

مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات

- دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب وحدتي مستغانم -

The extent to which TQM contributes to improving organizational development of institutions - Case Study of Metegy Foundation and Milk Factory of Mostaganem-

بطاهر بختة¹،

¹ جامعة مستغانم، bakhta_48@hotmail.fr

تاريخ النشر: اليوم/الشهر/السنة

تاريخ القبول: 2018 / 12/02

تاريخ الاستلام: 2018/ 05/ 24

ملخص:

تهدف دراستنا إلى إظهار مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في رفع درجة التطوير التنظيمي في المؤسسات، وفي سبيل ذلك فقد قمنا بتوزيع 60 اس تمارة على موظفي مؤسسة متيجي ومصنع الحليب في ولاية مستغانم، وقد تم استرجاع 52 منها وهي صالحة للتحليل أي ما يعادل 86.66% من الاستثمارات الموزعة. وبعد تحليلها فقد توصلنا إلى أن لإدارة الجودة الشاملة اثر بالغ على تحسين التطوير التنظيمي في كلا المؤسستين ، وهو ما تظهره نتائج الدراسة الميدانية حيث أن فعالية دراسة تحليل إدارة الجودة الشاملة للمؤسستين محل الدراسة اقوي من مدى تحسن مستوى تطويرها التنظيمي.

كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة؛ التطوير التنظيمي؛ مؤسسة متيجي؛ مصنع الحليب.

تصنيف JEL : M19

Abstract:

Our study aims at demonstrating the contribution of TQM to raising the level of organizational development in the institutions. In order to do so, we distributed 60 forms to employees of Metegy and Milk Factory in Mostaganem State, 52 of which were recovered and are valid for analysis, equivalent to 86.66% Distributed. After analyzing it, we found that TQM has a significant impact on improving organizational development in both institutions. This is reflected in the results of the field study. The effectiveness of the TQM study for the two institutions under study is stronger than the improvement in their organizational development.

Keywords: Total Quality Management; Organizational Development; Metegy Foundation; Milk Factory.

JEL Classification: M19

1. مقدمة

فانطلاقاً من اعتبار التغيير حتمية أكثر من ضرورة، على المؤسسات تبنيه حيث أنها تعيش حالة متغيرة، فالبينة التي تنشط فيها مضطربة وغير مستقرة، فإن ذلك يتطلب منها اللجوء إلى أجمع الأساليب والبرامج الكفيلة لإحداثه من قبلها.

ولهذا أصبح ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل و مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية. وقد ساهمت بشكل كبير في إحداث التطوير التنظيمي في المؤسسات، فالتطوير التنظيمي يعتبر من أهم المدخل

الأساسية للتغيير والذي يمكن للمؤسسة أن تنتهجه، حيث تكمن أهميته في كونه أنه أصبح يمثل القضية الأساسية والهدف المحوري لكثير من المؤسسات والتي جعلت منه مشروعاً لاستمرارها ونموها وأداة أساسية تكفل لها القدرة الدائمة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية بمختلف أبعادها. ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في رفع درجة التطوير التنظيمي في المؤسسات؟

1.1 الأسئلة الفرعية:

- ما ماهية إدارة الجودة الشاملة؟
- ماهي مرتكزات التي يقوم عليها التطوير التنظيمي؟
- ماهو أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسة؟

2.1 الفرضيات:

- مستوى إدارة الجودة الشاملة في كلا المؤسساتين جيد وفي تحسن مستمر.
- مستوى التطوير التنظيمي في المؤسساتين محل الدراسة جيد وفي تحسن مستمر.
- لإدارة الجودة الشاملة أثر فعال على تحسين مستوى التطوير التنظيمي للمؤسساتين.

3.1 المنهج المستخدم:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والتحليلي لتلاؤمها مع معطيات دراستنا في الجانب النظري. أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج دراسة حالة باعتباره أحد الأساليب التي يعتمد عليها المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بدراسة حالة مؤسستي متيجي ومصنع الحليب في ولاية مستغانم.

4.1 هيكل الدراسة:

قسمنا دراستنا إلى ثلاث محاور، حيث ركزنا في المحور الأول على الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، أما في المحور الثاني ركزنا على مرتكزات التطوير التنظيمي، أما في المحور الثالث فقد ركزنا على أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين مستوى التطوير التنظيمي في مؤسستي متيجي ومصنع الحليب في ولاية مستغانم.

2. مفاهيم أولية حول إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة كوسيلة من وسائل إدارة العمليات التي تسهم بشكل فعال في إحداث التغيير في شتى الأقسام والمراكز تابعة للمنظمة بغرض تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية في المؤسسة.

1.2 مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة

سنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة.

1.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة حسب (Baharat wkhur): "هي التفوق في الإسداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من اجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت".¹

وحسب المكتب الفدرالي الأمريكي للإدارة الميزانية (AFOMB): "هي نهج تنظيم الكلي لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم يشمل جميع المديرين والموظفين في استخدام الأساليب الكمية لتحسين باستمرار عمليات منظمة والمنتجات والخدمات".²

حسب (Josef M. Juran): "إنها ليست مجرد سلسلة من البرامج، بل هي نظام إداري والذي من خلاله يمكن تطبيق الكثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة بتطويرها بصورة فعالة في المؤسسة، في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في سلوكيات العاملين وكذلك إحداث تغيير على الأوضاع التشغيل اليومية وأولويتها."³

وحسب (Flynn et al): "هي نهج متكامل لتحقيق واستدامة إنتاج عالية الجودة، مع التركيز على صيانة و تحسين المستمر للعمليات ومنع وجود أي عيب على مستوى جميع وظائف المنظمة، وذلك لتلبية أو تجاوز توقعات العملاء."⁴

وحسب Zakuar: "هي طريق لتحسين فاعلية وكفاءة وتماسك ومرونة تنافسية العمل ككل."⁵

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج يساعد المؤسسة على تلبية حاجات عملائها بأساليب حديثة وبطريقة تضمن لهم جودة ونوعية منتجات، وتحسين فاعلية العمليات لمنع وجود أي عيب.

2.1.2 أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل و مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفارقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية.⁶

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي:⁷

- الجودة تؤدي إلى انخفاض تكاليف كما يتم تخفيض العيوب أيضا؛
- تتم الجودة على مستوى مجلس الإدارة أي لا يمكن أن تكون تغرس في أوساط المؤسسة دون المبادرة و التزام الإدارة العليا بها؛
- تعالج معظم العيوب من قبل النظام وليست عاملا لتفتيش في وقت متأخر جدا؛
- تهدف للحد من العيوب خلال الإنتاج والقضاء على التفتيش الشامل؛
- القضاء على الحصص العددية، الشعارات، أهداف للقوى العاملة وتعزيز استدامة و التحسين المستمر لعملية ونوعية الإنتاج؛
- تطرد الخوف لدى العمال من التغيير، وهي تمثل معهد لبرنامج قوي للتعليم والتدريب وإعادة التدريب للمساعدة القوى العاملة لتحسن مستمر وزيادة الأمن الوظيفي لهم؛
- كسر الحواجز بين المناطق الموظفين والتخلي عن نظم المراجعة من شأنها أن تدمر العمل الجماعي وخلق التنافس؛
- وضع حد لممارسة رجال الأعمال من خلال بحثهم على ثمن وحده، بل يجب أن يكون البحث عن موردين ملتزمون بالجودة وتطوير علاقات طويلة الأجل معهم.

2.2 مبادئ ووسائل إدارة الجودة الشاملة

سنتطرق في هذا العنصر إلى مبادئ ووسائل إدارة الجودة الشاملة.

1.2.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تسهم هذه المبادئ في التكامل والترابط فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الأخرى وهي:⁸

- التركيز على العملاء: المقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي او الزبون الذي تركز المنظمة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيظه لشراء منتجاتها، وذلك ابتداء بدراسة السوق وتحديد متطلبات الزبائن واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية؛
- التحسين المستمر: يتطلب نجاح عملية التحسين توفر الشروط كيره منها الوقت سواء فيما يخص التصميم، التنفيذ، أو المراقبة، حيث سمحت إدارة الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم، المستوى التكنولوجي، بشكل كبير يساهم في التحسين المستمر من خلال متابعة الإبداعات؛

- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل: يتم ذلك من خلال تأهيلهم وتدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة، وتشجيع الإبداع وزرع الروح المشاركة والتعاون؛
- التزام الإدارة العليا: إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فان التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها؛
- الإدارة من الخلف: عند تنفيذ أي عملية، بالقيام بدراستها وتحليلها للاستخراج الانحرافات، وان وجدت فالمعالجة بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بالإدارة من الإمام؛
- سلسلة الجودة الداخلية أو المرحلية: تنظر إدارة الجودة الشاملة بين الإدارات والأقسام الإدارية والأفراد العاملين في المنظمة على أنها مستهلك ومورد، فالجهة التي تنفذ المرحلة الواحدة.

2.2.2 وسائل إدارة الجودة الشاملة

- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الوسائل أهمها هي:⁹
- تعصيف الأفكار: يعرف بالتفكير الإبداعي، تهدف هذه الوسيلة إلى توليد أكبر عدد من الأفكار لحل مشكلة ما، أو تحديد أسباب مشكلة ما؛
- خرائط ضبط الجودة: تعتبر وسيلة المراقبة تغير العملية وضبطها، كما تستخدم لتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير، وتستعمل أيضا لتوضيح الضبط الإحصائي للعملية عند الخروج أي نقطة عن حدود التحكم فهذا يعني أن تعتبر ما قد حدث ويجب اتخاذ الإجراء المناسب؛
- مخطط السبب - تأثير (أسلوب عظم السمكة): يتقوم على تحديد المجالات أو الأصناف التي تجد أسباب المشكلة جذورها فيها والبحث عن أكثر عدد من الأسباب الممكنة؛
- مخطط باريتو: يتم تشكيل هذا المخطط بتجميع بيانات عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة التي تترتب عنها والهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الأكثر تسببا في الخسارة، حتى تبدأ في حلها، أي انه لا ينبغي النظر إلى مشكلات بنفس النظرة؛
- طريقة (Qui, Quoi, Ou): تسمح هذه الطريقة بجمع معلومات أو الحصول على وصف لنشاط أو عملية معينة وذلك للقيام بتحليلها أو عند التحضير لتنفيذ الحلول.

3.2 معوقات إدارة الجودة الشاملة

- تمثل هذه المعوقات فيما يلي:¹⁰
- عدم وجود الوعي الكافي من الإدارة العليا وإيمانها بأهمية إدارة الجودة الشاملة وهناك من الإدارات من تعتبر هذا النوع من التعبير في المفاهيم نوعا من الكماليات مما يشكل غياب إدارة الجودة؛
- خلو الاستراتيجيات المتبعة في بعض المنظمات من إدارة الجودة الشاملة لضعف البعد الاستراتيجي لدى بعض المدراء مما يزيد من قوة المنظمات المنافسة في السوق ويضعف مستوى أداء المنظمة؛
- عدم قدرة الإدارات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- التركيز على أهداف المنظمة قصيرة الأجل؛
- الإيمان في الشعارات ونجاحها في الوصول إلى أهداف الجودة الشاملة؛
- المشاكل التنظيمية بسبب ضعف خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية، وعدم وضع رؤية واضحة للأهداف؛

- افر البفرقراطفة على نظام المنظمة وما فتركه من جمود فف تمرفر المعلومات والأوامر وربط عملفة اأناذ القرار وافر القدرة على الأفر؛
- عدم فوافر الأبرات الكاففة والمعرفة فف إءارة الأوءة الشاملة وصعوبة الأكم بمأابها بسبب ناقص الكوارر المءرفة والمؤهلة؛
- أفر فف القفءاءات الأمر الأفر ففسق الاسأراأفأاف المأبعة وعدم القدرة على مواأهة اأناذ القرار السلفم فف ظل الأفر المسمأر لسفاساء؛
- الأقفءاءات النأأة عن القوانفن والأناظمة وإأباع اللوائأ المعمول بها فف المنظمة مما فؤءف إلى هءر الأهد والوقت وافر مستوى الأءاء.

3. مرأكزاء أأوفر الأناظمف

فعبأر الأأوفر الأناظمف أءء عملفاء المؤسسة المأوءفة الأف فأمكنها من الرقف باسأمرار ففوا الأفضل، وافر من قدرأها على مواأهة الأءفاء والأكفف مع الأفراف على جمفف المسأواءاف، فبفئة العمل الفوم أصبأأ كأفرة الأفر وبصورة مسأءامة، وهذا فأطلب من إءارة المؤسسة المباءرة باعأماء برنامأ الأأوفر الأناظمف باعأباره برنامأ مأططا للأفر.

1.3 مفهوم الأأوفر الأناظمف وأصافه الرفسفة

سأأرق فف هذا العنصر إلى مفهوم الأأوفر الأناظمف وأهم أصافه الرفسفة.

1.1.3 مفهوم الأأوفر الأناظمف

أفرفف الأأوفر الأناظمف: " هو أهد مأطط له على مستوى الأناظم ككل، أءعمه الإءارة العلفا لزفءة فاعلفة الأناظم و عاففاه من ألال أءألاأ مأططفة فف العملفاء الأف أأرف فف الأناظم، مسأءمف فف ذلك المعارف الأف أءءمها العلوم السلوكفة".¹¹ وأسب Wendell French: " بأنه مأهوءاء منظمة أهءف لأأسفن قءراء الأناظم على اأناذ القراءاء وأل المسأال وألق علاقاء مأواءة بفنه وبفن البفئة عن أرفق اسأءاء العلوم السلوكفة".¹² وأسب Richard Bechar: " هو الأهوء المأطط لها على نطاأ المنظمة بأكمفها، أءار من أعلى المسأواءاف لزفءة فاعلفة وأفوفة المنظمة، من ألال الأءأل المأسوب فف إءراءاء المنظمة، وباسأءاء المعارف والعلوم السلوكفة".¹³ ورفف Jepson: " انه ألك الأهوء المأءفة إلى زفءة فاعلفة المؤسسة عن أرفق أأقفق الأكامل بفن الاأافاءاء والمأابلاء والأهءاء الشأصفة للأفراف مع أهءاف المؤسسة بوضع البرامج المأططفة للأفر الشامل لكل المؤسسة وعناصرها".¹⁴ وعرفف أفضا على انه: " أطة طوفلة المءف لأأسفن أداء المؤسسة فف أرفقة ألهها للمسأال وأأءءها وأفرها ممارسأها الإءارة. واعأمء هذه الأطة على مأهوء أعاونف بفن الإءارففن وعلى الأأء فف الأسبان البفئة الأف تعمل ففها المؤسسة وعلى الأءأل من أرف أأرفف وعلى الأأقفق العملف للعلوم السلوكفة".¹⁵ ومن ألال الأعارفف السابقة نسأأأ أن الأأوفر الأناظمف هو عبارة عن مأموعة من الأهوء الأف أسفر وفق أطة طوفلة الأأل موضوعة من أرف الإءارة العلفا بأرفق أأقفق الأهءاف المأوءة وأقلفل من ألالاف بفن الموظففن وأل المسأال المسأصفة الأف أعرض لها المؤسسة.

1.2.3 الأصاف الرفسفة لأأوفر الأناظمف

لأأوفر الأناظمف أصاف رفسفة أساعء على الفهم الصأف له، ومن هذه الأصاف ما فلف:¹⁶

- الاهتمام بالمنظمة (النظام ككل): فالتطوير التنظيمي برنامج وجهد شامل يعني بتفاعل مختلف أجزاء المنظمة ومكوناتها الرئيسية، حيث يؤثر كل منها على الآخر ويتأثر به، فهي تهتم بعلاقات العمل و العلاقات الشخصية ويعني بالبناء التنظيمي والعمليات والاتجاهات ومحور الاهتمام بالتطوير التنظيمي؛
- التركيز على عملية الاجتماعات والمنظمات وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات والاتصالات بالمقارنة مع المضمون والمحتوى؛
- التأكيد على فريق العمل الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد أنواع من السلوك المنظمة الأكثر فاعلية؛
- استخدام وساطة لتغيير مستشار ذو خلفية علمية في علم السلوك؛
- النظر إلى جهود التغيير على أنها عملية مستمرة.

2.3 أساليب ومجالات التطوير التنظيمي

سنترك في هذا العنصر إلى أساليب ومجالات التطوير التنظيمي .

1.2.3 أساليب التطوير التنظيمي

إن من أهم أساليب التطوير التنظيمي:¹⁷

- التأهيل والتدريب: وهو مدخل يركز على تدريب الفرد وتنمية مداركه ليواكب التطورات التي تحدث، ويتطلب إعادة النظر في السلوك ليوقف مع اتجاهات العمل؛
- الاختيار والتعيين: وهو مدخل يعني باختيار أفضل المؤهلات والخبرات، واستقطاب الكفاءات التي لديها قدرات تطويرية للعمل في التنظيم؛
- الأجور والمكافآت والحوافز: ويتم السعي هنا لتطوير أنظمة الأجور والحوافز لوضع إنتاجية العناصر البشرية، وتنشيطها، وتحسين نوعيتها، والمساعدة في التوجه نحو التطوير؛
- مدخل النظم الشاملة: وهو يدرس المشكلات العمالية الفردية والجماعية، بالإضافة إلى نظم العمل وأساليب وأهدافه بشكل مخطط وشامل كمعالجة للتطوير الإداري؛
- توصيف وتطبيق الوظائف: ويتم من خلاله تحديد المهارات، والمؤهلات والواجبات الملحقه بكل وظيفة، وهذا يساعد على اختيار انسب الكفاءات في إطار تطوير الكفاءات البشرية؛
- تبسيط الإجراءات: وعلى أساسها التأكد من سلامة الإجراءات، وتطابقها مع الأهداف، وتعديلها بما يتناسب مع التطورات في المحيط، واختصار الوقت الذي تحتاجه، والتخلص من الخطوات غير الضرورية فيها؛
- القوانين والأنظمة: ويتم من خلال إصدار قوانين جديدة، أو تعديل القديمة منهم لتدعم حركة التطوير، مع ما يلزم هذه القوانين من لوائح مفسرة، وعادة تختص بتنظيم المؤسسات إنشائها، أو نشاطاتها؛
- الهياكل التنظيمية ويتم هنا معالجة الاختصاصات، والصلاحيات وعلاقة الأقسام مع بعضها، ووجود تشكيلات إدارية، مترابطة، وتسلسل هرمي لكل مستوى؛
- الأبحاث: تتخذ الأسلوب العلمي منهجا لها، وتعتمد على الدراسات الميدانية وتقوم بها عادة مراكز و وحدات مختصة بالتطوير والاستثمارات.

2.2.3 مجالات التطوير التنظيمي

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير والتطوير و التطوير التنظيمي في مختلف عناصرها الداخلية التي نضفها إلى أربع مجالات:¹⁸

- التغيير الاستراتيجي: يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، إستراتيجية الإدارية الفرعية والوظيفية؛
- التغيير الهيكلي: يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف كما يشمل مصادر القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقة ما بين العمال؛
- التغيير التكنولوجي: يقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيف التكاليف، تحسين الجودة والالتزام في إدخال وسائل الإنتاج حديثة أو التغيير طرق وخطوط الإنتاج؛
- التغيير الإنساني: يعني تغيير النوعي للأفراد، وذلك يرفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكياتهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية؛
- الأنشطة والأعمال: أي إحداث أنشطة جديدة وجمع أنشطة أخرى؛
- الموارد المادية: كالتغيير العدد والآلات؛
- السياسات: مثل تغيير أو تعديل سياسات معمول بها، أو إلغاء سياسات قائمة، أو إدخال سياسات جديدة؛
- طرق وإجراءات العمل: وذلك بتبسيطها لتخفيف السرعة.

3.3 نماذج التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

سنطرق في هذا العنصر إلى نماذج التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

1.3.3 نماذج التطوير التنظيمي

تعددت النماذج مع دراسة التغيير التنظيمي وتحليل أبعاده بسبب اختلاف نظرة الباحثين وعلى ضوء ذلك نجد هناك عدة نماذج هي:

- نموذج (Lewin, 1951): حيث رأى انه هناك ثلاث مراحل تمر بها مستويات التنظيمية هي:
 - ✓ مرحلة الإدارية: تسبق التغيير التنظيمي، إذ تبدأ بتجزئة الأساليب الرسمية والأنماط السلوكية، والترويج بقبول فكرة التغيير؛
 - ✓ مرحلة التغيير: تبدأ المنظمة بتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي وصياغة الأهداف وإعداد برامج التدريب من خلال فرق العمل؛
 - ✓ مرحلة إعادة التجميد: تركز المنظمة على تثبيت واستقرار الأنماط السلوكية من خلال تبني التغيير وغاياته والياته مراجعته؛
- نموذج (Chander, 1962): بين أن ضغوط المنافسة المتمثلة في مواجهة التغيرات التكنولوجية والسكانية والسوقية، تتطلب من المنظمات إعادة صياغة استراتيجياتها واستخدام مواردها بشكل مريح، وفي حالة عدم قيام المنظمات بتغيير تركيبها التنظيمي فإن تلك الاستراتيجيات الجديدة لا تحقق جدوى؛
- نموذج (Levitt, 1964): إن التغيير في عناصر التغيير التنظيمي يتطلب تغيير في أخرى رغم عدم ترابطهم، مثل التغيير التكنولوجي الذي يعكس على نوعية المنتجات والخدمات الجديدة وكذلك التحسينات المستمرة عليها؛
- نموذج (Mc Com, 1991): يحصل ذلك في ضوء التصور الاستراتيجي والثقافي لقيادة المنظمة حيث يتضمن الأساليب والوسائل وتدفق العمل، أما التغيير في المنتجات فيمثل التحويلات على المنتجات الحالية أو إنتاج وحدات جديدة بقصد زيادة أحداث تطوير سوقي أو زيادة حصتها السوقية.

2.3.3 علاقة إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي جهوداً شاملة مخططة تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار وتوسيع إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال مفهوم الرضا حيث تتمحور العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاث اتجاهات تشمل المالكين والعملاء والموظفين فينطبق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوافرة من بشرية ومادية وتكنولوجية يؤدي إلى التطوير التنظيمي ويترتب على ذلك على تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا وهذا الرضا يترتب عليه حصول الولاء تجاه المنظمة الإدارية الأمر الذي يترتب عليه زيادة المبيعات وزيادة الأرباح مما يعكس على شكل رضا من المالكين ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب العمل جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين.

لذا نستطيع اعتبار إدارة الجودة وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي عن طريق تحقيق الولاء والرضا واستبدال ثقافة التنظيمية الجديدة بالثقافة التنظيمية الحالية، فتغيير الثقافة التنظيمية يعتبر عنصر من عناصر التطوير التنظيمي وذلك من خلال نشر المعرفة العلمية حول مفهوم إدارة الجودة والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى زيادة في الولاء والانتماء والمسؤولية وهنا تستطيع المنظمة الإدارية المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية والنمو والازدهار ومن ثم النجاح، وهذا يعني قبول المنظمة في البيئة الموجودة فيها بشكل يعطيها القوة من خلال شرعية التي تصبح في الغالب قوة تعتمد عليها المنظمة في المستقبل.²⁰

4. إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسات

سنحاول تقديم وصفا للمنهجية والإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

1.4 منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

1.1.4 مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة متيجي ومصنع الحليب في ولاية مستغانم، وقد تم توزيع 60 استمارة، وتم استرجاع 52 منها وهي صالحة للتحليل أي ما يعادل 86.66% من الاستمارات الموزعة، وهو عدد مقبول إحصائياً نظراً لأن حجم العينة يتجاوز 30 فرداً.

2.1.4 أداة الدراسة:

تم بناء الإستبانة لمعالجة متغيرات الدراسة، حيث خصص حيز للمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة، الفئة الوظيفية). في حين احتوت الإستبانة على 12 فقرة مقسمة على محورين يمثلان متغيري الدراسة، محور إدارة الجودة الشاملة (متغير مستقل) يحتوي 6 فقرات، ومحور مستوى التطوير التنظيمي للمنظمة (متغير تابع) يشمل 6 فقرات.

3.1.4 الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS²²)، وقد تم قياس الاعتمادية للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا-كرونباخ، كما تم تحليل الفقرات من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

كما أن الفقرات تم ترتيبها وفقاً لاختبار استيوذنت للعينة الواحدة (One Sample T-test)، إضافة إلى استخدامه لاختبار الفرضيات مدعماً بمعامل بيرسون لقياس مدى الارتباط بين المحاور، إضافة إلى استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل تباين أجوبة أفراد العينة وفقاً لبعض الخصائص الوظيفية.

2.4 تحليل بيانات ونتائج الاستبيان

1.2.4 تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان: تم اختبار درجة وصدق فقرات كل محور من محاور الاستبيان من خلال اختبار ألفا-كرونباخ، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): قيم ثبات وصدق الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
تحليل مستوى إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة	6	76.04%	91.37%
تحسين مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة	6	73.14%	84.38%
المحاور السابقة معا	12	74.01%	92.57%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره يتجاوز نسبة 85.7% بالنسبة لإجمالي المحاور، وهو ما يدل على ثبات فقراته ومحاوره، كما أنه يتميز بمعامل صدق عال يتجاوز 90% ما يدل على صدق مختلف بياناته.

2.2.4 تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: تم تحليل إجابات 52 عامل بهذه المؤسسة، وأظهرت خصائص بياناتهم الشخصية والوظيفية ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس: 72.67% من المستجوبين ذكور، في حين تشكل نسبة الإناث 27.33%، ما يؤكد على عدم تواجد العنصر النسوي في المؤسسة؛

- بالنسبة لمتغير السن: 52.14% تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة، 26.21% تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، 17.45% تتراوح أعمارهم بين 21 و 30 سنة، في حين أن 4.2% يتجاوز سنهم 50 سنة، وهي نسب تؤكد أن معظم عمال المؤسسات الجزائرية من الشباب دون 40 سنة؛

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: 72.12% من عمال المؤسسات محل الدراسة ذوو مستوى جامعي، في حين أن 17.32% منهم ذو مستوى ثانوي، وفي حين أن 10.56% منهم ذو مستوى دراسات عليا ما يؤكد أن توجه المؤسسات نحو توظيف خريجي الجامعات وأصحاب الشهادات العليا؛

- بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل في المؤسسة: 44.6% من المستجوبين خبرتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات، 17.2% منهم خبرتهم بين 11 و 15 سنة، 15.2% منهم خبرتهم أقل من 5 سنوات، في حين أن 11.8% خبرتهم بين 16 و 20 سنة، 6.4% منهم خبرتهم بين 26 و 30 سنة، في حين أن 4.8% منهم تفوق خبرتهم 30 سنة، وهو ما يؤكد أن أغلب عمالي المؤسسات محل الدراسة من الخريجين حديثا من الجامعات ومعاهد التكوين.

- بالنسبة لمتغير الفئة المهنية: 41.01% من المستجوبين إطارات، 37.02% منهم أعوان التحكم، 21.97% منهم أعوان التنفيذ، وهو ما يؤكد أن العينة مكونة من الفئات المهنية الثلاث مع أفضلية للإطارات لأنهم الأكثر إلما بالجانبي الإستراتيجي.

3.2.4 تحليل فقرات محاور الدراسة: سنحلل نتائج الأجوبة عن فقرات كل محور من محاور الاستبيان

1.3.2.4 تحليل فقرات المحور الأول: يمثل المحور الأول المتغير الأول تحليل مستوى إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): استعراض فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
01	تركز المؤسسة على إدارة الجودة الشاملة في صيانة و تحسين المستمر للعمليات، لمنع وجود أي عيب في منتجات.
02	تستخدم المؤسسة هذه الإدارة لتنظيم المستمر في عملياتها وخدماتها وتلبية حاجات عملائها.
03	تعتمد المؤسسة على إدارة الجودة الشاملة بإحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء بداخلها.
04	تعمل إدارة الجودة داخل المؤسسة على تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة.
05	تهدف هذه الإدارة في المؤسسة إلى تلبية حاجات زبائننا عن طريق إشباع رغباتهم.
06	تقوم إدارة الجودة في المؤسسة على كسر الحواجز بين الموظفين والتخلي عن نظم المراجعة من شأنها أن تدمر العمل الجماعي وخلق التنافس.

المصدر: الاستبيان المد من طرف الباحث

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الأول، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (03): تحليل فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
01	3.76	1.01	موافق	3.315	0.003	العبارة محققة	02
02	3.65	1.11	غير موافق	4.047	0.062	العبارة غير محققة	04
03	3.37	1.09	محايد	1.969	0.053	العبارة غير محققة	06
04	3.93	0.88	محايد	6.743	0.071	العبارة غير محققة	01
05	3.72	0.92	موافق	4.291	0.036	العبارة محققة	03
06	3.45	1.19	موافق	2.583	0.048	العبارة محققة	05
المحور الأول	3.76	0.79	غير موافق	4.952	0.062	مستوى إدارة الجودة الشاملة جيد وفي تحسين مستمر.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من الجدول السابق أن تحليل مستوى إدارة الجودة الشاملة في مؤسستين محل الدراسة جيد ويتحسن باستمرار، وهذا ناتج عن اعتماد كلا المؤسستين على برامج حديثة التي قامت إدارة الجودة بتطويرها بصورة فعالة في المؤسستين وزيادة تفعيلها لها، وهذا ما يساهم في إحداث تغيير على الأوضاع التشغيل اليومية وأولويتها في كلا المؤسستين.

2.3.2.4 تحليل فقرات المحور الثاني: يمثل المحور الثاني المتغير الثاني وهو دراسة مستوى التطوير التنظيمي للمؤسستين، وهو

يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): استعراض فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
07	يقوم التطوير التنظيمي في المؤسسة على وضع جهد مخطط له على مستوى التنظيم ككل، اتدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية التنظيم.
08	يهتم التطوير التنظيمي في المؤسسة بعلاقات العمل و العلاقات الشخصية ويعني بالبناء التنظيمي والعمليات.
09	يركز التطوير التنظيمي في المؤسسة على عملية الاجتماعات والمنظمات وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات.
10	يركز التطوير التنظيمي على تدريب الفرد وتنمية مداركه ليواكب التطورات التي تحدث حوله.
11	تقوم المؤسسة باعتماد على هذا التطوير لدراسة المشكلات العمالية الفردية والجماعية وحلها.
12	تركز المؤسسة على تثبيت واستقرار الأنماط السلوكية من خلال تبني التغيير وغاياته والياته مراجعته.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحث

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الثاني، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (05): تحليل فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
07	3.35	1.03	مليء	3.078	0.034	العبارة محققة	06
08	3.74	1.07	موافق	4.041	0.008	العبارة محققة	02
09	3.73	0.79	موافق	6.983	0.059	العبارة غير محققة	05
10	4.19	0.69	موافق بشدة	9.187	0.482	العبارة غير محققة	04
11	3.87	0.61	موافق	8.645	0.075	العبارة غير محققة	03
12	3.90	1.16	موافق	4.812	0.012	العبارة محققة	01
المحور الثاني	3.90	0.47	موافق	10.589	0.011	مستوى التطوير التنظيمي لكلا مؤسستين ضعيف وبحاجة إلى تحسين.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من الجدول السابق أن مستوى التطوير التنظيمي للمؤسستين محل الدراسة ضعيف وبحاجة إلى تحسين، وهو راجع لعدم توفر مخطط لتدخيله في عمليات المؤسستين باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية. بالإضافة إلى عدم وجود تغيير هيكلية خاصة في هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف كما يشمل مصادر القرارات الأخرى.

4.2.4 تحليل تباين أجوبة أفراد العينة: نحلل تباين أجوبة العينة حسب متغيرات هامة، المؤسسة، الخبرة، والفئة الوظيفية باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي.

1.4.2.4 تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب المؤسسة

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب مؤسسة

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤسسة
			0.97	3.45	32	مؤسسة متيجي
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.53	3.22	20	مصنع الحليب
لا يوجد تباين	0.065	0.154	0.82	3.56	52	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات عمال المؤسسة تين، رغم أن موظفي مؤسسة متيجي تحتل الصدارة في مدى تحليل مستوى إدارة الجودة الشاملة للمؤسستين.
بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب مؤسسة

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤسسة
			0.76	3.62	32	مؤسسة متيجي
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.87	3.22	20	مصنع الحليب
لا يوجد تباين	0.423	1.021	0.73	3.54	52	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات عمال المؤسسة تين، رغم أن موظفي مؤسسة متيجي تحتل الصدارة في مدى تحليل مستوى التطوير التنظيمي للمؤسستين.

2.4.2.4 تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب الخبرة

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الخبرة

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الخبرة
			0.51	3.91	9	أقل من أو يساوي 5 سنوات
			0.83	3.57	8	من 6 إلى 10 سنوات
			0.59	3.63	14	من 11 إلى 15 سنة
			0.27	3.91	7	من 16 إلى 20 سنة
			1.52	3.11	6	من 21 إلى 25 سنة
			1.56	3.24	5	من 26 إلى 30 سنة
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.73	3.76	3	أكثر من 30 سنة
لا يوجد تباين	0.218	0.543	0.76	3.81	52	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات العمال حسب خبرتهم، رغم أن فئة أصحاب خبرة من 11 إلى 15 سنة كانت لها الصدارة في تحليل مستوى إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات. بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الخبرة

الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
أقل من أو يساوي 5 سنوات	9	3.76	0.54			
من 6 إلى 10 سنوات	8	3.88	0.37			
من 11 إلى 15 سنة	14	3.64	0.43			
من 16 إلى 20 سنة	7	4.09	0.27			
من 21 إلى 25 سنة	6	3.44	0.81			
من 26 إلى 30 سنة	5	3.23	0.05			
أكثر من 30 سنة	3	4.36	0.29			
المجموع	52	3.76	0.49	1.423	0.254	لا يوجد تباين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات العمال حسب خبرتهم، رغم أن فئة أصحاب خبرة من 11 إلى 15 سنة كانت لها الصدارة في دراسة مستوى التطوير التنظيمي للمؤسسات.

3.4.2.4 تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
الإطارات	21	3.73	0.74			
أعوان التحكم	17	3.39	0.92			
أعوان التنفيذ	14	3.32	0.67			
المجموع	52	3.54	0.85	0.172	0.823	لا يوجد تباين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تباين في أجوبة العمال حسب فئتهم الوظيفية، حيث أن الإطارات يؤكدون على فعالية آليات إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات، في حين التزمت الفئات الأخرى الحياد. بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الفئة الوظيفية

		عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة الوظيفية
		21	3.76	0.35	الإطارات
		17	3.21	0.49	أعوان التحكم
القرار	مستوى الدلالة	14	3.19	0.56	أعوان التنفيذ
لا يوجد تباين	0.076	52	3.43	0.47	المجموع
	قيمة F				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين في أجوبة العمال حسب فئتهم الوظيفية، حيث أن الإطارات يؤكدون على فعالية التطوير التنظيمي للمؤسستين، في حين التزمت الفئات الأخرى الحياد.

3.4 اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

1.3.4 اختبار وتحليل الفرضية الأولى: من الجدول رقم (03) يتضح تحقق الفرضية الأولى في المؤسستين محل الدراسة، حيث أن مستوى تحليل إدارة الجودة الشاملة جيد وفي تحسن في كلا مؤسستين.

2.3.4 اختبار وتحليل الفرضية الثانية: من الجدول رقم (05) يتضح عدم تحقق الفرضية الثانية في المؤسستين محل الدراسة، حيث أن مستوى التطوير التنظيمي للمؤسستين ضعيف وبجاجة إلى تحسن.

3.3.4 اختبار وتحليل الفرضية الثالثة: لتحليل الفرضية الثالثة لا بد من قياس مدى أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسرين التطوير التنظيمي في المؤسستين محل الدراسة، والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تحليل ارتباط المتغيرين الأول والثاني

المتغير	الأول (متغير مستقل)	مستوى الدلالة	القرار
الثاني (متغير تابع)	65.22%	0.023	توجد دلالة ارتباط ضعيف موجب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من الجدول السابق أن الفرضية الثالثة محققة، وهو ما يؤكد وجود ارتباط بين المتغيرين، وهو ما تظهره نتائج الدراسة الميدانية حيث أن فعالية دراسة تحليل إدارة الجودة الشاملة للمؤسستين محل الدراسة اقوي من مدى تحسن مستوى تطويرها التنظيمي، وبالتالي لإدارة الجودة أثر على تحسرين التطوير التنظيمي في كلا المؤسستين .

5. خلاصة

شهد علم إدارة الجودة الشاملة في الآونة الأخيرة توسعا كبيرا في دراسته ومفاهيمه التطبيقية وذلك بحكم الظروف والمتغيرات والمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وما تتطلبه من مواجهه إدارية علمية رصينة وتنافسية لكي تبقى المنظمات والمؤسسات الإدارية عاملة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، هذا وقد جاءت العديد من المدارس المتباينة في فلسفتها التنظيمية طبقا لظروف وبيئات المنظمات المختلفة التي شجعت على التغيير باعتباره أساس تقدم ورقي المؤسسات في المجتمعات الدولية.

وهذا ما قد أضحى التطوير أو التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المؤسسات المجتمعية في الوقت الراهن، ذلك أنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدّة وسرعة التغيير، على اعتبار أن المؤسسة تمثل نظاما مفتوحا مفروضا عليها، ومن

أجل ضمان استقرارها ونموها، ولا بد أن تنمو وتتطور وتتفاعل على ضوء فرص وتحديات محيطها الذي تنشط فيه. ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- مستوى إدارة الجودة الشاملة في كلا المؤسستين جيد؛
 - غياب الاستراتيجيات الداعمة لتطوير التنظيمي في كلا المؤسستين محل الدراسة؛
 - نقص الثقافة والوعي لدى الموظفين بأهمية التغيير والتطوير التنظيمي في تحسين التسيير داخل المؤسستين؛
 - لإدارة الجودة الشاملة أثر جيد على تحسين التطوير التنظيمي في كلا المؤسستين محل الدراسة.
- ومن أهم التوصيات:
- يجب البحث دائما على أساليب جديدة لكي تبقى إدارة الجودة الشاملة جيدة في كلا المؤسستين؛
 - يجب اعتماد عدة استراتيجيات جديدة تسهم في تحسين التطوير التنظيمي داخل كلا المؤسستين؛
 - يجب إعطاء أهمية للتغيير والتطوير الذي هو أساس التحسن والإبداع داخل أي مؤسسة؛
 - ضرورة تفعيل أسلوب التحفيز المالي للعاملين في المؤسسات الأمر الذي يساهم في تحقيق الجودة في الأداء والتطوير.

6. الهوامش والإحالات:

- ¹. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة وايزو، دار الوراق، الأردن، 2014، ص15.
- ². Shehzad Akhtar, Hashim Zameer & Rashid Saeed, **Impact of Total Quality Management on the Performance of Service Organizations in Pakistan**, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 3, No. 6, Nov 2014, p110.
- ³. احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) - الاسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدماتية، ط1، الأردن، 2013، ص23.
- ⁴. Ali Bakhit Jaafreh , Abedalfattah Z. Al-abadallat, **The Effect of Quality Management Practices on Organizational Performance in Jordan: An Empirical Study**, International Journal of Financial Research Vol. 4, No. 12013 , p95.
- ⁵. غسان قاسم دواد اللامي، هدى قاسم سعيد الربيعي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية - معايير وتطبيقات ونماذج، ط1، دار المنهجية، الأردن، 2017، ص31.
- ⁶. يومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد05، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، ص31.
- ⁷. Davood Gharakhani1, Hossein Rahmati, **Total Quality Management and Organizational Performance**, Journal of Industrial Engineering, Vol.1 , No. 3, American ,2013, p48.
- ⁸. فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البداية، الأردن، 2012، ص62-66.
- ⁹. فداء حامد، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، ط1، دار البداية الأردن، 2017، ص59-62.
- ¹⁰. عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، الأردن، ص155-156.
- ¹¹. فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي - القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون لنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص15.
- ¹². بلال خلق السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص23.
- ¹³. هاني بن ناصر بن حمد الراجحي، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منظمة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص12.

- ¹⁴. عماري سمير، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2012-2013، ص45.
- ¹⁵. نورة معمد الرشيد، التغيير و التطوير التنظيمي لإدارات المدارس الخاصة من خلال معايير تقييم الأداء لمجلس أبوظبي للتعليم، ، مجلس أبوظبي للتعليم، دولة الإمارات العربية المتحدة، ص15.
- ¹⁶. بلال خلق السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص28-29.
- ¹⁷. فادية ابراهيم شهاب، مرجع سبق ذكره، ص34.
- ¹⁸. احمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري، الأردن، 2014، ص41-43.
- ¹⁹. كريم نايف العابدي، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي، دار الأيام، الأردن، 2014، ص59-62.
- ²⁰. مراد محمود كامل، التطور التنظيمي للاقتصاد و الإدارة الأعمال، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2016، ص426-427.