



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: ادارة و اقتصاد مؤسسة



تحت عنوان:

إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية
(دراسة حالة اتصالات الجزائر بسيدى علي)

من إعداد الطالبة:

خليفة كريمة

لجنة المناقشة:

تحت إشراف الأستاذة المحترمة:

ملاحي رقية

أ. ملاحي رقية أستاذ محاضرة مقررا

أ. قوبع خيرة أستاذ محاضرة مناقشا

أ. سليمان عائشة أستاذة محاضرة رئيسا

السنة الجامعية: 2016/2017

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

لا تطيب اللحظاء إلا بذكرك، ولا تطيب الأخرى إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة

إلا برويتك

"الله جل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

إلى من كلفه الله "سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

بالمصيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل إسمه بكل افتخار ..

أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قدحان قطانها بعد طول انتظار.

"والدي العزيز"

إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني ، إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دمانها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

"أمي الحبيبة"

إلى أختي الغاليتين ، الطيبتين : سميرة ، هوارية

إلى إخوتي الأعماء : محمد ، حسين ، بو محمد الله

إلى من تلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى من معمو سعدت وبردفتهم في دروب

الحياة الطوة والحزينة سرهم إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير

"أصدقائي"

شكر وتقدير

** الحمد لله والشكر له أولا ، الذي شرح لي صديقي ويسر أمري ،
وخفف عني وزري ووفقني في إتمام هذا العمل المتواضع ، ملك
الملوك به استعنت وعليه توكلت فهو خير المتوكلين .

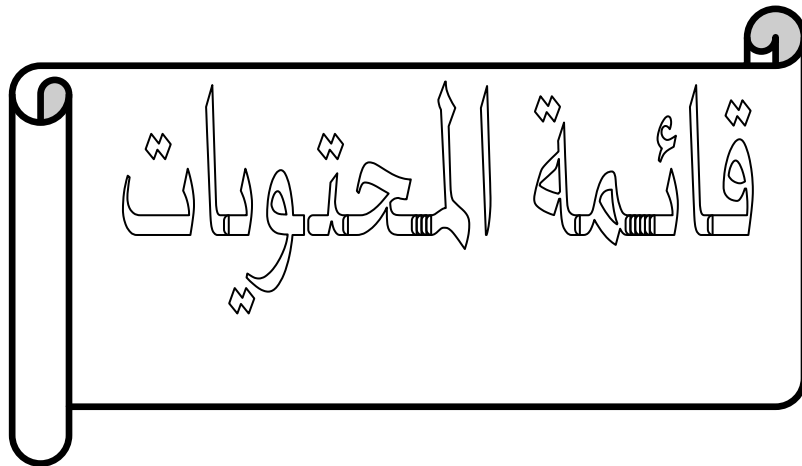
** لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير لكل
من أسهم في إخراج هذه المذكرة إلى النور ؛ وأخص بذلك أستاذتي
المحترمة " ملاحى رقية " على تفضلها قبول الإشراف على هذه
المذكرة ، و على النصائح والتوجيهات القيمة والآراء السديدة التي
يقيمها باستمرار ، رغم كثرة الارتباطات و الانشغالات فجزاها الله كل
خير

** إلى كل من ساهم بمدي بالمساعدة و العون ، ولو بكلمة الطيبة
من قريب أو من بعيد في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع .

** كما أشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
، والعلوم التجارية على النصح و الإرشاد .

** ولا أنسى شكر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بمدي على وخاصة
السيدة المدبرة على جهدهما طول فترة الترخيص .

** وإلى كل من مد لي يد العون والمساعدة في هذا العمل ، ولو
بكلمة طيبة .



قائمة المحتويات

الإهداء

الشكر والتقدير

قائمة المحتويات.....IV-I

قائمة الأشكال.....VI

قائمة الجداول.....VIII

المقدمة العامة.....04-01

الفصل الأول:الاطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي.....06

تمهيد06

المبحث الأول:ماهية إدارة الجودة الشاملة.....07

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....07

الفرع الأول:تعريف إدارة الجودة الشاملة.....07

الفرع الثاني:التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.....09

الفرع الثالث:لأهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.....11

المطلب الثاني:مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.....13

الفرع الأول:مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....13

الفرع الثاني:متطلبات إدارة الجودة الشاملة.....15

الفرع الثالث:مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....17

المطلب الثالث:المنظمة الدولية للمواصفات.....19

- 19..... الفرع الأول:تعريف المنظمة الدولية للمواصفات
- 20..... الفرع الثاني:متطلبات المنظمة الدولية للمواصفات
- 21..... الفرع الثالث:علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الايزو9000
- 22..... المبحث الثاني:ماهية التغيير التنظيمي
- 22..... المطلب الأول:مفهوم التغيير التنظيمي
- 22..... الفرع الأول:تعريف التغيير التنظيمي
- 25..... الفرع الثاني:أسباب التغيير التنظيمي
- 25..... الفرع الثالث:أهمية و أهداف التغيير التنظيمي
- 26
- 26..... المطلب الثاني:دوافع ومجالات التغيير التنظيمي
- 27..... الفرع الأول:دوافع التغيير التنظيمي
- 28
- 29-28..... الفرع الثاني:مجالات التغيير التنظيمي
- 30-29..... الفرع الثالث:أنماط التغيير التنظيمي
- 30..... المطلب الثالث:استراتيجيات التغيير التنظيمي
- 30..... الفرع الأول:إستراتيجية القوة والصد
- 30..... الفرع الثاني:إستراتيجية الإقناع

- الفرع الثالث: إستراتيجية التشارك في القوة.....31.....
- خاتمة الفصل الأول:.....32.....
- الفصل الثاني: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة.....33.....
- تمهيد الفصل الثاني:.....33.....
- المبحث الأول: مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.....34.....
- المطلب الأول: القيادة وثقافة المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة.....34.....
- الفرع الأول: القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة.....34.....
- الفرع الثاني: ثقافة المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة.....43.....
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وأسلوب تنظيم العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة.....46.....
- الفرع الأول: الهيكل التنظيمي في ظل إدارة الجودة الشاملة.....46.....
- الفرع الثاني: أسلوب تنفيذ العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة.....49.....
- المطلب الثالث: تصميم العمليات والأنظمة والسياسات في ظل إدارة الجودة الشاملة.....50.....
- الفرع الأول: العمليات والأنظمة في وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة.....50.....
- الفرع الثاني: سياسة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة.....52.....
- المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة كإستراتيجية للتغيير التنظيمي.....53.....
- المطلب الأول: إدارة الجودة كمدخل للتغيير التنظيمي.....53.....
- الفرع الأول: مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها في المؤسسة.....53.....

54.....الفرع الثاني:التعامل مع مقاومة التغيير في المؤسسة.....

المطلب الثاني:التجارب المعتمدة على استراتيجية إدارة الجودة الشاملة لتبني التغيير التنظيمي والفوائد التي

حققتها.....56.....

الفرع الأول:أهم الشركات العالمية التي تبنت التغيير

التنظيمي.....56.....

الفرع الثاني:فوائد تجارب هذه

الشركات.....56.....

الفصل الثالث:إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر للتغيير

التنظيمي.....62.....

تمهيد الفصل :.....62.....

المبحث الأول:الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بسيدي علي.....63.....

المطلب الأول:التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بسيدي علي.....63.....

الفرع الأول:نشأة مؤسسة اتصالات

الجزائر.....63.....

الفرع الثاني:تأسيس المديرية العملية لاتصالات

الجزائر.....64.....

الفرع الثالث:الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات

الجزائر.....64.....

المطلب الثاني:أهداف ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر بسيدي علي.....68.....

الفرع الأول:أهداف مؤسسة اتصالات

الجزائر.....68.....

الفرع الثاني:نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر.....68.....

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستمارة المقدمة لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر.....
68...

المطلب الأول: تحديد قابلية التغيير التنظيمي في المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.....68

المطلب الثاني: تحديد مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.....69

المطلب الثالث: أهداف إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر.....70

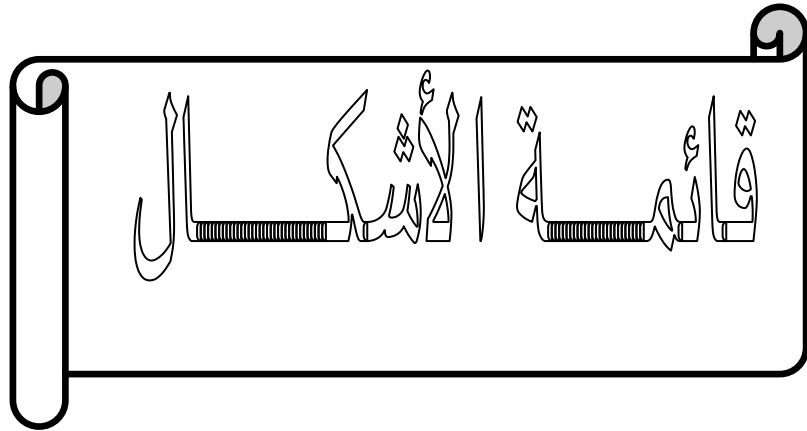
خاتمة الفصل.....73

خاتمة عامة.....77-75

قائمة المراجع.....81-79

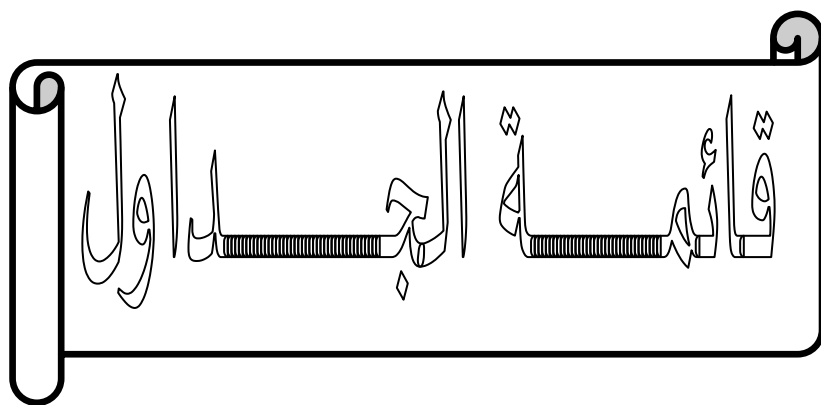
الملاحق

الملخص



قائمة الأشكال

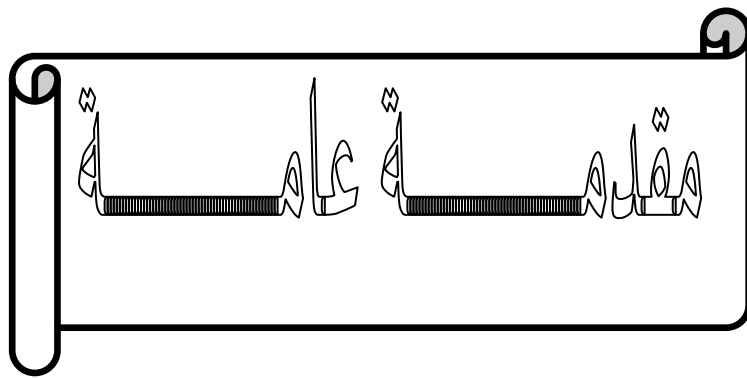
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	العلاقة القائمة بين دورة العمل الانتاجي والعمل الخدمي للمنظمة الاقتصادية.	01-I
12	أهمية إدارة الجودة الشاملة.	02-I
13	سلسلة Deming لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.	03-I
25	نموذج لويفن لمراحل عملية التغيير التنظيمي	04-I
38	نموذج الشبكة الإدارية في القيادة.	05-II
40	نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانكهارد.	06-II
42	نموذج طيف السلوك القيادي.	07-II
44	مكونات الثقافة التنظيمية.	08-II
64	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر	09-III



قائمة

الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22-20	كيفية حل المشكلات المتعلقة بالجودة عن طريق أنظمة الجودة ISO9000	01- I
71	تطور عدد المشتركين لاتصالات الجزائر (فرع موبليس) من سنة 2008-2014	02-III



مقدمة عامة :

أدى ظهور المنافسة والتكتلات الاقتصادية والمؤسسات العالمية وارتباطها بالثورة الهائلة في المعلوماتية والاتصالات إلى اندفاع المؤسسات في الدول المتقدمة إلى محاولة تحقيق حصص سوقية جديدة معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية ومنها أسبقية الجودة.

غير أنها لوحدها لا تكفي بل لابد من تبني الاتجاهات الأكثر حداثة وأبرزها إدارة الجودة الشاملة. ومن ثم كان الهدف الأساسي هو تقديم الخدمات والسلع بصورة أفضل لكسب حصة أكبر في السوق، وأصبح الزبون هو سيد الموقف وسيد السوق والجميع يسعى لإرضائه، طبعاً في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المؤسسات.

ومن ثم توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرت المؤسسات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم. ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، وفي هذا الإطار فإن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية، لكل شيء داخل المؤسسة، من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورضائهم، وفق ما يتوقعونه بل يتخطى هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المؤسسة هما هدف واحد، وبقاء المؤسسة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي تغيير تنظيمي يشجع على تطبيق وتوفير أساليب تحسين الجودة في جميع المجالات وتبني فلسفة التحسين المستمر والاهتمام بضرورة دعم الإدارة العليا لهذه الفلسفة، تطوير رؤية إستراتيجية بمشاركة العاملين.

ومن هذا المنطلق كان الاهتمام متزايداً من قبل المؤسسات وتطورت أهمية الجودة وانتقلت إلى الجودة الشاملة ثم إلى إدارة الجودة الشاملة، كما مست كل المنتجات السلعية والخدمية وفي جميع المؤسسات سواء أكانت اقتصادية، إدارية أو اجتماعية.

ويمكن القول أن المؤسسة الجزائرية أصبحت تعيش هذا الواقع بكل ضغوطاته، فبدأت تسعى نحو بناء إستراتيجيتها التي تمكنها من استخدام أساليب إدارة الجودة الشاملة ومن هنا يمكن طرح الإشكالية في السؤال الجوهرية التالي:

ما مدى مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إحداث تغييرات تنظيمية على مستوى المؤسسة الجزائرية ؟

وحتى نتمكن من السيطرة على جوانب الموضوع نقدم أسئلة فرعية لتجزئة الإشكالية الرئيسية:

هل هناك قابلية للتغيير داخل المؤسسة لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة؟

ما هي المجالات التي تستوجب التغيير التنظيمي، حتى تضمن المؤسسة نجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة؟

فرضيات البحث:

مبدئيا نجيب عن هذه التساؤلات بالفرضيات التالية:

- تشكل مقامة التغيير عقبة أمام المؤسسة الجزائرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - لا تحتاج المؤسسات الجزائرية إلى تغيير شامل وجذري حتى تتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإنما يكفها بعض التغييرات البسيطة تستكمل بها مقومات تبني إدارة الجودة الشاملة.
- أهمية الموضوع وأسباب اختياره:
- يرجع اختيار هذا الموضوع نتيجة الأسباب والأهمية الموضحة في النقاط التالية:
- تنبع أهمية الدراسة الحالية من تناولنا لموضوع يتسم بالحدثة ويعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية، حيث نعتقد أن هنالك محدودية في فهم أهمية ودور إدارة الجودة الشاملة على صعيد المؤسسات الجزائرية فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي تهيئة مستلزمات تطبيقها.
 - سعي الكثير من المؤسسات الجزائرية إلى الحصول على شهادات المطابقة الدولية للجودة، وكذا تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة ولا يمكن أن تحقق هذه المؤسسات ذلك إلا من خلال إحداث تغييرات جذرية.
 - موضوع إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أكثر المواضيع التي لقيت صدا ورواجا واسعا، كما أنها حققت نجاحا كبيرا عند تطبيقها في أغلب المؤسسات العالمية مما يحفز على تكثيف البحث في هذا المجال.
 - سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية مما سيحتم عليها منافسة مؤسسات عالمية كبيرة تمتلك منتجات ذات جودة عالية تتمتع بثقافة قوية وتتبع أساليب إدارية حديثة كإدارة الجودة الشاملة.
 - ضرورة تغيير الأساليب الإدارية في المؤسسات الجزائرية لضمان بقائها، من خلال الاهتمام بكل عنصر مهما كان دوره في المؤسسة، من حيث احترام مساهمته والعمل دوما على تطويره المستمر.
 - عدم تطبيق أغلبية المؤسسات الجزائرية لمعايير إدارة الجودة الشاملة بالشكل المناسب. وبذلك قد يفيد هذا البحث في التعرف على المعايير والمبادئ الأساسية التي تضمنت تطبيق هذا الأسلوب بشكل فعال وإيجابي.

أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة الحالية في تناوله الموضوع يتسم بالحدثة حتى وإن كان على مستوى دراسته والخوض فيه يعد بعيدا عن مجال التطبيق في المؤسسات الجزائرية فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي تهيئة شروط تطبيقها من قبل مدراء المؤسسات الجزائرية وبالتالي سوف نحاول لفت انتباه أنظار القائمين على أمر المؤسسات الجزائرية إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من الإفرازات الهامة لتطور الفكر الإداري، والذي أثبت كفاءته وأمكن من خلاله التغلب على ما يعترض المؤسسة من مشاكل تتعلق بالجودة الانتاجية وفي هذا الإطار تهدف الدراسة إلى:

- تعميق الفهم بموضوع التغيير التنظيمي وكذا إدارة الجودة الشاملة ومحاولة الربط بينهم وإلقاء الضوء على كيفية التحول نحو إدارة الجودة الشاملة، ومحاولة تقليل الفجوة المعرفية في تبني هذه الفلسفة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية.
- محاولة التعرف على ما يحققه تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية.
- نسعى أيضا من خلال هذه الدراسة إلى تبيان الأساليب الإدارية التي تساعد المؤسسة الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وجعل رضا الزبون في قمة أولويات المؤسسة التي تهدف إلى رفع أدائها وتحقيق التميز والتفوق.
- تقديم مقترحات على ضوء الدراسة التطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر لتفادي النقائص وهذا يعطي الفرصة للاستفادة من هذه الاقتراحات في مؤسسات أخرى.

مناهج وأدوات البحث:

يهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة ولإثبات مدى صحة وخطأ الفرضيات المقترحة ثم الاعتماد على استخدام المنهج التحليلي الوصفي في الجانب النظري أي في الفصل الأول والثاني، أما الجانب التطبيقي أي في الفصل الثالث فاستخدمنا منهج دراسة حالة الذي سوف يعتمد على عدة أدوات منها الاستبيان، الملاحظة... الخ.

الدراسات السابقة:

- إن الدراسات التي عالجت موضوع الجودة لكل منها مجال اهتمام ونقطة ارتكاز نذكر منها:
- مذكرة ماجستير على مستوى المدرسة العليا للتجارة للباحث لوشاحي أحمد خير الدين، تحت عنوان "الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، حيث حاول البحث تشخيص واقع الجودة في إحدى المؤسسات الاقتصادية من خلال تقييم نظام الجودة بها، 2003.
 - مذكرة ماجستير على مستوى جامعة المسيلة إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة للباحث خثيم محمد العيد، حيث حاول الباحث توضيح أنه لا يمكن بناء استراتيجيات المؤسسة دون الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة كما أن تطبيق الجودة يؤثر في استراتيجيات المؤسسات، 2008/2009.

تقسيمات البحث:

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

_الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي.

_ الفصل الثاني: سنتناول فيه التغيير التنظيمي كمنطلق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكافة المجالات التي يجب أن يشملها التغيير من اجل تبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في المنظمة بنجاح.
-الفصل الثالث: عبارة عن إمكانية إحداث التغيير في المؤسسة لتوفير المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة ومدى ملائمة المناخ التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر لتطبيق هذا الأسلوب الحديث.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والتفسير التنظيمي

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي.

تمهيد:

أصبح من الضروري على المؤسسة في ظل جملة من التغيرات التي تواجهها أن تحدث تطورا في سلوكها التنظيمي وفي ممارستها الإدارية بشكل عام، وذلك من خلال الأخذ بالمفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتدعم قدرتها التنافسية لأن المداخل التقليدية أصبحت غير قادرة بسماتها وخصائصها من الوقوف أمام التحديات الحالية، وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم التوجهات الحديثة نسبيا والتي استحوذت على اهتمام المديرين والباحثين والأكاديميين كأحد الأنماط السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد لاق هذا المدخل رواجاً كبيراً لتطوير إدارة المنظمات إلى حد وصفها بالموجة الإدارية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، حيث أصبح العمود في سوق المنافسة العالمي يستلزم أن تكون الجودة هي المطلب الأساسي للمنظمات فلم تعد الجودة في الاقتصاد المعاصر تعني ببساطة إنتاج سلعة أو خدمة وتحقيق جودة إدارة المنظمة ككل، وبالتالي أصبحت الجودة القاسم المشترك لاهتمامات المدراء والمختصين من مهندسين واقتصاديين وإداريين، وفي كل أنحاء العالم، في هذا الفصل محاولة تقديم إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي من حيث مفهومها باعتبارها أسلوب إداري حديث يهدف إلى تطوير وتحسين الجودة والإنتاجية وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول : ماهية إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني : ماهية التغيير التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة العالمية بين المؤسسات والتي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين و الإداريين ، والتي سارعت المؤسسات لتطبيقها في مختلف أنحاء العالم كونها تمثل حجر الزاوية في عملية تحولها.

المطلب الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والإداريين والتي سارعت المؤسسات لتطبيقها في مختلف أنحاء العالم كونها تمثل حجر الزاوية في عملية تحولها.

الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة.

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة لابد من معرفة بعض المفاهيم الأخرى ومن بينها الجودة ، فلقد تعددت وتباينت تعاريف الجودة ، فيعرفها جونسن johnson "بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضائه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه"¹.

-كما عرفها بات كومان وسندي واثمور (pat Kaufman / Cindy wetmore) "هي تلبية احتياجات الزبون المتوقعة وإتقان الأعمال من أول مرة". فالجودة تعني أيضا من حيث المفهوم الملائمة للاستعمال ، ويعرفها البعض على أنها المطابقة مع المتطلبات والسمات والخصائص ، كما يشير البعض على أنها تمثل انخفاض في شكاوي العملاء. والبعض الأخرى يؤكد على أنها تمثل تحسين كفاءة الأداء وفاعلية الإنجاز أو أنها تمثل إمكانية تقليص التكاليف ... الخ . من المفاهيم التي أصبحت الآن شائعة الاستخدام بصورة واسعة النطاق .

لذا فإن إدارة الجودة الشاملة وفق مفهوم كروسبي (crosby) 1969 "عبارة عن المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا ، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية"² ، كما عرفها أو مانجو 1991 (omanchonou) بأنها "تمثل استخدام العملاء للسلعة أو الخدمة التي تقترون بالجودة في إطار تجربته لها" ، كما تونكس 1992 (Tunks) بأنها "اشترك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته"³.

_ وحسب وزارة الدفاع الأمريكية بأن "الجودة الشاملة تتضمن الأنشطة المتعلقة بالتطوير والتحسين والتي يساهم جميع العاملين في المنظمة (إداريين / عمال) من خلال تكامل الأنشطة والجهود المقترنة بهم وفي كافة المستويات لبلوغ

¹ خضير كاظم حمود: "إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار المسيرة، 2007، ص: 19.

² محفوظ أحمد جودة: "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2008، ص: 19.

³ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 20.

الانجاز الأمثل في الأداء ، بحيث يؤدي ذلك نحو تحقيق الرضا في النشاطات المتعلقة بالأهداف المراد تحقيقها بالتنوع والتكاليف والأغراض والحاجات¹.

لذلك يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن²:

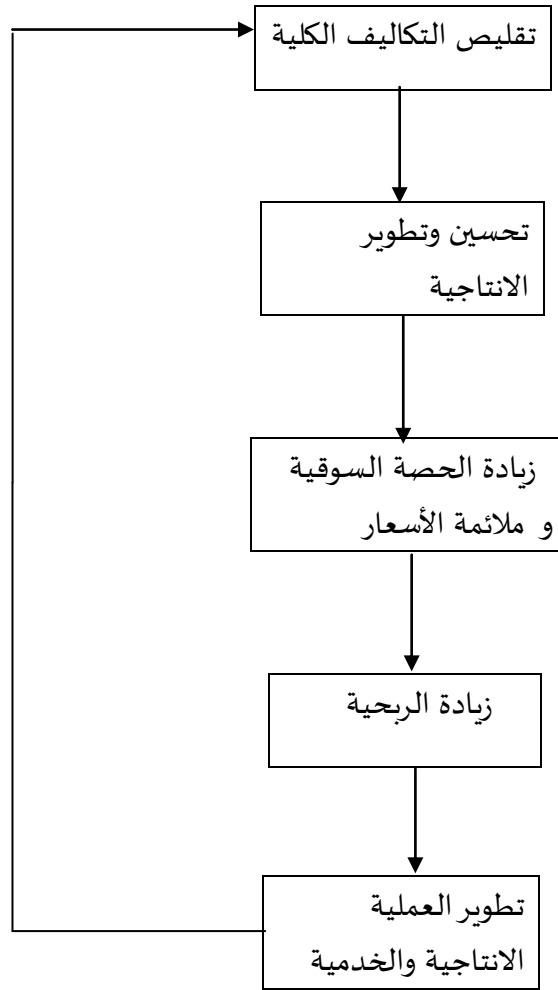
1. إدارة الجودة الشاملة ثورة إدارية جديدة تتمحور أفاقها في تطوير وتحسين المنتجات والخدمات بما يلبي رغبات وحاجات وتطلعات المستهلكين الحاليين والمرتبين.
 2. إدارة الجودة الشاملة تطوير فكري شامل يعتمد على خلق تكامل الجهود المادية والبشرية والمتاحة في المنظمة نحو تحقيق الهدف الأساسي لها.
 3. إدارة الجودة الشاملة ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لاشتراك كافة الأفراد العاملين في المنظمة كل من خلال موقعه في الأداء وتعبئة تلك الجهود وتعاملها نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- لقد أعطى إدوارد دامنغ (edwards deming) أهمية كبيرة للجودة الشاملة حيث تعد الجودة في نظره مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة ، وذلك من خلال التركيز على خمسة خطوات أساسية تعتبر متداخلة ومتفاعلة في تنشيط حركة الجودة الشاملة وهي :

- تقليص التكاليف الكلية من خلال تكثيف الجهود البشرية في الأداء التشغيلي في تقليل الأخطاء والتوقعات والمبيعات وإعادة التصنيع... الخ ، التي غالبا ما ترافق الأداء التشغيلي للعمليات الانتاجية والخدمية ، إذ أن هذه التوجهات من شأنها أن تساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الأولية ونصف المصنعة واستثمار الوقت بالإنجاز بصورة مثلى وهذه تؤدي إلى :
- تطوير وتحسين الانتاجية المتحققة للمنظمة والتي تؤدي إلى:
- تحسين النوعية وزيادة الحصة السوقية وملائمة الأسعار لقدرات المستهلكين الشرائية والتي تؤدي إلى:
- زيادة الربحية وتحقيق الثبات والاستقرار للمنظمة المعنية في إطار الأنشطة الانتاجية والخدمية لها والذي يؤدي إلى:
- نتائج تطويرية مستمرة في العمل الإنتاجي ، وهكذا فإن دورة العمل الإنتاجي من شأنها أن تحقق استمرارية النهوض الفاعلة في التحسين والتطوير المستمرين من خلال إسهام كافة العاملين في النشاط النوعي في المنظمة الاقتصادية والشكل يبين بوضوح طبيعة العلاقة القائمة في دورة العمل الإنتاجي أو الخدمي للمنظمة الاقتصادية .

¹ خضير كاظم حمود ، "إدارة الجودة وخدمة العملاء" ، مرجع سبق ذكره ، ص:20.

² رعد عبد الله الطائي ، عيسى قادة : " إدارة الجودة الشاملة " ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص : 29.

الشكل رقم (1-1): يبين العلاقة القائمة في دورة العمل الانتاجي والخدمي للمنظمة الاقتصادية.



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 21.

الفرع الثاني : التطور التاريخي لفكرة الشمولية في إدارة الجودة الشاملة .

إن التطورات التاريخية لفكرة الجودة الشاملة لم تأتي من فراغ فكري وإنما تجسدت معالم النهوض والتطورات من خلال الإسهامات الفاعلة للعديد من الرواد والمفكرين والعاملين في حقول تطوير النوعية وتحسينها ، ومن الجدير بالذكر يمكن إيجاز المراحل التاريخية لتطورات إدارة الجودة الشاملة من خلال¹ :

- الفترة 1940- 1945: لقد شكل الرواد والمفكرين الأمريكيين دورا أساسيا في هذه المرحلة التاريخية ، وهم كل من إدوارد دامنغ والملقب بابي النوعية وجوزيف جوران ، واللذان أسهما بشكل أساسي في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص والاختبار لجودة المنتجات السلعية والتسهيلات الخدمية في المنظمات

¹ خضير كاظم حمود ، "إدارة الجودة وخدمة العملاء" ، مرجع سبق ذكره، ص: 21-22.

الاقتصادية ،وقد لقيت هذه الأساليب دورا حاسما في التطويرات المستهدفة التي شكلت منعطفات فعالة في تطوير وتحسين جودة المنتجات و الخدمات على حد سواء .

- فترة الخمسينات :لقد اتسمت هذه الفترة التاريخية بضعف واضح في ميدان المنافسة بين المنظمات الانتاجية والخدمية المختلفة ،وقد كانت المنافسة محدودة في هذا المجال إلى حد بعيد ،وقد قام ادوارد بالذهاب إلى اليابان وقام باللقاء محاضرات تطويرية وتدريبية في العديد من المنظمات الانتاجية اليابانية ،وقد تبنت تلك المنظمات الاقتصادية الآراء و الملاحظات التي طرحها وطورها(E- damming) وقد تم إعداد ووضع طاقم عمل متخصص في الجودة آنذاك ،وقد كان له الأثر الفعال في التطوير والتحسين اللاحق للمنظمات اليابانية.
- فترة الستينات :لقد استأثرت الجودة باهتمام واسع في هذا المجال ،وقد قامت بريطانيا بتبني هذا الاتجاه وقد تم التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام ،وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية في تحسين وتطوير مجالات الجودة المتعلقة بالسلع والخدمات في المنظمات الاقتصادية.
- فترة الثمانينات :لقد شهدت هذه الفترة التاريخية اهتماما متزايدا في الجودة ،وقد اعتمدت كسلاح تنافس بين المنظمات على الصعيد الإقليمي والدولي ،وقد تم إقامة أقسام متخصصة للجودة في العديد من المنظمات الانتاجية والخدمية ،وقد ظهرت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية وهي ISO 9000 مستخدمة لتوحيد المعايير القياسية للمواصفات السلعية الخدمائية على المستوى الدولي.
- فترة التسعينات وما أعقبها الوقت الحاضر : لقد شهدت هذه المرحلة التاريخية تطورات ملحوظة تمثلت ب بروز ظاهرة العولمة وثورة الاتصالات و المعلومات والانترنت والتجارة الحرة ...الخ.

ومن معالم التطورات التي أصبحت النوعية في ظل العولمة سلاحا تنافسيا أساسيا ينبغي أن تتضاعف أهميته وتتركز في إطاره العهود المختلفة سيما وأن الاستقرار بالأسواق والحفاظ على الحصص السوقية وتحققت الميزة التنافسية من شأنها أن تجعل منظمات الأعمال إمكانية الاستمرار والتطوير وإلا فأنها إما تنسحب من الأسواق أو تلجأ إلى الاندماج مع غيرها من المنظمات الاقتصادية .ومن هذا المنطلق فقد لقيت النوعية أهمية كبيرة وقد امتد اعتمادها في مختلف آفاق التطورات الملحوظة ،وقد لقيت إدارة الجودة الشاملة الدور الفعال في هذا المجال ،ولذلك يمكن إيضاح هذه التطورات التاريخية في حقول الأداء النوعي باعتماد التطورات التالية¹ :

- مرحلة الفحص والتفتيش.
- مرحلة مراقبة الجودة.
- تأكيد الجودة.
- حلقات السيطرة النوعية.
- إدارة الجودة الشاملة.

ومن الجدير بالذكر أن التطورات التاريخية التي شاهدها إدارة الجودة الشاملة لم تكن لتحصل إلا بالجهود الفكرية والأبعاد التطويرية التي أسهم فيها الرواد الحقيقيين لحركة التطوير والتحسين الهادف ،الذي شاهده المراحل التاريخية منذ مرحلة الخمسينات من القرن العشرين وأن هؤلاء الرواد والأوائل الذي أسهموا بذلك هم :

¹خضير كاظم حمود : "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، مرجع سبق ذكره ،ص:22.

1. ادوارد دامنغ Edward Deming.
2. جوزيف جوران Joseph Juran.
3. فيليب كروسي Philip Crosby.
4. أرمند فيكنبم Armand Feigenbam.
5. كورد ايشكوا kaoru Ishikawa.
6. جنجي توكاجي Genichi Togushi.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

* من خلال العناصر سالفة الذكر تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط الموالية¹:

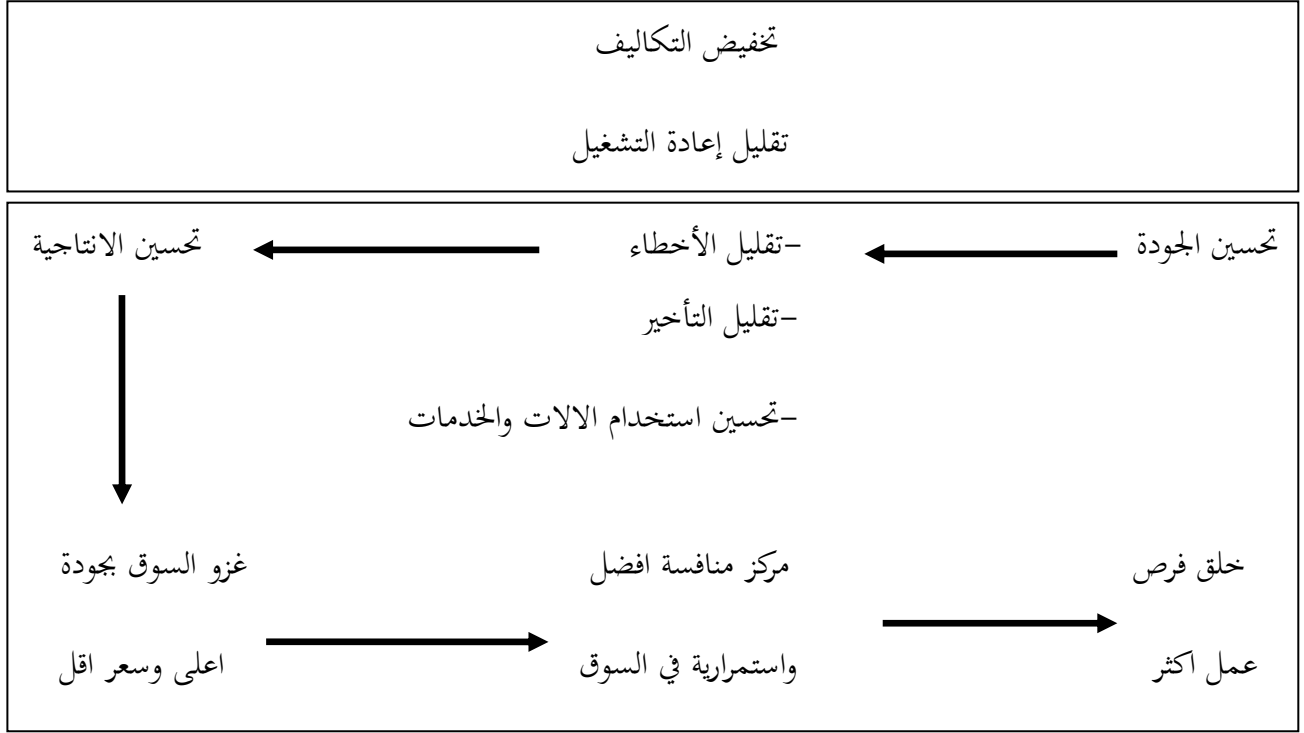
- 1- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
- 2- تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات.
- 3- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.
- 4- الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع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

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

ويمكن توضيح أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:

¹ محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان: "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة، 2006، ص:38.

الشكل رقم (2-1): أهمية إدارة الجودة الشاملة



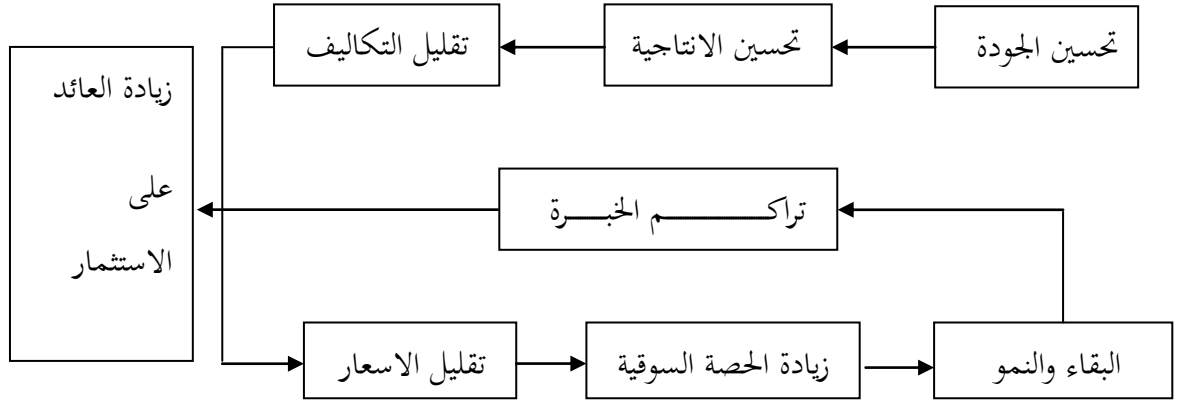
المصدر: علي السلي ، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات " ، بدون طبعة، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر، ص:299.

*تعمل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الأهداف المئوية¹:

- ✓ تحقيق الربحية والقدرة التنافسية: إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي بدورها تضيف إلى زيادة الربحية وكذا زيادة الحصة السوقية والقدرة التنافسية.
- ✓ تحقيق الرضا لدى المستهلكين: تهتم إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة المتعلقة بالتعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين من خلال تحديد حاجاتهم ورغباتهم بغرض تلبيةها ، حيث تبدأ من مرحلة بحوث التسويق لتحديد المواصفات المراد اعتمادها للسلعة مروراً بالتصميم والتطوير و مرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين والتوزيع وأخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع ، ومن خلال هذا يتم الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين وجذب مستهلكين مرتقبين ، وتصميم منتجات تلبي رغبات وحاجات المستهلكين.
- ✓ زيادة الفعالية التنظيمية: بما أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس أن الجودة مسؤولية كل العاملين بالمنظمة ، فإنها تهتم بشكل كبير بالعمل الجماعي والتحسين المستمر للاتصالات وكذلك إعطاء العاملين فرصة المشاركة في حل المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف العاملين.

¹ خضير كاظم همودة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 83 ، 84.

الشكل رقم (1-3): سلسلة Deming لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة: متطلبات الايزو 2000.9001"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005، ص: 100.

المطلب الثاني: مبادئ و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

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

الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

تعد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي في مختلف المؤسسات، إذ أن هذه المبادئ من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يرتكز عليها عند الشروع في استخدام هذا الأسلوب تطبيقاً في المؤسسة وتتمثل هذه المبادئ الأساسية في¹:

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

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

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

¹ قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 2000- 9000"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص : 48.

- 1- مفهوم التحسين المستمر: يعرفه عمروصفي العقيلي على أنه : " أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار "؛ كما يعرف على أنه فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر.
- ويتطلب إجراء عمليات التحسين المستمر توافر العديد من العناصر أهمها:
- أ - تحديد الهدف من إجراء التحسين.
 - ب - تحديد المتطلبات المادية والبشرية للتحسين ، على أن تكون على هيئة خطة عمل.
 - ج - توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.
 - د - تشكيل لجنة عليا للتنسيق بين عمليات التحسين.
 - هـ - تشكيل فرق للتحسين وتحديد سلطات ومسؤوليات.
 - و - جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام جميع العاملين في مجال التحسين.
 - ي - التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري .

إذا فالتحسين المستمر تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة.¹

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

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

-رابعا إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات :اهتمت إدارة الجودة الشاملة بموضوع اتخاذ القرار نظرا لأهميته في إعطاء الفرص لجميع أفراد القوى العاملة المتخصصة للمشاركة في صنع القرارات ،وتتيح إدارة الجودة الشاملة أن تتخذ القرارات استنادا إلى الحقائق.

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

خامسا- مشاركة الموردين :تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات ، إذ أن وجود علاقة وثيقة بين المنظمة ومورديها هي من الأهمية بمكان بالنسبة للمنظمة ،فالعلاقة الوثيقة بين الطرفين تؤدي إلى تحقيق عوائد

¹ عمروصفي العقيلي ،"المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره ، ص :130.

كبيرة بالنسبة للطرفين، وبالتالي فإن دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة ويعتبر توطيد العلاقة مع الموردين مبدأً مكملًا ومتكاملاً مع مبدأ التركيز على العميل والانطلاق منه.

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

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

1- اختيار العنصر البشري وفق مواصفات ومعايير محددة بشكل مسبق تخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة.

2- تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته.

3- الحوافز أي تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي المعنوي بآن واحد.

4- تبني النهج الجماعي في العمل وتعزيز روح التعاون والفريق.

وبذلك فإن التركيز على العنصر البشري يتم من خلال تطوير قدرات ومهارات جميع أفراد المؤسسة ليتمكنوا من

اتخاذ القرارات بأنفسهم، والتأكيد على مشاركتهم الفعالة في برامج تحسين الجودة.¹

ثامناً- الاهتمام بالتغذية العكسية: يعد مبدأ التغذية العكسية مقياساً لحساسية تطبيق المبادئ السابقة الذكر

والتأثر المرتد قد يكون إيجابياً أو سلبياً، فإذا كانت النتائج إيجابية فهذا يعني أن المبادئ السابقة تسير في استقرار

وهدوء، وتلعب بذلك الاتصالات البشرية الدور المحوري لأن من المعروف أن أي منتج لا يمكن تصميمه بدون

مدخلات بشرية، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تمكن الأفراد من التعايش مع ما يدور

في منظمهم ومراقبة² تسيير عمليات بدءاً من مرحلة المدخلات يعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد

وزيادة فرص النجاح والإبداع، وكذلك هو الضمان للارتقاء بمستوى الأداء.³

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يمكن القول أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي أوردها المعهد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة

هي العناصر الضرورية والشاملة التي تمثل متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهذه العناصر هي⁴:

1. دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: يعتبر من أهم العوامل لنجاح تطبيق إدارة

الجودة الشاملة، فقرار تطبيقها هو قرار استراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية العليا في المؤسسة بهدف

نشر وتطوير رؤية ورسالة المؤسسة في إطار إستراتيجياتها ويتمثل هذا الدعم والتأييد في إعلان تطبيق إدارة الجودة

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 59.

² منير عبد الله الحربي، "تطوير الأداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة"، مجلة التربية المعاصرة، العدد 15، القاهرة، 1998، ص: 139.

³ منير عبد الله حربي، مرجع سابق، ص: 139.

⁴ مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي وخدمي"، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع، 2007، ص: 34.

الشاملة أمام جميع المستويات داخل المؤسسة والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات ،بالإضافة إلى تخصيص الموارد والإمكانيات اللازمة لتطبيق (موارد مالية وبشرية)، فالإدارة العليا هي القاطرة التي تجر العربات لإحداث التغيير داخل المؤسسة.

2. التوجيه بالمستهلِك: إن العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين والخارجيين من أهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فالعميل هو نواة كل مجهودات المؤسسة لذا لا بد أن تعمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من: _ معرفة درجة رضا العملاء.

_ وضعية المنافسين.

_ المنتجات الجديدة في السوق.

_ التوقعات والتغيرات في حاجات وأذواق العملاء.

3. تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة: ويعني إعداد جميع العمال بمختلف مستوياتهم نفسياً لفهم وقبول والاقتناع بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ن بهدف التقليل من مقاومتهم للتغيير والحصول على تعاونهم والتزامهم من خلال تنديد الشعور بالخوف من هذا التغيير في أسلوب العمل.

أما تهيئة ثقافة المؤسسة فيكون بتغيير الممارسات بواسطة تغيير أسلوب مكافأة العاملين ،تغيير كيفية تقييم مدى مبادرتهم وابتكارهم ،مدى احترام قواعد وإجراءات العمل ، فلا بد أن يتسم مناخ العمل في المؤسسة بالصفات التالية:

_ توفر إمكانية المشاركة والمنافسة في مشاكل العمل لجميع العمال في المؤسسة في إطار اختصاصاتهم.

_ إدراك جميع العمال أن التحسين المستر لت تحقيق التميز هو أساس التقييم والتقدير.

_ اهتمام كافة أفراد المؤسسة بإرضاء العميل الداخلي وتشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل.

_ مواجهة الأخطاء قبل الوقوع فيها دون البحث على الخطأ لاتهامه بل ينظر للخطأ على أنه فرصة للتحسين.

4. قياس الأداء للإنتاجية والجودة: من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود نظام المؤسسة قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية لتحديد مدى نجاح أداء وتنفيذ العمليات والعمل على القضاء على الاختلافات بشكل جذري.

5. الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة: انطلاقاً من أن الموارد البشري هو أساس النجاح في المؤسسة ، فلا بد من عناية خاصة به خلال وضع مجموعة من الأنظمة تسمح بإدارة فعالة للموارد البشرية نظام الاختيار والتعيين ، نظام تقييم الأداء ، نظام الحوافز، نظام التدريب وكل هذا الأنظمة تهدف لدمج كافة الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة في فريق واحد يساهم خطط التحسين المستمر.

6. التعليم والتدريب المستمر : لتأهيل كافة العمال لا بد من وضع برامج تدريب لكافة العمال تماشياً مع مستوياتهم ومهامهم داخل المؤسسة ، بهدف الوصول إلى مهارات تنسجم مع عملية التحسين المستمر ، وأن تكون عملية التدريب في الوقت الملائم بحيث تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق الفعلي.

7. تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: لا بد من إنشاء نظام معلومات داخل المؤسسة يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح

أداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال ويؤدي هذا إلى التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة¹.

الفرع الثالث: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة حيث تمر بمجموعة من المراحل المتتابعة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مرادها، ويمكن تلخيص مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي²:

-أولا مرحلة الإعداد/ opération Phase :

تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يطلق عليها مرحلة اقتناع وتبني القيادات الإدارية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات تطبيق هذا المدخل. يتم التركيز في هذه المرحلة على إبراز دور القيادة وتغيير الأنماط القيادية القديمة تدريجياً إلى أنماط جديدة تتلاءم مع فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة، وفي هذه المرحلة أيضاً تتحدد الأهداف والمصطلحات التي يجب أن يتم الإجماع عليها ويفضل إنشاء مجلس استشاري للمنشأة، ويوضع تخطيط استراتيجي شامل وتتحدد الرؤى المستقبلية للمنشأة من تلك الإستراتيجية العامة.

-ثانياً مرحلة التخطيط The plaming phase³:

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

كما يمكن تقسيم مرحلة التخطيط إلى ثلاث مستويات أساسية هي:

- 1- التخطيط الاستراتيجي للجودة الذي يشمل تحليل السبب وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف.
 - 2- تخطيط جودة المنتج الذي يبدأ من تحليل المنتج العميل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.
 - 3- تخطيط جودة العمليات ضد المواصفات المحددة سلفاً.
- ثالثاً-مرحلة الرقابة والتقويم : تتضمن هذه المرحلة تقويم واقع الشركة المعنية من حيث⁴:

¹ مهدي صالح السامرائي، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي"، مرجع سبق ذكره، ص:35.

² محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، دار المسيرة لنشر والتوزيع، 2009، ص:36.

³ عواطف ابراهيم الحداد، "إدارة الجودة الشاملة"، بدون الطبعة، عمان، الاردن، دار الفكر لنشر والتوزيع، 2009، ص:212.

⁴ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص:217.

- 1- دراسة الوضع الحالي للشركة ،ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة دائمة لتنفيذ مدخل أو ما يمكن اعتباره ضعفا عائقا لعملية التنفيذ ومحاولة تذليلها
- 2- دراسة وتقييم آراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغييرات في بيئة عمل الشركة ،أي تقييم لما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال. وتشمل هذه المرحلة أربع خطوات تعتبر مدخلا لمرحلة (عملية) تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ومعلومات مرتدة للإدارة وإدارة التدريب ودعم مباشر للخطة الإستراتيجية للجودة بالمنظمة وهذه الخطوات هي:
 - 1-التقويم الذاتي: تبدأ عملية التقويم الذاتي بعدد من التساؤلات المهمة ،والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها المديرين من تهيئة المناخ المناسب للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - 2-التقدير التنظيمي : وتهدف هذه العملية إلى توفير أداة ضرورية لفهم المنظمة وجميع العاملين بها.
 - 3-التعرف على مدى رضا المستهلكين: وعلى ما يقترحوه من مجالات التحسين والتطوير خلال لقاءات العمل أو من خلال الاتصالات بوسائل الاتصال المختلفة.
 - 4- التغذية العكسية: لتقييم التدريب.
- رابعا مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة تكون المنظمة مهيأة لبدء التحسين المستمر وتمثل أهم الخطوات اللازمة لإنجاح هذا التحسين في¹:
 - 1-انتقاء المديرين وتدريبهم: المقصود بالمديرين الأشخاص الذين سيتولون عملية التدريب التقنية ،وتقنيات إدارة الجودة الشاملة ،وهم مجموعة أفراد من داخل المنظمة يتم اختيارهم بعناية فائقة ،وتعتبر مهمتهم امتداد لمنسق الجودة حيث يتلقون تدريباً مماثلاً للذي تلقاه منسق الجودة.
 - 2-تدريب الإدارة وفق العمل بعد تهيئة المدربين يشرف هؤلاء على عملية تدريب الإدارة وقوة العمل وتتلخص البرامج التدريبية في ثلاث نقاط أساسية:
 - أ -خلق الوعي الإداري بإدارة الجودة الشاملة.
 - ب -تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.
 - ج - التدريب على إكساب المهارات للأفراد .
- من خلال المراحل السابقة الذكر نلاحظ تركيزاً مكثفاً على عملية التدريب وما يتبعه من تكاليف لإجراء البرامج التدريبية وهذا يرجع بالأساس لكون إدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية على الأساليب الإدارية التقليدية.
- خامسا مرحلة تبادل وتسيير الخبرات: في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة وما اكتسبت لجنة إدارة الجودة والعاملون من خبرات جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM ،يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في الشركة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك ،كما تشمل هذه المرحلة بالأساس دعوة الآخرين المتعاملين مع المنظمة للمشاركة في عملية التحسين وتشمل هذه الدعوة وحدات المنظمة وفروعها والموردين الذين يتعاملون معها وبالتالي تعمل المنظمة على نشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل مما يدعم فرصها الخارجية ويقلل التهديدات إذا التزم الجميع بإدارة الجودة².

المطلب الثالث: المواصفات القياسية الدولية ISO.

¹ حمدي عبد العظيم ،"المنهج العملي لإدارة الجودة الشاملة"، الاسكندرية، مصر، الدار الجامعية ،2008، ص:32.

² قاسم نايف علوان ،"إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000-2000"، مرجع سبق ذكره، ص:106.

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

ومصطلح ISO يمثل اختصار المواصفات القياسية الدولية وهي:

International Standardization of Organization ومقرها جنيف في سويسرا ، حيث أنها تضم أكثر من 100 دولة في عضويتها ، وتهتم هذه المنظمة في توحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث أن المنظمة تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم وفي شتى أصناف الصناعة والتجارة والخدمات، باستثناء المواصفات التي تتعلق بالالكترونات والكهرباء.

الفرع الأول: تعريف معايير الايزو 9000 :

في إطار توضيح المفاهيم لابد من التطرق إلى (الإيزو 9000) التي هي "عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المؤسسة العالمية للمواصفات عام (1987) ، تحدد هذه المواصفات وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات أو توقعات العملاء".

والاختصار في تعريف (الإيزو) "استمد من الكلمة اليونانية (إيزوس) والتي تعني التعادل ، ويقصد بالإيزو (9000) شمولها لفكرة عدم الاختلاف الممكن عندما تتواجد المواصفات القياسية ، وعندما يكون هناك مواصفات قياسية لعملية ما يتوقع أن العملية ستنتج وحدات غير مختلفة للمنتج ، وهي ما يطلق عليها منتج (الإيزو) أو وحدات (الإيزو) الأمر الهام أن (الإيزو) يعتمد على نظام الجودة كما هو مطبق فعلا وليس كما هو مكتوب.

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

1- أنها "سلسلة من 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 - أو تفوق - حاجات أو رغبات و توقعات الزبائن"¹.

وتجمع معايير الايزو مجموعة من المعايير المفروضة عالميا للحصول على التأهيل فيما يخص جودة الموارد و السلع و الخدمات الخاصة بالمؤسسة وتعد معايير الايزو عنصرا هاما في تطبيق منظومة إدارة الجودة وضمان استمرار فعاليات العمل².

الفرع الثاني:متطلبات المواصفات القياسية الدولية.

تنقسم سلسلة الايزو إلى خمس مواصفات رئيسية هي: 9000، 9001، 9002، 9003، 9004.

¹ سمير محمد عبد العزيز ، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة الايزو 9000-10012"، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة الإشعاع، 1991، ص 137.

² فريد النجار ، "إدارة الجامعات بالجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، لبنان، إيتراك للنشر، 1999، ص 138.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي.

1-الإيزو 9000 :إدارة الجودة ومعايير ضمان الجودة ،إرشادات للاختبارات و الاستخدام ،وهي عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير (الإيزو) وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية ،وتعرف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام معايير إيزو 9001،9002، 9003، فهي توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير (الإيزو).

2-الإيزو 9001 :نظام الجودة ،نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وتقديم الخدمات ،وهي أكثر المعايير شمولاً وتحتوي على (20) عنصراً تغطي احتياجات نظام جودة فعال منذ تسليم التعاقد وخلال مراحل وعمليات التصميم والتطوير وحتى المرحلة النهائية لتقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم.

3-الإيزو 9002 :نظام الجودة ،نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب وتعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتركيب وهي موجهة للاستخدام في حالة المؤسسات التي لا يدخل ضمن أعبائها التصميم أو تقديم الخدمات بعد التسليم وتظم هذه السلسلة (18) عنصراً من العشرين (20) عنصراً في (الإيزو 9000).

4-الإيزو 9003 : نظام الجودة ،نموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات وهي أقل هذه السلسلة شمولاً ،وتغطي (12) عنصراً من العناصر التي يقدمها (الإيزو 9001) وهي لا تعتبر نظام لرقابة الجودة. وتتضمن فقط المتطلبات العملية لاكتشاف المشاكل والرقابة عليها والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.

5-الإيزو 9004 : عناصر وإرشادات نظام الجودة وإدارة الجودة ،وتقدم هذه السلسلة توجيهات وإرشادات للموردين يتم استخدامها في تطوير نظم جودة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة ،فهي تفحص كل عنصر من هذه العناصر بالتفصيل ،وهي تعتبر هامة ومفيدة لأغراض المراجعة الداخلية.

- تعد عائلة المواصفات ISO9000 الطريقة المتفق عليها عالمياً لتطبيق أنظمة الجودة، فتلك الأنظمة تساعد في منع حدوث مشاكل متعددة متعلقة بالجودة.

إن الجدول التالي يوضح لنا تلك المشاكل وكيفية حلها عن طريق أنظمة الجودة ISO9000 كما يلي:

الجدول رقم (1-01): كيفية حل المشكلات المتعلقة بالجودة عن طريق أنظمة الجودة ISO9000.

المشكلات المتعلقة بالجودة	حل المشكلات عن طريق أنظمة الجودة ISO9000
• ارتكاب أخطاء من قبل العاملين بسبب عدم تدريبهم بشكل مناسب.	• التأكد من أن كل شخص في المؤسسة يعرف ما هو مطلوب منه ،وكيفية القيام به.
• تباين في جودة المنتج بسبب قيام عدة أشخاص بتصنيعه.	• تبني أفضل طريقة لتصنيع المنتج واستخدامها من قبل جميع العاملين بشكل مستمر.
• تصنيع منتجات مرفوضة بسبب استخدام وثائق ملغاة أو غير صحيحة.	• التأكد من انه لدى كل العاملين الإصدار الصحيح من الوثائق المناسبة.
• حدوث الأخطاء بسبب اتخاذ بعض القرارات من قبل أشخاص غير مخولين بذلك.	• تحديد المسؤولين عن اتخاذ القرارات المتعلقة بكل نشاط.
• ليس هناك تواصل بين العاملين في المؤسسة.	• التأكيد على التواصل والتعاون بين العاملين في

القسم الواحد وبين العاملين في الأقسام المختلفة.	<ul style="list-style-type: none"> لا يعتبر العاملون أن الجودة هي ضمن مسؤولياتهم. تكرار حدوث العيوب والأخطاء.
<ul style="list-style-type: none"> كل شخص يعتبر نفسه مسئولاً عن جودة العمل الذي يقوم به. دراسة طبيعة العيوب، وتحديد أسبابها وتنفيذ الأعمال التصحيحية المناسبة لمنع حدوثها مرة ثانية. 	

المصدر: موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، داروائل للنشر والتوزيع، ص 48.

الفرع الثالث: علاقة معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة.

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

-أولاً: تسعى معايير الإيزو إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي و عالمي وليس خاصاً بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فبالرغم من وجود مبادئ ومرتكزات ذات طابع عام إلا أنّ تطبيقها من حيث مداه يختلف من مؤسسة لأخرى فلكلّ منها نموذجها الخاص بها.

-ثانياً: تقوم إدارة الجودة الشاملة على التوجه نحو الزبون من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها وتحقيق أعلى مستوى من الرضا لديهم، بينما تهتم معايير الإيزو فقط بتطبيق معايير الجودة العالمية على منتجاتها وخدماتها فهي بذلك تتعامل بصفة غير مباشرة مع زبائنها.

-ثالثاً: إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشمل جميع الإدارات والأقسام والمستويات التنظيمية، كما أنّ كل فرد داخل المؤسسة مسؤول عن الجودة، في المقابل فإنّ معايير الإيزو يمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محدّدة وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل¹.

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

-خامساً: تم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم والأدوات والأساليب، في حين تركّز معايير الإيزو على النظم الفنية والإجراءات وهذا ما يخلق نوعاً من الثقافة المكتوبة داخل المؤسسة التي تؤدي في الغالب إلى عدم تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحدّد المبادرات الفردية.

-سادساً: كما تشكل التكلفة معياراً آخرّاً للفرقة بين معايير الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة فحصول المؤسسة على شهادة الإيزو يكلفها كثيراً، بينما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تدنية التكاليف.

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الصفاء للنشر، 2002، ص: 108.

-سابعاً: الحصول على شهادة الايزو ليس هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة تلجأ إليها المؤسسة للارتقاء بالمستوى العام لأدائها وتحقيق رضا العملاء والتطوير الشامل¹.

المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي.

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

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.

تتعدد التعاريف التي قدمها رواد الفكر الإداري ذلك أن لكل باحث اتجاهاته وزاويته التي ينظر من خلالها إلى مفهوم التغيير التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف التغيير التنظيمي

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

2- يعرف التغيير في عالم منظمات الأعمال حسب محمد إسماعيل بأنه: "التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... الخ، 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... الخ، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى..."².

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

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

5- يعرفه Judith Gordan التغيير التنظيمي أنه: "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية"⁴.

¹ سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000-10012"، مرجع سبق ذكره، ص 146.

² زيد منير عبيوي، "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية"، الطبعة العربية، عمان، الأردن، الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص: 172.

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

⁴ جمال الدين مرسي، "الثقافة التنظيمية والتغيير"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2006، ص: 47.

6- كما يعرفه عبد الباري درة بأنه : "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي ، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"¹.

7- أما علي السلمي فيعرف التغيير التنظيمي كما يلي : "هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة ، أو في أي عنصر من عناصر العمل مستهدفة أحد أمرين هما : ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها ، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المنظمة وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها ، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها من المنظمات وتوفر لها بالتالي ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر"².

و يجب التمييز بين التغيير المخطط و التغيير غير المخطط حيث أن كلا النوعين يشيران إلى إجراء تغيير لكن ما يهمننا هو -التغيير المخطط - ويعني ذلك التغيير المقصود المستمر بغرض تصحيح مسار المنظمة وتوجيهها بما فيها نحو الغايات و الأهداف المرجوة بتغيير مجموعة القيم و الأفكار والعادات وقدرات الأفراد وأساليب تعاملهم وعلاقتهم و أهدافهم لتناسب مع متغيرات المحيط وان يوفر متطلبات ذلك من نظم وأساليب وبرامج ومن ثم إحداث التوافق والتوافق بين المنظمات وبين المتغيرات المحيطة.

ولا يوجد لحد الآن اتفاقا فيما بين الباحثين والمختصين والممارسين للتسيير حول التغيير وان كانت الغالبية منهم تربطه بالتطوير ، هذا الأخير الذي يصفونه بـسيرورة The Process تسيير التغيير ، بحيث يرى البعض منهم بأن التطوير بالمؤسسة يعرض ممارسات جديدة موجهة لبلوغ استعمال معارف العلوم السلوكية المساعدة على تعديل وإعداد المؤسسات للتغيير³.

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

ويعرف ريتشارد بيكهارد التطوير التنظيمي بأنه " الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة و القدرة التنظيمية من خلال التدخل في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية"⁴.

الفرع الثاني :مراحل التغيير التنظيمي.

حسب نموذج كورت لوين (kurt Lewin) فنجاح عملية التغيير يتوقف على ثلاثة مراحل أساسية:

¹ زيد منير عبوي، "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص 179.

² جمال الدين مرسي، "الثقافة التنظيمية والتغيير"، الإسكندرية ، مصر، الدار الجامعية ، 2006، ص 47 .

³ علي السلمي ، "تطور الفكر التنظيمي"، القاهرة ، دار غريب للطباعة و النشر، ص:256.

⁴ زيد منير عبوي ، "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

أ-مرحلة إذابة الجليد: تهدف عملية فك الجمود إلى زيادة إدراك الأفراد إلى أن الظروف الحالية لم تعد مجدية من جهة وإلى تخفيف مقاومتهم للتغيير التنظيمي من أجل الوصول إلى الحالة المرغوبة من جهة أخرى، وتتضمن هذه المرحلة مساعدة الأفراد على الرؤية بأن التغيير أصبح ضرورياً وبأن الحالة الراهنة للمؤسسة غير كافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في هذا الميدان ولذلك يجب تعديل الميول والاتجاهات الحالية للأفراد وسلوكهم عامة من أجل تقليل مقاومتهم للتغيير قدر الإمكان، ويعتبر كثير من الكتاب والباحثين أن هذه المرحلة هامة جداً وتلعب دوراً كبيراً في نجاح عملية التغيير التنظيمي وأنه كثيراً ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إعطاءها الاهتمام المناسب وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف، والمهارات، والاتجاهات الحالية، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع من الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملء هذا الفراغ.

ب-مرحلة التغيير: إن مرحلة إجراء وتنفيذ التغيير هي عملية الانتقال والتخلي عن الأساليب القديمة في العمل وتبني سلوكيات جديدة. وتعتبر مرحلة صعبة لأن التنفيذ عرضة لبعض الشروط والقيود التي قد تؤخر عملية التغيير وهذا يتطلب إدخال المديرين تعديلات على أجهزة المؤسسة العاملة وتبنيها للتغيير بعد تحديد أعراض ودلالات التغيير فالمديرون في هذه المرحلة يبادرون إلى تحديد مكامن التغيير ومنها: الهيكلية، الأفراد و الثقافة، التكنولوجيا وسائر أجهزة المؤسسة، أن إلا التسرع في إحداث التغيير وتنفيذه على الفور دون معاينة دقيقة لمكامن وتوقيت حدوثه يؤدي إلى رفض عملية التغيير التنظيمي ومقاومتها.¹

ج-مرحلة إعادة التجميد: ويعني ذلك حماية وصيانة التغيرات التي تم إحداثها والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن ذلك، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار سلوك والاتجاهات الجديدة وبعد إظهار السلوك أو الاتجاه ينبغي استخدام التدعيم أو التعزيز الإيجابي كما يمكن استخدام التدريب الإضافي لتعزيز استقرار التغيير ولا ينبغي إهمال عملية التقويم في هذه المرحلة فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير التنظيمي على مرور الوقت.²

¹ حسن ابراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، دار النهضة العربية، 2005، ص: 338-339.

² حسن حريم، "السلوك التنظيمي"، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003، ص: 329.

الشكل رقم (4-1): نموذج "لوين" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	←	المرحلة الثانية	←	المرحلة الأولى
الثالثة		التغيير		إذابة الجليد
إعادة		-تغيير سلوك الافراد.		التجميد
-تعزيز				-إيجاد الشعور بالحاجة النتائج.

المصدر: حسين حريم، "السلوك التنظيمي"، مرجع سابق، ص: 329.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

أولاً: أهمية التغيير التنظيمي.

يكتسب التغيير التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمة تكمن في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمؤسسات اليوم ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة والتي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الاستقرار والنجاح هو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير لأن الصفة والسمة المشتركة بين المؤسسات المعاصرة هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي. كما تظهر أهميته أيضاً من خلال النقاط التالية¹:

- 1- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
- 2- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- 3- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت.
- 4- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.
- 5- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.
- 6- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
- 7- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها.
- 8- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.

¹ جمال الدين مرسي، "الثقافة التنظيمية والتغيير"، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

9- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح. فالتنمية الإدارية تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الإدارية وتطويرها وذلك لغايات وتحقيق أهداف إدارة التنمية وتنفيذها على الوجه المطلوب ، ولقد حاول العديد من الباحثين إعطاء صيغة لمفهوم التنمية الإدارية ، ومن بين التعريفات التي كتبت في التنمية الإدارية نجد : "هي بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل"¹.

وهناك اتجاه آخر يرى أن التنمية الإدارية تتم من خلال العمل على تنمية المنظمة والذي يتبلور في ضرورة الارتقاء بالمهارات الإنسانية مع التركيز بصفة خاصة على الجوانب السلوكية، لذلك فالتنمية الإدارية " هي عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا وفي كافة المجالات دون تحديد. مع التغيير الكمي والنوعي للسلع والخدمات العامة المطلوب توزيعها على المجتمع ".²

ثانيا: أهداف التغيير التنظيمي:

تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغيير التنظيمي محاولة لإيجاد التوازن وحفظ استقرارها في وسط التغيرات التي تحدث في المناخ المحيط ،فالتغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف برنامج التغيير التنظيمي نجد²:

- 1- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون ، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- 2- يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
- 3- لا بد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة.
- 4- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- 5- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- 6- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- 7- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- 8- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

المطلب الثاني:دوافع ومجالات وأنماط التغيير التنظيمي.

يعد التغيير من القضايا الهامة التي لها تأثير على الأفراد والجماعات و المنظمات ، هذه الأخيرة وفي محاولاتها إحداث التغيير التنظيمي فإن أول خطوة تقوم بها هي تحديد مستوياته أي الجهات المسؤولة والفاعلة في مسار عملية التغيير.

¹ زيد منير عبيوي، "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص:165.

² جمال الدين مرسي ، "الثقافة التنظيمية و التغيير"، مرجع سبق ذكره ، ص:48.

ثم تحديد المجالات التي سيشملها هذا التغيير مع إعطاء الأولوية للمجالات الأكثر حاجة للتغيير دون إهمال المجالات الأخرى مع التطرق الى كل من الدوافع والمجالات.

الفرع الأول: دوافع التغيير التنظيمي.

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

أولاً-العوامل الداخلية: تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حد ما عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها وتمثل العوامل الداخلية فيما يلي¹:

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

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

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

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

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

ثانياً-العوامل الخارجية: إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير وذلك أمر طبيعي نظراً للتغييرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات، ومن هنا وجه الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه القوى والمسببات، حيث يعتقد لوثانز LUTHANS FRED أن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي هي²:

1- التنافس الحاد بين المنظمات.

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

الاقتصادي الحر. 3-العولمة، فالتزايد والتسارع الكبير في ظاهرة العولمة يعتبر أيضاً قوة هامة وراء التغيير التنظيمي.

أما هيوس و بوديتش BOWDITCH و HUSE فيذكران القوى الآتية:

1-الانفجار المعرفي (الثورة المعرفية) والنمو المتسارع في جميع مجالات وميادين العلم والمعرفة.

¹ نفس المرجع، ص: 48 - 49.

² مامون الدراكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

2- تقادم المنتجات بسرعة ، حيث تتقادم السلع والمنتجات بسرعة مع اكتساب معارف جديدة إذ يتم تطوير واكتشاف منتجات جديدة وسرعان ما تتقادم.

3- تغير تركيب القوى العاملة (تزايد نسبة القاطنين في المدن ، وارتفاع المستوى التعليمي ، وازدياد نسبة العاملين متوسطي السن ، وارتفاع نسبة المديرين ، المهنيين والفنيين إلى إجمالي العاملين).

4- تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية ، وتزايد إدراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية. وبالتالي فإن أبرز وأهم القوى الخارجية الداعية للتغيير التنظيمي هي : الثورة المعرفية و التقنية ، والتغيرات في الأسواق ، والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية و الديمغرافية ، وتزايد ضغط الجماعات المنظمة، وتغير نظرة الجمهور وتوقعات المنظمة والأزمات الخارجية الطارئة.

الفرع الثاني: مجالات التغيير التنظيمي.

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية التي يمكن تصنيفها إلى المجالات الرئيسية الآتية¹:

-أولا التغيير الاستراتيجي :تسعى منظمات الأعمال عادة إلى إجراء تعديلات وتغييرات على استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغيرات البيئية المحيطة بها ، ويحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة ، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. حيث أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد وأيضاً تغيير الأهداف المسطرة ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

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

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

2-التغيير في طبيعة علاقات السلطات التنفيذية والاستشارية.

3-التغيير في الأنظمة الاجتماعية الفنية.

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

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

خضر مصباح الطيطي، "إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع 2011، ص:102.

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

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

-خامساً التغيير على مستوى الأنماط القيادية: لا شك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وادوار تغييريه ، أو بالتغيير غير المباشر من خلال اثر القدرة التي تتركها القيادة لدى العمال، ويوجد العديد من الأنماط القيادية في المنظمة منها النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي ... الخ حيث تلجأ المنظمة في بعض الحالات إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من اجل إنجاح عملية التغيير¹.

الفرع الثالث: أنماط التغيير التنظيمي.

تتعدد أنماط التغيير التنظيمي وتختلف باختلاف الأساس الذي ننظر منه إليه ، ويتعين على مستشار التغيير أو المسئول عن إدارة التغيير أن يحدد نوع التغيير الذي يسعى إلى تحقيقه أو إلى إحداثه حتى يستخدم الأدوات المناسبة لتحقيقه ، وفي الوقت نفسه حتى يحشد له الإمكانيات والموارد التي تكفل له تحقيق هذا التغيير. ويأخذ التغيير التنظيمي عدة أشكال يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية²:

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

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

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

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

-ثانياً حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط: وفق هذا المعيار يأخذ التغيير ثلاث أشكال هي:

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

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

¹ خضر مصباح الطيبي ، "إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين" ، مرجع سبق ذكره، ص:103.

² بوظرفة صورية ، "دور إدارة التغيير في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية" ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة المسيلة، 2011، ص:6.

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

ثالثا -حسب مدة إحداث التغيير : يصنف التغيير إلى نوعين:

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

2-التغيير الجذري : هو التغيير المفاجئ والعارض إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي¹.

المطلب الثالث: استراتيجيات التغيير التنظيمي.

لا يحصل التغيير جزافاً بل يحصل جراء إستراتيجية مدروسة يضعها وينفذها قادة ومديرو التغير معتمدين على حوارات ومناقشات مفيدة مع أطراف التغيير بهدف استمالتهم وجذبهم إلى قبول الإستراتيجية التي تحقق التغيير المنشود وتمثل أبرز استراتيجيات التغيير في الاستراتيجيات الآتية²:

الفرع الأول: إستراتيجية القوة والصد: تستخدم قواعد قوة الشرعية والثواب والعقاب لإجراء التغيير المطلوب، فالمنصب الإداري مثلاً يخول صاحبه فرض نفوذه على الآخرين واستخدام وسائل تحفيزية أو ترهيبية أو وسائل أخرى دبلوماسية أو سياسية للسير ببرنامج التغيير، وقد يركز شاغر هذا المنصب على نقاط ضعف الآخرين أو على منافع أو مكاسب يرغبون بتحقيقها ويحاولون استغلالها لكسر قوة مقاومتهم أو معارضتهم للتغيير، ويكون بذلك قد اختطف إرادتهم مقابل خدمات شخصية أو نفعية قدمها لهم. تعمل إستراتيجية القوة والصد بطريقتين يمكن مراقبتهم داخل المؤسسات، الطريقة الأولى هي الاستخدام المباشر للقوة بحيث أن قائد التغيير يتخذ قراره ويأمر بتنفيذه مستخدماً بذلك سلطته، أو نفوذه الشرعي مصحوباً ببعض المحفزات أو التهديدات، الطريقة الثانية هي استخدام التلاعب السياسي غير المباشر مصحوباً بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة والسؤال المطروح يتعلق بمدى تأثير هذه الإستراتيجية على إطلاق وتنفيذ التغيير المنشود والسؤال المطروح هو: هل هذه الإستراتيجية فاعلة بنتائجها؟ والجواب عن هذا السؤال له شقان الشق الأول هو: سرعة تنفيذ هذه الإستراتيجية نظراً لأن المنفذين لها لا خيار أمامهم كونهم مهددين بالعقاب أو محفزين بالمكافآت، والشق الثاني هو: فشل هذه الإستراتيجية على المدى الطويل كونها محكومة بنتائج مؤقتة، فالموالة مقابل المنفعة والخوف من العقاب لها مفاعيل مؤقتة عند الناس كونها تشكل لديهم سلوكيات أو تصرفات شرطية أو ظرفية سرعان ما تتغير بتغيير الأشخاص النافذين الذين فرضوها بالقوة.

الفرع الثاني: إستراتيجية الإقناع: تستخدم العقلانية للوصول إلى التغيير المرغوب به، يعتقد دعاة هذه الإستراتيجية التغييرية أن التغيير لا يمكن فرضه بالقوة طالما أن الناس عقلانيون في نظرهم إلى القضايا التغييرية وبناء عليه يتأثرون بمنطقية التغيير ويقاومون لا منطقية التغيير طالما استطاعوا ومتى استطاعوا ويفرضون حكم التغيير الذي

¹ بوظيفة صورية، "دور إدارة التغيير في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية" مرجع سبق ذكره، ص: 07.

² جمال الدين مرسي، "الثقافة التنظيمية والتغيير"، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

يخالف قواعد العقلانية والمنطق، وهذا يعني انه يتوجب على قيادة التغيير أن تقنع بالدليل والبرهان الأطراف المدعوة للتغيير بجدوى التغيير وأن تشرح لهم أن التغيير لن يطال مكتسبات تحققت، ومن أهم محصلات هذه الإستراتيجية قناعة الأفراد بالتغيير والالتزام به، كما أن هذه الإستراتيجية التغييرية لها تفاعيل أخرى تتعلق باستمرارية قبول الأطراف للتغيير والعمل بثبات على إنجاحه.

الفرع الثالث: إستراتيجية التشارك في القوة: تقوم على التعاون والتشارك بين أفراد المؤسسة وتحديد القيم و الأهداف والفرضيات التي على أساسها تكتشف أماكن التغيير، وبناء على ذلك تدعم الأطراف المتعاونة والمتشاركة عملية التغيير بالرغم من طول الفترة الزمنية التي تحتاج إليها هذه الإستراتيجية إلا أنها تعد من الاستراتيجيات النافعة كونها تحقق الالتزام القوي من قبل الأطراف المشاركة فيها، كما أن هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية تثقيفية لأنها تقوم على قواعد المشاركة، التمكين والإشراف، والأخذ بحاجات وأهداف الأطراف المشاركة وهذا يعني عدم انفراد قيادة التغيير بالقرار بل مشاركة الآخرين فيه والعمل والتعاون معهم لإنضاج إجماع حول قرارات وأماكن التغيير¹.

¹ جمال الدين مرسي، "الثقافة التنظيمية و التغيير"، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

خاتمة الفصل:

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

الفصل الثاني:

مساهمة إدارة الجودة الشاملة في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة

الفصل الثاني: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة.

تمهيد :

إن أحد المبادئ المهمة لإدارة الجودة الشاملة هو المنظور الاستراتيجي للجودة، بحيث يترتب على هذا الأمر عملية التغيير التنظيمي الجذري والشامل في المؤسسة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ويمكن الإشارة إلى أن أي تغيير أياً كان نوعه لابد أن يلقي مقاومة من قبل العاملين، لذا علينا توقع هذه المقاومة ومعرفة كيفية التعامل معها، وخير وسيلة للدفاع عن هذه التغييرات هو الهجوم وذلك باستخدام التعامل المخطط والمدرّوس من أجل كسب ثقة العاملين وتأييدهم لهذه التغييرات، وذلك من خلال برامج توعية يشرح من خلالها أبعاد إدارة الجودة الشاملة و فوائدها، وكيف هي ضرورة ملحة لمستقبل المؤسسة ومن أجل بقائها واستمراريتها، فهي وسيلة للتكيف مع المتغيرات العالمية المعاصرة وسيتم فيما يلي عرض بشيء من التفصيل إلى كافة المجالات التي سيمسها التغيير والتي تمهد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك كما هو موضح في المباحث التالية:

المبحث الأول: مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية كإستراتيجية للتغيير التنظيمي.

المبحث الأول: مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تشمل منهجية إدارة الجودة الشاملة على إحداث عدد من التغييرات المطلوبة، من أجل تطبيق هذه المنهجية على أرضية وأسس متينة ورصينة وبما أن الأنماط القيادية وكذا الهياكل التنظيمية الثقافات، الأنظمة والسياسات التقليدية أصبحت تشكل حاجزا وعائقا يحول دون تبني المنظمة لهذه المنهجية الحديثة فإن التغيير لم يعد غاية في حد ذاته، ولكن ضرورة للانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أحسن مما هي عليه لغرض تحقيق وتعزيز ميزات التنافسية، وهذا ما يضطر القائمين على المنظمة إلى عملية تغيير ذلك حتى يتم توفير كافة المتطلبات التنظيمية الملائمة لتحويل المنظمة نحو إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: القيادة وثقافة المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

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

➤ تعريف القيادة:

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

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

- كما عرفها سيكلر هيدسون: Ceckler Hudson "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"².

ويتبين من التعاريف السابقة أن هناك ثلاثة عناصر جوهرية لوجود القيادة الإدارية هي³:

¹ نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، دار الثقافة، 1999، ص: 87.

² <http://economie.univ-batna.dz> consulté le 25/09/2016-18:21.

³ زكي محمود هاشم، "أساسيات الإدارة"، بدون طبعة، الكويت، منشورات ذات السلاسل، 2001، ص: 294.

1- عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري في مرؤوسيه : تتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه ، حيث يفترض كل من فرنش ورافن أن هناك خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير في مرؤوسيه كقوة الإثابة أو المكافأة، قوة الإلزام أو القسر، القوة الشرعية ، قوة التأثير الشخصي، قوة الخبرة والدراية.

2- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم: إن القائد الإداري هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف بينهم ، وهذه هي الصفة المميزة للقائد حسب ماري فوليت، وفي نفس السياق أكد شستر برنارد المنظر في الفكر الإداري ومدير الشركة الأمريكية T&AT للهااتف على أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد جهود المرؤوسين و تطوير العلاقات التعاونية بينهم وتفجير طاقاتهم الإنتاجية.

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

➤ مهام القيادة الإدارية وخصائصها في ظل إدارة الجودة الشاملة.

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

1. مهام القادة في ظل إدارة الجودة الشاملة: على القائد الإداري أيا كان موقعه ومنصبه الوظيفي ضمن الهيكل التنظيمي ، عليه في ظل إدارة الجودة الشاملة، القيام بالمهام وتخمل المسؤوليات، التي يمكن على أساسها الحكم على مدى قدرته وفاعليته القيادية، وسيتم فيما يلي ذكر أهم مهام القادة في ظل إدارة الجودة الشاملة¹:

- غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى مرؤوسيه ،بعد شرحها وتفسيرها لهم وبيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها ، وهدفها إرضاء الزبون ، وكذلك زرع الأمل والتفاؤل في نفوسهم بشأن نجاح إدارة الجودة الشاملة بجهودهم المثمرة.

- شرح وغرس الثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة لدى مرؤوسيه، ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها.

¹ عمروصفي العقيلي ، " المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر- " مرجع سبق ذكره ،ص:98.

- تحفيز مرؤوسيه على خدمة العملاء وإرضائهم، وتدريبهم على كيفية الاهتمام بهم، وتشجيعهم على الإسهام بمقترحاتهم، من أجل تطوير وسائل فعالة تسهم في تحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة.
- الاهتمام بالتفاصيل لأنها تؤدي إلى تحقيق عمل بدون أخطاء وجودة متميزة في الأداء.
- توعية مرؤوسيه لضرورة الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم.
- توزيع المهام والمسؤوليات على مرؤوسيه بشكل واضح ومفهوم، بحيث يعرف كل واحد منهم ما هو المطلوب منه بوضوح.
- تطوير أداء مرؤوسيه باستمرار، وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وعدم الاستسلام للمشاكل.
- مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم. وحلهم أي نزاع ينشأ بينهم وبسرعة.
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة وباستمرار بينه وبين مرؤوسيه، فهذا يجعل قريبا منهم.
- إشعار مرؤوسيه بأنه واحدا منهم يضمهم فريق عمل واحد متعاون لتحقيق أهداف مشتركة.
- تبني مبدأ الصراحة في مناقشة المشاكل مع مرؤوسيه.
- توفير الاحترام والمعاملة الأخوية والمساندة لمرؤوسيه.
- البحث المستمر عن المشاكل محتملة الحدوث من أجل التصدي لها ومنع وقوعها، فالقائد الناجح لا ينتظر المشاكل أن تحدث، بل يسعى إلى اكتشافها قبل وقوعها.
- الاستجابة السريعة لضغوط ومشاكل العمل، والسعي إلى حلها والتكيف معها.
- بناء نظام معلومات خاص به، يساعد على اتخاذ القرارات بشكل جيد، ويسمح لمرؤوسيه باستخدام هذه المعلومات عندما يحتاجونها.

2. صفات القائد في ظل إدارة الجودة الشاملة:

يتميز القائد في ظل إدارة الجودة الشاملة بجملة من الصفات من بينها¹:

- الشجاعة: والتي تشمل بدورها على عدة جوانب منها:
 - القدرة على مواجهة التحديات والمشاكل وعدم الهروب منها.
 - الحماسة والقدرة على تحمل المسؤولية.
 - الاعتراف بأخطائه والاستفادة منها مستقبلا.
- الاعتمادية: ويعني أن يكون القائد:
 - دقيق في عمله.
 - يدرس كل شيء ولا يترك أمر دون دراسة، ويتعد نهائيا عن الارتجالية.

¹ عمرو وصفي العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 98-100.

- مواظب ويتابع الأمور بشكل مستمر وقياسها بموضوعية.
- أخلاقيات العمل : وتشمل:
 - العدالة والمساواة.
 - الموضوعية في التعامل مع الآخرين.
 - الصدق.
 - الأمانة.
 - الإخلاص والتفاني في العمل.
 - إبعاد المصلحة الشخصية.
 - احترام الآخرين وعدم التقليل من شأنهم.
 - الذكاء.
 - المرونة.
 - التفاؤل.¹

➤ نمط القيادة و نماذجها في ظل إدارة الجودة الشاملة:

في ضوء ما تم عرضه حول مهام القيادة الإدارية وخصائصها في ظل إدارة الجودة الشاملة ، نجد انه من الضروري تغير أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسات من قبل مديريها ورؤسائها في المستويات الإدارية واستبداله بأسلوب أكثر فاعلية ، يمكنهم من وضع هذه المهام موضع التطبيق بشكل ناجح و. هناك العديد من النظريات التي ظهرت في الأدب الإداري حول القيادة ونمطها وخصائصها ، ويرى (1992) Bank أن نمط القيادة المناسب لإدارة الجودة الشاملة هو موضوع تساؤل ، لذلك ففي مختلف تطبيقات إدارة الجودة الشاملة يبقى التساؤل قائما عن نمط القيادة الذي يجب اعتماده. وإن الغاية من القيادة في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة هو تمكين العاملين من الانخراط في التحسين المستمر ، أي تمكين الأفراد من تحمل مسؤولية اكبر واكتسابهم مهارات ومعارف أكثر وهذا يجعلهم خلاقين ومبدعين وروادا و مسئولين عما يقومون به من عمل ، وهناك عدة نماذج مطروحة في الأدب الإداري للقيادة يجري تداولها وعرضها في الأدب الخاص بإدارة الجودة الشاملة ومن بين هذه النماذج : نموذج الشبكة الإدارية لموتن وبلاك ، نموذج القيادة الموقفية لهيرسي وبلانكهارد ، نموذج طيف السلوك الإداري².

أولا- نموذج الشبكة الإدارية: يعود هذا النموذج إلى كل من R.Blake – and Mouton. I وقد حددا خمسة أنماط للقيادة تتحقق من الأخذ بالاعتبار لمقادير مختلفة من بعدين في آن واحد ، هذين البعدين هما: الاهتمام بالعمل ، والاهتمام بالعاملين. وكما هو موضح في الشكل رقم (04).

¹ عمروصفي العقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 101-102.

² بوطرفة صورية ، " دور إدارة التغيير في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية " ، مرجع سبق ذكره ، ص: 92.

2- النمط الاجتماعي أو الإنساني يمثل المربع (1-9): فيه يتصف القائد بالاهتمام الكبير بالعاملين وقلة الاهتمام بالعمل، والهدف الأساسي للمدير الذي يعتمد هذا النمط خلق مناخ عائلي (اجتماعي) مريح يمنح الثقة للأفراد العاملين ويزيد من مثابرتهم في العمل.

3- النمط المتسلط يمثل المربع (1-9): فيه يتصف القائد بالاهتمام الكبير بالعمل وقلة الاهتمام بالعاملين، والقائد الذي يعتمد هذا النمط لا يرى بأن حاجات العاملين والعمل معهم كفريق أمراً مفيداً لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك يستخدم قوته الشرعية والقيصرية للضغط على العاملين لتحقيق الأهداف الكمية للإنتاج.

4- النمط المعتدل الذي يمثل المربع (5-5): فيه يتصف القائد بالسعي لتحقيق التوازن بين حاجات العاملين و أهداف الإنتاج للمنظمة، لاعتقاده بإمكانية تحقيق الأداء المعتدل بالحفاظ على مستوى معنوي كافي لدى العاملين لانجاز أعمالهم.

5- نمط الفريق يمثل المربع (9-9): فيه يتصف القائد بالاهتمام الكبير بكل من العمل والعاملين، والقائد الذي يعتمد هذا النمط يحاول خلق مجاميع عمل متماسكة وتسريع مشاعر التزام العاملين بعضهم ببعض الآخر. ويحظى القائد هنا بكل من الثقة والاحترام بين العاملين ويتمكن من تحقيق مستوى عالي من الإنتاج ومن الرضا عن العمل. إن نمط الفريق في القيادة وفق نموذج الشبكة الإدارية هو النمط القيادي الملائم لإدارة الجودة الشاملة.

ثانياً نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانكارد:

ينطلق هذا النموذج من وجود نوعين من السلوك للقائد هما: التوجيهي (مشابه للتركيز)، والتدعيبي (مشابه للتركيز على العاملين). وتتباين مستويات السلوك من نوع لدى القائد اعتماداً على مستوى الحداثة (قلة الخبرة والمعرفة) أو النضج للعامل أو الفريق الذي يقوده. وأدناه المفاهيم التي يعتمدها النموذج¹:

- السلوك التوجيهي **Directive Behavior**: يحدث عندما يعتمد القائد الاتصال باتجاه واحد حيث يحدد واجبات المرؤوسين ويبلغهم ما يفعلون، ومتى، وأين، وكيف، فالقيادة التوجيهية تحدد، وتسيطر، وتشرف على أعضاء الفريق.

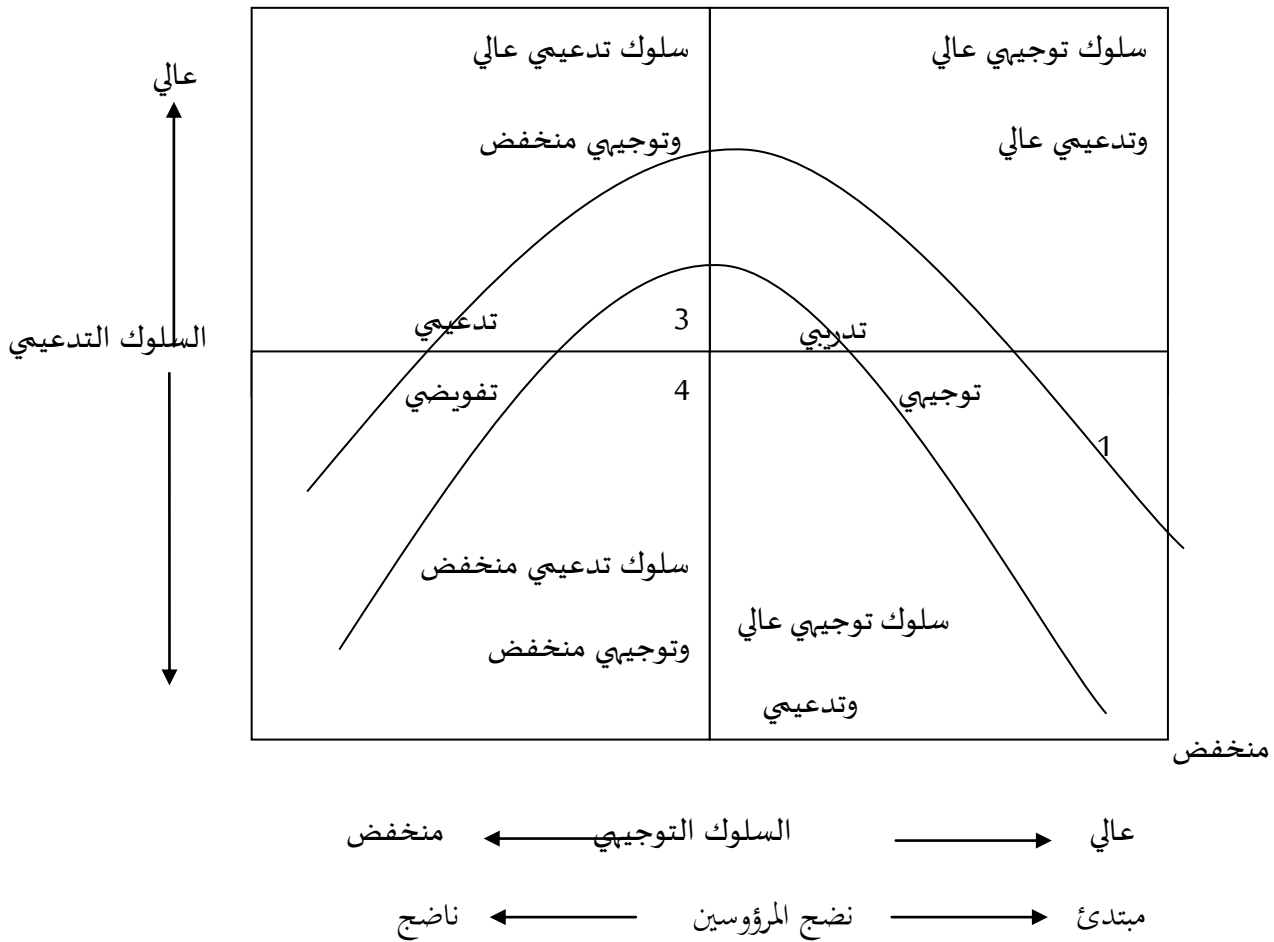
- السلوك التدعيبي **Supportive Behavior**: يحدث عندما يعتمد القائد الاتصال باتجاهين حيث يصغي، ويشجع، ويشرك العاملين في اتخاذ القرار.

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

بوظيفة صورية، "دور إدارة التغيير في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص: 95-96.

إن النموذج يصنف أربعة أنماط للقيادة يمثل كل منها مزيج مختلف من مستويات السلوك التوجيهي والسلوك التديعيي المقابلة لمستويات متعددة من النضج لدى المرؤوسين. ويؤكد النموذج على مرونة القيادة وقدرتها على التكيف مع المواقف المتباينة. يوضح الشكل الآتي العلاقة بين أنماط القيادة (مزيج السلوك التوجيهي و التديعيي) ومستويات نضج العاملين.

شكل رقم (II-06): نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانكهارد



المصدر : عبد الله الطائي ، عيسى قداة، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره ، ص99.

يلاحظ من الشكل السابق أربعة أنماط للقيادة هي¹:

1-القائد ذو النمط التوجيهي : ويمثل المربع رقم (1) في الشكل أعلاه، هذا النوع يعطي تعليمات واضحة، ويلائم هذا النمط القادمين الجدد للمنظمة، ومع زيادة تعلم المرؤوس فان هذا النمط يبقى مطلوباً لان المرؤوس مازال غير جاهز لتحمل المسؤولية عن العمل الذي يقوم به.

¹ عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص:100.

2- القائد ذو النمط التدريبي: في هذا النمط يكون العامل قد تعلم المهمات التي يقوم بها لكنه غير قادر على تحمل مسؤولية أداءه لعمله وحده. لذلك يستمر السلوك التوجيهي من القائد مع زيادة السلوك التدعيبي لخلق الثقة لدى العامل وتحفيزه.

3- القائد ذو النمط التدعيبي: حالما يشعر عضو الفريق أو المرؤوس بالثقة في إنجاز مهماته فان القائد لا يحتاج كثيرا للسلوك التوجيهي بل يحتاج إلى فتح الاتصال مع المرؤوس لتنشيط الإصغاء له وتدعيمه. وبذلك يسود السلوك التدعيبي. ويتشارك القائد والمرؤوس عملية اتخاذ القرار.

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

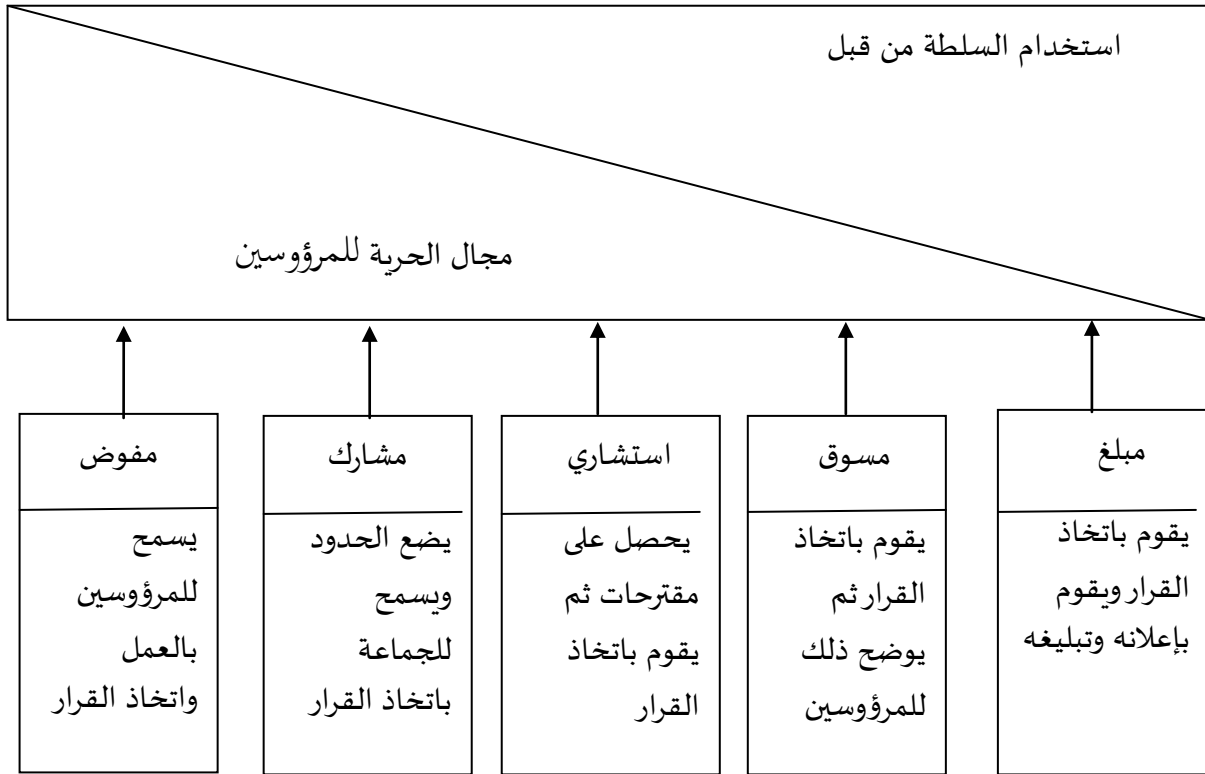
يلاحظ في هذا النموذج أن مختلف أنماط القيادة مناسبة لإدارة الجودة الشاملة ، حيث يمكن استخدامها في المراحل المختلفة لتنفيذ وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. إلا أن النمطين الثالث والرابع هي الأنماط التي يجب أن تسود في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وضرورة التحول إلى النمط الرابع من قبل القائد عندما يكون ذلك ممكنا.

-ثالثا نموذج طيف السلوك القيادي:

يعود هذا النموذج إلى R.Tannenbaum and w.Schmidt وهو من النماذج الموقفية حيث يرى أن القائد يجب أن يختار النمط الملائم للموقف الذي يعكسه الفريق الذي يعمل معه أو الأفراد ضمن الفريق ، فالفريق أو الأفراد داخله سينطلقون بمستوى معين من الخبرة والثقة بالنفس أو القوة ثم يبدأ لديهم التطور والنمو سواء في الخبرات أو الثقة ، لذلك فان النمط القيادة لا بد أن يتغير وفقا لتلك التغيرات . والشكل التالي يوضح ذلك¹:

¹ بوطرفة صورية ، " دور إدارة التغيير في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية " ، مرجع سبق ذكره ، ص: 96.

الشكل رقم (II-07): نموذج طيف السلوك القيادي.



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

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

الفرع الثاني: ثقافة المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

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

➤ تعريف الثقافة التنظيمية: لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام الكثير من علماء الإدارة نظراً 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:

-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 أثبتت صلاحيتها

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

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

ومما تقدم يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها : مجموعة من السمات والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات وأخلاقيات التعامل وسلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها ، بحيث تشكل منهجا مستقلا ومميزا في التفكير أو المواءمة ومعالجة المشكلات المختلفة.²

➤ **مكونات ثقافة المنظمة:** قد تباين تركيز الباحثين على مكونات الثقافة التنظيمية حيث يحددها شاين بثلاثة مكونات هي: القيم ، المكتسبات ، الافتراضات . ويحددها كل من تيرانس وكينيدي بخمس مكونات وهي: بيئة العمل ، القيم ، رموز المنظمة ، الأعمال اليومية للمنظمة ، عمل ثقافة المنظمة .
أما ستيفن أوت فقد قدم نموذجا لمكونات الثقافة التنظيمية وحددها فيما يلي: اللغة المستخدمة في المنظمة ، أنماط السلوك ، المعتقدات والقيم ، الافتراضات ، الثقافة الفرعية والمناخ التنظيمي . ويرى العميان أن مكونات الثقافة التنظيمية تتمثل في³:

1- **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة حول ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب أو جيد أو ، مهم أو غير مهم ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد ، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين .

2- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة وتدور حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية انجاز المهام والأعمال الوظيفية ومن هذه المعتقدات أهمية مشاركة العاملين في صنع القرار .

3- **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع .

4- **التوقعات التنظيمية:** هي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يتوقعها الفرد من المنظمة ، كذلك تتوقعها المنظمة من الفرد خلال فترة عمل الفرد بالمنظمة مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس ، وبين الزملاء فيما بينهم والمتمثلة في الاحترام والتقدير وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

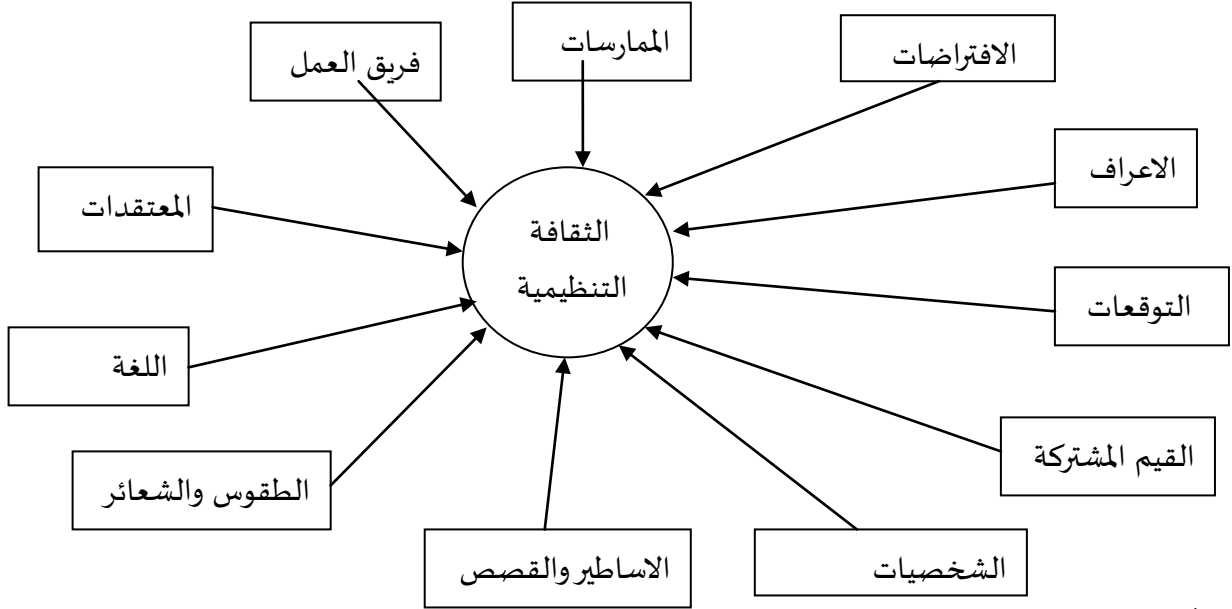
¹ حريم حسين ، "السلوك التنظيمي" ، عمان ، الأردن ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص: 237.

² عبد الله جلي ، "المجتمع و الثقافة الشخصية" ، الإسكندرية ، مصر ، دار المعرفة الجامعية ، 1996 ، ص: 57.

³ جمال الدين مرسي. "الثقافة التنظيمية و التغيير" ، الإسكندرية ، مصر ، دار الجامعة ، 2006 ، ص: 30.

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

الشكل رقم (08-II): مكونات الثقافة التنظيمية.



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

➤ ثقافة الجودة الشاملة:

إن تغيير مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دورا بارزا في تشكيل وتوجيه الأنماط السلوكية داخلها بما يخدم أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ورسالة المنظمة الجديدة، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجها العمل الحالي في المنظمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المراكز الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعله ممكنا وناجحا¹.

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

-تعريف ثقافة الجودة /الثقافة التنظيمية الجديدة:

¹ جمال الدين مرسي، "الثقافة التنظيمية والتغيير"، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

- 1- يعرف دليل الجودة الذي أصدره معهد الإدارة العامة ثقافة الجودة الشاملة بأنها: "نظام القيم الذي يسود المنظمة لدى جميع أعضائها ويشمل مجموع المعتقدات، الإجراءات لتوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة، بناء على رغبة المستفيد(العميل)".¹
- 2 -ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية الجديدة حسب عمروصفي العقيلي بما يلي: "هي بنية اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ، والقيم، والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل المنظمة لدى جميع أعضائها بحيث تمكنهم من إدراك الأحداث الجديدة المنوي إدخالها إلى المنظمة وبالتالي فهي تلعب بمكوناتها دور الموجه لسلوكي الإنسان كما تلعب دورا مؤثرا في عملية اتخاذ القرار، فالثقافة التنظيمية الجديدة التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات و الأفراد". وبوجه عام يمكن تلخيص فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة الجودة الشاملة بما يلي:
 - أ- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة واحدة.
 - ب- ربط الجماعات داخل المنظمة مع بعضها في نسق وروابط واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المنظمة.
 - ج- تسهيل من عملية الاتصال داخل المنظمة.
 - د- تنمية روابط المودة بين العاملين من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة تشتمل عليها ثقافة المنظمة.
 - هـ- جعل عملية اتخاذ القرار أكثر كفاءة، لوجود ضوابط مشتركة وموحدة لدى جميع متخذي القرار. و لتفعيل دور الثقافة التنظيمية الجديدة وتحقيق النجاح لها في خدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن من الأهمية بمكان شرحها لجميع العاملين في المنظمة ليكونوا ملمين بها بعمق وفهم ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها. عند أداءهم لإعمالهم ولخدمة الغرض المشار إليه يتوجب تبني خطة مدروسة للتطوير التنظيمي يمكن من خلالها غرس وتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها ومبادئها مفاهيمها وعاداتها وأنماطها السلوكية المطلوبة لدى العاملين، وهذه المسؤولية مشتركة بين جميع القيادات الإدارية في المنظمة التي عليها الإسهام في جهود هذه التنمية. وتشمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة على جوانب أساسية هي ما يلي:
 - 1-رسالة المنظمة هي غاية ومسعى الجميع.
 - 2-تقديم كل النفع والاحترام للعملاء.
 - 3-الكمال في الانجاز مسؤولية الجميع.
 - 4-التميز هدف استراتيجي.²
 - 5-النظر لكل من يعمل في المنظمة على انه له القابلية للابتكار والإبداع.

¹ عمروصفي العقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص:84.

² عمروصفي العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص:85-86.

6- اتخاذ القرار يتم بشكل جماعي.

7- تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع.

8- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.

9- نمط القيادة والإشراف هو المساندة والمساعدة و الصدق والإخلاص.

10- الفشل ليس نهاية بل تجربة يجب تجاوزها والاستفادة منها مستقبلاً، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية الجديدة

تساعد كل من يعمل في المنظمة على التعامل و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية.¹

-متطلبات ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة: من خلال دراسة قيم ثقافة المنظمة في المنظمات التي طبقت إدارة الجودة

الشاملة يستخلص كروسبي بعض المتطلبات الرئيسية لثقافة الجودة الشاملة والتي من أهمها² :

1- التأكيد على أهمية الدور القيادي في إدارة أعمال الجودة.

2- تعزيز القيم الأخلاقية تجاه العملاء والمجتمع.

3- وضع معايير أداء عالية.

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

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وأسلوب تنفيذ العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي في ظل إدارة الجودة الشاملة.

لكل منظمة لابد من هيكل تنظيمي والذي يعتبر وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة. وفي هذا السياق يجب

معرفة مفهوم الهيكل التنظيمي وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:

➤ تعريف الهيكل التنظيمي:

-يعرف الهيكل التنظيمي على انه: "إطار المؤسسي الموضح لمكونات المنظمة وما تضمه من الأقسام والفروع التي

يتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها وللأنشطة التي تنهض بها

وللمسؤوليات والصلاحيات التي تعطى لها"³.

-أما روبرت Robbins فيرى أن للهيكل التنظيمي معنى محدد ولكنه معقد، فيقول بأن الهيكل يوضح ويحدد كيفية

توزيع المهام والواجبات، و المسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب

إتباعها وتطبيقها⁴.

على ضوء ما سبق يمكن استنتاج أن الهيكل التنظيمي هو⁵:

¹ عمرو وصفي العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

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

³ حسين حريم، "تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، دار حامد للنشر، 2006، ص: 44.

⁴ عامر الكبسي، "التصميم التنظيمي"، الطبعة الثالثة، الدوحة، دار الشرق، 1998، ص: 19.

⁵ جمال الدين مرسي، "الثقافة التنظيمية والتغيير"، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

1- البناء أو الإطار الموضح لمكونات المنظمة.

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

3- يقوم بتوزيع الأفراد على الوظائف المختلفة في المنظمة.

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

➤ الهيكل التنظيمي الملائم لإدارة الجودة الشاملة: لم يعد الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي الطويل vertical organization ذو المستويات الإدارية المتعددة مناسباً لمنهجية إدارة الجودة الشاملة لما يسببه من مشاكل وتعقيد ويبطئ العمل في المنظمة عموماً وأصبح من الضروري أن يشمل التغيير التنظيمي هيكل المنظمة للحصول على ما يدعى مدخل النظام الكلي المتكامل الذي ينظر للمنظمة وهيكلها التنظيمي الكلي على أنه مكون من هياكل تنظيمية (أنظمة) فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك هو هدف المنظمة، فالهياكل الفرعية عبارة عن فرق عمل متكاملة يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل أفقي بحيث يشجع المديرين على أن ينظروا للخطة وللعمل فيها نظرة كلية وليست جزئية فعمل الأنظمة أو الهياكل الفرعية مترابط مع بعضها عمودياً أو أفقياً حيث يتأثر الجميع بأي مشكلة تحدث وهذا بسبب وجود هذا الترابط الذي يزيد من أواصر التعاون والتنسيق والعمل الجماعي والمشاركة في كافة أنحاء المنظمة¹. وبالتالي يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي الجديد يؤدي إلى انسياب العمل بشكل أفقي وبشكل عمودي بان واحد بشكل يسهل معه انتقال الأوامر والتوجيهات والمعلومات بسرعة ويسر وتخف حدة الروتين الذي كان يعيق انسياب العمل في الهيكل التنظيمي التقليدي، وبعبارة أخرى فالهيكل الجديد يحدث تكاملاً أفقياً عمودياً معتمداً على أسلوب تنظيمي يدعى: بالتقاطع الوظيفي cross functional الذي يحدث تكاملاً بين التقسيمات الإدارية وعلى كافة المستويات ضمن الهيكل التنظيمي الكلي ويستلزم تطبيق هذا المدخل الجديد الذي شعاره إحداث الترابط والتكامل بين الهياكل الفرعية أن يحول أسلوب تنفيذ نشاط المنظمة الكلي من أسلوب الأعمال operation إلى أسلوب العمليات processes، ويتم فيما يلي توضيح الفرق بين معنى كل مصطلح² Operation: ويعني مهمة أو عمل واحد يجري تنفيذه من بدايته وحتى نهايته من قبل شخص واحد، أو مجموعة عمل واحدة.

Process: ويعني مهمة أو عمل يتم تقسيمه إلى مراحل مترابطة على شكل سلسلة كل مرحلة ينفذها فرد أو مجموعة عمل واحدة بحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة والمراحل اللاحقة وبشكل يمكن معه تطبيق مفهوم سلسلة الجودة الذي يؤكد على أن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة المرحلة السابقة والمرحلة اللاحقة، بهذا الشكل يكون أسلوب العمليات قد حقق الغاية المنشودة وهي إحداث التكامل و الترابط، ولقد أنشأت الكثير من المنظمات دائرة للجودة لكي تكون مسؤولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة فيها وبغض النظر عن مسميات هذه الدائرة: الضبط الإحصائي للجودة، مراقبة الجودة، مراقبة الجودة الكلية، تأكيد الجودة، إدارة الجودة الشاملة، أو

¹ عمروصفي العقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

² نفس المرجع السابق، ص: 87-90.

غير ذلك من المسميات أن إلا الأنشطة التي تغطيها تتعلق أساسا كلها بالجودة. وخلال الثمانينات من القرن عشرون ، ظهرت أربع اتجاهات في الولايات المتحدة الأمريكية لتنظيم الجودة¹:

1- تحويل بعض مهام إدارة الجودة من دائرة الجودة إلى دوائر أخرى على سبيل المثال فقد تم تحويل دراسات قدرة العمليات من دائرة الجودة إلى دائرة هندسة العمليات.

2- توسيع نطاق إدارة الجودة من العمليات فقط إلى كافة أنواع النشاطات ومن العميل الخارجي فقط إلى العميل الخارجي و الداخلي.

3 - التوسع الكبير في استخدام الفرق.

4- تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الأقل.

وقد أدت الاتجاهات الأربعة سالفة الذكر إلى بناء تنظيمات خاصة بإدارة الجودة الشاملة تختلف عن تلك المتعلقة بالإدارة و الأنشطة.

➤ **العوامل المؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي**: ليس هنالك تنظيم نمطي أو تنظيم امثل لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة حيث يختلف هذا التنظيم من منظمة إلى أخرى وبنفس المنظمة من وقت إلى آخر وفقا لعوامل محددة تؤثر في اختيار الشكل التنظيمي ومن أهم هذه العوامل²:

1- حجم المنظمة فكلما كبر حجم المنظمة تطلب ذلك توسيع وحدة الجودة وتنوع أنشطتها.

2- نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة حيث إذا كان هناك اهتمام من الإدارة العليا بأنشطة الجودة فان ذلك يعني إعطاء دور اكبر لإدارة الجودة.

3- توفر الإمكانيات المالية للمنظمة.

4- توفر الإمكانيات البشرية وخاصة في ظل ندرة المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة.

5- سعة الانتشار الجغرافي للمنظمة فالمنظمة التي لها فروع كثير قد تحتاج إلى هيكل تنظيمي مختلف عن المنظمات التي لها فروع أخرى اقل.

➤ **موقع جهاز إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي**: قد يتخذ جهاز إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي أحد المواقع التالية³:

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 المنظمة ويتم تعيين مدير للدائرة تتوفر فيه صفات محددة أهمها أن يكون لديه مهارات اتصالية جيدة وي أن كون راغبا في رفع مستوى رضا العملاء

وإجراء تحسينات للجودة ، ومن مهام دائرة الجودة:

- تخطيط وتنفيذ أنظمة الجودة.

- متابعة وتقييم أنظمة الجودة.

¹ عمروصفي العقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره ، ص:90.

² محفوظ أحمد جودة ، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سبق ذكره ، ص:56.

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره ، ص: 57.

-تنفيذ خطة التعليم والتدريب.

-الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة.

-تعزيز مفهوم الشراكة مع الموردين والعملاء .

2-إنشاء قسم الجودة: وفقا لهذا الخيار يكون هناك قسم للجودة يتبع إحدى دوائر المنظمة ويكون مسؤول الجودة هو رئيس قسم تحت إشراف مدير دائرة معينة مثل دائرة الإنتاج أو دائرة المعلومات أو الشؤون الإدارية.

3-عدم وجود وحدة إدارية للجودة : في بعض الأحيان وخاصة في المنظمات الصغيرة لا تدعو الحاجة إلى إنشاء دائرة أو قسم متفرغ للجودة بل تكتفي الإدارة بأن تعهد إلى احد 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.

الفرع الثاني: أسلوب تنفيذ العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة.

من الضروري إتباع أسلوب لتنفيذ العمل يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد أي تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،وينبغي أن يتصف هذا الأسلوب بالمرونة وإعطاء الحرية في العمل وزيادة مساحة الاستقلالية ،وبما أن شعار إدارة الجودة الشاملة هو العمل الجماعي وروح الفريق فمسؤولية تحقيق الجودة والتميز مسؤولية الجميع فلا مجال للتنافس غير الشريف والمصلحة العامة فوق الكل ،وحل المشاكل والتحسين لا يكون إلا من خلال التشاور والمشاركة. ويمكن تعريف فريق العمل على انه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة وحتى يكون الفريق فعالا فإنه يراعي الاعتبارات التالية:

1-العدد المثالي لأعضاء الفريق والذي يتراوح عادة بين ثلاثة إلى عشرة أفراد فكلما زاد عدد أعضاء الفريق عن الحد المعقول قل الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة في المناقشات ، وكلما قل عدد أعضاء الفريق عن الحد المعقول فإن ذلك يقلل أيضا من فاعلية الفريق لعدم تنوع وتعدد وجهات النظر.

2-ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة ووضوح.¹

3-منح فرق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف من إنشائه.

4-وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تعزز أداء الفريق.

5-يعتبر التدريب ضروريا لأعضاء فريق العمل وذلك لرفع مهاراتهم الفنية والاتصالية.

6-نظام للمعلومات يضمن تزويد أعضاء الفريق بالمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف من إنشاء الفريق.

7-منح الفريق الاستقلالية في أعماله وقراراته.

➤ أنواع فرق العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة

أولا-فرق تحسين الجودة:(QIT)Quality Improvement Team

عبارة عن مجموعة من الأفراد لديها معارف ،مهارات وخبرات مناسبة تجمع مع بعضها لمعالجة وحل مشاكل تتعلق بالجودة وفرق تحسين الجودة لا تكون تابعة لدائرة معينة أو قسم معين بل تغطي العمليات الإنتاجية والإدارية بكامله أو نظام التشغيل بكامله ،ويكون لكل فريق رئيس يوجه الدعوات لاجتماعاته ويرأس جلسات

¹ عمروصفي العقيلي،"المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

ويساعد رئيس الفريق مقررا يقوم بتدوين محاضر الجلسات والاحتفاظ بالملفات والسجلات الضرورية، إن هذه الفرق لها دور أساسي في تنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم في حل المشاكل واتخاذ القرارات كما أنها تؤدي إلى بناء جسور الثقة وتحسين العلاقات بين أعضاءها وتقوم كثير من المنظمات بدمج فرق تحسين الجودة في الهيكل التنظيمي والنظر إليها على أنها جزء من الهيكل التنظيمي وليس أمرا عارضا أو مؤقتا ينتهي بعد فترة من الزمن.¹

ثانيا- حلقات الجودة: تعد حلقات الجودة من أهم المفاهيم الحديثة وكذا من أهم الأساليب التي تتوجه إليها إدارة الجودة الشاملة حيث يلجأ إليها العمال طوعيا من أجل التحسين المستمر.

وتعرف حلقات الجودة على أنها: "أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل حيث تتكون من متطوعين يلتقون أسبوعيا لمناقشة، تحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات اختصاصهم، وهدف حلقات الجودة إلى تبادل المعرفة، تحسين جودة الأداء والمساهمة في استيعاب الأهداف".

ثالثا - فرق حل المشكلات: تتشكل جماعات بهدف حل مشكلات معينة تتعلق بالوظائف التي تؤديها المنظمة وبالتالي فهذه الجماعات تركز على حل المشكلات التشغيلية ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات إن اهتمام فرق حل المشكلات يكون جزئيا يتعلق بالمشكلة أو المشكلات التي كلف الفريق بدراستها 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 المنظمات تشكيل فرق عمل ذات تسيير ذاتي حيث تقوم بتسيير أمورها بنفسها وخاصة في أقسام خدمة العملاء والتعامل مع الجمهور وتجتمع هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات وتنفذها باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها.²

المطلب الثالث: تصميم العمليات والأنظمة والسياسات في ظل إدارة الجودة الشاملة.

حتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها فإن ذلك يتطلب إعادة تصميم عملياتها وكذا تحديث وتغيير أنظمتها وسياساتها حتى تنسجم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: العمليات والأنظمة في وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة.

➤ مفهوم العمليات من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة: هي مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة، متكاملة، متفاعلة مع بعضها في تجانس وتناغم وفق أسلوب سلسلة الجودة بحيث يسهم جميعها في انجاز هدف مشترك وهو تحقيق أعلى جودة للوصول إلى رضا الزبائن بأعلى مستوى. بناء على ما تقدم فإن منهجية إدارة الجودة الشاملة تؤكد على حاجة المنظمة إلى تصميم عملياتها من جديد لتتماشى مع اتجاهات و متطلبات تطبيق هذه المنهجية وهذا التصميم يجب أن يكون جديدا بعيدا عن الاتجاه التقليدي وبالتالي لا يجب الاعتماد على أخذ التصميم السابق وإجراء تعديلات عليه من أجل تطويره فهذا ليس هو المطلوب ولن يخدم أهداف ومسيرة إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في كل شيء فالمطلوب هو تصميم جديد يتوافق مع

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، "إدارة الجودة الشاملة"، ص: 134.

² فريد عبد الفتاح زين الدين، "فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة"، بدون طبعة، القاهرة، مصر، دار الكتب المصرية للنشر، 1998، ص: 103-104.

احتياجات إدارة الجودة الشاملة وهذا التصميم يجب أن يكون جيدا ليحقق درجة عالية من الأداء و الجودة ولعل أسلوب إعادة الهندسة الإدارية للعمليات م ناسب كثيرا في هذا المجال.¹

• مفهوم إعادة الهندسة: ينبغي إجراء التغيير اللازم على العمليات حتى تنسجم مع الفلسفة الجديدة للمنظمة ول المطلوب هنا ليس إجراء تعديلات طفيفة بل عمل تغييرات جذرية تتمشى مع مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، هذه التغييرات الجذرية يصطلح عليها "إعادة الهندسة " وتعرف على أنها: "هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم جذرية للعمليات من اجل تحقيق تحسينات ملموسة وفقا لبعض المقاييس الحديثة للأداء كالتكلفة و الجودة ،والخدمة ،والسرعة "².

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

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

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

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

➤ ماهية الأنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة: يشمل التغيير التنظيمي الحاصل في المنظمة بهدف توفير المناخ الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة جملة الأنظمة التي تنظم وتضبط الأداء التنظيمي في المنظمة. وتعرف الأنظمة بأنها أداة يتم في ضوءها تنفيذ العمل في المنظمات عموما وهي ضوابط عامة وشاملة للأداء التنظيمي الكلي وموجه نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى وضع أنظمة جديدة لا القديمة المعمول بها حيث يتم وضعها في خدمة إستراتيجية المنظمة الجديدة وتحقيق أهدافها ، فهي الأداة المرشدة للأداء الكلي داخل المنظمة نحو تحقيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة لأنها تشمل قواعد وضوابط عامة توجه هذا الأداء على

¹ عمروصفي العقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

² رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدادة ، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

³ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدادة ، مرجع سابق ، ص: 135.

اعتبار أن النظام هو بمثابة قانون داخلي يجب الالتزام به من قبل الجميع ، وداخل المنظمة هناك الكثير من الأنظمة على سبيل المثال :النظام الإنتاجي ، النظام المالي ، نظام الشراء ، نظام التخزين...الخ.¹

الفرع الثاني: سياسة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

➤ مفهوم السياسة: هي مبادئ عامة تعمل على توجيه التفكير في مجال اتخاذ القرارات وفي أداء واجبات

العمل وتحمل مسؤولياته وممارسة سلطاته ، والسياسات منها ما هو عام وشامل ومنها ما هو خاص يشمل مجال معين من العمل في المنظمة.²

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

- وتذهب منظمة ISO إلى تعريف سياسة الجودة بأنها "الأغراض الشمولية واتجاه المنظمة المتعلقة بالجودة وكما تعبر عنها الإدارة العليا بصورة رسمية".⁴

➤ الاعتبارات الواجب مراعاتها لغرض وضع سياسة جودة موضوعية وقابلة للالتزام والتحقيق:⁵

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

2- تحديد حاجات ورغبات وتوقعات العملاء.

3- تقييم قابلية وقدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العملاء بصورة اقتصادية.

4 - التأكد من كون المواد والخدمات المشتراة قادرة على تلبية المعايير المطلوبة للأداء والكفاءة.

5- قياس رضا العملاء تجاه سياسة وممارسات الجودة الحالية في المنظمة.

➤ الاعتبارات الواجب مراعاتها في إعداد وصياغة سياسة الجودة:

¹ عمروصفي العقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

² عمروصفي العقيلي ، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره ، ص: 96.

³ <http://www.hrdiscussion.com/hr13160.html> consulté le 19/01/2017.

⁴ عمروصفي العقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 97-98.

⁵ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدادة، "إدارة الجودة الشاملة"، ص: 342.

- 1- أن تكون ملائمة لحاجات ورغبات وتوقعات العملاء (متطلبات العملاء).
 - 2- أن تتضمن الالتزام بتلبية متطلبات العملاء ولكل مستويات في المنظمة.
 - 3- أن تركز على العملاء والموردين الخارجيين والداخليين في المنظمة.
 - 4- أن تركز على فلسفة المنع (الوقاية) وليس فلسفة الكشف (الفحص و التحري) في عدم المطابقة للمعايير (الأخطاء والعيوب).
 - 5- التأكيد على أن تحسين الجودة عملية مستمرة.
 - 6- أن يصادق عليها أعلى مرجع إداري لتحقيق الدعم لها.
- الاعتبارات الواجب مراعاتها من اجل تنفيذ الالتزام بسياسة الجودة:
- 1- التزام الإدارة العليا بها ودعم الالتزام بها وتنفيذها من قبل مختلف العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية.
 - 2- تبليغ سياسة الجودة وجعلها مفهومة لكل العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات واستخدام كل الطرق والأساليب لتعميمها وترويجها داخل المنظمة وخارجها.
 - 3- إعطاء اهتمام واسع لأنشطة التثقيف والتدريب والتي تقيم نتائجها من خلال المساهمة في تنفيذ سياسة الجودة.
 - 4- إدماج الموردين ذوي الأهمية في تنفيذ سياسة الجودة ، ويتعلق هذا بالموردين الداخليين و الخارجيين.
 - 5- المتابعة لتنفيذ السياسة في مختلف مستويات المنظمة وتقديم التقارير حولها ومناقشتها في الاجتماعات الإدارية.
 - 6-مراجعة سياسة الجودة بانتظام لجعلها ملائمة وموضوعية. إن وجود سياسة للجودة في المنظمة أمرا مهما لأنه يوفر إطارا لوضع أهداف الجودة ويضمن تحقيق التناسق في الأوجه المختلفة لأنشطة المنظمة فيما يخص الجودة بالإضافة أنها إلى تمثل مرشدا وموجها للقرارات في ذلك المجال.¹
- المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية كإستراتيجية للتغيير التنظيمي.
- إن إدارة الجودة الشاملة لا تعني تغيير المنظمة بطريقة عملها فحسب ،إنما تعني إدارة الجودة الشاملة تغيير في ثقافة منظمة ، مبادئها ، قيمها ، وأنظمتها حول كيفية عملها مع المنظمات الأخرى ، أي بعبارة دقيقة فهي مدخل من مداخل التغيير التنظيمي بالمؤسسات.
- المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير التنظيمي.
- إن إدارة الجودة الشاملة ال تعني تغيير المنظمة بطريقة عملها فحسب ،إنما تعني إدارة الجودة الشاملة تغيير في ثقافة منظمة ، مبادئها ، قيمها ، وأنظمتها حول كيفية عملها مع المنظمات الأخرى ، أي بعبارة دقيقة فهي مدخل من مداخل التغيير التنظيمي بالمؤسسات.
- الفرع الأول: مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابه في المؤسسة.

¹ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداد ، "إدارة الجودة الشاملة "، مرجع سبق ذكره، ص: 343.

إن تطبيق التغييرات التنظيمية مثل إدارة الجودة الشاملة ستواجه حتما مقاومة كبيرة والتي يجب أن تعالج مباشرة، إذ أن المفتاح الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو العمل مع الزبائن مباشرة وإمكانية الحصول على المعلومات المرتدة منهم وتوقعاتهم، لذا سيكون للعاملين القداماء والمعتادين على التعامل مع الإحصائيات والأرقام موقف من إدارة الجودة الشاملة التي تشجع على تحليل المعلومات في مجال نوعية الخدمات.

➤ مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

-تعرف بأنها: "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تأخذ شكلاً آخر بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة لعمليات التغيير".¹
-وتعرف أيضاً بأنها: "تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه".

- تعرف كذلك على أنها "عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي فقد تكون دفعاً للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير وقد تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك".²
➤ كما تنجم مقاومة التغيير عن الأسباب التالية:³

1- قلة الفهم والثقة: قد يكون السبب في المقاومة هو نقص المعلومات اللازمة، فعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه، نطاقه، أو طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض كما أنّ نقص ثقة الأفراد في دوافع من ينادون بالتغيير تعد سبباً للمقاومة.
2- الخوف: كما قد يعود سبب المقاومة لتخوف الأفراد مما سينتج عن التغيير مثل: فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي (انخفاضه)، وأيضاً الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة. وقد ترجع إلى الخوف من عدم التعلم، أو من ضياع ما حصله الفرد من معرفة ومهارات في مجال معين وما أنفقه في تحصيل ذلك من وقت وجهود وتكاليف، فإذا كان التغيير يستلزم معرفة ومهارات جديدة غير التي يحوزها الفرد حالياً فإنه يحس كأن ما تكبده من نفقات لم يعطه العائد المطلوب.

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

الفرع الثاني: التعامل مع المقاومة وطرق تنفيذ التغيير التنظيمي في المؤسسة.

➤ هناك العديد من الطرق التي يمكن للإدارة من خلالها التعامل مع التغيير بشكل إيجابي ومنها:⁴

1- التعليم والاتصالات: وهي من أكثر الطرق شيوعاً للتغلب على مقاومة التغيير وتعني تعليم الأفراد حول طبيعة التغيير مسبقاً حيث يساعد اتصال أفكار الأفراد على رؤية الحاجة المنطقية للتغيير.

¹ <http://www.hrdiscussion.com/hr9225.html> consulté le:17/03/2017

² عياض عادل، "إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10-09 مارس 2004، نسخة الكترونية، ص:37.

³ حسين حريم، "السلوك التنظيمي"، مرجع سابق، ص:349.

⁴ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص:123.

- 2- الاشتراك والتضمين: وتقوم هذه الطريقة على قيام المديرين بالتغيير على ادخال المقاومين المحتملين للتغيير في جانب معين من تصميم وتنفيذ التغيير، فهم في الغالب يحبطون المقاومة ومع جهد الاشتراك في التغيير يصغي المبادرين بالتغيير للأفراد المعنيين بالتغيير ويسمعون نصائحهم، وقد أظهرت الدراسات أن الإشتراك يقود إلى التعهد وليس مجرد الإذعان وفي بعض الأحيان يكون التعهد مطلوباً لنجاح التغيير ولكن مع ذلك فإن عملية الإشتراك لها عقباتها فلا يقود فقط إلى حل ضعيف إذا لم يتم إدارة العملية على نحو حذر ولكن أيضاً يمكن أن تكون مضيعة للوقت وقد يحتاج إلى وقت طويل.
- 3- التسهيل والدعم: وتتضمن هذه العملية تحسين التدريب في المهارات الجديدة أو إعطاء المستخدمين الوقت بعد فترة مطلوبة أ ببساطة الاضغاء وتقديم الدعم العاطفي ويكون التسهيل والدعم مفيداً أكثر عندما يكمن الخوف والقلق بجوهر المقاومة وغالباً ما يتغاضى أو يتجاهل المدراء المتمرسون والمتشددون هذا النوع من المقاومة وأن العقبة الأساسية لهذه الطريقة هي أنه يمكن أن يكون مضيعة للوقت ومكلف وحتى فاشل وإذا كان الوقت والمال والصبر غير متوفر فعندئذ يكون استخدام الطرق الداعمة غير عملي جداً.
- 4- المفاوضات و الاتفاق: وتعني عرض الحوافز للمقاومين الفعليين أو المحتملين فمثلاً يمكن أن تعطي الادارة نقابة معينة معدل أجر مقابل تغيير قانون العمل ويمكن أن تزيد مزايا التقاعد للفرد مقابل التقاعد المبكر وأن التفاوض يكون ملائماً خصوصاً عندما يتضح أن فرداً ما سيخسر نتيجة لتغيير ما ومع ذلك فإن قوته على المقاومة كبيرة. والاتفاقات و التفاوض يمكن أن تكون طريقة سهلة نسبياً لتجنب مقاومة كبيرة ولو أنه مثل بعض الطرق الأخرى يمكن أن تصبح مكلفة.
- 5- المناورة و الاختيار: في بعض مواقف التغيير يلجأ المدراء إلى المحاولات السرية للتأثير على الآخرين وتتضمن المناورة في هذا السياق استخداماً اختيارياً جداً للمعلومات وهيكله حذرة للأحداث وإحدى الصيغ الشائعة للمناورة هي الاختيار ويتضمن اختيار فرد ما عادة إعطائه دوراً مرغوباً في تصميم أو تنفيذ التغيير ويتضمن اختيار مجموعة ما إعطاء أحد قادتها أو فرداً ما تحترمه دوراً أساسياً في تصميم أو تنفيذ تغيير ما وهذه ليست صيغة للاشتراك لأن المبادرين لا يريدون نصيحة المختار وإنما مجرد موافقته.¹
- 6- الإكراه الصريح والضمني: أخيراً فإنه غالباً ما يتعامل المدراء مع المقاومة بشكل قسري وهنا يجبرون الأفراد على قبول تغيير ما عن طريق تهديدهم بشكل صريح أو ضمني (بخسارة الوظيفة وإمكانات الترقية وهكذا) أو عن طريق طردهم أو نقلهم، وكما مع المناورة فإن استخدام الإكراه هو عملية خطيرة لأن الأفراد يستاءون حتماً من التغيير القسري ولكن في مواقف حيث تكون السرعة أساسية وحيث تكون التغييرات مألوفة بعض النظر عن كيفية تقديمها يكون الإكراه هو الخيار الوحيد للمدير.²
- طرق تنفيذ التغيير التنظيمي في المؤسسة:
- وهناك أربع طرق لتنفيذ التغيير والإقلال من المقاومة هي:³

¹ عبدا لله الطائي، عيسى قداة، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

² عياض عادل، "إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات"، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

³ عبدا لله الطائي، عيسى قداة، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

- 1- التحويل: وهو مفتاح لتبرير الحاجة الى التغيير ومراقبة العملية وتحديد الانجاز المقبول وعرض كيفية إجراء التطويرات وهذه الطريقة أكثر نجاح من الطريقة الثانية ، حيث أن هذه الطريقة تستوجب قائد يعبر بوضوح عن رؤيا قاطعة للمنظمة وكيف أن إدارة الجودة الشاملة تساعد على جعل تلك الرؤيا حقيقة موجودة.
 - 2- الاشتراك: والتي بموجبها يقوم ممثلو العاملين بتحديد الاهتمامات المختلفة وتحديد مميزات التغيير المطلوب، حيث يتم إشراك العاملين في صنع القرارات حول مجالات متنوعة من العملية، وهناك مبدأ للمشاركة: *المبدأ الأول: هو زيادة التزام العاملين بالنتائج بحيث سيشعرون بالمخاطرة أو إحساس بملكية ما تم أخذ قرار بشأنه. *والمبدأ الثاني: هو أن يكون العاملين على قدر كبير من المعرفة والمهارة المتعلقة بقضية ما حيث سيؤدي ذلك إلى قرارات نوعية عالية مع ملاحظة أن المشاركة ليست دائما ملائمة.
 - 3- الإقناع: وهو محاولة القادة أو الخبراء بيع التغييرات التي توصلوا لها إلى الآخرين.
 - 4- المرسوم (أمر عالي): وهي الأقل نجاح حيث توجب من القيادة القيام بها ، أي على القيادة العليا إصدار الأوامر للآخرين من أجل التنفيذ.
- المطلب الثاني: التجارب المعتمدة على استراتيجية إدارة الجودة الشاملة لتبني التغيير والفوائد التي حققتها**
من الناحية النظرية هناك العديد من الفوائد المتولدة عن تبني منهج إدارة التغيير اعتماد على التطبيق الناجح للاستراتيجيات الحديثة للتغيير، خاصة مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، والتي يصعب إحصاؤها ، غير أننا من خلال هذا المحور سنعتمد على تجارب واقعية وفوائد ملموسة – لا مستهدفة -حققتها بعض المؤسسات التي اعتمدت هذين المدخلين في التغيير لتحسين الإنتاجية، الجودة، والمركز التنافسي.
- الفرع الأول: أهم الشركات العالمية التي تبنت التغيير التنظيمي**
يمكن الرجوع في هذا الصدد إلى تجارب أنجح الشركات التي تبنت هذا المدخل اعتمادا على استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومن بين هذه الشركات نذكر¹:
- شركة كزيروكس (Xerox)
 - شركة الخطوط الجوية البريطانية (British Airways)
 - شركة (IBM)
 - شركة بول ريفر للتأمين (Paul Rever Isurance)
 - شركة البريد الملكي (Royal Mail)
- الفرع الثاني: فوائد تجارب هذه الشركات**
لقد تم رصد أهم الفوائد المحققة من تجارب هذه الشركات والتي تتلخص في ما يلي²:
- انخفاض شكاوى المستهلكين والملاء من جودة السلع أو الخدمة المقدمة إليهم.

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين، "المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، بدون طبعة، القاهرة ، دون ذكر دار النشر ، 1996، ص: 09.

² Valère Cantarilli , Le Managemant par la qualité totale, qualité Magazine, Paris, 1989,p :55.

- تخفيض التكاليف ،ففي دراسة أجريت بفرنسا في بداية التسعينات من قبل هيئات رسمية قدر أن ما قيمته 200 مليار فرنسي هي تكلفة ناتجة عن عدم الجودة للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات الفرنسية،وقد اعتبر بعض الخبراء الفرنسيين أن هذا التقدير كان أقل بكثير من الحقيقة.
 - زيادة الحصة السوقية.
 - انخفاض شكاوى العاملين ونسب حوادث العمل.
 - زيادة الفعالية ،تخفيض المخزون،تقليل الأخطاء ،تقليص آجال التسليم ،ففيما يتعلق مثلا بتخفيض تكلفة المخزون فقد ظهرت بفرنسا أن تطبيق منهج الجودة الشاملة يسمح بتخفيض ما قيمته 1% من رقم الاعمال كخسارة.
 - زيادة الربحية و الانتاجية.
 - تسهيل الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة.
 - زيادة الابتكارات.
 - زيادة العائد على الاستثمار.
- بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح بزيادة الاعتمادية -أي امكانية لأداء الأعمال بشكل صحيح من البداية -والثقة بمنتج المنظمة وهذا ما يؤدي إلى الفوائد سالفة الذكر.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تقدم يتبن أن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب إحداث جملة من التغييرات سواء في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية أو فيما يخص أسلوب العمل وتصميم العمليات وبالتالي فإنه يتوجب على الإدارة العليا إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة بطريقة فعالة والعمل على توفير مستلزمات الجودة، والبيئة المناسبة وكذا المتطلبات الضرورية لتطبيق هذه المنهجية، وقد حاولنا من خلال الفصل الآتي ربط ما ورد في الجزء النظري بالواقع العملي وسير المؤسسات في الجزائر من خلال إجراء إسقاط للمفاهيم النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك ما سنتطرق إليه في الفصل التطبيقي.

الفصل التطبيقي:

إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية للتغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد:

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر الفضاء الذي يمكن للزبون من خلال الحصول على مختلف الخدمات الاتصالية، من خدمة الهاتف الى خدمة الانترنت والشبكات المتخصصة وفي ظل الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الاعلام والاتصال في جميع مجالات الحياة ، عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على ان تكون متواجدة عبر كامل التراب الوطني ، ممثلة في وكالاتها التجارية بغية خدمة أكبر عدد ممكن من الزبائن سواء كانوا أفراد أو مؤسسات.

ولتوضيح ذلك سيتم التطرق إلى تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بشكل واف كمحصلة أولية ، وكذا التعرض إلى تحليل محاور المقابلة المتعلقة باستجابات العمال داخل المؤسسة.

وللإجابة ببحوثات هذه الدراسة الميدانية ارتأينا أن تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بسيدي علي.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستمارة المقدمة لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الأول: تقديم الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بسيدي علي.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات بقطاع الخدمات في الجزائر، وبغية تقديمنا لهذه المؤسسة سنتناول في هذا المبحث ما يلي : نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر والتعريف بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر وأخيرا أهداف وأدوار الوحدة العملية لاتصالات الجزائر بسيدي علي.

المطلب الأول: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بسيدي علي.

الفرع الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر حديثة من حيث نشأتها إذ كانت هذه الأخيرة مدمجة في مؤسسة البريد والمواصلات وبعد انفصالهما عن بعضهما البعض أصبح قطاع البريد مستقلا بذاته وتغيرت المواصلات إلى اتصالات حيث نشأت هذه المؤسسة بموجب القانون 2000/03 المؤرخ في 05/08/2000 وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال قدره: 5000.000.0 دج، مقرها الاجتماعي الطريق الوطني رقم 05 ديار الخمس محمديّة 16130 الجزائر¹.

وهي مؤسسة تشرف على وحدات إقليمية منفصلة وتهدف إلى تطوير وتحسين الحالة الاقتصادية إذ تتفرع إلى 13 وحدة على التراب الوطني وهي:

الجزائر، الشلف، البليدة، تيزي وزو، بجاية، عنابة، قسنطينة، وهران، ورقلة، بشار، سطيف وتلمسان. وكل وحدة إقليمية تتفرع إلى وحدات عملياتية للاتصالات.

-سجلها التجاري رقم: 02 18083b.

-رقم التعريف الإحصائي: 00216290656936.

-الرقم الجبائي: 0002016299033049.

وتقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتشغيل أزيد من 26000 عامل من تقنيين ومهندسين ذوي خبرة وكفاءة عالية في مجال الاتصال.

الفرع الثاني: تأسيس المديرية العملية لاتصالات الجزائر بسيدي علي.

تأسست المديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم في جانفي 2003 المقر الاجتماعي الخاص بها وسط المدينة مستغانم هي مؤسسة تتميز بأربع مراكز لإنتاج الخطوط وتشرف على أربع وكالات تجارية: سيدي علي، عين تادلس مستغانم ماسرى، وتهدي المؤسسة للزبائن المشتركين في الهاتف خط انترنت بأنواعه (جواب، فوري، ايزي).
*عدد المشتركين في الهاتف 41381 في جوان 2006 منها 38121 مشترك في الهاتف الثابت السلكي و 3260 مشترك في الهاتف اللاسلكي .

*عدد الموظفين في المؤسسة 300 موظف.

¹ المديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم.

أما الوكالة التجارية لولاية مستغانم تأسست في 02 أفريل 2005 مقرها الاجتماعي شارع بن سعدون منور مستغانم تشرف على خدمة أكثر من 52317 زبون.¹

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بسيدي علي.

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بسيدي علي.²

¹المديرية العملية لاتصالات الجزائر بسيدي علي.

²مصلحة التكوين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بسيدي علي.

الشكل رقم (III-09): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بسيدي علي



بعد دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وجدنا الآتي¹:

1. المدير العملي للاتصالات:

من المهام الرئيسية له ما يلي:

- عقد اجتماعات مع رؤساء الدوائر.
 - استقبال الزبائن على سائر أيام الاسبوع.
 - زيارة المراكز التابعة للمديرية من أجل مراقبة سير العمل فيها .
 - مراقبة الوثائق التي تدخل إلى المؤسسة أو تخرج منها.
2. الأمانة:

-استقبال المكالمات وتحويلها الى المدير.

-تسجيل كل ما يتعلق بالوثائق الادارية في جهاز الكمبيوتر.

-تنظيم الاجتماعات ومتابعة الرعاية (المعارض).

3. الخدمات الاجتماعية:

-تسديد رواتب الموظفين في المؤسسة.

-تسيير خدمات الضمان الاجتماعي للموظفين (بطاقة الشفا).

-إقراض النقود للموظفين من أجل مصالحتهم الشخصية.

4. الخلايا:

-خلية الأمن والنظافة: تتحمل مسؤوليات الامن والنظافة داخل المؤسسة والمراكز التابعة لها (الحراسة مثلا).

-خلية التفتيش:تنقسم إلى قسمين:

*محقق تقني:مراقبة المراكز التقنية وتكون زيارته سرية ك:

-مراقبة عمل الموظفين.

-مراقبة عملية تركيب الهواتف الثابتة.

-حل المشاكل داخل الادارة.

*محقق تجاري:مراقبة سير عمل المراكز التجارية كمتابعة تسديد الفواتير ، وتكون ايضا زيارته سرية.

-خلية الاتصالات والعلاقات الخارجية:

-خلية النوعية والمعلومات:توجد بجانب مكتب المدير العملي حيث تتبع له مباشرة ومن مسؤولياتها القيام بعقد

الاجتماعات والمحاضرات والإجابة عن تساؤلات المسؤولين والاتصال بالمديرية العامة و الجهوية.

¹المديرية العملية للاتصالات الجزائر بسيدي علي.

_وحدة البنية التحتية

5. رؤساء الدوائر:

*رئيس الدائرة التجارية:ومن مهامه امضاء الوثائق التجارية بعد موافقة المدير وله مصالح تابعة له وهي:

-مصلحة العلاقات مع الزبائن:

✓ السهر على ارضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها.

✓ استقبال طلبات الزبائن.

✓ المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة.

✓ دراسة ومعالجة الشكاوي والطعون الخاصة بالزبائن والعمل على ارضائهم وإعطاء الحلول لمشكلاتهم.

✓ تكوين المستخدمين في المؤسسة.

-مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية:

✓ ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق اهداف البيع المرجوة.

✓ القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.

✓ إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية.

✓ تكوين المستخدمين.

-مصلحة الفوترة والتحصيل والمنازعات:

✓ ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.

✓ إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها الى المديرية الاقليمية ، والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في ارضاء

الزبون.

✓ تكوين المستخدمين في المصلحة.

*رئيس الدائرة التقنية:لديه ثلاثة مصالح تابعة له وهي:

-مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية:تتمثل مهمتها في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة وصيانتها.

-مصلحة المنشآت القاعدية:ومهمتها الاساسية هي دراسة تطوير شبكة المشتركين، توسيعها، وتهيئة المواقع(هندسة

مدنية ، توصيل الكهرباء ، التهوية...).

-مصلحة شبكة المعلومات:ومسؤوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعلومات.

-رئيس مشروع Msan:يهدف الى تحديث الانترنت في الجزائر.

*رئيس الموارد البشرية والوسائل:تندرج تحته المصالح التالية:

1-مصلحة التكوين:وتتمثل مسؤولياتها في:

✓ تنظيم احتياجات التكوين.

✓ إعداد مخطط للتكوين.

✓ متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين (جامعة ، مراكز التكوين المهني ، عقود ما قبل التشغيل).

✓ المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة.

- ✓ القيام بتقييم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.
- 2- مصلحة المستخدمين والرواتب: تتمثل مهامها في النقاط التالية:
 - ✓ التسيير الاستراتيجي الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم.
 - ✓ تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور.
 - ✓ العمل على فض النزاعات والأخطاء.
 - ✓ تقديم كل الوثائق التي يطلبها الموظفون الموجودة في المؤسسة (شهادة العمل مثلا).
- مصلحة الإمداد و الوسائل: ومسؤوليتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون وعملية التوزيع على مستوى الوحدات (ادوات مكتبية، أجهزة)، وحل المشاكل المتعلقة بالوسائل التابعة للمديرية مثل مشاكل وسائل النقل.
- مصلحة الممتلكات: ومسؤولياتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات والمحافظة على الممتلكات، ومتابعة كل ما يخص ممتلكات المؤسسة (السكن الوظيفي مثلا).
- * رئيس المالية والمحاسبة: وتتكون من أربعة مصالح وهي الميزانية، الخزينة والمحاسبة، ومهامهم مشتركة الهدف منها اعداد الميزانية، والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملية فضلا عن مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات التي تسهر على متابعة النزاعات بين المؤسسة وخصوصها.
- وهناك وكالات تجارية تابعة للمديرية لاتصالات الجزائر، وتتمثل مهامها الرئيسية في:
 - ✓ استقبال وتوجيه الزبائن.
 - ✓ عرض وبيع الخدمات.
 - ✓ عملية توزيع الفواتير وتحصيل مبالغها.
 - ✓ متابعة شكاوي الزبائن.
- المطلب الثاني: أهداف ونشاطات المؤسسة اتصالات الجزائر بسيد علي
- تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتقوم بعدة نشاطات نذكر منها:
 - الفرع الأول: أهداف المؤسسة اتصالات الجزائر
 - الرفع من جودة وكفاءة الخدمات المعروضة وجعلها قادرة على المنافسة الخدمات الاتصالية الأخرى.
 - تطوير الشبكة الوطنية للاتصال الفعال المتصل بمصادر المعلومات والتكنولوجيات الحديثة.
 - تنظيم الحركة الهاتفية الخاصة بالمؤسسة والهيئات العمومية.
 - تنمية قدرات استعمال الانترنت.
 - فك العزلة عن المناطق النائية.
 - تنمية وسائل العمل وتنظيم الهياكل القاعدية وتحديثها.
 - زيادة عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول إلى خدمات الاتصال بهدف استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن.
 - الفرع الثاني: نشاطات المؤسسة اتصالات الجزائر

تتمحور نشاطاتها حول ما يلي:

- إصدار القرارات التنفيذية لتقديم الخدمات للوكالة التجارية.
- تحصيل مستحقات فواتير الهاتف الثابت والانترنت.
- معالجة احتياجات الزبائن.
- استقبال الطلبات المتعلقة بخدمة الهاتف الثابت.
- تنفيذ القرارات الصادرة من المديرية الاقليمية فيما يتعلق بكافة الأنشطة (تقديم الخدمة ،تسويق...)¹.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستمارة المقدمة لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر.

يتعرض هذا المبحث إلى تحليل اجابات العمال اتجاه أسئلة المقابلة فيما يتعلق بأجزائها الرئيسية والتي تشمل: تحديد قابلية التغيير في المؤسسة ،ومجالات التغيير في المؤسسة محل الدراسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول : تحديد قابلية التغيير التنظيمي في المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يتضمن هذا المطلب سبعة أسئلة من المقابلة، وسنتناول فيما يلي تحليل الإجابات المتعلقة بهذا المطلب.

1-هل يرى العمال أن إجراءات العمل القديمة أسهل من الحديثة؟

من نتائج المقابلة يتبين أن أغلبية العمال يرون أن إجراءات العمل القديمة أسهل من الحديثة ويرجع ذلك لكون الإجراءات الحديثة تتطلب مستوى تقنيات وآليات دقيقة ومتطورة ،في حين يرى عينة من العمال أن طبيعة الإجراءات تختلف بين الصعوبة والسهولة حسب نوعية الإجراء وطبيعته والتقنية المستعملة فيه ،ويرى آخرون العكس تماما أي أن الإجراءات الحديثة تعتبر أسهل من تلك القديمة وأوفر من حيث الجهد والتكلفة.

2-هل يتخوف العمال من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة؟

تبين أن فئة من العمال يتخوفون من إضافة مسؤوليات وظيفية قد تمثل عبء للعامل مقارنة بمسؤولياته القديمة وذلك حسب المسؤوليات المضافة للعامل،والتي قد يفرضها أي التغيير التنظيمي يحصل بالمؤسسة ،في حين البقية ال يتخوفون على الاطلاق من أي مسؤوليات إضافية قد تطرحها التغيير التنظيمي في المؤسسة لأنهم مستعدون لذلك لتأكدهم من وقدراتهم كفاءاتهم.

3-هل يفهم العمال بالمؤسسة أهداف التغيير التنظيمي؟

يجيب أغلبية العمال أنهم لا يفهمون الهدف من التغيير التنظيمي وأنهم يتلقون التغيير كأمر واجب التنفيذ من الإدارة العليا وأنهم في أغلب الاحيان مضطرون لقبوله دون مناقشة أما أقلية العمال أجابوا أنهم يتفهمون البعض من الأهداف والتي لا تحمل بعدا استراتيجيا كبيرا بل تتعلق بأمور روتينية داخل المؤسسة.

¹المديرية العملية لاتصالات الجزائر بسيدي علي.

4- هل هناك اعتقاد لدى العاملين بأن التغيير التنظيمي في نظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم؟

يرى أغلبية العمال أن التغيير بالمؤسسة لن يكون لصالحهم فقد يتسبب ذلك حسب إجاباتهم في فقدان لوظائفهم أو لبعض المزايا المرتبطة بها، وقد تتعارض أهداف التغيير التنظيمي مع أهدافهم الخاصة، كما قد يكلفهم أي تغيير في المؤسسة جهدا أكبر في التعلم والتمرن واكتساب مهارات جديدة، في حين يرى البقية أن التغيير التنظيمي قد يكون لصالحهم إلى حد ما إذا ما توافقت التغييرات الحاصلة مع مؤهلاتهم و العلمية وخبراتهم .

5- هل يثق العمال في القائمين على التغيير التنظيمي في المؤسسة؟

يؤكد غالبية العمال أنهم يثقون في القائمين على التغيير التنظيمي بالمؤسسة من حيث قدراتهم وكذا مؤهلاتهم.

6- هل تعتقد أن الادارة العليا في مؤسستك لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

من نتائج المقابلة تبين أن المؤسسة غير راغبة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وحسب رأيهم فإن المؤسسة لو كانت لديها الرغبة الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فإنها ستعمل بشكل جدي للترويج للمشروع وتوفير المتطلبات التنظيمية لتبنيه.

7- هل هناك محاولة لإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة وجعلها تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة؟

يرى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر أن المؤسسة لا تبذل أي مجهود أو محاولة فيما يتعلق بتغيير الثقافة الحالية وجعلها تتناسب مع ثقافة الجودة الشاملة لما تراه في ذلك من صعوبة في تغيير المعتقدات الراسخة في أذهان العمال

المطلب الثاني: تحديد مجالات التغيير التنظيمي في المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتضمن هذا المطلب مجموعة من الأسئلة تتضمن محاولة تحديد أهم المجالات التي يجب أن يشملها التغيير التنظيمي في المؤسسة ميدان الدراسة.

1- هل يفوض القائد في المؤسسة جزء من صلاحياته إلى المرؤوسين؟

أجابوا أغلبية العمال أن القادة والمسؤولين في المؤسسة لا يفوضون أي جزء من صلاحياتهم إلى المرؤوسين وأنهم يحرصون على التمسك بكل صلاحياتهم، في حين أن أقلية العمال يرون أن القادة إلى حد ما صلاحياتهم حسب طبيعة الصلاحية والمسؤولية وكذا حسب وظيفة العامل المفوض له.

2- هل يعتقد القائد في المؤسسة أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم؟

يعتبرون العمال أن القائد في المؤسسة لا يعتقد أن المشاركة هي أساس اتخاذ القرار السليم حيث أن كل عامل ملزم بتنفيذ الأعمال الموكلة له فقط وينفرد هو باتخاذ القرارات.

3- هل يتجنب القادة تغيير اسلوب العمل وآلياته؟

يرى العمال أن القادة يتجنبون تغيير أسلوب العمل وآلياته التي تفتقد للمرونة مع ظروف العمل المتغيرة.

4- هل تنمي الثقافة التنظيمية الحالية الإحساس بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية لدى العمال؟

من نتائج المقابلة تبين أن الثقافة التنظيمية الحالية تنمي إلى حد ما الإحساس بالمسؤولية ويرون أن الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية يختلف من عامل إلى آخر.

5- هل ثقافة المؤسسة الحالية بحاجة إلى تغيير حتى تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة؟

يعتبر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر أن هناك حاجة لتغيير في ثقافة المؤسسة الحالية حتى تتمكن من التلاؤم مع ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

6- هل يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف مؤسستكم؟

من إجابات العمال يعتبرون أن الهيكل التنظيمي الحالي فعلا يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وأنهم يرونه مناسب.

7- هل يشمل الهيكل التنظيمي الحالي في المؤسسة على أقسام متعلقة بالجودة؟

من نتائج المقابلة تبين أن كافة العمال يعتبرون أن المؤسسة لا تمتلك قسم خاص بالجودة ، وتؤكد هذه الإجابة من خلال الهيكل التنظيمي للشركة والذي يوضح أنها لا تملك قسم خاص بالجودة.

8- هل لدى عمال مؤسسة فكرة حول مفهوم الجودة وأهميتها؟

يتضح من إجابات العمال أن ليس لديهم أدنى فكرة عن مفهوم الجودة وأهميتها.

9- هل يعتبر وجود الحوافز المادية والمعنوية ضروري لتعزيز أداء الفرق في الأداء المؤسسة؟

أجاب كافة عمال المؤسسة أن وجود الحوافز المادية والمعنوية ضروري لتعزيز أداء فريق العمل والتعاون فيما بينهم.

المطلب الثالث: أهداف إدارة التغيير التنظيمي في شركة اتصالات الجزائر

بعد دخول أوراسكوم تيلكوم إلى السوق الجزائرية وتصدره المرتبة الأولى دون منازع ، تبنت اتصالات الجزائر خاصة فرع موبليس إدارة التغيير التنظيمي منذ سنة 2003 وكانت تهدف من خلالها إلى:

-زيادة فرص المنافسة واستقطاب المزيد من المشتركين .

-سرعة الاستجابة للتغيرات.

-تنمية الوعي الفني والثقافي لدى العاملين.

-تطوير عرض الخدمات الهاتفية تنويعها وترقيتها.

-تحسين جودة الخدمات المقدمة والوصول إلى المناطق الريفية المعزولة.

*ولتحقيق الأهداف السابقة كان الزاميا على الشركة العمل على دعم التغيير التنظيمي من خلال:

-رصد ومواكبة جميع التطورات في مجال الهاتف النقال.

-التنسيق ومتابعة التقدم في تنفيذ برامج التغيير.

-تدريب العمال من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على التحكم الجيد في التغيرات الحاصلة في أساليب العمل.

الجدول رقم (III-2): تطور عدد المشتركين من سنة 2008- 2014 (الوحدة:زبون).

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد مشترك اتصالات الجزائر(فرع موبليس)	86000	100000	135204	167662	1176485	1907960	6880000

المصدر: <http://www.algeriatelecom.dz>

من حيث عدد المشتركين تحتل أوراسكوم تيليكوم(جيزي) أكثر من نصف الحصة السوقية للهاتف النقال أي بنسبة 50.15%، تأتي اتصالات الجزائر (موبليس) في المرتبة الثانية بنسبة 35.60% وأخيرا الوطنية لاتصالات الجزائر(نجمة) بنسبة 14.24% سنة 2014.

وقامت الجزائر بتحسين مرتبتها مقارنة بالدول العربية باحتلال المرتبة التاسعة سنة 2013، (الكثافة الهاتفية) بنسبة 41.50% بعدما كانت تحتل المرتبة 13 سنة 2012. بمعدل 15.26% بالمقارنة مع الدول المجاورة، حيث تحتل تونس المرتبة السادسة 56.35% والمغرب المرتبة العاشرة 41.34% .

-كما تضاعف حجم سوق المواصلات السلكية واللاسلكية النقالة ما بين 2014 و 2013 بالانتقال من 11.07 مليون مشترك في سبتمبر 2013 إلى 19.24 مليون مشترك في سبتمبر 2014 مما أدى إلى ارتفاع معتبرة في الكثافة الهاتفية النقالة التي انتقلت من 33.95% إلى 58.47% خلال نفس الفترة وبمعدل ارتفاع شهري يقدر ب: 5.3%، ارتفع عدد المشتركين ب: 8.17 مليون وكانت أغلبية الأرقام المحصل عليها خلال هذه الفترة لصالح أوراسكوم تيليكوم 47% مقابل 39% لاتصالات الجزائر للهاتف النقال و 14% للوطنية لاتصالات الجزائر

وبالرغم من كون اتصالات الجزائر للنقال تحتل المرتبة الثانية في سوق الهاتف النقال إلا أنها نتيجة استراتيجيات المتبناة استطاعت أن تضاعف عدد مشتركها خلال هذه الفترة أيضا من 3.37 مليون إلى 6.88 مليون.

وتحقق الهاتفية النقال عائداً جد معتبرة وهي في ارتفاع مستمر مع تزايد للمشتركين والخدمات المقدمة (SMS, MMS, WAP, JPRS) وغيرها من الخدمات، وتأتي اتصالات الجزائر للهاتف النقال في المرتبة الثانية بنسبة 17.24% من قيمة اجمالية تقدر بـ: 41.8 مليار دينار جزائري .

-وقد شهدت اتصالات الجزائر للنقال ارتفاع حصتها من السوق بـ: 2.03% بالانتقال من 33.47% إلى 35.77% خلال نفس الفترة وشهدت حداً أقصى قدر بـ: 38.81% خلال شهر مارس 2014.

من خلال ما سبق يتضح أن شركة اتصالات الجزائر تبنت استراتيجية إدارة الجودة الشاملة فقد سعت إلى تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن المتزايدة وذلك عبر تنوع وتطوير خدماتها إذ نلاحظ بالنسبة لفرعها موبليس أنها تحتل المرتبة الأولى من حيث توعية التغطية، فهي تغطي شبكتها كامل التراب الوطني بنسبة تغطية تقدر بـ: 96.7% وهي ذات نوعية جيدة أما بالنسبة للأسعار فقد شهدت تكاليف خدماتها انخفاضاً ملحوظاً ومستمر إلى أن وصل إلى مجانية الشريحة سنة 2015. كما استطاعت أن تصل إلى حوالي 10 ملايين مشترك نهاية 2015 حسب آخر تصريحات وزير البريد والمواصلات، وتمكنت من الحصول على 35.60% من سوق الهاتف النقال بالجزائر نهاية 2014 .

خاتمة:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطبيقي توضيح دور التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة وكذا تحديد أهم مجالات التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر، توصلنا إلى ان عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة تحتاج إلى جهد منظم وتخطيط مترابط بين مختلف مواقع الانتاج مع ضرورة اقتناع الادارة العليا في المؤسسة والتزامها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذا تبني ثقافة تنظيمية تساهم في جعل هدف الجودة شاملا ومقبولا على مستوى المؤسسة ككل .

خاتمة عامة

خاتمة عامة

من خلال ما أوردناه في بحثنا هذا في جانبه النظري والميداني يتبين أن قضية الجودة لم تعد اختياراً يمكن لمنظمات الأعمال تبنيه أو التخلي عنه ، بل صارت حتمية و مطلب لتجديد وتطوير المنظمات في إطار توجهات عصر العولمة والتحديات الإقليمية والمحلية وسمات الإدارة المعاصرة ، وكذا على اعتبار أن دخول الأسواق العالمية لم يعد يخضع للمعايير نفسها السائدة في الألفية الماضية ، التي أصبحت تعد تقليدية نظراً للتغيرات السريعة الحاصلة في كافة المجالات.

و من خلال دراستنا هذه حاولنا في جانبها النظري أن نسلط الضوء على مدخلين إداريين يعتبران نسبياً من أحدث المناهج التي توصل إليه الفكر الإداري فكانت هذه الدراسة عبارة عن حلقة ربط بين إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة و إدارة الجودة الشاملة باعتبار أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى جملة من التغييرات ا في كافة المجالات حتى تتمكن المنظمة توفير كافة المتطلبات التنظيمية اللازمة لإنجاح هذه المنهجية ، و نطمح من خلال هذه الدراسة لتعميم منهجية الجودة الشاملة في المنظمات العربية و الجزائرية على وجه الخصوص ، وتكريس قيمها وبخاصة التي تعنى بتطوير ثقافة الجودة والإتقان لدى الفرد العامل والمدير العربي بصفة عامة ولدى العامل والمدير الجزائريين خاصة.

ولقد أثرنا 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 للبحث فقد تعرضنا إلى مدى ملائمة المناخ التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، وقد استخلصنا أنه أن بيئتها وكذا ثقافتها التنظيمية مازالت تشكل عائقاً لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة ، وفي ما يلي أهم النتائج و التوصيات التي توصلنا إليها:

أولاً-النتائج:

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

-هناك مقاومة للتغيير التنظيمي في المؤسسة ، حيث يعتقد أغلب العمال أن التغيير لن يكون لصالحهم وأن إجراءات العمل القديمة أسهل من الجديدة ، كما أنهم يتخوفون من إضافة مسؤوليات جديدة.

-لا يتفهم أغلب العمال في المؤسسة الهدف الأساسي للتغيير التنظيمي.

خاتمة عامة

-تمتلك الإدارة العليا المعرفة الكافية بإدارة الجودة الشاملة ، لكنها لا تملك الاستعداد والالتزام التام لتطبيق هذه المنهجية الحديثة في الوقت الراهن.

-ليس هناك محاولة لإعادة تشكيل الثقافة في المؤسسة رغم أن الثقافة الحالية لا تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة لأن الثقافة التنظيمية الحالية لمؤسسة اتصالات الجزائر لا تنمي الإحساس بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية لدى العمال.

-نمط القيادة في مؤسسة اتصالات الجزائر لا يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة حيث أن القائد لا يفوض أي من صلاحياته ، ولا توجد مشاركة العمال والقادة في اتخاذ القرارات.

-الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا يتصف بالمرونة ولا يتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة.

-لا يمنح فريق العمل في المؤسسة أي استقلالية ولا يتم تشجيعهم بالشكل الكافي.

ثانيا-اختبار فرضيات البحث:

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

1-تم إثبات الفرضية الأولى :حيث أكدت إجابات نسبة من مفردات العينة أن هناك مقاومة ضمنية للتغيير من قبل العاملين قد تشكل عائقا أمام تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

2-تم نفي الفرضية الثانية:والتي مفادها أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحتاج إلى تغييرات بسيطة حيث تبين العكس فالمؤسسة تحتاج إلى تغيير جذري يشمل عدة مجالات منها:ثقافة المؤسسة، والهيكل التنظيمي ، وأسلوب العمل، تصميم العمليات...الخ.

ثالثا:الاقتراحات:

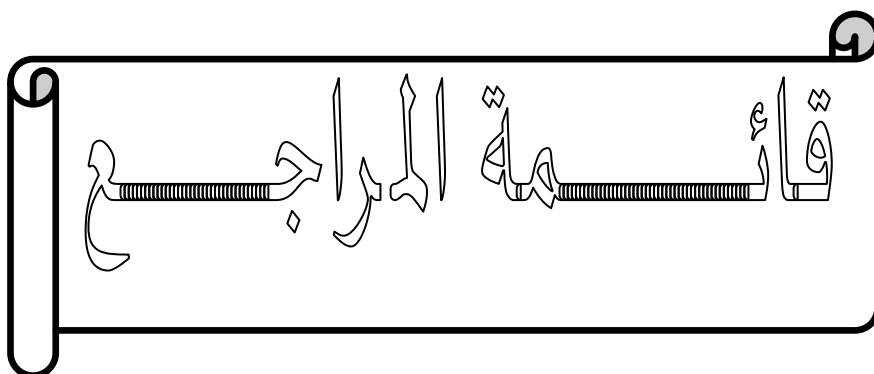
انطلاقا من النتائج سالفة الذكر يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي نأمل أن يكون لها دور فعال في إبراز أهمية إحداث تغيير تنظيمي في عدة مجالات بالمؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أهم هذه الاقتراحات والتوصيات ما يلي:

خاتمة عامة

- أن تقوم الجهة المسؤولة عن التغيير التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر باستخدام الاجتماعات بشكل دوري لتوضيح أي برامج تغييرية سيتم تطبيقها في المؤسسة بالإضافة إلى إصدار أدلة توضيحية ودورية حول مفاهيم وآليات التغيير التنظيمي وبالتالي يكون العاملون أكثر تقبلاً لهذه البرامج.
- ضرورة مشاركة ممثلين عن العاملين في التخطيط لبرنامج التغيير التنظيمي وتقبل اقتراحاتهم خاصة فيما يتعلق بالأعمال الموكلة لهم.
- أن تبنى عمليات اتخاذ القرارات الإدارية في حالة التغيير التنظيمي على أساس سلطة المعرفة والخبرة بدلاً من سلطة الوظيفة، كما أنه من متطلبات نجاح برامج التغيير إتاحة الفرصة للقيادة الشابة للإسهام والمشاركة في التغييرات.
- أن يتم تشخيص وتحليل العوامل التي تدفع العاملين لمقاومة برامج التغيير التنظيمي إلى عوامل نفسية وأخرى تنظيمية وذلك للاستفادة منها ووضع سبل العلاج لها.
- 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 مؤسسة اتصالات الجزائر بخبراء في إدارة الجودة الشاملة لتقييم أوضاع المؤسسة والمجالات التي تحتاج إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.
- ضرورة تعزيز وتبني ثقافة تنظيمية للمؤسسة وجعلها مميزة لها بين المؤسسات المماثلة لها.
- الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية في مؤسسة وتثقيفها بأهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي يحققها للمؤسسة من جراء تطبيقه.
- أن تعمل جميع أقسام المؤسسة على التركيز على العمليات والنشاطات بدلاً من التركيز على النتائج.
- العمل على نشر الوعي بين كافة العاملين وتعريفهم بمفاهيم الجودة والفوائد الناتجة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاستفادة من تجارب الشركات العالمية في هذا المجال.

خاتمة عامة

وأخيرا نأمل أن نكون قد وفقنا في عرض هذا الموضوع بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض
أجله. وهو الوقوف عند المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المعد من
الاقتصادية غير أنه كأى عمل بشري لا يمكن أن يخلوا من النقص والأخطاء لأن الكمال لله سبحانه
وتعالى.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

*الكتب:

- 1- أحمد جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.
- 2- السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر. بدون طبعة، بدون سنة نشر.
- 3- السلمي علي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، بدون طبعة، بدون سنة نشر.
- 4- الكبسي عامر، التصميم التنظيمي، دارالشرق، الدوحة، الطبعة الثالثة، 1998.
- 5- جليبي عبد الله، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2003.
- 6- حريم حسين، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2003.
- 7- حريم حسين، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر، عمان، الاردن، الطبعة الثالثة، 2006.
- 8- حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
- 9- خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 10- خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
- 11- عبد الفتاح زين الدين فريد، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دون ذكر دار النشر، القاهرة، مصر، دون طبعة، 1996.
- 12- عبد الفتاح زين الدين فريد، فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة، دار الكتب المصرية للنشر، القاهرة، مصر، 1998.
- 13- عبد الله الطائي رعد، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة العربية، 2008.
- 14- عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2009.

قائمة المراجع

- 15-عوض الترتوري محمد وأغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار المسيرة عمان، الأردن ، الطبعة الأولى، 2006.
- 16-فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة، إيتراك للنشر، لبنان ، الطبعة الأولى، 1999.
- 17-فليب ايتش كروسي ، الجودة بال معاناة ، ترجمة محسن الدسوقي ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2006.
- 18-كنعان نواف ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 1999.
- 19-مأمون الدراركة ، طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دارالصفاء للنشر، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002.
- 20-محمد جاد الرب سيد ، السلوك التنظيمي:موضوعات وتراجم بحوث إدارية مقدمة ، القاهرة ، مصر ، مطبعة العشري ، 2005.
- 21-محمد عبد العزيز سمير ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000-10012، مكتبة الإشعاع ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى، 1991.
- 22-محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، عمان ، الأردن ، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2005.
- 23-منير زيد عبوي ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، الشروق ، للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة العربية ، 2006.
- 24-مهدي صالح السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2007.
- 25-موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 1999.
- 26-نايف علوان قاسم ، إدارة الجودة الشاملة:متطلبات الايزو 9001- 2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2005.
- 27-هاشم زكي محمد ، أساسيات الإدارة ، منشورات السلاسل ، الكويت ، دون طبعة ، 2001.
- 28-وصفي العقيلي عمر ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة -وجهة نظر- دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن ، الطبعة الأولى ، 2001.

قائمة المراجع

*المذكرات:

1-بوظرفة صورية ، دور إدارة التغيير في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 2011.

*المداخلات:

1-عياض عادل ، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات ، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، 09-10 مارس 2004 ، نسخة الكترونية ، جامعة ورقلة.

*المجلات:

1-عبد الله الحربي منير ، تطوير الأداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، مجلة التربية المعاصرة ، العدد 15 ، القاهرة ، 1998.

ثانيا: باللغة الأجنبية.

*Les Livres:

-Valere Cantarilli ,Le Managemant par la qualité totale, qualité Magazine, paris, 1989.

ثالثا: مواقع الانترنت.

1-http://www.hrdiscussion.com/hr_9225.html consulté le 17/03/2017.

-2 <http://economie.univ.batna.dz> consulté le 22/09/2016.

نموذج المقابلة الشخصية المستعملة في الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة

من إعداد الطالبة: خليفة كريمة

الاستاذة المشرفة: ملاحى رقية

مقابلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بصدد دراستنا الميدانية هذه والتي تتعلق بموضوع "إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي " نرجو من سيادتكم المحترمة إفادتنا بالمعلومات التالية والتي نتوقف عليها خلاصة بحثنا هذا علما أن هذه المعلومات ستحضى بالسرية التامة لذلك نطلب منكم الإجابة بكل صراحة وموضوعية عن الأسئلة الواردة في المقابلة الشخصية لاستفادة منها في الجانب التطبيقي.

السنة الجامعية: 2016/2017.

- 1-هل يرى العمال أن إجراءات العمل القديمة أسهل من الحديثة ؟
- 2-هل يتخوف العمال من إضافة مسؤوليات وظيفية جديدة ؟
- 3-هل يفهم العمال بالمؤسسة أهداف التغيير التنظيمي ؟
- 4-هل هناك اعتقاد لدى العاملين بأن التغيير التنظيمي في النظم العمل وآلياته سوف يكون لصالحهم ؟
- 5-هل يثق العمال في القائمين على التغيير التنظيمي في المؤسسة ؟
- 6-هل يعتقد أن الإدارة العليا في مؤسستك لديها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- 7-هل هناك محاولة لإعادة تشكيل ثقافة المؤسسة وجعلها تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة ؟
- 8-هل يفوض القائد في المؤسسة جزء من صلاحياته إلى المرؤوسين؟
- 9-هل يعتقد القائد في المؤسسة أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم؟
- 10-هل يتجنب القادة تغيير اسلوب العمل والياتة؟
- 11-هل تنمي الثقافة التنظيمية الحالية الإحساس بالمسؤولية وكذا الرقابة الذاتية لدى العمال؟
- 12-هل ثقافة المؤسسة الحالية بحاجة إلى تغيير حتى تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة؟
- 13-هل يشمل الهيكل التنظيمي الحالي في المؤسسة على أقسام متعلقة بالجودة؟
- 14-هل لدى عمال مؤسسة فكرة حول مفهوم الجودة وأهميتها؟
- 15-هل يعتبر وجود الحوافز المادية والمعنوية ضروري لتعزيز أداء الفرق في الأداء المؤسسة؟

الملخص:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المؤسسات والتي تقوم على مجموعة المبادئ والأفكار التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أحسن أداء ممكن، وتحسين الإنتاجية وزيادة الإيراح وتحسين سمعتها في السوق المحلي والخارجي في ظل الارتفاع الكبير في عدد المؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، فكيف تعتبر المؤسسة إدارة الجودة الشاملة؟، وكاستنتاج لما تقدم فإن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسن المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل وبالتالي فإنها تعتبر أسلوب للتغيير التنظيمي في المؤسسات.

الكلمات المفتاحية :

الجودة، إدارة الجودة الشاملة، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير.

Summary:

Total Quality Management is a new way of thinking about enterprise management that is based on a set of principles and ideas That any institution can apply in order to achieve the best possible performance, And improve productivity and increase profits and improve its reputation in the local and external markets Under the substantial rise in the number of institutions in all fields and activities, How is the management of comprehensive hothouse in the institution ? As a conclusion, TQM is a culture that promotes the concept of full commitment to customer satisfaction through continuous improvement and innovation in all aspects of work and thus is a method of organizational change. In institutions.

key words :

Quality, total quality management, organizational change, resistance to change

