتفسيرها لهم وبيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها وهدفها كذلك العمل على زرع الأمل والتفاؤل في نفوسهم بشأن نجاح إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد القيم والتوجهات ومستويات الأداء المستهدفة.
- تأكيد التوجيه لخدمة العملاء وإشباع رغباتهم وتحقيق رضاهم.
- تأكيد الاهتمام المتوازن لأصحاب المصلحة في المؤسسة.
- تنمية الموارد البشرية وتمكينها من الأداء واستثمار قدراتهم الذهنية وإطلاق طاقاتهم على الإبداع والابتكار.
- تهيئة مناخ المنظمة وثقافتها لتقبل المعرفة من مصادرها المختلفة ومعرفة مجالات استثمار وتنميتها وإتاحة الفرص التعلم التنظيمي.⁽¹⁾

ثانيا: صفات ومهارات القائد في ظل TQM:

1 - صفات القائد:

قد يختلف الأفراد في الثبات عن قول محدد في وصفهم للقائد الناجح لكنهم قد يجمعون على أنه هو الذي بإمكانه تحقيق أهدافه بطريقة اقتصادية لذا نجد كل من المفكرين العلامة العربي مسلم عبد الرحمان بن خلدون والمارشال البريطاني منتجمري قد تحدثا عن مجموعة من الصفات التي أن تحلى بها الفرد أصبح قائدا فيقول ابن خلدون: "كي يصبح الفرد قائد يجب أن يتصف ب: العلم والعدل وسلامة الأعضاء والحواس".

أما المارشال منتجمري فيقول: "إن القائد هو الذي يجعل الأفراد يتبعونه وينبغي أن يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة وأن يكون موضع ثقة رجاله واعتمادهم قادرا بأن يوحي بأرائه إلى الذين يقودهم وأن يكون قادرا على

(1) - علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص712.

مخاصمتهم بلغة يفهمونها مما يكسبه قلوبهم وعقولهم، ذات كفاءة عالية، دارسا للطبيعة البشرية، متعلما فن القيادة وممارستها، لا ييأس أبدا، يتحلى بالعزم يحرص على معنويات رجاله، مسيطرا على نفسه، يحسن اختيار الرجل المناسب للعمل المناسب، يعرف واجباته، يتقن عمله مخلصا لمهنته، قادرا على إصدار القرارات السليمة هادئا وضابطا لنفسه مستعدا للمخاطرة عن الحاجة ملتزما إلى ابعد الحدود بالدين " فبناء على ما تقدم يمكن أن نجعل صفات القائد بي: ⁽¹⁾

- رجاحة العقل والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أيا كان نوع هذا العمل.
- أن يكون ديمقراطيا، وألا يستقل باتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة من طرف المرؤوسين.
- الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة المواقف المختلفة دون خوف.
- القابلية البدنية، أي يجب أن لا يتسم بعيب بدني أو تشويه يقعه، والتي قد تحول دون أدائه التام للمهام المنوطة به وأن يكون قوي الأعصاب.
- القدرة على كسب ثقة الآخرين.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- المعرفة بالأصول العلمية للإدارة، هذا من شأنه أن يوفر حجم الجهد المبذول، وكذا أداء مهامه على أكمل وجه.
- أخلاقيات العمل وتشمل: العدالة والمساواة، الصدق، الأمانة، إبعاد المصلحة الشخصية، احترام الآخرين وعدم التقليل من شأنهم

⁽¹⁾ - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 215.

2- مهارات القائد الناجح:

إن القائد في أي منظمة يسعى إلى تأدية العمل الموكل له بنجاح وفعالية، لكن هذا يتوقف على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية وتحليلية وقد صنفها الكاتبان Dan Hellaiegel و Jhon Solcum في كتابهما "الإدارة" على خمس مهارات: ⁽¹⁾

أ- **التمكين**: أن جوهر كلمة التمكين هو المشاركة الفعلية للقائد وأتباعه في أعمال التأثير داخل المنظمة، وكذا اتخاذ القرارات الجماعية خاصة إذا تعلق الأمر بعمل الجماعة.

ب- **الحدس والبديهية**: هذه المهارة لا يمكن أن تظهر بوضوح للعيان، إلا من خلال ملاحظة قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغييرات المحتملة والإقدام على المخاطرة وبناء الثقة.

ج- **فهم الذات**: إن فهم الذات أو محاولة فهم الذات يعني الوقوف عند نقاط القوة ونقاط الضعف لدى القائد، الهدف منها استثمار في نقاط القوة وتنميتها للاستفادة منها في المستقبل داخل المنظمة وخارجها، وكذا الوقوف عند نقاط الضعف من أجل علاجها ومحاولة التقليل من تأثيرها أو القضاء عليها نهائياً.

د- **التبصر "الرؤية السليمة"**: هي مهارة لا يمكن فصلها عن بقية المهارات فهي تتطلب من القائد المقدرة الكاملة والسليمة على وضع تصور مستقبلي للمؤسسة يكون أفضل من الوضع الحالي، وكذا وضع خطط وبرامج لبلوغ هذه الرؤية المستقبلية.

⁽¹⁾ - حسين حديم: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، مرجع سابق، ص 217.

هـ - التوفيق بين القيم: وهي القدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المؤسسة وقيم العاملين، والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما خاصة في ظل تباين الثقافة داخل المؤسسة فالدين والعادات والتقاليد....الخ.⁽¹⁾

المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة في ظل TQM.

لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام الكثير من العلماء 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:

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية:

يعرفها **LEWIN** بأنها: "مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد التي يشترك فيها أفراد المنظمة".
حسب **M.thevenet** الثقافة التنظيمية هي "تراث مشترك من القيم والمعتقدات تسمح لأفراد المنظمة بالتمائل والترابط مما يؤدي إلى استقرار النظام بتوجيه وتعديل السلوكيات وقرار التسيير الهامة".
ويعرف **Wheelen** الثقافة التنظيمية بأنها: "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة".⁽²⁾

أما **Auchi** فيرى بأنها: "تتألف من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة أو يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا كما أنها تمثل نظاما".
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 والتي أثبت

(1) محمد عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص140.

(2) - حسين حديم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص327.

صلاحياتها ولكن تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات.

إذن ومن خلال هذه التعريفات وتعريفات أخرى، يمكننا استنتاج الخصائص الرئيسية المتفق عليها التي تشير إلى الجوانب المهمة لمفهوم الثقافة التنظيمية كما يلي:

- تعتبر الثقافة هوية المنظمة.

- الثقافة التنظيمية طبيعة تشاركية تتمثل بصورة أساسية في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك التي يجمع عليها جميع أفراد المؤسسة.

- الثقافة التنظيمية مكتسبة، إذ لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المؤسسة بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما تكتسب من خلال التعلم والتقليد والمحاكاة والتدريب.

- الثقافة التنظيمية نظام مركب، بحيث لا تملك المنظمة ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها مع ضرورة عدم تعارض الثقافات الفرعية على الثقافة الرئيسية في المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية:

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من أهمية كبيرة، فهي التي تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، ومن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة.

وعليه يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- تعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، إذ تمثل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، كما تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.

- هي إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة والأدوار، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

- تمثل الثقافة التنظيمية عاملا من عوامل الانضباط الداخلي.

- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جلب العاملين المبدعين.

إذن تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة فهي مصدر القوة للمؤسسة ونجاحها، وهو ما يتحقق إذ ما توفر فيها عنصر الايجابية.⁽¹⁾

المطلب الثالث: التغيير الثقافي في المؤسسة:

أولا_ مفهوم التغيير الثقافي:

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

يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه عمليو داخلية تهدف من خلاله المؤسسة إلى التكيف مع التغيير الحاصل في بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسات يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، فحسب دافيد ويلسون يبدو أن كلا من ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها.

ثانيا_متطلبات التغيير التنظيمي:

يستلزم التغيير الثقافي داخل المؤسسة عدد من المتطلبات منها:

⁽¹⁾- بوديف دفا: الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي، شركة بيسي "رسالة ماجستير"، جامعة الجزائر3، 2014، ص133.

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

المطلب الرابع: ثقافة الجودة الشاملة:

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 المؤسسة، ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الانتقال من الإدارة التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين إلى قيم ومفاهيم عمل جديدة.

أولاً: ماهية ثقافة الجودة:

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية الجديدة حسب عمر وصفني العقيلي: "هي بنية اجتماعية تشمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل المنظمة لدى جميع أعضائه بحيث تمكنهم من إدراك الأحداث الجديدة المنوي إدخالها لي المنظمة، وبالتالي فهي تلعب بمكوناتها دور الموجه لسلوكي

⁽¹⁾ - جمال الدين محمد المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص37.

الإنساني كما تلعب دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرار، فالثقافة التنظيمية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد.⁽¹⁾

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

- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المؤسسة واحدة.
- ربط الجماعات داخل المؤسسة مع بعضها في نسق ورناب واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المؤسسة.
- تسهيل من عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- تنمية روابط المودة بين العاملين من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة تشتمل عليها ثقافة المؤسسة.
- تجعل عملية اتخاذ القرار أكثر كفاءة لوجود ضوابط مشتركة وموحاة لدى جميع متخذي القرار، ولتنفيذ دور الثقافة التنظيمية وتحقيق النجاح لها في خدمة إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: متطلبات ترسيخ الجودة الشاملة:

- التأكيد على أهمية الدور الثقافي في إدارة أعمال الجودة.
- تعزيز القيم الأخلاقية تجاه العملاء والمجتمع. وضع معايير أداء عالية.
- التأكيد على أهمية التدريب والتعليم المستمر لجميع العاملين في جميع المستويات.

⁽¹⁾ - عمر وصفي العقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 84.

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي وأسلوب تنفيذ العمل في ظل TQM.

الهيكل التنظيمية هي من أبرز الموضوعات الإدارية التي استحوذت على اهتمام الباحثين وعلماء الإدارة نظرا لتعدد فوائده وأنواعه ونظرا للتعديلات الحديثة التي أضيفت للنماذج الإدارية المتبعة لدى المؤسسات المعاصرة.

المطلب الأول: ماهية الهيكل التنظيمي:

لكل مؤسسة لابد من هيكل تنظيمي الذي 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:

- ويعرف الهيكل التنظيمي على أنه أسلوب التقسيم الرسمي للمهام وتجميعها وتنسيقها.⁽¹⁾
- "كما يعرف بأنه الإطار المؤسسي الموضح لمكونات المنظمة وما تضمنه من الأقسام والفروع التي يتبعها والمحدد للمستويات التي تندرج عليها وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها وللأنشطة التي تنهض بها للمسؤوليات والصلاحيات التي تعطى لها".⁽²⁾
- ويقول روبرت بأن الهيكل التنظيمي هو: "إطار يواجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرار... وتتأثر طبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي".⁽³⁾

ثانياً: وظائف الهيكل التنظيمي:

- المساعدة في تصميم الخطط بنجاح.
- تسهيل وتحديد أدوار الأفراد في المؤسسة.

(1) - العطية ماجدة: سلوك المنظمة، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص349.

(2) - عامر الكبيسي: التصميم التنظيمي، دار الشرق، ط3، الدوحة، 1998، ص19.

(3) - حسين حديم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد، عمان، ط3، 2006، ص44.

- المساعدة في اتخاذ القرارات.
 - تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة.
 - تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات.
 - تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار.
- أما سكوت **Scott** فيشير إلى أن الهيكل التنظيمي يخدم ثلاث وظائف رئيسية وهي:

- 1- إنتاج مخرجات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- 2- يصمم لتقليص أو على الأقل لضبط تأثير الاختلافات الفردية على المؤسسة.
- 3- الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يتم فيه ممارسة القوة ويتم فيه اتخاذ القرارات والذي يتم فيه إنجاز أنشطة المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي في ظل TQM:

يعد الهيكل التنظيمي من بين أهم العناصر التي يمسه التغيير 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 ويتلاءم معها.

أولاً: التغيير في الهيكل التنظيمي:

هو إحداث تغيير من خلال تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويتكون الهيكل التنظيمي من "تصميم العمل، التخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة التنفيذيون، الاستشاريون" ومن ثم فإن أي تغيير تنظيمي في أحد أو بعض المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي أو البنائي مع ملاحظة أنه من

الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي إلا أن المؤسسات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاحاً: "إعادة التنظيم".⁽¹⁾

والمقصود بإعادة التنظيم هو دراسة ومراجعة التنظيم الحالي للمنظمة ودراسة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية ومن ثم إجراء تغييرات مقصودة ومدروسة في الهيكل التنظيمي والموارد المادية والبشرية والإجراءات أو في جزء منها لمواكبة تلك التغيرات.

ويأخذ التغيير الهيكلي عدة أشكال أهمها:⁽²⁾

أ- تغيير طبيعة الوظيفة من خلال استخدام أساليب أو تكنولوجيا جديدة مثل:

- الإثراء الوظيفي.

- تبسيط الوظيفة.

- توسيع نطاق الوظيفة.

ب- 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 والعكس.

ج- التغيير في الأنظمة الاجتماعية الفنية.

ثانياً: العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي:

ليس هناك تنظيم نمطي أو تنظيم أمثل لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة حيث يختلف هذا التنظيم من

مؤسسة لأخرى وبنفس المؤسسة من وقت لآخر وفقاً لعوامل محددة تؤثر في اختيار الشكل التنظيمي ومن أهم

هذه العوامل:

⁽¹⁾ - علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 1997، ص329.

⁽²⁾ - جمال الدين محمد المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص73.

- 1- حجم المؤسسة فكلما كبر حجم المؤسسة تطلب ذلك توسيع وحدة الجودة وتنوع أنشطتها.
- 2- نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة.
- 3- توفير الإمكانيات المالية للمؤسسة.
- 4- توفر الإمكانيات البشرية وخاصة في ظل ندرة المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة.
- 5- سعة الانتشار الجغرافي للمؤسسة، فالمؤسسة التي لها فروع كثيرة قد تحتاج إلى هيكل تنظيمي مختلف عن المنظمات التي لها فروع أخرى أقل.

ثالثاً: موقع جهاز إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي:

قد يتخذ جهاز إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي أحد المواقع التالية:

- 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 بأمور الجودة في المؤسسة 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.
 - ج- الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة.
 - د- تنفيذ خطة التعليم والتدريب.
 - هـ- تعزيز مفهوم الشراكة مع الموردين والعملاء.

2- إنشاء قسم الجودة: وفقا لهذا الخيار يكون هناك قسم للجودة يتبع إحدى دوائر المؤسسة 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 المؤسسات الصغيرة لا تدعو الحاجة إلى إنشاء دائرة أو قسم أو قسم متفرع للجودة بل تكتفي 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 التنفيذ العمل يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد أي تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وينبغي أن يتصف هذا الأسلوب بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الاستقلالية.⁽¹⁾

ويمكن تعريف فريق العمل: على أنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة وحتى يكون الفريق فعالا فإنه يراعي الاعتبارات التالية:

- العدد المثالي لأعضاء الفريق والذي يتراوح عادة بين ثلاثة إلى عشرة أفراد.

- ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة ووضوح.

- منح فريق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف من إنشاء.

- منح الفريق الاستقلالية في أعماله وقراراته.

(1) - عمر وصفي العقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 105.

- وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تعزز أداء الفريق.

المطلب الرابع: أنواع فرق العمل في ظل TQM:

إن الحصول على مستوى الجودة الشاملة أصبح خارج قدرات أي شخص لمفرده والطريق الوحيد الفعال لتحقيقها يكون من خلال التعامل مع المجموعات أو فريق العمل وهو ما سيتم التعرض له في الآتي:

أولاً: فريق تحسين الجودة:

عبارة عن مجموعة من الأفراد لديها معارف ومهارات 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، كما أنها تؤدي إلى بناء صورة 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 أمراً عارضاً أو مؤقتاً ينتهي بعد فترة من الزمن.

ثانياً: حلقات الجودة:

يعرفها إيشكاو 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 الأهداف.

ويمكن إظهار أهمية حلقات الجودة من خلال الأوجه المختلفة التالية:

- مساهمة حلقات الجودة في تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية للمؤسسة.
- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في ضمان ولائهم اتجاه المؤسسة وأهدافها.
- تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمات القيادية لهم.

ثالثا: فرق حل المشكلات:

تشكل جماعات بهدف حل مشكلات معينة تتعلق بالوظائف التي تؤديها المؤسسات وبالتالي فهذه الجماعات تركز على حل المشكلات التشغيلية، ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات إن اهتمام فرق حل المشكلات يكون جزئيا يتعلق بالمشكلة أو المشكلات التي كلف الفريق دراستها وحلها، تعقد هذه الفرق اجتماعاتها وتقوم بدراسة المشكلات المناطة بها حيث تقوم في النهاية بتقديم اقتراحات وتوصيات لحل المشكلات.

رابعا: فرق العمل المسيرة ذاتيا:

يتم في كثير من المؤسسات 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 الجوائز أو الأقسام الموجودة فيه

المبحث الرابع: تصميم العمليات والأنظمة والسياسات في ظل TQM:

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق المستوى عالي من الجودة في منتجاتها فإن 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 المؤسسة وفيما يلي عينة من هذه التعاريف:

1- يعرف قاموس WBSTER 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.

2- وتعرف العملية أيضا بأنها مجموعة الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها التي تحول المدخلات إلى مخرجات.

أولاً: 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 إنجاز هدف مشترك وهو تحقيق أعلى جودة للوصول إلى رضا الزبائن بأعلى مستوى بناء على ما تقدم فإن منهجية الجودة الشاملة تؤكد على حاجة المؤسسة إلى تصميم عملياتها من جديد لتتماشى مع اتجاهات ومتطلبات تطبيق هذه المنهجية وهذا التصميم يجب أن يكون جديدا بعيدا عن الاتجاه التقليدي ويجب أن يكون هذا التصميم جيدا ليحقق درجة عالية من الأداء والجودة ولعل أسلوب إعادة الهندسة الإدارية للعمليات مناسبة كثيرا في هذا المجال.⁽¹⁾

ثانياً: إعادة الهندسة:

يمكن تعريف إعادة الهندسة بأنها: "إعادة التكوين الجذري والتنظيم الجذري لعمليات المنظمة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء بالنسبة للتكاليف الجودة الخدمة وسرعة الأداء".⁽²⁾

كما تعرف على أنها: "إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية التي يمكن أن تستخدمها جميع المنظمات من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عمليات وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها".⁽³⁾

وبصدد التغيير في العمليات من خلال إعادة الهندسة لابد من مراعاة الآتي:

(1) - عمر وصفي العقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 93.

(2) - سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 310.

(3) - عمر وصفي العقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 94.

- 1- أن إعادة تصميم العمليات من خلال إعادة الهندسة لا يهدف أساسا إلى تحقيق زيادة مستوى الكفاءة بل الوصول إلى جعل المؤسسة ممتازة في مختلف جوانبها.
- 2- أن إعادة تصميم العمليات هو جانب من عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات ولا بد من تكامله مع الجوانب الأخرى وأن لا يجري بمعزل عنها.
- 3- إن إعادة تصميم العمليات قد يؤدي إلى تغيير في المدخلات اللازمة لتحويلها إلى مخرجات وبالتالي يقود إلى تغييرات في نظام المؤسسة ككل.

المطلب الثالث: ماهية الأنظمة في ظل TQM:

تعرف الأنظمة بأنها أداة يتم في ضوءها تنفيذ العمل في المؤسسات عموما وهي ضوابط عامة وشاملة للأداء التنظيمي الكلي وموجه نحو تحقيق الأهداف المنشودة، يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى وضع أنظمة جديدة، فهي الأداة المرشدة للأداء الكلي على اعتبار أن النظام هو بمثابة قانون داخلي يجب الالتزام به من قبل الجميع وداخل المؤسسة هناك الكثير من الأنظمة على سبيل المثال: النظام الإنتاجي، النظام المالي، نظام الشراء، نظام التخزين... الخ.⁽¹⁾

المطلب الرابع: سياسة المنظمة في ظل TQM:

تستمد سياسة الجودة من الرؤيا ورسالة المؤسسة وتأخذ شكل نص بعكس القيم والمبادئ المرشدة في مجال الجودة والتي تعتمد عليها المؤسسة عن تبنيها لإدارة الجودة الشاملة.

(1) - عمر وصفي العقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 94، 95.

أولاً: مفهوم السياسات:

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 المؤسسة.

ثانياً: سياسة الجودة:

تعرف سياسة تحقيق الجودة على أنها الموجه والمنسق العام وكافة الجهود المبذولة في المنظمة نحو العناية المشتركة للجميع وهي تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة الجديدة ورسالتها تشمل سياسة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات والقواعد يجب الالتزام بها عن اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

وتذهب سياسة **ISO** إلى تعريف سياسة الجودة بأنها: "الأغراض الشمولية اتجاء المنظمة المتعلقة بالجودة وكما تعتبر عنها الإدارة العليا بصورة رسمية".

ثالثاً: الاعتبارات الواجب توافرها من أجل تنفيذ الالتزام بسياسة الجودة:

1- التزام الإدارة العليا بما ودعم الالتزام بها وتنفيذها من قبل مختلف العاملين في المؤسسة وفي مختلف المستويات الإدارية.

2- تبليغ سياسة الجودة وجعلها مفهومة لكل العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات واستخدام كل الطرق والأساليب لتعميمها وترويجها داخل المؤسسة وخارجها.

3- إعطاء اهتمام واسع لأنشطة التثقيف والتدريب والتي تقيم نتائجها من خلال المساهمة في تنفيذ سياسة الجودة.

4- إدماج الموردين ذوي الأهمية في تنفيذ سياسة الجودة.

5- مراجعة سياسة الجودة بانتظام لجعلها ملائمة وموضوعية.

إن وجود سياسة للجودة في المؤسسة أمراً مهماً لأنه يوفر إطاراً لوضع أهداف الجودة ويضمن تحقيق التناسق في الأوجه المختلفة لأنشطة المؤسسة فيما يخص الجودة بالإضافة إلى أنها تمثل مرشداً وموجهاً للقرارات في ذلك المجال.

خاتمة:

إذن ومما سبق يتضح لنا أن عملية التغيير التنظيمي أصبحت ضرورة وحتمية لا مفر منها بل إنها في اتجاه متسارع لا يمكن التنبؤ به في كثير من الأحيان، ففي كل يوم يتساءل قادة المؤسسات: ماذا يجب تغييره؟ وكيف؟ أليس من الأحسن لو غيرنا هذا؟... الخ، وهذا يرجع للمنافسة الشديدة وانفتاح الأسواق العالمية وما خلف ذلك من اهتمام كبير للمنظمات التي تريد السيطرة على سوق أو أسواق متعددة وأفكار العولمة التي مهدت لذلك، مما حتم على منظمات عصرنا هذا أن تنتهج التغيير التنظيمي كطريق للتأقلم مع هذه التوجهات والتغيرات .

إن إرساء عملية التغيير بنجاح يتطلب إدارة لديها الوعي والإدراك والفهم الصحيح لمتطلبات هذا العصر وما يحدث فيه من تطورات مع ما يصاحبه من تحديات مختلفة، كما يجب على القادة الإداريين العمل بجهد على دعم التغيير بإتباع أساليب وآليات ليس فقط لإنجاح التغيير وإنما لترسيخه وتأسيس فكرة التغيير في حد ذاتها، فقد أصبحت هذه الآليات والتي تم الإشارة إليها مسبقا من أبرز المقومات التي تعتمد عليها المنظمات إن هي أرادت البقاء والاستمرارية.

الفصل الرابع :
دراسة ميدانية حول تبني ادارة الجودة الشاملة

المؤسسة الاتصالية ooredoo

المبحث الأول: تقديم المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة Ooredoo:

بعد عدة سنوات من الركود عرف قطاع الاتصالات الجزائرية نشاط لم يسبق له مثيل خصوصا بعد ظهور الوطنية لاتصالات الجزائر "نجمة"، وتعتبر الوطنية لاتصالات الجزائر أول متعامل متعدد الوسائط للهاتف النقال في الجزائر.

- لمحة تاريخية عن الوطنية لاتصالات الجزائر:

هي أول متعامل في مجال الهاتف النقال في الجزائر، دخل خدمة الإنترنت والرسائل المصورة عن طريق الهاتف النقال، حصلت على عقد استغلال الرخصة الثالثة للهاتف النقال بالجزائر في 02_12_2003 من خلال الفوز بمناقصة بقيمة 421 مليون دولار أمريكي وقد وضعت هذه المنظمة قيد العمل في الجزائر من قبل المنظمة الكويتية الوطنية للاتصالات بتمويل من **United Gulf Bank** بموجب عقد لمدة 15 سنة.

وقد اعتمدت نجمة في بداية نشاطها على برنامج استثماري قدرت قيمته 01 مليار دولار أمريكي على ثلاث سنوات. من خلال هذا الاستثمار أصبحت نجمة القائد في مجال تكنولوجيا الوسائط المتعددة وفي 25 أوت 2004 تم الإطلاق التجاري لعلامتها التجارية المسماة "نجمة" بمختلف التشكيلات من المنتجات والخدمات غير المسبوق في الجزائر حيث أدخلت "نجمة" معايير جديدة لعالم الاتصالات في الجزائر، حيث كانت أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعدد السمعية البصرية.

حرصت "نجمة" على تقديم الأفضل لزيائنها منذ البداية فأدخلت نظام **GPRS** وما يميز المنظمة توسيعها لنظام التغطية الشاملة لكل ولاية، وانتقلت هذه العملية تدريجيا من الشمال إلى الجنوب بدءا بالدول الأكثر كثافة.

وفي 15 مارس 2005 وصلت تغطية الشبكة إلى مع 14 خطة التغطية لـ 09 ولايات أخرى قبل شهر جوان و13 ولاية أخرى قبل نهاية السنة، ووضعت إستراتيجية التغطية كامل التراب الوطني خلال 04 سنوات وحدث ما لم يكن في الحسبان حيث غطت شركة "نجمة" 48 ولاية قبل نهاية سنة 2005 وهذا من خلال تغيير إستراتيجيتها وتركيزها على جمع أكبر قدر من المشتركين بغض النظر عن مكان تواجدهم، وهذا ما دعا "نجمة" للاستحواذ على ميدالية فن الاتصال التي قدمتها الدولة الجزائرية من طرف وزير الدولة ممثل رئيس الجمهورية السيد بالخدادم إلى المدير العام لنجمة السيد أندري هالي، ودفع سلطة الضبط إلى تكريم شركة نجمة على الجهود الجبارة التي قامت بها في وقت قصير مع مراعاة النوعية.

وبالتالي تعتبر "ooredoo" أول متعامل في الدولة الجزائرية يكرم من طرف السلطات العليا وهذا للوفاء بالوعود وتقديم الأفضل.

في الفترة قبل دخول "ooredoo" كان توجه المستهلكين إلى منظمة أخرى نظرا لاتساع مجال التغطية، ولكن بعد دخول "نجمة" إلى السوق الجزائرية وأصبح توجه المستهلك إلى هذه الأخيرة وهذا نظرا على التكنولوجيا العالية التي دخلت بها وتوفير كامل احتياجات الزبائن مع التغطية المثالية وجودة الخدمات ومجال التغطية في 10 مارس 2009 وقعت "نجمة" عقدا مع اتحاد كرة القدم الجزائري لمدة 04 سنوات .

- تعريف الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر ooredoo:

تم خلق الوطنية لاتصالات في الجزائر كفرع من الوطنية كويت تحت اسم "نجمة" والتي حصلت في ديسمبر 2003 على رخصة الهاتف النقال رغم المنافسة الكبيرة التي كانت في السوق من خلال المناقصة والتي تقدر بـ 421 مليون دولار، في بداية انطلاقتها اعتمدت الشركة على استثمار كبير قدره مليار دولار خلال 03 سنوات من خلال استعمال التكنولوجيا الحديثة.

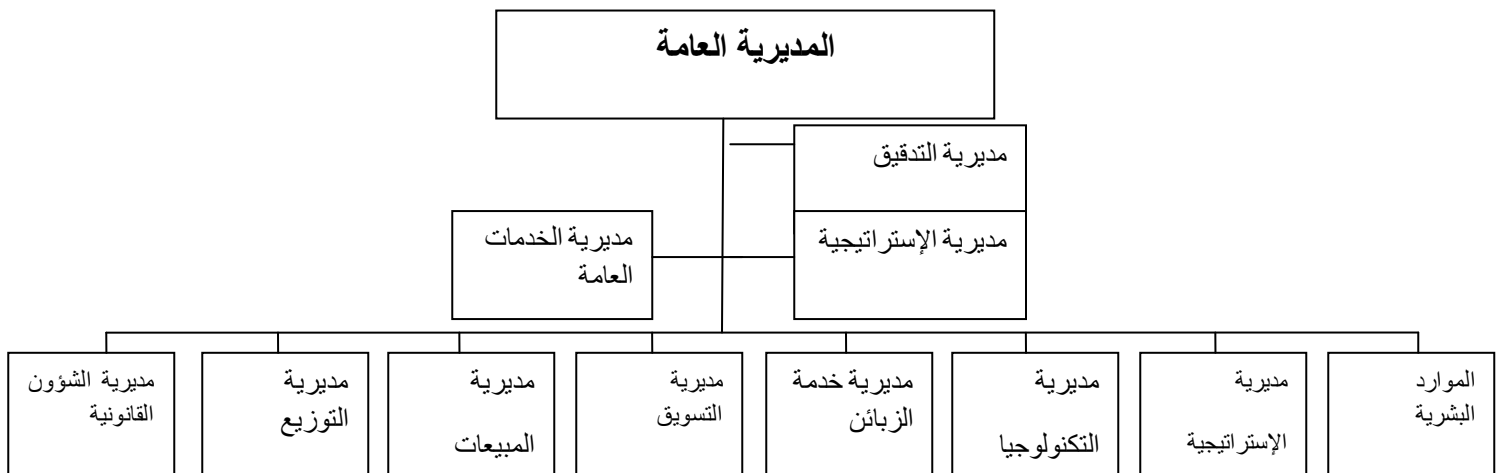
- مميزاتها:

- ✓ التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى.
- ✓ التسعيرة موحدة لكل الاتصالات في الجزائر (الثابت والحامل).
- ✓ تخفيض أسعارها فقط بالنسبة لبطاقة التعبئة.
- ✓ تعرض "نجمة" جائزة لبطاقة ب 1500 دج و 2000 دج و 3000 دج ومدة السماح مماثلة لكل أنواع البطاقات.
- ✓ تعتب الأرخص نسبة للمشاركين.
- ✓ متوفر عند "نجمة" / MMS GORS

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة ooredoo

المنظمة مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مجمعة في إطار هيكل لديها نظام للاتصال من أجل تلبية مختلف الاحتياجات وتحقيق أهداف محددة

شكل رقم 09 : الهيكل التنظيمي للوطنية للاتصالات ooredoo



شرح الهيكل التنظيمي:

تتكون الوطنية للاتصالات من اثنا عشرة مديرية.

المديرية العامة: هي الإدارة الأولى أو العليا التي تفرض وتسن القوانين وهي المسؤولة عن كل التطورات التي

تحدث بالمنظمة.

مديرية التدقيق الداخلي: تعمل على ضمان الجودة، وهي تهدف إلى تحسين وإضافة قيمة لعمليات المنظمة

وهي تساعد أيضا في تحقيق الأهداف الموضوعية لمختلف الأنشطة.

المديرية المالية: يتمثل دورها في:

- ضمان تمويل المشاريع.
- إدارة المشتريات.
- إدارة النقل والإمداد.
- ضمان مراقبة التسيير.
- إعلام المساهمين.

مديرية الخدمات العامة: هي المسؤولة عن تنظيم وإتاحة الموارد المادية الضرورية للموظفين وذلك لضمان

السير الحسن لعمل في المنظمة، وتشمل مسؤولياتها أيضا إدارة المباني، مختلف وسائل العمل، الأثاث، الصيانة

والنقل.

مديرية الموارد البشرية: يتمثل دورها في وضع سياسة الموارد البشرية بناء على مراعاة الاحتياجات الفردية

بالإضافة إلى دعم الموظفين وتحفيزهم وتطويرهم وفقا للعناصر المحددة في خطة الإدارة.

مديرية الإستراتيجية: وتعمل على:

- متابعة الخطة الإستراتيجية بما ذلك خطة التسويق.

• الحفاظ على مستوى المنافسة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية على المستوى الوطني والدولي وقياس اثر التطورات الحاصلة على الوطنية لاتصالات الجزائر.

• الاستعمال الفعال لأدوات التخطيط الإستراتيجي الذي يشمل تحليل المنظمة، تحليل المحيط بالإضافة إلى تحليل القدرة التنافسية.

مديرية التكنولوجيا: تتكون هذه المديرية من أربعة مصالح منها متخصصين في:

- مصلحة إدارة المشاريع: مسؤولة عن مختلف مراحل التنسيق لنشر الشبكة.
 - مصلحة تخطيط الشبكة.
 - مصلحة نشر الشبكة.
 - مصلحة العمليات والصيانة: الإشراف على الشبكة وصيانتها.
- فرق هذه الشبكات موجودة في الجزائر العاصمة (أولاد فايت) وهران، قسنطينة.

مديرية خدمة الزبائن: يتمثل دورها في:

- إدارة مركز الاتصال.
- ضمان جودة المعلومات الخاصة بالعملاء.
- دعم شبكة المبيعات.
- مراعاة متطلبات الزبائن وتوقعاتهم وحل مشاكلهم.

مديرية التسويق: لمديرية التسويق دور إستراتيجي أكثر منه علمي، حيث تعمل على التنسيق بين مختلف

المنتجات المقدمة من قبل "نجمة" وعموما يتمثل دورها فيما يلي:

- تحليل المنافسة وإمكانية قنوات التوزيع.
- توزيع خطوط المنتجات.

- قيادة فريق مديري المنتجات.

مديرية المبيعات: يتمثل دورها: ضمان توفير منتجات "نجمة" على كافة التراب الوطني، بالإضافة إلى ضمان جودة خدمة العملاء في محلات "نجمة".

مديرية الشؤون القانونية: تعني بتقديم الاستشارات ومراجعة صيغ العقود ومختلف الاتفاقات المبرمة.

بعد إلقاء نظرة على الهيكل التنظيمي الخاص بالوطنية لاتصالات الجزائر "نجمة" يمكننا حصر الأهداف

الإستراتيجية للمؤسسة فيما يلي:

- تعميم خدمات الاتصال والمعلومات المتطورة وفق أحدث تقنيات ومتطلبات برامج التنمية.
- استخدام التقنيات المتطورة لزيادة الانتشار ورفع الكفاءة التشغيلية للشبكات وبناء موارد بشرية ذات كفاءة عالية.

- الارتقاء بالمنظمة والاستمرار في إنجاحها وتحقيق التنافسية والربحية إقليميا وعالميا.

- الاستحواذ على سوق الاتصالات الجزائري.

- الاستفادة من الخبرات والتجارب والمهارات البشرية في كافة المجالات.

- أن تكون ضمن أكبر 20 منظمة عالميا بحلول عام 2020.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج:

المطلب الأول: تحليل البيانات الوصفية:

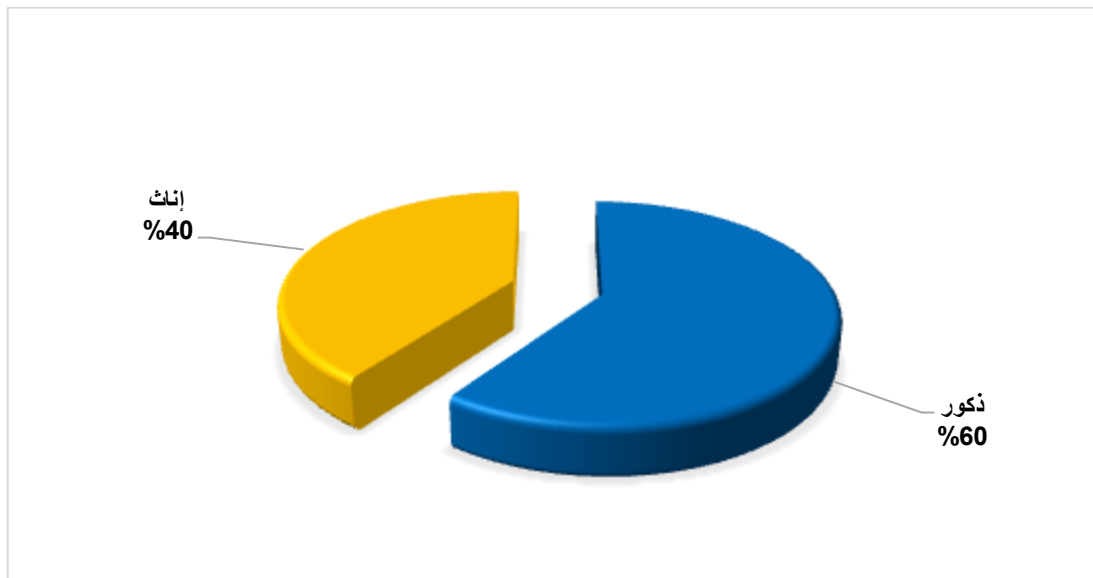
الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
%60	9	ذكور
%40	6	إناث
%100	15	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 15 فرداً، نلاحظ

أن 9 أفراد يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت %60، أما حجم الإناث فقد بلغ 6 إناث بنسبة قدرت بـ %40،

وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم ()



الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

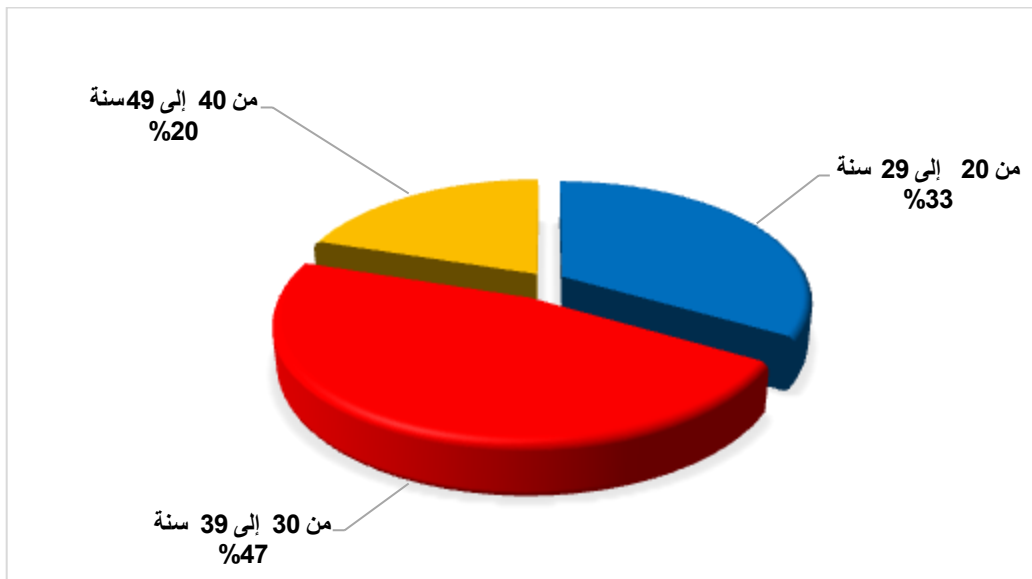
- الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
33%	5	من 20 إلى 29 سنة
47%	7	من 30 إلى 39 سنة
20%	3	من 40 إلى 49 سنة
100%	15	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 15 فرداً، نلاحظ

أن 5 أفراد يمثلون الأفراد الذين تراوحت أعمارهم ما بين (20 و29 سنة) بنسبة بلغت 33%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 39 سنة) فقد بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة قدرت بـ 47%، في حين أن البقية والذين تراوحت أعمارهم ما بين (40 إلى 49 سنة) والبالغ عددهم 3 أفراد فقد بلغت نسبتهم 20%، وهذا ما هو موضح

من خلال الشكل رقم (11)



- الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

- الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني

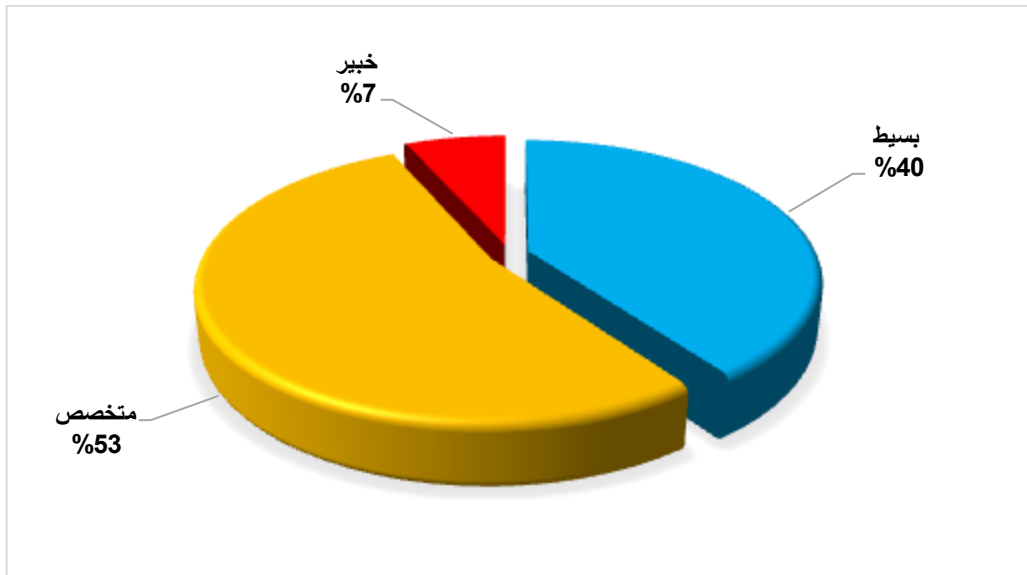
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى المهني
40%	6	بسيط
53%	8	متخصص
7%	1	خبير
100%	15	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 15 فرداً، نلاحظ

أن 6 أفراد لديهم مستوى مهني بسيط بنسبة بلغت 40%، أما الأفراد الذين لديهم مستوى مهني متخصص فقد

بلغ عددهم 8 أفراد بنسبة قدرت بـ 53%، في حين أن الذين لهم مستوى مهني خبير فقد كان فرداً

واحداً بنسبة 7%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (12)



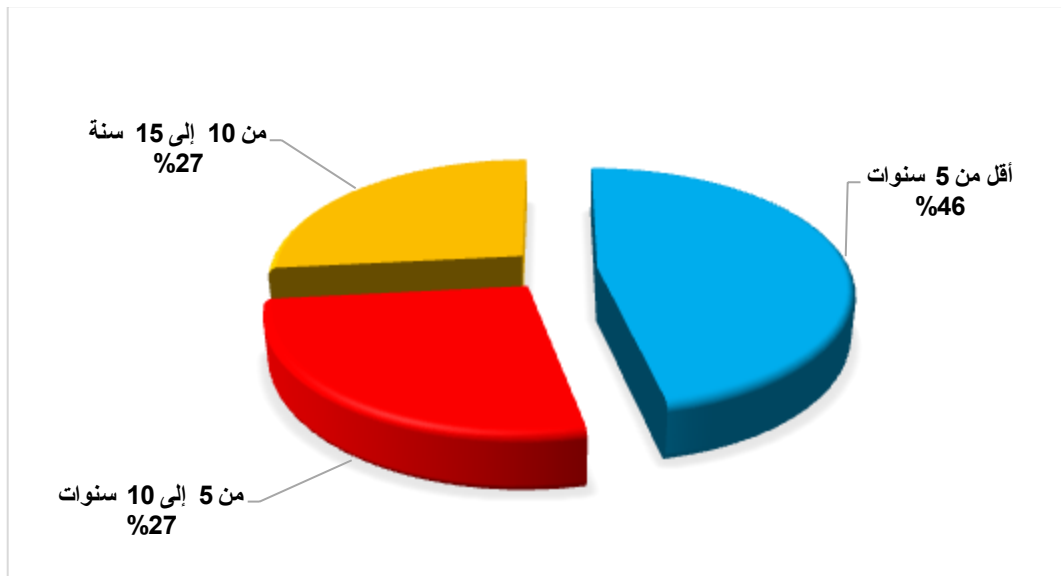
الشكل رقم (12) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني

- الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	46%
من 5 إلى 10 سنوات	4	27%
من 10 إلى 15 سنة	4	27%
الإجمالي	15	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 15 فرداً، نلاحظ

أن 7 أفراد قلت أقدميتهم عن (5 سنوات) بنسبة بلغت 46%، أما تراوحت أقدميتهم ما بين (5 إلى 10 سنوات) فقد بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة قدرت بـ 27%، في حين أن الذين تراوحت أقدميتهم (10 إلى 15 سنة) فقد بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة 27%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (13)



- الشكل رقم (13) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

- الجدول رقم (6) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات

عدد الدورات	التكرارات	النسبة المئوية
ولا دورة	8	53%
دورة واحدة	4	27%
دورتان	3	20%
الإجمالي	15	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 15 فرداً، نلاحظ

أن 8 أفراد لم يستفيدوا من دورات تدريبية بنسبة بلغت 53%، أما استفادوا من دورة تدريبية واحدة فقد بلغ

عدددهم 4 أفراد بنسبة قدرت بـ 27%، في حين أن الذين استفادوا من دورتين تدريبيتين فقد بلغ عددهم 3 أفراد

بنسبة 20%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (14)



- الشكل رقم (14) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات

المطلب الثاني : تحليل أسئلة الاستبيان:

المحور الأول (قابلية التغيير التنظيمي في المؤسسة لتطبيق TQM):

نص الفرضية الأولى على: "تشكل مقاومة التغيير عقبة أمام المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة"،

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح درجة قابلية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاتصالية

محور قابلية التغيير	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
	15	16	06.16	011.3	14	086.0	0.933	غير دال عند 0.05

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (7) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة

على محور قابلية التغيير التنظيمي والذي بلغ (16.06) أنه أعلى بقليل من المتوسط النظري لهذا المحور والمقدر بـ

16، بناء عليه فإن درجة قابلية التغيير التنظيمي في المؤسسات الاتصالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة متوسطة،

وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (0.08) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)

وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة مقارب للمتوسط الفرضي للمحور وبالتالي يمكن القول بأن

مقاومة التغيير التنظيمي فعلا تشكل عقبة أمام المؤسسة الاتصالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومنه تم قبول

فرضية الدراسة الأولى، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

التحليل الكيفي: تبين النتائج في الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تحديد

قابلية التغيير التنظيمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاتصالية من منظور العاملين حيث بلغت القيمة

الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول 16.06 فاق المتوسط الحسابي للمحور النظري والمقدر بـ 16 وانحراف

معياري قدر ب 3.011 مما يعني أن العمال ليست لديهم قابلية للتغيير أي أن هناك مقاومة ضمنية للتغيير التنظيمي من قبل العمال وسبب هذه المقاومة أن العمال يتخوفون من إضافة مسؤوليات جديدة، ونقص في المعلومات عن محتوى التغيير لنقص الاتصال والإيضاح من طرف الإدارة، كما يتخوف العمال من فقدان المزايا المادية للوضع الحالي وفقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل التغيير.

عرض نتائج المحور الثاني: (المتطلبات اللازمة لتوافرها لتطبيق TQM):

نص الفرضية الثانية على: "تحتاج المؤسسة الاتصالية إلى تغييرات بسيطة تستكمل بها متطلبات تبني

إدارة الجودة الشاملة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

• الجدول رقم (8) يوضح المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على محور المتطلبات

الرقم	عبارات المحور الثاني	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
9	التخلص من الأساليب الإدارة القديمة التي تتبناها المؤسسة	15	2.86	0.351	1
10	مشاركة كافة العاملين في كافة الأقسام في جهود التحسين المستمر	15	2.33	.7230	8
11	الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في إدارة الجودة الشاملة	15	2.60	0.632	6
12	وجود فرق العمل لحل المشكلات	15	2.66	.4870	3
13	توفر الإمكانيات المادية اللازمة لاقتناء التقنيات الحديثة	15	2.53	0.516	7
14	إعادة تشكيل الثقافة بما يتناسب مع (TQM)	15	2.60	.5070	5
15	الترويج لمفهوم (TQM) ونشره بين العاملين قبل البدء في تطبيقه	15	2.73	0.457	2
16	تشجيع العمال وتحفيزهم نظير قيامهم بأداء متميز	15	2.66	.4870	4
	المحور ككل	15	21.00	1.772	////

نلاحظ خلال الجدول أعلاه أن ترتيب أهم المتطلبات تمثلت في عبارات هذا المحور حيث تم تحديده بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وبالتالي فإن كل المتوسطات الحسابية المستخرجة لأفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على عبارات هذا المحور ومنها فإن هذه المتوسطات جاءت حسباً لترتيب التنازلي، كما يلي:

جاءت العبارة "التخلص من الأساليب الإدارة القديمة التي تتبناها المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.86 بانحراف معياري بلغ 0.35، وتليه مباشرة "الترويج لمفهوم (TQM) ونشره بين العاملين قبل البدء في تطبيقه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.73 بانحراف معياري بلغ 0.45، أما المرتبة الثالثة فكانت لـ "وجود فرق العمل لحل المشكلات" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.66 بانحراف معياري بلغ 0.48، أما المرتبة الرابعة فكانت لـ "تشجيع العمال وتحفيزهم نظير قيامهم بأداء متميز" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.66 بانحراف معياري بلغ 0.48، وفي المرتبة الخامسة حلت العبارة "إعادة تشكيل الثقافة بما يتناسب مع (TQM)" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.60 بانحراف معياري بلغ 0.50، وفي المرتبة السادسة حلت العبارة "الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.60 بانحراف معياري بلغ 0.63، وفي المرتبة السابعة حلت العبارة "توفر الإمكانيات المادية اللازمة لاقتناء التقنيات الحديثة" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.53 بانحراف معياري بلغ 0.51، وفي المرتبة الثامنة والأخيرة حلت العبارة "مشاركة كافة العاملين في كافة الأقسام في جهود التحسين المستمر" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.33 بانحراف معياري بلغ 0.72.

التحليل الكيفي: بناء على المتوسطات لأفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان "المتطلبات اللازم توافرها لتطبيق TQM" نلاحظ أن المتوسطات الحسابية فاقت المستوى النظري لكل عبارة والمقدر بـ (2) و بناء عليه يمكن القول بان أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية هي :

التخلص من الأساليب الإدارية القديمة التي تتبناها المؤسسة وقدر متوسطها الحسابي ب (2.86) وهذه النسبة فاقت المستوى النظري فهي تعتبر من أهم المتطلبات لتطبيق إدارة الجودة ومن هنا وجب إحداث تغييرات في الآلات والأجهزة المستخدمة ل مواكبة هذا التقدم ويسمح هذا التغيير بتحسين مستوى الأداء .

الترويج لمفهوم TQM ونشره بين العاملين قبل البدء في تطبيقه وقدر بمتوسطها الحسابي 2.73 وذلك يدل على أهمية الترويج عن طريق غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى العمال بعد شرحها وتفسيرها لهم وبيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها وهدفها.

وجود فرق عمل لحل المشكلات بحيث تقوم هذه الفرق بمحاولة حل مشاكل الأداء من خلال اقتراح طرق جديدة ويتم اختيار أعضاء هذه الفرق بين أفضل العمال وأكفئهم .

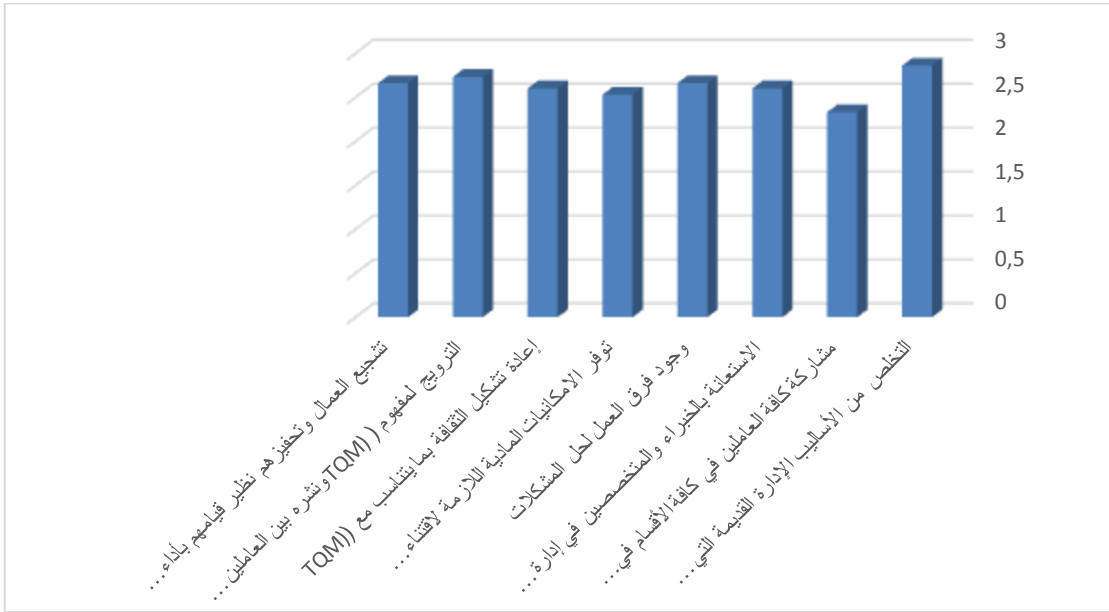
تشجيع العمال وتحفيزهم قيامهم بأداء متميز وقدر متوسطها الحسابي ب 2.66 وهذا ما أكدته المتوسطات الحسابية على أهمية المكافآت المالية كأداة تشجيع والتحفيز .و إثارة دافعية للعاملين بالمؤسسة نحو بذل الجهد للارتقاء بالمستوى والأداء المهني .

إعادة تشكيل الثقافة بما يتناسب مع TQM لان نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل أساسي على خلق ثقافة بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص TQM .

الاستعانة بالخبراء والمختصين في إدارة الجودة الشاملة لتقييم المؤسسة والمجالات التي تحتاج إلى تطبيق إدارة الجودة ومتطلبات تطبيقها .

مشاركة كافة العاملين في كافة الأقسام في جهود التحسين المستمر وجعلهم جزءا لا يتجزأ منه لان مشاركة العاملين في هذا التغيير ستجعلهم أكثر إدراكا لأهدافه ونتائجه .

وكخلاصة يمكن القول بأن ترتيب العبارات في محور المتطلبات أفرز على أن من بين أبرز المتطلبات التي تحتاجها المؤسسة الاتصالية لكي تستكمل بها متطلبات تبني إدارة الجودة الشاملة في الستة عبارات الأولى والتي كانت متوسطاتها الحسابية تتراوح بين 2.86 كأعلى متوسط و 2.60 كأدنى متوسط، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (15) أعمدة بيانية توضح ترتيب أسباب التفضيل حسب المتوسطات الحسابية على محور المتطلبات.

عرض نتائج المحور الثالث: (مجالات التغيير في المؤسسة لتطبيق TQM)

نص الفرضية الثالثة على: "هناك عدة جوانب تتطلب التغيير التنظيمي حتى تتحول إدارة المؤسسة إلى

إدارة الجودة الشاملة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على محور مجالات التغيير

الرقم	عبارات المحور الثالث	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
17	يفوض القائد جزء من مسؤولياته على المرؤوسين	15	2.40	0.828	5
18	يعتقد القائد أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم	15	2.33	.6170	6
19	يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل	15	2.06	0.457	8
20	يطبق القائد اللوائح التنظيمية بمرونة وفقاً لموقف معين	15	2.06	.5930	8
21	يتبنى القائد الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العمال	15	2.33	0.487	6
22	يتجنب القائد تغيير أسلوب العمل وآلياته	15	2.60	.6320	3
23	يطرح القائد أفكاره على مرؤوسيه لمناقشتها	15	2.13	0.639	7
24	يفرض القائد سياسة موحدة لسير العمل	15	2.06	.8830	8
25	تردد القائد في إعطاء أي من الحرية لمرؤوسيه	15	2.06	0.798	8
26	العمال يتبنون قيم ومبادئ العمل الجماعي	15	2.06	.4570	8
27	يهتم العمال بإرضاء العميل وتلبية احتياجاته	15	2.53	0.516	4
28	تنمي الثقافة التنظيمية الحالية الإحساس بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية لدى العمال	15	2.60	.5070	3
29	ثقافة المؤسسة الحالية بحاجة إلى تغيير حتى تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة	15	2.80	0.414	1

4	.6390	2.53	15	يمكن تعديل وتغيير القيم والمعايير الراسخة لدى العمال	30
2	0.487	2.66	15	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف المؤسسة	31
6	.4870	2.33	15	يتصف الهيكل التنظيمي الحالي على أقسام متعلقة بالجودة	32
4	0.516	2.53	15	ينظر إلى السياسات والإجراءات الحالية على أنها بحاجة إلى التغيير	33
6	.4870	2.33	15	تناسب الأنظمة والسياسات الحالية مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة	34
5	0.507	2.40	15	تمتلك المؤسسة سياسة واضحة للجودة	35
4	.5160	2.53	15	لدى العمال في المؤسسة فكرة حول مفهوم حلقات الجودة وأهميتها	36
1	0.414	2.80	15	يعتبر وجود الحوافز المادية والمعنوية ضروري لتعزيز أداء الفرق	37
////	3.320	50.20	15	المحور ككل	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ترتيب أهم مجالات التغيير تمثلت في عبارات هذا المحور حيث تم تحديده بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وبالتالي فإن كل المتوسطات الحسابية المستخرجة، لأفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على عبارات هذا المحور ومنه فإن هذه المتوسطات جاءت حسب الترتيب التنازلي كما يلي:

جاءت العبارة "ثقافة المؤسسة الحالية بحاجة إلى تغيير حتى تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.80 بانحراف معياري بلغ 0.41، وتليه مباشرة "وجود الحوافز المادية والمعنوية ضروري لتعزيز أداء الفرق" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.80 بانحراف معياري بلغ 0.41، أما المرتبة الثالثة فكانت لـ "يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف المؤسسة" بمتوسط

حسابي قدر بـ 2.66 بانحراف معياري بلغ 0.48، أما المرتبة الرابعة فكانت لـ "تنمي الثقافة التنظيمية الحالية الإحساس بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية لدى العمال" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.60 بانحراف معياري بلغ 0.63، وفي المرتبة الخامسة حلت العبارة "يتجنب القائد تغيير أسلوب العمل وآلياته" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.60 بانحراف معياري بلغ 0.63، وفي المرتبة السادسة حلت العبارة "يهتم العمال بإرضاء العميل وتلبية احتياجاته" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.53 بانحراف معياري بلغ 0.51، وفي المرتبة السابعة حلت العبارة "يمكن تعديل وتغيير القيم والمعايير الراسخة لدى العمال" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.53 بانحراف معياري بلغ 0.51، وفي المرتبة الثامنة حلت العبارة "ينظر إلى السياسات والإجراءات الحالية على أنها بحاجة إلى التغيير" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.53 بانحراف معياري بلغ 0.51، وفي المرتبة التاسعة حلت العبارة "لدى العمال في المؤسسة فكرة حول مفهوم حلقات الجودة وأهميتها" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.53 بانحراف معياري بلغ 0.63، وفي المرتبة العاشرة حلت العبارة "تمتلك المؤسسة سياسة واضحة للجودة" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.40 بانحراف معياري بلغ 0.50، وفي المرتبة الحادية عشرة حلت العبارة "يفوض القائد جزء من مسؤولياته على المرؤوسين" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.40 بانحراف معياري بلغ 0.82، وفي المرتبة الثانية عشرة حلت العبارة "يتبنى القائد الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العمال" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.33 بانحراف معياري بلغ 0.48، وفي المرتبة الثالثة عشرة حلت العبارة "تناسب الأنظمة والسياسات الحالية مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.33 بانحراف معياري بلغ 0.48، وفي المرتبة الرابعة عشرة حلت العبارة "يتصف الهيكل التنظيمي الحالي على أقسام متعلقة بالجودة" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.33 بانحراف معياري بلغ 0.48، وفي المرتبة الخامسة عشرة حلت العبارة "يعتقد القائد أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.33 بانحراف معياري بلغ 0.61، وفي المرتبة السادسة عشرة حلت العبارة "يطرح القائد أفكاره على مرؤوسيه لمناقشتها" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.13 بانحراف معياري بلغ 0.63، وفي المرتبة السابعة عشرة حلت العبارة "

يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.06 بإنحراف معياري بلغ 0.45، وفي المرتبة الثامنة عشرة حلت العبارة " العمال يتبنون قيم ومبادئ العمل الجماعي" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.06 بإنحراف معياري بلغ 0.45، وفي المرتبة التاسعة عشرة حلت العبارة " يطبق القائد اللوائح التنظيمية بمرونة وفقاً لموقف معين" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.06 بإنحراف معياري بلغ 0.59، وفي المرتبة العشرون حلت العبارة "تردد القائد في إعطاء أي من الحرية لمروؤوسيه" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.06 بإنحراف معياري بلغ 0.79، وفي المرتبة الواحدة والعشرون والأخيرة حلت العبارة "يفرض القائد سياسة موحدة لسير العمل" بمتوسط حسابي قدر بـ 2.06 بإنحراف معياري بلغ 0.88.

التحليل الكيفي: بناء على المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث مجالات التغيير ومن منظور العاملين نلاحظ أن أهم المجالات التي تتطلب التغيير لتوفير المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت في العبارات الإحدى عشر الأولى ومرتبة تنازلياً كما يلي:

جاءت عبارة ثقافة المؤسسة بحاجة إلى تغيير حتى تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.80 و انحراف معياري 0.41 يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية جديدة تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة .

وتليها عبارة وجود الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز أداء الفرق فجاءت المتوسطات الحسابية لتؤكد على أهمية المكافآت كأداة للتشجيع والتحفيز وإثارة الدافعية للعاملين، فقدّر المتوسط الحسابي 2.80 وهذا يدل على أن العمال متفقين بان الحوافز المادية والمعنوية لها اثر كبير على تطبيق TQM.

يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف المؤسسة ooredoo لذا يرى العمال انه يجب إعادة هيكلة المؤسسة لتتوافق مع الأهداف والأنشطة .

تنمي ثقافة المؤسسة الحالية الإحساس بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية لدى العمال فهي تعتبر عنصرا جذريا على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، وهي من عامل من عوامل الانضباط الداخلي وهي مصدر القوة للمؤسسة ونجاحها .

يجب على القائد تغيير أسلوب العمل وآلياته من اجل استقرار واستمرارية في أسلوب العمل وآلياته لدى القائد ذلك أن هذا الاستقرار من متطلبات العمال .

يهتم العمال بإرضاء العميل وتلبية احتياجاته: يمثل التزام الإدارة العليا بتحقيق رضا الزبون النجاح الحقيقي للأعمال التي يقوم بها المنافسون، بحيث الصورة الطيبة عن المؤسسة والمعاملة الطيبة التي يتبعها الموظف أثناء تقديم الخدمات لزيائن المؤسسة .

يمكن تعديل وتغيير القيم والمعايير الراسخة لدى العمال وذلك بصياغة القيم الجديدة في شكل قواعد وإجراءات رسمية للعمل ومحاولة تفعيلها .

ينظر إلى السياسات والإجراءات على أنها بحاجة إلى التغيير فتطوير هذه السياسات والإجراءات تمكن هذه الأفراد من إدراك المسؤوليات والصلاحيات الموكلة إليهم .

تكوين فكرة حول حلقات الجودة وأهميتها فهي تهدف إلى تبادل المعرفة وتحسين جودة الأداء والمساهمة في استيعاب الأهداف وتساهم حلقات الجودة في تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية في المؤسسة .

تمتلك المؤسسة سياسة واضحة للجودة بحيث يجب أن تكون هذه السياسة متأقلمة وتكون متصلة ومفهومة لكل أفراد المؤسسة .

يفوض القائد جزء من مسؤولياته على رؤوسيه لان مشاركة كافة العاملين في اتخاذ القرارات أصبحت سمات الإدارة الحديثة لأنها تعزز مكانة الفرد داخل التنظيم الإداري .

تتناسب الأنظمة والسياسات الحالية مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لان هذه السياسات والإجراءات تقوم

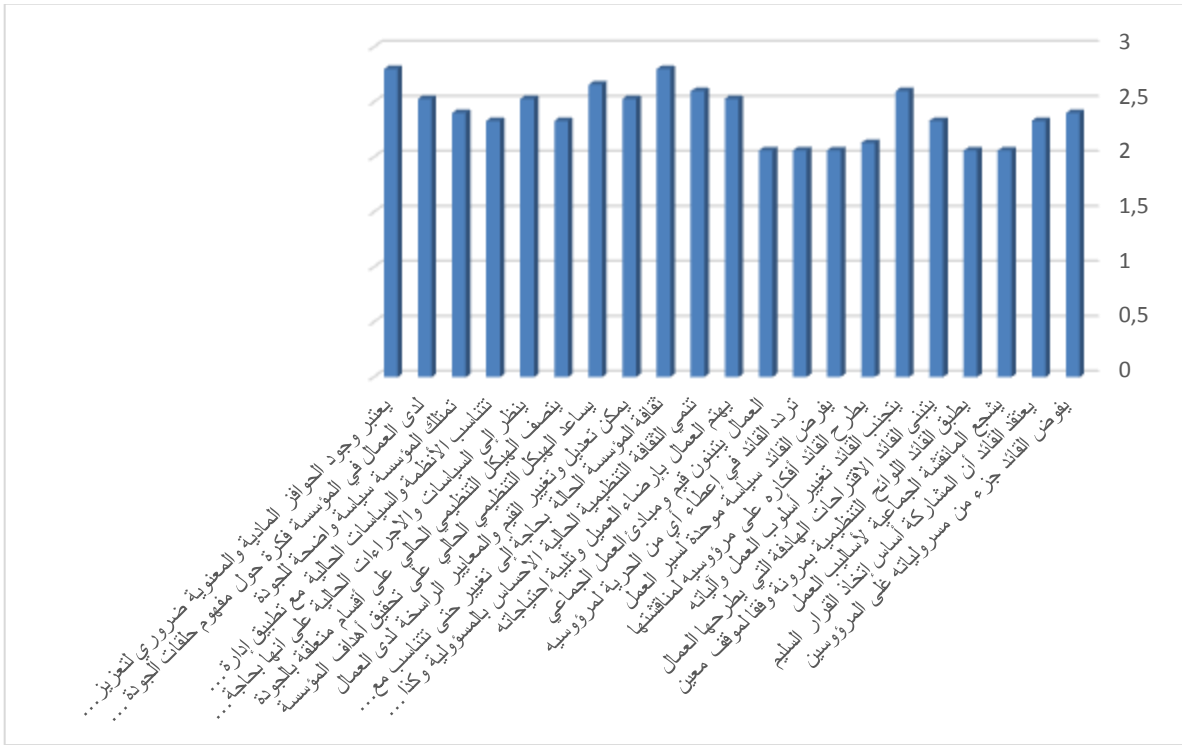
بدور حيوي من اجل تحقيق معايير الجودة .

وكخلاصة يمكن القول بأن ترتيب العبارات في محور مجالات التغيير أفرز على أن من أبرز الجوانب

التي تتطلب التغيير التنظيمي حتى تتحول إدارة المؤسسة إلى إدارة الجودة الشاملة تمثلت في الإحدى عشرة

عبارة الأولى والتي كانت متوسطاتها الحسابية تتراوح بين 2.80 كأعلى متوسط و 2.40 كأدنى متوسط، كما هو

موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (16) أعمدة بيانية توضح ترتيب أسباب التفضيل حسب المتوسطات الحسابية على محور

مجالات التغيير.

خاتمة:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطبيقي أن نوضح دور التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة، وكذا تحديد أهم مجالات التغيير في مؤسسة ooredoo، وأهم المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق هذه المنهجية، وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية يحتاج إلى جهد منظم ومخطط ومترابط 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، وكذلك تبني ثقافة تنظيمية تسهم في جعل هدف الجودة شاملا ومقبولا على مستوى المؤسسة ككل .

خاتمة عامة

خاتمة عامة

من خلال ما أوردنا هذا في جانبه النظري والميداني تبين أن قضية الجودة لم تعد اختيارا يمكن للمؤسسات الاتصالية تبنيه أو التخلي عنه، بل صارت حتمية ومطلب لتجديد وتطوير المؤسسات في إطار توجيهات عصر العولمة أو التحديات الإقليمية وسمات الإدارة المعاصرة، وكذا على اعتبار أن دخول الأسواق العلمية لم يعد يخضع للمعايير نفسها السائدة في الألفية الماضية، التي أصبحت تعد تقليدية نظرا للتغيرات الحاصلة في كافة المجالات .

ومن خلال دراستنا هذه حاولنا في جانبها النظري أن نسلط الضوء على مدخلين إداريين يعتبران من أحدث المناهج التي توصل إليها الفكر الإداري، فكانت هذه الدراسة عبارة عن حلقة ربط بين إدارة التغيير التنظيمي وفي المؤسسة وإدارة الجودة الشاملة باعتبار أن تطبيق هذه الأخيرة يحتاج إلى جملة من التغيرات في كافة المجالات حتى تتمكن المؤسسة توفير كافة المتطلبات التنظيمية اللازمة لإنجاح هذه المنهجية، ونطمح من خلال هذه الدراسة لتعميم منهجية الجودة الشاملة في المؤسسات العربية والجزائرية على وجه الخصوص، وتكريس قيمها وبخاصة التي تعنى بتطوير ثقافة الجودة والإتقان لدى الفرد العامل والمدير العربي بصفة عامة، ولدى العامل والمدير الجزائري خاصة.

ولقد آثرنا من خلال ما قدمناه _سواء في الجانب النظري للبحث أو الميداني_ التركيز على جملة من المرتكزات النظرية التي يبني عليها نظام إدارة الجودة الشاملة، أما في الجانب الميداني فقد تعرضنا إلى مدى ملائمة المناخ التنظيمي لمؤسسة اوريدو لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد استخلصنا أن ثقافة المؤسسة التنظيمية ما زالت تشكل عائقا لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، وفي ما يلي أهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها.

أولا.النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل استجابات مفردات العينة تم التوصل إلى جملة النتائج في مقدمتها ضرورة إحداث تغيير تنظيمي شامل في المؤسسة محل الدراسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، و يمكن إيجاز أهم النتائج فيما يلي :

نتائج المحور الأول:

- هناك مقاومة ضمنية للتغيير التنظيمي في مؤسسة ooredoo بحيث يعتقد بعض العمال أن التغيير لن يكون لصالحهم وخوفاً من فقدان المادية، وفقدان الخبرة المكتسبة وعدم الجدوى منها في ظل التغيير الحاصل .
- الإدارة العليا لا تشجع العاملين بالمؤسسة لتقدم أفكارهم ومقترحاتهم ، كما لا يتفهم اغلب العمال في المؤسسة الهدف من التغيير .
- لا تستعين المؤسسة بخبراء في التغيير التنظيمي لضمان نجاح عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة .

نتائج المحور الثاني:

- من أهم المتطلبات اللازم توافرها لتطبيق TQM في المؤسسة هو الترويج لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشره بين العاملين:
- التخلص من الأساليب الإدارية القديمة التي تتبناها المؤسسة .
 - لا تمتلك مؤسسة ooredoo فرق عمل متخصصة في حل المشكلات في المؤسسة، كما أنها لا تشجع العاملين نظير قيامهم بأداء متميز، وأنها لا تستعين بخبراء ومختصين في إدارة الجودة الشاملة.
 - إعادة تشكيل الثقافة بما يتناسب مع TQM.

نتائج المحور الثالث:

- ليس هناك محاولة لإعادة تشكيل لثقافة في المؤسسة، رغم أن الثقافة الحالية لا تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة .
- ثقافة المؤسسة الحالية لا تنمي الإحساس بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية لدى العمال .
- يعتبر وجود الحوافز المادية والمعنوية من أهم مجالات التغيير فهو ضروري لتعزيز أداء الفرق .
- الإجراءات والسياسات الحالية بحاجة إلى التغيير لأنها لا تتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

اختبار فرضيات البحث:

بعد القيام بالدراسة الميدانية واستخلاص أهم النتائج تمت الإجابة على مختلف التساؤلات الفرعية وتم

اختبار الفرضيات:

1. اختبار الفرضية الأولى:

تم إثبات الفرضية الأولى حيث أكدت نسبة مهمة من مفردات العينة أن هناك مقاومة ضمنية للتغيير من

قبل العاملين قد تشكل عائقا أمام تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية ooredoo.

2. اختبار الفرضية الثانية:

تم إثبات الفرضية الثانية حيث تبين لنا من خلال تحليل الاستثمارات أن المؤسسة لا تتوفر على جملة

المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

3. اختبار الفرضية الثالثة:

تم إثبات الفرضية الثالثة والتي مفادها أنها نحتاج إلى عدة تغييرات منها ثقافة المؤسسة، الهيكل التنظيم

أسلوب العمل، تصميم العمليات، الحوافز المادية والمعنوية... الخ.

الاقتراحات والتوصيات:

انطلاقا من النتائج سالفة الذكر يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات التي نام لان يكون لها دور في إبراز

أهمية إحداث تغيير تنظيمي في عدة مجالات بالمؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه الاقتراحات

والتوصيات ما يلي:

- ضرورة تطبيق التغيير الفعال لتطوير وإنجاح المؤسسة .
- عدم إحداث التغيير لمجرد التغيير ولكن من منطلق خلق واقتناص الفرص البديلة .
- الاستعانة بخبراء في مجال التغيير وكذا التطوير التنظيمي.

خاتمة عامة

- اختيار التركيبة البشرية اللازمة لإحداث التغيير وفق مواصفات قائمة على الأسس العلمية والممارسات العملية .
- على المؤسسة أن تأخذ بالخطوات التي تساعد على تنفيذ التغيير الفعال بنجاح، وتحقيق الأغراض المرجوة منه، ومساعدة الأفراد على قبول التغيير والرغبة فيه والالتزام به والتأقلم معه .
- عقد دورات تدريبية متخصصة للعمال والإداريين في مجال إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها في الواقع العملي .
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة .
- تزويد إدارة المؤسسة بخبراء في إدارة الجودة الشاملة لتقييم أوضاع المؤسسة والمجالات التي تحتاج إلى تطبيق إدارة الجودة ومتطلبات تطبيقها.
- تبني سياسة واضحة للجودة والإعلان عنها لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة .
- إعادة هيكلة المؤسسة لتتوافق مع الأهداف والأنشطة الجديدة .
- العمل على نشر الوعي بين كافة العاملين للمؤسسة وتعريفهم بمفاهيم الجودة والفوائد الناجمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- على المؤسسة الأخذ بأسباب الكفاءة والفعالية معا .
- ضرورة تعزيز وتبني ثقافة تنظيمية للمؤسسة وجعلها سمة مميزة لها بين المؤسسات المماثلة لها .
- أن يتم تشخيص وتحليل العوامل التي تدفع العاملين لمقاومة التغيير التنظيمي إلى عوامة نفسية وأخرى تنظيمية، وذلك للاستفادة منها ووضع سبل العلاج لها .
- جعل إدارة الجودة الشاملة هدفاً استراتيجياً يبدأ بالإدارة العليا وينتهي بآخر فرد عامل .

خاتمة عامة

- الانفتاح على التجارب العالمية في الجودة في الدول المتقدمة عموما والعربية خصوصا الاستفادة من تطبيقاتها، ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية .
- إعداد نظام وطني للجودة يهدف إلى مساعدة المؤسسة الجزائرية على تحقيق الجودة والإتقان في كل المستويات (مدارس، حكومة، مؤسسات، جامعات....) حتى تصبح الجودة مسؤولية الجميع.
- وأخيرا نأمل لان نكون وفقنا في اختيار في هذا الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض المعد من اجله، وهو الوقوف عند المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية غير انه كأني عمل بشري لا يخلو من النقائص والأخطاء لان الكمال لله سبحانه وتعالى .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

01_ الكتب:

1. أحمد العزام زكريا، عبد الرزاق الرحالة: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2004.
2. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر 2002.
3. بديع محمد القاسم: نماذج استراتيجيات التغيير والتحديث، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.
4. بلدة دبي: إدارة التطوير الإداري للجودة، نظام إدارة التغيير، ديسمبر 2005، بنسخة إلكترونية.
5. جمال الدين العويسات: السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي، دار هومة للنشر والطباعة والتوزيع الجزائر، 2002.
6. جمال الدين محمد المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006.
7. جوزيف جابلو نكسي، تر: عبد الفتاح السيد النعماني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة -نظرة عامة- مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
8. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1 بيروت، لبنان، 2005.
9. حسين حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد، عمان، ط3 2006.

10. خالد بن سعيد، عبد العزيز بن سعيد: إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك للنشر، ط1، الرياض، 1997.
11. خضير الكبيسي عامر: التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2008.
12. خضير كاظم حمودة: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
13. رعد الرصف: إدارة الإبداع والابتكار، ج1، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000.
14. روى الخطيب، نسرین البطران: دور العلاقات العامة في إدارة التغيير التنظيمي - حلقة بجامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دراسات عليا/قسم التسويق، د.ت.
15. زرواتي رشيد: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
16. زكريا مطلق الدوري، نجم العزاوي وآخرون: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2010.
17. زيد منير عبوي: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2007.
18. سليم الحسنية، معاذ الشرفاوي الجزائري، هديل منصور: واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها - دراسة ميدانية على جامعة دمشق-، مجلة جامعة تشرين لبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد "36"، العدد "6"، 2004.
19. سمير محمد عبد العزيز: جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو9000-20012، مكتبة الإشعاع، ط1، القاهرة، 1991.
20. سونيا محمد البكري: إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
21. صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية-التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.

22. ظاهرة كلالدة: القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997.
23. عامر السيد: مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها، مركز وايد سيفرس، القاهرة، مصر، 1991.
24. عامر الكبيسي: التصميم التنظيمي، دار الشرق، ط3، الدوحة، 1998.
25. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي- دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل الجامعية- مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1996.
27. عبد المحسن توفيق: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.
28. العطية ماجدة: سلوك المنظمة، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2003.
29. علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطب.
30. علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 1997.
31. عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق غدارة البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2008.
32. عمر وصفي العقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، دار وائل للطباعة والنشر عمان، الأردن، ط1، 2005.
33. فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتيب للنشر، القاهرة، 1996.
34. ماجدة العطية: سلوك المنظمة، دار الشروق، ط1، عمان، الأردن، 2003.
35. مأمون الدراكية، طارق الشليبي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن 2002.
36. محمد أبو الفضل عبد الشافي: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.

37. محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
38. محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
39. محمد رضا الشندي: الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 - بين النظرية والتطبيق - شركة بيمكو للخدمات التعليمية مصر الجديدة، ط1، 1996.
40. محمد عبد الوهاب عزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2005.
41. محمد عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
42. محمد قاسم القريوتي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والمجتمعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
43. محمود السليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان الأردن، 2002.
44. مهدي السمرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين: الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2007.
45. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي للعلوم الإنسانية-تدريبات علمية-، دار القصة للنشر الجزائري، 2004.
46. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل للنشر، 2003.
47. ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993.
48. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، ط3، 1999.

49. نيجل كينج، فيل أدرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، تعريب: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

50. هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.

51. ياسين جبار: التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية "المتطلبات والمعوقات"، المدرسة التحضيرية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، درارية، الجزائر.

02_ الرسائل الجامعية :

1. بوديف دفا: الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي، شركة بيبسي "رسالة ماجستير" جامعة الجزائر3، 2014.

2. صباحي الأخضر: نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، 2010.

المجلات :

1. سليم الحسنية، معاذ الشرفاوي الجزائري، هديل منصور: واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها -دراسة ميدانية على جامعة دمشق-، مجلة جامعة تشرين لبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد "36"، العدد "6"، 20014.

ملحق نتائج الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصّص اتصال وعلاقات عامّة

استمارة استبيان حول:

دور التغيير التنظيمي في التحول نحو نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

الاتصالية

دراسة حالة مؤسسة **ooredoo**

مدكّرة مكّملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال – تخصّص اتصال وعلاقات عامّة –

إشراف الأستاذة

احمد المهدي الزواوي

إعداد الطالبة:

حسينة شطة

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرّية ولن يتمّ استغلالها إلاّ لأغراض علمية، لذا نرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية 2016/2015

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 الجنس:

ذكر

أنثى

2 السن:

من 20_29 سنة

من 30-39 سنة

40_49 سنة

ما فوق 50 سنة

المستوى المهني :

بسيط

متخصص

خبير

سنوات الأقدمية :

5 سنوات أقل

5-10 سنوات

10-15 سنة

أكثر من 15 سنة

ماهي عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها خلال السنوات الخمس الأخيرة في مجال إدارة الجودة

الشاملة ؟

ولا دورة

دورة واحدة

دورتان

أكثر من دورتين

المحور الثاني: تحديد قابلية التغيير في المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

من فضلك ضع العلامة (√) أمام العبارة التي تراها ملائمة حتى تتم الإجابة عن التساؤل المطروح حول قابلية التغيير في مؤسستكم؟

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		نعم	الى حدما	لا
01	يرى العمال أن إجراءات العمل القديمة أسهل من الحديثة			
02	يتخوف العمال من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة			
03	يوجد اتصال جيد بين القائمين على برامج التغيير والعمال			
04	يوجد تشجيع دائم للعمال في المؤسسة لتقديم أفكارهم و التعبير عن مشاعرهم تجاه برامج التغيير التنظيمي			
05	هناك اعتقاد لدى العاملين بأن التغيير في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم			
06	يتفهم العمال بالمؤسسة أهداف التغيير التنظيمي			
07	يتفق التغيير التنظيمي مع أهداف العمال الخاصة			
08	يتخوف العمال من فقدان المزايا المادية للوضع الحالي			

المحور الثالث: المتطلبات اللازم توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

حدد رأيك حول أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتواجدة في مؤسستكم وذلك بوضع العلامة ((√)) أمام العبارة المناسبة:

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		نعم	الى حدما	لا
01	التخلص من الأساليب الإدارية القديمة التي تتبناها المؤسسة			
02	مشاركة كافة العاملين في كافة الأقسام في جهود التحسين المستمر			
03	الإستعانة بالخبراء والمتخصصين في إدارة الجودة الشاملة			
04	وجود فرق العمل لحل المشكلات			
05	توفر الإمكانيات المادية اللازمة لاقتناء التقنيات الحديثة			
06	إعادة تشكيل الثقافة بما يتناسب مع TQM			
07	الترويج لمفهوم TQM ونشره بين العاملين قبل البدء في تطبيقه			
08	تشجيع العمال وتحفيزهم نظير قيامهم بأداء متميز			

المحور الرابع : مجالات التغيير في المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

ضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة من وجهة نظرك وذلك لتمكين من تحديد أهم المجالات التي تتطلب التغيير لتوفير المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		نعم	إلى حد ما	لا
01	يفوض القائد جزء من مسؤولياته للمرؤوسين			
02	يعتقد القائد أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم			
03	يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل			
04	يطبق القائد اللوائح التنظيمية بمرونة وفقا لموقف معين			
05	يتبنى القائد الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العمال			
06	يتجنب القائد تغيير أسلوب العمل وآلياته			
07	يطرح القائد أفكاره على مرؤوسيه لمناقشتها			
08	يفرض القائد سياسة موحدة في لسير العمل			
09	تردد القائد في إعطاء أي من الحرية لمرؤوسيه			
10	العمال يتبنون قيم ومبادئ العمل الجماعي			
11	يهتم العمال بإرضاء العميل وتلبية إحتياجاته			
12	تنمي الثقافة التنظيمية الحالية الإحساس بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية لدى العمال			
13	ثقافة المؤسسة الحالية بحاجة الى تغيير حتى تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة			
14	يمكن تعديل وتغيير القيم والمعايير الراسخة لدى العمال			
15	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف مؤسستكم			
16	يتصف الهيكل التنظيمي الحالي على أقسام متعلقة بالجودة			
17	ينظر الى السياسات والإجراءات الحالية على أنها بحاجة إلى تغيير			
18	تتناسب الأنظمة والسياسات الحالية مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة			
19	تملك المؤسسة سياسة واضحة للجودة؟			
20	لدى العمال في المؤسسة فكرة حول مفهوم حلقات الجودة وأهميتها			
21	يعتبر وجود الحوافز المادية والمعنوية ضروري لتعزيز أداء الفرق			

أولا الجداول الوصفية:

Tableau de fréquences

الجنس			
		Effectifs	Pourcentage
Valide	ذكور	9	60.0
	إناث	6	40.0
	Total	15	100.0
السن			
		Effectifs	Pourcentage
Valide	من 20 إلى 29 سنة	5	33.3
	من 30 إلى 39 سنة	7	46.7
	من 40 إلى 49 سنة	3	20.0
	Total	15	100.0
المستوى			
		Effectifs	Pourcentage
Valide	بسيط	6	40.0
	متخصص	8	53.3
	خبير	1	6.7
	Total	15	100.0
الأقدمية			
		Effectifs	Pourcentage

Valide	أقل من 5 سنوات	7	46.7
	من 5 إلى 10 سنوات	4	26.7
	من 10 إلى 15 سنة	4	26.7
	Total	15	100.0
عددالدورات			
		Effectifs	Pourcentage
Valide	ولا دورة	8	53.3
	دورة واحدة	4	26.7
	دورتان	3	20.0
	Total	15	100.0

ثانيا نتائج محاور الاستبيان:

1. المحور الأول:

Test-t

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
درجة القابلية	15	16.0667	3.01109	0.77746
Test sur échantillon unique				
	Valeur du test = 16			
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différencemoyenne
درجة القابلية	.086	14	0.933	0.06667

2. المحور الثاني:

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	الترتيب
Q9	15	2.86	0.351	1
Q10	15	2.33	0.723	8
Q11	15	2.60	0.632	6
Q12	15	2.66	0.487	3
Q13	15	2.53	0.516	7
Q14	15	2.60	0.507	5
Q15	15	2.73	0.457	2
Q16	15	2.66	0.487	4
المتطلبات	15	21.00	1.772	////

3. المحور الثالث:

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	الترتيب
Q17	15	2.40	0.828	5
Q18	15	2.33	0.617	6
Q19	15	2.06	0.457	8
Q20	15	2.06	0.593	8
Q21	15	2.33	0.487	6
Q22	15	2.60	0.632	3
Q23	15	2.13	0.639	7
Q24	15	2.06	0.883	8
Q25	15	2.06	0.798	8
Q26	15	2.06	0.457	8
Q27	15	2.53	0.516	4
Q28	15	2.60	0.507	3
Q29	15	2.80	0.414	1
Q30	15	2.53	0.639	4
Q31	15	2.66	0.487	2
Q32	15	2.33	0.487	6
Q33	15	2.53	0.516	4
Q34	15	2.33	0.487	6
Q35	15	2.40	0.507	5
Q36	15	2.53	0.516	4
Q37	15	2.80	0.414	1
المجالات	15	50.20	3.320	////

ملخص الدراسة:

تعتبر المؤسسات الإتصالية الجزائرية واحدة من بين المؤسسات في العالم التي تحاول التأقلم مع إفرازات العولمة التي يفرضها مجال الإتصال، حيث لجأ عدد كبير منها مؤخراً لإحداث تغييرات جذرية على مستوى أنظمتها الإدارية وبيئتها الثقافية والتنظيمية كخطوة جد ضرورية لتمكين من تطبيق مبادئ ومتطلبات الجودة

وقد تمثل الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع في تقديم إطار نظري يحدد ويعالج مختلف مفاهيم المتعلقة بالجودة والجودة الشاملة وكذا بإدارة التغيير التنظيمي، وتم التركيز على مبادئ ومتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وكذا أهم المجالات التنظيمية التي يجب أن يشتملها التغيير التنظيمي لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

ثم حاولنا من خلال دراسة ميدانية التي تمت بمؤسسة

ولهذا الغرض اعتمدنا على الحصر الشامل لمؤسسة **Ooredoo** لتحديد أهم مميزات المناخ التنظيمي والثقافي الحالي للمؤسسة وتحليل مدى ملائمتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولهذا الغرض اعتمدنا على الحصر الشامل لمؤسسة **Ooredoo** التي اشتملت على 15 عاملاً وقيمنا بإعداد استمارة استبيان لمعرفة درو التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاتصالية ولهذا الغرض اعتمدنا على الحصر الشامل لمؤسسة **Ooredoo** ، وفي ضوء أهداف البحث ولطبيعة هذا النوع من الدراسات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من بعد التحقق من الفروض المسبقة وإثباتها استخلصنا أن:

- ✓ هناك مقاومة ضمنية للتغيير التنظيمي في مؤسسة ولهذا الغرض اعتمدنا على الحصر الشامل لمؤسسة **Ooredoo**.
- ✓ ضرورة إحداث تغيير تنظيمي شامل في المؤسسة محل الدراسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ الثقافة التنظيمية مازالت تشكل عائقاً بتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ مؤسسة ولهذا الغرض اعتمدنا على الحصر الشامل لمؤسسة **Ooredoo** لا تروج لمفهوم tqm ولا تتمتع فرق عمل متخصصة في حل المشاكل ويعتبران من أهم المتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ABSTRAK :

The Algerian telecommunication enterprises are considered to be those enterprises in the world that try to get along with globalisation outputs and the imposed challenges in the domain of telecommunication thus many of them applied several changes at the level of their administrative organisation, their cultural and organisational environment as an obligatory step in order to apply principles and duties of quality/ performance.

The essential purpose of dealing with this theme is presenting a theoretical corpus delimiting and defining the various terms related to quality and global quality and with the management of organisational/ organisation change. We focused on basic principles and for the global quality management, and also the most important organisational domains which must be contained with this change to ensure a successful application of the global quality management.

Then we tried along our practical work in **Ooredoo** to delimit the most important features of the current cultural and organisational environment of the enterprise and to analyse its degree of compatibility with the application of global quality management.

For this we based ourselves on a full limitation of the **Ooredoo** enterprise with consists of 15 employees. We also prepared a questionnaire to know the role of organisation change in the moving to a global quality management in the telecommunication enterprise **Ooredoo**.

تحم بحمد الله