

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université de Badji Mokhtar Annaba
Faculté des Sciences Economiques et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة باجي مختار عنابة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الجامعية: 2012 / 2013

أطروحة دكتوراه
مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

إدارة الجودة الشاملة و التغيير في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري -

الشعبة

علوم التسيير

لـ

الطالب: بوفاس الشريف

مدير أطروحة التخرج: الدكتور: بن اعمارة منصور، أستاذ محاضر أ ، جامعة باجي مختار، عنابة

أمام اللجنة:

الرئيس: الأستاذ الدكتور: سلايمي أحمد أستاذ التعليم العالي جامعة عنابة

الفاحصون:

1- الأستاذ الدكتور: ماضي بلقاسم أستاذ التعليم العالي جامعة عنابة

2- الدكتور: نعمون عبد الوهاب أستاذ محاضر أ جامعة قالمة

3- الدكتور: بن رجم م خميسي أستاذ محاضر أ جامعة سوق اهراس

4- الدكتورة: عولمي بسمة أستاذ محاضر أ جامعة تبسة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

(المجادلة من الآية 11)

و قال:

﴿لَا يَغَيِّرُ اللَّهُ مَا بَقِيَهُمْ حَتَّى يَغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾

(الرحمد من الآية 11)

و قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ﴾

(رواه البيهقي)

الملخص:

أصبحت المؤسسات تنشط في بيئة أعمال أكثر تنافسية و انفتاحا جعلتها أكثر تعقيدا و أشد اضطرابا، لما تشهده من تغيير متسارع و ضخم في كافة أبعادها و جوانبها و على جميع أصعدتها، مما يتطلب الأخذ بأحدث الأساليب الإدارية كنتيجة حتمية لضرورة التكيف و إحداث التغيير و التحسين المستمر.

و لعلّ من بين أهم المداخل المبرمجة للتغيير في منظمات الأعمال نجد مدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يعتبر من الإتجاهات الحديثة في الإدارة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية، التي لاقت رواجاً و نجاحاً كبيرين، و طوّرت لاحقاً مع ظهور عدة مقاربات متقدمة في إدارة الجودة الشاملة كنموذج ستة سيغما (Six sigma) باعتبارها طريقة منضبطة جداً تساعد المؤسسات على الوصول إلى درجة عالية من درجات الجودة و الكمال، من خلال التركيز على سرعة و فعالية العمليات، في عالم للأعمال يفرض فيه العملاء طلب جودة عالية و تسليماً سريعاً بأقل التكاليف.

هدفت هذه الدراسة في جانبها الميداني إلى دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على التغيير في عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الناشطة بالشرق الجزائري، و قد اعتمدت أسلوب الاستمارة حيث تم تفريغ البيانات آلياً باستعمال برنامج spss17 و المعالجة الإحصائية باستعمال الأساليب الوصفية و اختبار الفرضيات، و اختتمت الدراسة بمجموعة من النتائج و التوصيات.

الكلمات الدالة: إدارة الجودة الشاملة، ستة سيغما، التغيير و التطوير، التحسين المستمر.

Abstract :

Companies have worked in the business environment more competitive and open which made it more complex and more volatile due to what witnessed from fast change at all its dimensions, aspects and all levels, this requires using the new management techniques as an inevitable result important for adaption, change and continuous improvement.

among the most important entrances programmed for change in business organizations, we find the entrance of total quality management, which is one of the recent trends in management productive and services companies which met large successful . the new tendency is developed later with the emergence of a lot of advanced approaches in TQM such as the model of Six Sigma as a very disciplined way helps organizations to achieve to a high degree of quality and perfection by focusing on the speed and effectiveness of operations, in the business world, where customers impose demand with high quality and rapid delivery with lowest costs.

The purpose of this study is to study the impact of TQM on change in a sample of Algerian economic companies in East of Algeria, we use questionnaire methods using spss17 application and statistical processing using descriptive methods, test the hypotheses, and finish the study with a set recommendations.

Key words: TQM, Six Sigma, change and development, continuous improvement.

Résumé :

Les Institutions sont devenus actifs dans l'environnement des affaires plus concurrentiel et ouvert les rendait plus complexe et plus instable en raison d'assister à un énorme changement rapide et sous tous ses aspects et dimensions sur tous qui nécessite l'introduction des nouvelles techniques de gestion comme un résultat inévitable de la nécessité d'adapter et de modifier et d'amélioration continue.

Peut-être parmi les approches les plus importants programmés pour changer dans les organisations professionnelles, nous trouvons l'entrée de la gestion de la qualité totale, qui est l'une des dernières tendances en matière de gestion des entreprises et des services productifs qui s'est réuni avec succès populaire et grand et développé plus tard avec l'apparition de plusieurs approches avancées dans le modèle TQM Six Sigma (Six Sigma) comme un moyen très disciplinée permet aux organisations d'accéder à un haut degré de qualité et de perfection en mettant l'accent sur la rapidité et l'efficacité des opérations, dans le monde des affaires impose les clients exigent une qualité élevée et la reconnaissance rapide des coûts les plus bas.

Cette étude a eu pour objectif, dans un aspect pratique, de mieux comprendre l'effet de la gestion de qualité totale sur un échantillon d'entreprises économiques algériennes localisées dans l'Est du pays.

, et a adopté la méthode de la forme où les données ont été vidés automatiquement en utilisant une application spss¹⁷ et le traitement statistique en utilisant des méthodes descriptives et tester des hypothèses, et l'étude a conclu un ensemble de conclusions et recommandations.

Mots clés : management de la qualité total, six sigma, le changement et le développement, l'amélioration continue.

الإهداء

إلى وطني الغالي..

إلى أسرتي الكريمة..

إلى أصدقائي الأعزاء..

بوفاس الشريفة

شكر و تقدير

بعد توفيق من الله عز و جل في إتمام هذه الأطروحة بفضل و عونہ سبحانه و تعالی، أتقدم
بجزيل الشكر و خالص التقدير و العرفان للدكتور بن اعمارة منصور الذي لم يدخر جهدا و وقتا من
خلال توجيهاته و متابعتة أثناء إشرافه على هذه الأطروحة متمنيا له كل التوفيق و راجيا من الله عز و
جل أن يجزيه خير الجزاء.

كما نقدم الشكر الجزيل للسادة الأساتذة رئيس و أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بمنحنا من
وقتهم و جهدهم فلمن منا كل التقدير و الإحترام.

كما نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاح هذا العمل و الأسرة الجامعية كل.

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
01	دورات تطوير التكنولوجيا و علاقتها بالجودة	12
02	علاقة الجودة و الفاعلية من التقليد إلى الابتكار	13
03	مستويات الجودة في المؤسسة	15
04	نموذج العملية كأساس لنظام إدارة الجودة حسب الإيزو 9000 (2000)	23
05	دورة ديمنج للتحسين المستمر	24
06	سلسلة تفاعل ديمنج	25
07	مخطط استراتيجي التحسين لسنة سيغما	46
08	الرموز المستخدمة في بناء المخطط الانسيابي	54
09	مخطط السبب و النتيجة	55
10	مخطط باريتو	58
11	مفاتيح استراتيجية ستة سيغما	60
12	نموذج قوى التنافس الخمس لـ: M.PORTER	63
13	مصادر الميزة التنافسية	68
14	الجودة كمصدر للميزة التنافسية	69
15	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	70
16	التوجه بالعملاء و الميزة التنافسية	71
17	الإستراتيجيات العامة للتنافس	75
18	الأبعاد المحددة للتغيير التنظيمي	85
19	خصائص التغيير	88
20	القوى المحركة نحو الحاجة لإحداث تغيير تنظيمي	90
21	أنماط التغيير	93
22	نموذج التوازن المؤقت	98
23	استراتيجيات التغيير المتدرج	101
24	استراتيجيات التغيير البنوي	103
25	خصائص التطوير التنظيمي	108
26	نموذج العمليات و الأنظمة الأساسية	118

120	المسؤولية المزدوجة للقيادة	27
124	الإستراتيجية محدد لنمط الهيكل التنظيمي	28
129	المحاور الأساسية للتغيير	29
134	مستويات التبني و التخلي في عملية التغيير	30
135	المراحل الثلاثة لعملية التغيير	31
157	دائرة الجودة و الهيكل التنظيمي	32
158	قسم الجودة و الهيكل التنظيمي	33
160	الأنظمة الخمسة لإدارة الجودة الشاملة	34
167	نموذج عمليات الإدارة الاستراتيجية	35
171	علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة	36
176	المكونات الثلاثة لتكلفة الجودة	37
182	العلاقة بين الجودة و التكلفة	38
183	العلاقة بين الجودة، حصة السوق و ربحية المؤسسة	39
189	أسلوب العمل داخل حلقات الجودة	40
191	شجرة الأخطاء (المشاكل)	41
197	مقارنة بين مواصفات ضمان الجودة ISO 9001، 9002، 9003	42
220	أهمية (6 σ) في تقليل كلفة الجودة الرديئة الظاهرة والمخفية	43
226	هرمية الأدوار في ستة سيغما	44
236	نموذج الدراسة	45
246	خصائص العينة حسب متغير الجنس	46
247	خصائص العينة حسب متغير المركز الوظيفي	47
248	خصائص العينة حسب متغير العمر	48
249	خصائص العينة حسب متغير المؤهل العلمي	49
249	خصائص العينة حسب متغير الخبرة	50

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
01	مقارنة خصائص و سمات مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة	21
02	عدد سيغما و الإيرادات	40
03	المخطط العام لأدوات و طرق ستة سيغما DMAIC	45-44
04	العوامل الدافعة للتغيير	142
05	الاتصالات المطلوبة خلال عملية التغيير	144
06	العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة	172
07	تقرير تكاليف الجودة	178
08	اهتمامات حلقات تحسين الجودة اليابانية	188
09	المقارنة بين إدارة الجودة الكلية و الايزو 9000	212
10	التصميم من أجل الحيوود الستة / دورات التحسين	215
11	مقارنة بين (6σ) و (3σ)	221
12	مسميات و مواصفات أعضاء فرق عمل تطبيق مشروع ستة سيغما	227
13	تصنيف أدوات ستة سيغما	228
14	قياس الاتجاهات وفقا لمقياس ليكارت الخماسي للمتغير المستقل	237
15	قياس الاتجاهات وفقا لمقياس ليكارت الخماسي للمتغير التابع	238
16	متغيرات الدراسة و الفقرات التي تقيسها	239
17	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة و المستقلة	240
18	معيار مقياس التحليل	241
19	معيار مقياس التحليل لمعامل الارتباط بيرسون	242
20	وصف خصائص عينة الدراسة	246-245
21	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المبحوثة	250
22	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لاعتماد فلسفة الجودة الشاملة	251
23	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لدعم و تأييد الإدارة العليا	252

24	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لتهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة	253
25	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للعلاقة القوية مع العملاء	254
26	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للإدارة الجيدة للموارد البشرية	255
27	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لعمليات التحسين و التطوير المستمر	256
28	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لتبني أنماط قيادية ملائمة	257
29	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لإنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة	258
30	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد التغيير في المؤسسات المبحوثة	259
31	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للتغيير في الهيكل التنظيمي	260
32	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للتغيير في الإستراتيجية	261
33	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للتغيير في الثقافة	262
34	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للتغيير في التكنولوجيا	263
35	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للتحسين في العمليات	264
36	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لزيادة رضا الزبائن	265
37	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للزيادة في الإنتاجية و الحصة السوقية	266

268	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لتخفيض التكاليف و زيادة الأرباح	38
270	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	39
273	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	40
274	اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية	41
275	اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية	42
276	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية	43
277	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية	44
278	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الثانية	45
279	اختبار الفرضية الفرعية السادسة من الرئيسية الثانية	46
280	اختبار الفرضية الفرعية السابعة من الرئيسية الثانية	47
281	اختبار الفرضية الفرعية الثامنة من الرئيسية الثانية	48
282	العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل و المتغير التابع	49
284	اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة	50
284	اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة	51
285	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثالثة	52
286	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثالثة	53
287	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الثالثة	54
292-291	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	55

قائمة الرموز:

رقم الرمز	الرمز	توضيح باللغة الأجنبية	توضيح باللغة العربية
01	ISO	International organization for standardization	المنظمة العالمية للمواصفات
02	TQM	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
03	CQI	Continuous Quality Improvement	التحسين المستمر للجودة
04	CWQC	Company Wide Quality Control	إدارة الجودة على مستوى الشركة ككل
05	PDCA	Plan – Do – Check -Act	خطط، نفذ، قيم، اتخذ الإجراءات
06	JIT	Just inTime	نظام الوقت المحدد في التوريد
07	6 Ō	Six – sigma	سته سيغما
08	TEC	Travaux en cours	الأعمال قيد التنفيذ
09	DMAIC	Define -Measure -Analyse -Improve- Control	تعريف، إجراء القياس، إجراء التحليل، إجراء التحسين، المراقبة
10	PTF	Productivité Totale des Facteurs	الإنتاجية الكلية للعوامل
11	Haccp	Hazard Analysis Critical Control Points	نظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة
12	CTQ	Critical to Quality	العوامل الحرجة للجودة
13	DFSS	Design For Six Sigma	نماذج التصميم باستخدام ستة سيغما
14	DMADV	Définir (Define) , Mesurer (Measure), Analyser (Analyze), Concevoir (Design) , Vérifier (Verify)	عرف، قس، حل، صمم، تحقق
15	DMADOV	Définir (Define) , Mesurer (Measure), Analyser (Analyze), Concevoir, Optimiser (Optimize), Vérifier (Verify)	عرف، قس، حل، صمم، ابحث عن الأمثلية، تحقق
16	DMCDOV	Définir (Define) , Mesurer (Measure) , Caractériser (Characterize), Concevoir (Design) , Optimiser (Optimize), Vérifier (Verify)	عرف، قس، مَيِّز، صمم، ابحث عن الأمثلية، تحقق
17	DMADIC	Définir (Define), Mesurer (Measure)	عرف، قس، صمم، حل، نفذ، راقب

	,Analyser (Analyze) , Concevoir (Design) , Exécuter (Implement) , Contrôler (Contro1) .		
عرف، ميز، ابحث عن الأمثلية، تحقق	Définir (Define) , Caractériser (Characterize) , Optimiser (Optimize) , Vérifier (Verify) (تحقق) .	DCOV	18
طابق، عرف، طور، ابحث عن الأمثلية، تحقق	Identifier (Identify) , Définir (Define) , Développer (Develop), Optimiser (Optimize) , Vérifier (Verify) .	IDDOV	19
عرف، قس، اكتشف، طور، نفذ	Définir (Define), Mesurer (Measure) , Explorer (Explore), Développer (Develop) , Exécuter (Implement)	DMEDI	20
عرف، صمم، قيم، أكد، ضخم	Identifier (Identify), Concevoir (Design) , Évaluer (Evaluate), Assurer (Assure), Amplifier (Scale-up)	IDEAS	21
عرف و طور المتطلبات، عرف و طور المفاهيم، عرف و طور التحسينات	Définir et Développer les Exigences (Define and Develop Requirements), Définir et Développer les Concepts (Define and Develop Concepts) ,Définir et Développer les Améliorations (Define and Develop Improvements) .	RCI	22
عرف، ابحث عن الأمثلية، ثبت	Identifier (Identify), Concevoir (Design), Optimiser (Optimize) , Valider (Validate) .	IDOV	23
عرف، عرف متطلبات الزبون، تدقيق	Définir (Define), Identifier les	DCCDI	24

المفهوم، صمم المنتج و العمليات، نفذ	exigences du client (Customer), Concept de la conception (Concept) , Conception des produits et processus (Design) , Exécuter (Implement).		
طور المفهوم، طور التصميم، ابحث عن الأمثلية، أكد الشهادة	Développement du concept (Concept development) , Développement de la Conception (Design development) , Optimiser (Optimize) , Vérifier la certification (Verify certification).	CDOV	25

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
I	ملخص
IV	الإهداء
V	التشكرات
VI	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الرموز
XIV	فهرس المحتويات
1	المقدمة العامة
الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة و تنافسية المؤسسة الإقتصادية	
9	تمهيد
9	المبحث الأول: مفهوم و تطور الجودة
9	المطلب الأول: تحديد مفهوم الجودة
18	المطلب الثاني: أبعاد الجودة
19	المطلب الثالث: التسلسل الزمني لإدارة الجودة
24	المطلب الرابع: إسهامات المنظرين في الجودة
29	المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة
29	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
31	المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة و مبادئها
33	المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة و العوامل الأساسية لنجاحها
36	المطلب الرابع: مراحل إدارة الجودة الشاملة
37	المبحث الثالث: إستراتيجية ستة سيغما لتحقيق الدقة في إدارة الجودة
37	المطلب الأول: مفهوم ستة سيغما
48	المطلب الثاني: الإستراتيجية الناجحة لستة سيغما
53	المطلب الثالث: أدوات ستة سيغما
58	المطلب الرابع: ستة سيغما و إدارة الجودة
60	المبحث الرابع: تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تنافسية المؤسسة
61	المطلب الأول: ماهية تنافسية المؤسسة و تحليل قوى التنافس
67	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية و مصادرها
73	المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
75	المطلب الرابع: استراتيجيات التنافس
79	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: إدارة التغيير و التطوير في المؤسسة الاقتصادية	
81	تمهيد
81	المبحث الأول: إدارة التغيير التنظيمي
81	المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي و خصائصه
88	المطلب الثاني: أسباب و دوافع التغيير
91	المطلب الثالث: أنماط و نماذج التغيير التنظيمي
99	المطلب الرابع: استراتيجيات التغيير
103	المبحث الثاني: التطوير التنظيمي
103	المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي

105	المطلب الثاني: أهداف التطوير التنظيمي و خصائصه
109	المطلب الثالث: افتراضات التطوير التنظيمي و الصفات المميزة له
113	المطلب الرابع: إيجابيات و سلبيات التطوير التنظيمي
116	المبحث الثالث: مجالات إحداث التغيير التنظيمي
116	المطلب الأول: التغيير في العمليات
119	المطلب الثاني: التغيير في الأفراد
122	المطلب الثالث: التغيير في الهيكل التنظيمي
128	المطلب الرابع: التغيير في التكنولوجيا
130	المبحث الرابع: قيادة التغيير في المؤسسة
130	المطلب الأول: أنماط القيادة في التغيير و مؤشرات جودته
133	المطلب الثاني: خطوات التغيير التنظيمي
137	المطلب الثالث: مقاومة التغيير و التطوير في المؤسسة
142	المطلب الرابع: إدارة مقاومة التغيير و التطوير في المؤسسة
149	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في منظمات الأعمال

151	تمهيد
151	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كنظام تغيير توسعي
151	المطلب الأول: مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة
156	المطلب الثاني: تنظيم إدارة الجودة الشاملة
160	المطلب الثالث: الجودة الشاملة و التغيير الثقافي
162	المطلب الرابع: التأسيس لثقافة الجودة
167	المبحث الثاني: الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة
167	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية للجودة و علاقتها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة
173	المطلب الثاني: تحديد مستوى الجودة و تكاليفها
179	المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة و نتائجه
187	المطلب الرابع: التحسين المستمر في تطبيق الجودة
194	المبحث الثالث: المعايير الدولية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة
195	المطلب الأول: أساسيات حول سلسلة مواصفات الإيزو 9000
205	المطلب الثاني: شروط و مراحل تطبيق نظام الإيزو 9000
208	المطلب الثالث: تكلفة الحصول على الإيزو و الصعوبات المرافقة له
211	المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير إدارة الجودة الإيزو 9000
213	المبحث الرابع: دورة التحسين في مقاربة ستة سيغما
213	المطلب الأول: نموذج DMAIC في حل المشكلات
219	المطلب الثاني: ستة سيغما: نموذج و منهج تخفيضات العيوب و تحسين الأداء
224	المطلب الثالث: ستة سيغما و التحسين المستمر
226	المطلب الرابع: لاعبو فرق الستة سيغما
231	خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإقتصادية بالشرق الجزائري

233	تمهيد
-----	-------

233	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
233	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
234	المطلب الثاني: أدوات البحث
236	المطلب الثالث: نموذج الدراسة و متغيراتها
240	المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة
241	المبحث الثاني: تفريغ البيانات و المعالجة الإحصائية
241	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية
243	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة
245	المطلب الثالث: عرض و تحليل البيانات
270	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
270	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
271	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و فرضياتها الفرعية
283	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة و فرضياتها الفرعية
288	المبحث الرابع: مناقشة النتائج و التوصيات
288	المطلب الأول: مناقشة النتائج
293	المطلب الثاني: توصيات الدراسة
298	خلاصة الفصل الرابع
300	خاتمة عامة
304	قائمة الملاحق
333	قائمة المصادر و المراجع

المقدمة العامة

أولاً: تمهيد:

يتميّز عالم الأعمال بالتقلّب و التغير الديناميكي السريع نظراً لعولمة الإقتصاد و التجارة و التكتلات الإقتصادية و انفتاح الأسواق العالمية. كل هذه المتغيرات ستؤدي إلى تزايد حدة المنافسة التي ستواجهها المؤسسات الجزائرية سواء في أسواقها المحلية، الإقليمية، أو العالمية.

إن التغير السريع و المستمر له آثار كبيرة على مجالات الأعمال سواء في هياكلها التنظيمية أو إعادة تصميم عملياتها، ففي جو الأعمال مستمر التغير هذا يجب أن يكون المديرون قادرين على إدارة التغير في تنظيّماتهم باعتبارها تمثل عملية القيام بالمهام والمسؤوليات من إدارة و تنسيق ومراقبة للتبديل والتحول المنظم من حالة إلى أخرى، فإذا كان مديرو الإدارة العليا ملزمين بصياغة الإستراتيجية فإن الكل ملزمون بتنفيذ التغير، وذلك للإستجابة لمتطلبات المنافسة الشرسة و القوة التي تحكمها عدة عوامل تلعب دوراً أساسياً في تحديد قابلية المنتجات و الخدمات للبيع، و تحقيق رضا الزبائن و إشباع حاجاتهم كالجودة و السعر، ذلك أن تحليل أدبيات التسيير الإستراتيجي و التنافسي تبين وجود العديد من المقاربات النظرية التي حاولت تحديد و تفسير المصادر الرئيسية التي تسمح للمؤسسة الإقتصادية بتحقيق ميزة تنافسية.

و لعلّ من بين أهم المداخل المبرمجة للتغيير في المؤسسة نجد مدخل إدارة الجودة الشاملة و التي تعتبر من الإتجاهات الحديثة في الإدارة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية التي لاقت رواجاً و نجاحاً كبيرين في اليابان و غيرها من الدول الأوروبية و دول جنوب شرق آسيا، و طوّرت لاحقاً مع ظهور عدة مقاربات متقدمة في إدارة الجودة الشاملة كنموذج ستة سيغما باعتبارها اختراق جديد في إدارة العمليات حققت و لازالت تحقق نتائج مذهلة للشركات الكبرى.

و يعدّ الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة كبرنامج للتغيير على مستوى المنظمة ككل حجر الزاوية في عملية تحولها و سبيلاً رئيسياً لتأهيلها، و تشكيل قاعدة قوية تقام عليها أنظمة الجودة التي تعد من أمضى الأسلحة التنافسية التي تؤدي إلى التوافق مع المواصفات و المعايير الدولية، و يؤكد ذلك اتجاه نسبة كبيرة و متزايدة من العملاء كأفراد أو منظمات لتفضيل التعامل مع المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو مثلاً باعتبار أن هذه المنظمات قد نجحت في تصميم و تطوير نظم للجودة تكفل إفراز منتجات جيّدة يوثق بها.

ثانياً: إشكالية الدراسة:

ضمن هذا السياق نصل إلى إبراز معالم إشكالية هذه الأطروحة من خلال محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة و المقاربات المتقدمة في إدارتها كسطة سيغما على مؤشرات و مجالات التغيير (المتطلبات والنتائج) في عينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بالشرق الجزائري ؟

ولتوضيح الإشكالية السابقة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع إدراك و تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأسلوب سطة سيغما؛ و أدواتهما في التحسين المستمر في عمليات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة ؟
- ما هي متطلبات إدارة التغيير الناجحة في المؤسسات المدروسة ؟
- هل يدرك المديرون ماهية إدارة التغيير ويمتلكون المهارات اللازمة أثناء القيام بالتغييرات المطلوبة في مؤسساتهم؟
- كيف يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في إحداث التغيير الناجح بالمؤسسات المدروسة بما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة؟

ثالثا: فرضيات الدراسة:

تتطلب الإجابة على الأسئلة التي قمنا بطرحها في إشكالية الدراسة إختبار صحة مجموعة من الفرضيات هي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا يوجد اهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات المبحوثة عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد اهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات المبحوثة عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التغيير عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التغيير عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

و قد اشتملت هذه الفرضية على ثمانية فرضيات فرعية سنتناولها بالتفصيل في الجانب الميداني للدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى

للمتغيرات الديموغرافية عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى

للمتغيرات الديموغرافية عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

و قد اشتملت هذه الفرضية على خمسة فرضيات فرعية سنتناولها بالتفصيل في الجانب الميداني للدراسة.

رابعاً: أسباب إختيار الموضوع:

إنّ اختيارنا لهذا الموضوع و معالجته تمّ تبعاً لمجموعة من الأسباب التي حفّزتنا على ذلك، و التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1- الأهمية الكبيرة للموضوع في ظل الصعوبات و التحديات الكثيرة التي تواجهها المؤسسات الجزائرية في عالم الأعمال الذي ميّزه التغيير المتسارع، ممّا أدى إلى ضرورة تعلم و إتقان مهارة إدارة التغيير للتكيف مع تحولات بيئة المؤسسة و تحقيق أهدافها.

2- الاهتمام الكبير الذي حظي به مدخل إدارة الجودة الشاملة و المقاربات المتقدمة في إدارتها كسنة سيغما من جانب العديد من الكتاب و الباحثين و الخبراء باعتبار أنه أصبح يمثل توجهها عالمياً يسيطر على فكر و تصرفات أفراد الإدارة على مختلف مستوياتهم، و يحكم كثيراً من قرارات الإدارة في كل مجالات عملها.

3- أهمية التنافسية بالنسبة للمنظمات و ارتباطها الوثيق بالحصة السوقية للمؤسسة، و ربحيتها و وجودها، و استمرارها في الأسواق التي اتجهت نحو الإنفتاح، و تقليص الحواجز.

4- من الناحية الأكاديمية محاولة إضافة دراسة نظرية و ميدانية لموضوع إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة و مقارنة ستة سيغما، لتكون مرجعاً للمهتمين بالموضوع من جهة، و لمنظمات الأعمال من جهة أخرى.

خامساً: أهمية الدراسة و أهدافها:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها محاولة جديدة لتسليط الضوء على عدة جوانب متداخلة فيما بينها تبدأ بإمكانية تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة لمواكبة التغيرات المتسارعة للتأثير في مؤشرات و مجالات التغيير الداخلية التي تعكس المتطلبات، و الخارجية المتمثلة في النتائج، و إحداث التغيير الناجح في

المؤسسة الاقتصادية بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة لها و تطويرها للحصول على ثقة زبائنها الحاليين أو المحتملين.

كما نهدف من خلال هذا البحث إلى تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية إتقان مهارة إدارة التغيير و التطبيق الناجح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لزيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

سادسا: الدراسات السابقة:

نستعرض جانبا من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع بصورة مقتضبة وفقا للتسلسل الزمني لها، والتي تكون على النحو التالي:

- دراسة الباحثة علالي مليكة بعنوان أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة-ENICAB ، في شكل مذكرة ماجستير بجامعة بسكرة 2004، وقد استهدفت الدراسة إثبات فرضية تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو من خلال النتائج الايجابية المحققة و الإشارة إلى الصعوبات و المشاكل التي تواجهها المؤسسة.

- دراسة الباحثة ريم رمضان في شكل أطروحة دكتوراه بعنوان إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية،جامعة دمشق سنة 2005، و قد هدفت الدراسة إلى التحري عن أنماط التغيير السائدة في المنظمات السورية واقتراح الحلول و التوصيات لإنجاح عملية التغيير التنظيمي في المستقبل و تخفيض مقاومة التغيير ما أمكن.

- دراسة الباحث زواق عبد العزيز في شكل مذكرة ماجستير بعنوان متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال- ،جامعة البليدة، 2006، و قد استهدفت الدراسة تقييم منهج إدارة الجودة بمجمع صيدال الحاصل على شهادة الإيزو 9001 إصدار 2000، كما استخدم الباحث نموذج ليكرت الثلاثي لقياس اتجاهات المبحوثين و قدم الباحث اقتراحات تمثل مجموعة من المتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجمع.

- دراسة قام بها الباحث عبد الواسع عبد الغني سيف قاسم المخلافي في شكل أطروحة دكتوراه بعنوان إدارة الجودة الشاملة و دورها في تحقيق الإصلاح الإداري: دراسة لاتجاهات المديرين في منظمات الإدارة الحكومية اليمنية، جامعة دمشق، 2006، و قد هدفت الدراسة إلى اختبار فرضيات متعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تحقيق الإصلاح الإداري في الجمهورية اليمنية.

- دراسة الباحثة سكر فاطمة الزهراء في شكل مذكرة ماجستير بعنوان أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل- دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية-،جامعة الجزائر، 2007، و قد استهدفت الدراسة

إظهار مدى أهمية الجودة في رفع رضا العميل الذي يؤدي إلى نجاح واستمرارية المنظمة، إسقاط طريقة بحوث الرضا على الواقع من خلال القيام باستقصاء الهدف منه معرفة درجة رضا أو عدم رضا عملاء الخطوط الجوية الجزائرية عن جودة خدماتها.

- دراسة الباحث الدكتور عبد الفتاح بوخمخ و الأستاذة فهيمه بديسي في شكل مقالة بعنوان دراسة استقصائية حول درجة إلمام الإطارات العليا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و معوقات العمل بها، منشورة بمجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 07، 2007، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إلمام المسيرين الجزائريين تحديداً الإطارات العليا بهذه المبادئ و مدى التزامهم بها من خلال عينة، و استخدم الباحثان أساليب إحصائية للتحليل تمثلت في التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، و قد أظهرت النتائج توفر مستوى مقبول للإلمام بالأفكار المعبرة على المبادئ و درجة من الإدراك لأهميتها.

- دراسة الباحث مسعود هاني العمارين في شكل مذكرة ماجستير بعنوان أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في دائرة الجمارك الأردنية، جامعة مؤتة، الأردن، سنة 2007، أشارت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد الجودة الشاملة لها تأثير في التميز التنظيمي حيث قدم الباحث نموذجاً لدراسته و قام باختبار مجموعة من الفرضيات مستخدماً أساليب الإحصاء الوصفي و التحليلي بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

- دراسة الباحث علي بن أحمد علي عسيري في شكل مذكرة ماجستير بعنوان متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة لتطوير العمل الإداري بإمارة منطقة عسير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، سنة 2009، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على متطلبات تطبيق أسلوب سيجما ستة لتطوير العمل الإداري بإمارة منطقة عسير باختيار عينة عشوائية من الموظفين و استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج و التوصيات من بينها اقتراح الدورات التدريبية للعاملين و وضع معايير دقيقة لقياس مستوى الأداء لمعالجة الانحرافات.

- دراسة الباحث الدكتور بوقرة رابح و الأستاذة زواوي حميدة في شكل مقالة بعنوان إمكانية التوافق لسياسات التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع تطبيق الستة سيغما - دراسة حالة مؤسسة كوندور-، منشورة بمجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، 2012، حيث هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى توافق سياسات التدريب في مؤسسة كوندور لمتطلبات تطبيق برامج الستة سيغما من خلال عرض و تحليل استمارة، وتم الوصول إلى أن الإدارة العليا ليس لديها الاستعداد لدعم استخدام الستة سيغما في المؤسسة .

سابعا: منهجية الدراسة:

لمعالجة موضوع إدارة الجودة الشاملة و التغيير في المؤسسة الاقتصادية؛ و لإختبار فرضيات الدراسة المتبناة تم اختيار المنهج الوصفي الذي يناسب وصف الجوانب النظرية من محاور هذا الموضوع؛ وكذا المنهج التاريخي ضمن بعض جوانب البحث التي تتطلب التحليل بتتبع مسار إدارتي الجودة الشاملة و التغيير، وذلك بالإعتماد على مصادر ثانوية ممثلة في كتب و دوريات و مواقع على الأنترنت و بحوث مختلفة. بالإضافة إلى المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لتحليل المعلومات و البيانات التي تم تجميعها من المصادر الأولية باستعمال الإستمارة (الإستبيان) التي كانت الأداة الأساسية للدراسة، ناهيك عن المقابلات و الملاحظات التي أتاحت في الزيارات الميدانية لبعض مؤسسات عينة الدراسة.

ثامنا: هيكلية البحث:

قمنا بدراسة هذا الموضوع ضمن أربعة فصول ومقدمة عامة وخاتمة عامة، ونبين ذلك كما يلي:

المقدمة العامة: إشتملت على إشكالية البحث وفرضياته وأهميته والمنهج المتبع، مع الإشارة لبعض الدراسات ذات الصلة بالموضوع، وصولاً إلى هيكلية البحث والتعريف بالمصطلحات الإجرائية.

الفصل الأول: تناولنا فيه إدارة الجودة الشاملة و تنافسية المؤسسة بداية بمفهوم و تطور الجودة، الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، ثم التطرق إلى استراتيجية ستة سيغما لتحقيق الدقة في إدارة الجودة، ثم تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تنافسية المؤسسة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه إدارة التغيير و التطوير في المؤسسة الاقتصادية حيث استعرضنا من خلاله إدارة التغيير التنظيمي، التطوير التنظيمي، مجالات إحداث التغيير التنظيمي، ثم قيادة التغيير في المؤسسة.

الفصل الثالث: تناولنا فيه إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في منظمات الأعمال حيث استعرضنا من خلاله إدارة الجودة الشاملة كنظام تغيير توسعي، و الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة، المعايير الدولية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة، ثم دورة التحسين في مقاربة ستة سيغما.

الفصل الرابع: تناولنا فيه الدراسة الميدانية بداية بتقديم منهجية الدراسة الميدانية من خلال مجتمع الدراسة، العينة و تحليل خصائصها، عرض نتائج محاور الإستبيان، ثم تفسير النتائج وفقاً للفرضيات، و في الأخير توصيات الدراسة.

الخاتمة العامة: إحتوت على حوصلة البحث والمسارات البحثية الممكنة.

تاسعا: التعريف بمصطلحات و متغيرات الدراسة:

1- المؤسسة الاقتصادية: إن المؤسسة الاقتصادية بالمعنى الوارد في بحثنا هي كل تنظيم إقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع و خدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين بغرض تحقيق الربح، فقد تكون صغيرة، متوسطة، أو كبيرة، كما يمكن أن تكون إنتاجية أو خدمية، و هي تنشط في بيئة تتسم بالمنافسة.

- 2- **إدارة الجودة الشاملة:** هي أسلوب إداري حديث، يعتمد على إرضاء الزبائن و يستهدف تحسين الفعالية، المرونة، و القدرة التنافسية للمنظمة ككل، بمشاركة كلّ أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل.
- 3- **سنة سيغما:** هي تقنية متقدمة من تقنيات الجودة الشاملة و لا تنفصل عنها، و تختلف عنها في تركيزها الزائد على أهمية الإحصاء الرقمي لقياس عدد الأعطال، كما تختلف عنها في صياغتها لهيكل تنظيمي صارم يعتمد على إيجاد إطارات كفاءة تخضع لتدريب مكثف متواصل ، فهي تعمل تحت مظلة الجودة الشاملة كجزء متكامل يهدف لإنجاز المشاريع (مشاريع التحسين) بكفاءة و فعالية و بمستوى عال من الربحية.
- 4- **إدارة التغيير:** تمثل عملية القيام بالمهام والمسؤوليات من إدارة، تنسيق، ومراقبة للتبديل والتحول المنظم بحيث تكون المؤسسة مختلفة عن وضعها الحالي للوصول إلى انسياب العمل بأعلى مستوى من الإنتاجية وفق معايير الجودة العالمية، و لتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.
- 5- **القدرة التنافسية:** هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة، السعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى ممّا يمكنها من مواجهة القوى المضادة التي تقلل من نصيبها من السوق المحلي أو العالمي.

الفصل الأول

إدارة الجودة الشاملة
و تنافسية المؤسسة الإقتصادية

الفصل الأول: إدارة الجودة الشاملة وتنافسية المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعتبر موضوع الجودة و إدارتها من أهم المواضيع التي حظيت حديثا بدرجة كبيرة من الاهتمام بالنسبة للمؤسسات على اختلاف أحجامها و أنواع نشاطاتها، و التي تسابقت نحو تطبيق المستحدث في مجالها، بعد أن تأكدت أنها من الأمور التي تؤثر و بقوة في تقرير حاضرها و مستقبلها، و لما لها من دور فعال في التغيير، تحسين الإنتاجية، و تخفيض التكلفة وصولا إلى تحقيق موقف تنافسي متميز في السوق من خلال زيادة ثقة الزبائن في المؤسسة، و الحصول على آخرين جدد .

و انطلاقا من هذا الإدراك للدور الهام للجودة في إستراتيجية المؤسسة التنافسية، سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض لمفهوم الجودة و التسلسل الزمني لها وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة و أهم رواد و منظري هذا الفكر الإداري الحديث، و إستراتيجية ستة سيغما لتحقيق الدقة في إدارة الجودة، ثم التطرق إلى تنافسية المؤسسة، مصادرها و مؤشرات قياسها، و استراتيجياتها.

المبحث الأول: مفهوم و تطور الجودة:

أخذ مفهوم الجودة الأولية الأولى في اهتمام المنظمات التي بدأت تتجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى التحسين المستمر للأداء، و قبل الخوض في مفهوم إدارة الجودة الكلية سنبدأ في فهم تعريف و معنى الجودة، أبعادها، و متابعة التسلسل الزمني لإدارتها.

المطلب الأول: تحديد مفهوم الجودة:

(1) مفهوم الجودة:

الجودة وفق المفاهيم اللغوية تعبر عن صفة ملازمة و مرتبطة بالموصوف الجيد، و هذا الموصوف إما أن يكون شيء مادي ملموس (سلع و بضائع) أو شيء غير ملموس (خدمات) بمعنى أن الشيء الموصوف بالجودة يتسم بمواصفات إيجابية و يقال عنه جيد و مقبول على الأخص من قبل الجهة التي تستخدم هذا الشيء و كذلك الجهة التي تتعامل به، و عليه فإن الجودة ترتبط بتقديم الأشياء الملموسة و غير الملموسة بشكل مقبول بحيث تكون إيجابياتها الوصفية و الضمنية أكثر من سلبياتها، أو كون هذه الأشياء قد حازت على مواصفات إيجابية بمستوى معين من المستويات المختلفة للقبول أو الرفض.¹

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، و يوسف حجيم الطائي: " إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي"، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 20.

يختلف مفهوم الجودة بين الكتاب و الممارسين و المهتمين بها، حيث يتوقف معناها و مفهومها على طريقة النظر إليها، و يمكن التمييز بين ثلاثة جهات نظر مختلفة فيما يتعلق بالمعنى المستخدم و هي¹:

- الجودة كما يتم تحديدها في مرحلة تصميم المنتج، و يطلق عليها جودة التصميم.
- الجودة التي تتحقق خلال العملية الإنتاجية ذاتها، و تسمى جودة الإنتاج.
- الجودة كما تظهر عند الاستخدام الفعلي للمنتج بواسطة المستهلك، و التي تسمى بجودة الأداء.

و من هنا تعددت التعاريف التي أوردها الكتاب و المهتمون بموضوع الجودة.

- يعرف هارولد جيلمور Harold L.Gilmore الجودة بأنها " درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته".

- كما عرفها جوزيف جوران Joseph M.Juran بأنها تعني " الملاءمة للاستخدام أو الإستعمال".

- و قدمت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة، و كذلك الهيئة العالمية للمواصفات القياسية تعريفا للجودة مؤداه أن الجودة هي " إجمالي السمات و الخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة، و يمكن عن طريقها الوفاء باحتياجات معينة".

- كما يعرفها أرماند فيجنوم بأنها " الرضا التام للعميل"².

- و يرى كروسبي بأنها " المطابقة مع المتطلبات".

- و يرى ديمينج بأنها " درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة".

- أما وفقا لعائلة المواصفات ISO 9000 فالجودة³ " هي عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن، و متطلباتهم المعلنة و الضمنية".

- و هناك من يرى بأنها " الريادة والامتياز في عمل الأشياء".

فالريادة: تعني السبق في الاستجابة لمتطلبات العميل.

والامتياز: يعني الإتقان (الضبط والدقة والكمال) في العمل.

- الجودة ليست صفة خاصة فقط بالإنتاج بل بالعكس هي ناتج عمل الجميع و شواغل في كل الأوقات في كل المناصب و أماكن العمل للإنتاج.

¹ جمال طاهر أبو الفتوح حجازي: " إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة" ، القاهرة، مكتب القاهرة للطباعة و التصوير، 2002 ، ص292.

² حامد عبد الله السقايف: " إدارة الجودة الشاملة"، بحث منشور على الموقع الإلكتروني:

<http://www.tkne.net>, consultation le 30/07/2010.

³ مأمون السلطي و سهيلا الياس: " دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة: الايزو 9000"، دمشق: دار الفكر، 1999، ص 26.

- تسيير الجودة هو مجموعة من عمليات (التنبؤ، التنسيق، الإنجاز) موجهة لتحسين الجودة و الإنتاج بمستوى أكثر اقتصادي و محقق لإشباع المستعمل.

و نخلص من التعاريف السابقة للجودة إلى أنها بمعناها الشامل و وفقا للمفاهيم الإدارية الحديثة هي¹ : معيار أو مجموعة متطلبات، تتطلب جهدا متواصلا من أجل التطوير و التحسين المستمر في الأداء لتحقيق رغبات العملاء و توقعاتهم، فهي معيار لقياس درجة أداء الأعمال في الوقت المحدد، و بالكيفية التي تتلاءم و تتفق مع احتياجات و رغبات العميل و توقعاته، و مدى رضاه عن طريقة أداء الأعمال، و تقديم الخدمات و المنتجات.

(2) تعريفات في معنى أوسع:²

أ) الجودة و الابتكار:

لم تكن العلاقة بين الجودة و الابتكار واضحة كما هي الآن و ذلك لأن الابتكار لم يكن نتاجا منظما لوظيفة من وظائف الشركة كما هو الحال اليوم، كما أن الشركات كانت معنية بالإنتاج أكثر مما هي معنية بالبحث و التطوير لهذا كان الابتكار مهمة فردية يبادر بها الباحثون الأفراد ذوي الإهتمامات الذاتية.³ غالبا ما كان التوصل للأفكار و الاختراقات في مجال بحوث المهتمين و ليس هناك شركات تهتم بها إما لنقص بالإهتمام أو لعدم القدرة على تحويل الأفكار الجديدة الطموحة، أو لأنها تتطلب استثمارات كبيرة لا تستطيع الشركة توفيرها.

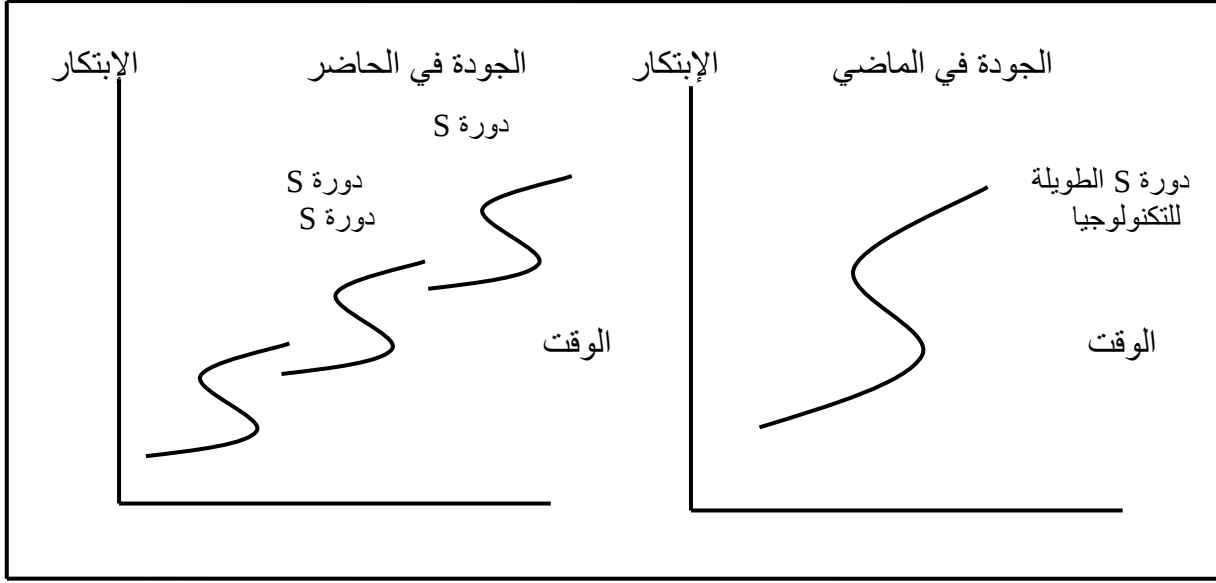
لهذا كانت الجودة تتطور في الماضي ببطئ شديد كما أن الابتكار كان يتم في فترات متباعدة قد تصل إلى عشرين سنة فيما يسمى دورة حياة المنتج الطويلة أو منحنى S للتكنولوجيا الجديدة .
الشكل رقم (01) يوضح دورات تطوير التكنولوجيا وعلاقتها بالجودة:

¹ جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص 286. بتصرف.

² Siddiki Abdallah : « **Management de la Qualité : de l'inspection a l'esprit Kaizen** », opus, 2^{ème} édition, 2003, p20.

³ نجم عيود نجم: " إدارة الجودة الشاملة في عصر الأنترنت"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 80.

الشكل رقم (01) دورات تطوير التكنولوجيا و علاقتها بالجودة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 81.

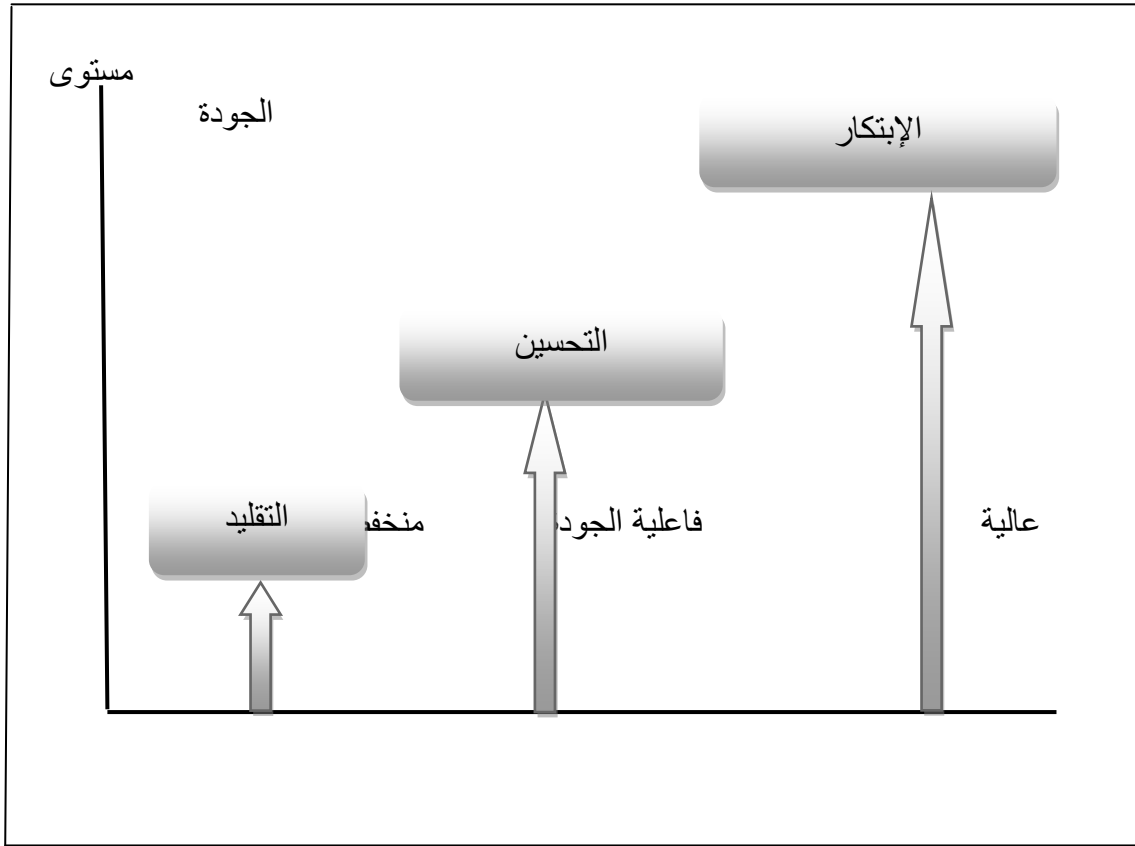
يوضح الشكل التحول من دورات الإبتكار الطويلة (بالمتوسط كانت تمتد من 20 إلى 25 سنة) إلى مرحلة جديدة منذ الستينات من القرن الماضي يمكن تسميتها بمرحلة إنجاز المنتجات أو التكنولوجيات الجديدة الممثلة بمنحنيات S للإبتكارات التكنولوجية.

من الواضح أن كل وثبة تكنولوجية كانت تمثل وثبة في مستوى الجودة سواء من حيث المواد المحسنة المستخدمة أو في دقة الإنتاج أو في خصائص المنتجات و غيرها.

إن تعدد مراكز التطور التكنولوجي (الولايات المتحدة و اليابان و أوربا) في السابق و فيما بعد النور الآسيوية الأربعة (تاوان و سنغافورة و كوريا الجنوبية و هونج كونج) و فيما بعد الظهور الصيني، و كلها دول صناعية جديدة أدت إلى تعزيز المنافسة الشديدة بطريقة غير مسبقة بفعل نموذج التجارة الموجهة للتصدير. كما أنها مثل اليابان جاءت بأسلوب التحسين المستمر و الإعتماد على التحسينات التدريجية الكثيرة الصغيرة التي تؤدي إلى تنوع كبير في المنتجات حتى أصبح عالم الأعمال يقوم على دول تقليدية تقوم على الخبرة المحلية و تعقب الدول الأخرى من خلال التقليد الإستنساخي، و دول تقوم على التحسين المستمر (و هذا لا يتطلب استثمارات كبيرة في البحث و التطوير و إنما خبرات كبيرة في التطبيقات و كفاءة الإنتاج)، و أخيرا دول متقدمة إبتكارية تمتلك قاعدة متقدمة للبحث و التطوير مع إستثمارات ضخمة فيه و تقود السوق في إبتكاراتها الجديدة.

الشكل رقم (02) يوضح علاقة الجودة و الفاعلية من التقليد إلى الإبتكار:

الشكل رقم (02) علاقة الجودة و الفاعلية من التقليد إلى الابتكار:



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 82.

إن الشركات الابتكارية تكون أكثر قدرة على الإتيان بالجودة الأعلى من خلال منتجات ابتكارية جديدة ذات مواصفات و خصائص تتجاوز كل ما قبلها، تليها تلك التي تأتي بالمنتجات المحسنة التي تحقق التحسينات التدريجية الصغيرة و لكنها متعددة و متلاحقة محققة جودة عالية نسبيا على المنتجات الحالية. أما المجموعة الأخيرة فهي التي تقوم على الخبرة المحلية و الأساليب التقليدية في التعامل مع مشكلات الجودة و مطالب تحسينها، و هذه لا زالت تتعامل مع الجودة بالأساليب التقليدية و العمل بالقدرات المحلية و من أجل السوق المحلية المحدودة.

ب) جودة المشروعات:

إن المشروع يمكن أن يكون عملية بناء مصنع، بناية أو مستودع، أو أن يكون تطوير منتجات جديدة أو إدخال نظام جديد أو تطوير برمجية .

أشار جونز نيكولاس (J.Nicholas) إلى سبع خصائص أو أبعاد للمشروع هي: الغرض الواحد لكل مشروع، كل مشروع فريد و مختلف عما سبقه، السمة المؤقتة، تخطي الخطوط التنظيمية، فريق عمل جديد، المخاطرة العالية، عملية إنجاز الهدف تتم عبر دورة حياة المشروع.¹

في حين اقترح كلياند و كينج (Cleland & King) خمسة أبعاد يمكن عندها استخدام إدارة المشروعات و ليس الإدارة الاعتيادية:

- عدم المؤلفوية: المشروع بالتعريف هو شيء مختلف عما هو اعتيادي و روتيني، و في إدارة المشروع فإن الأشياء نفسها يتم إنجازها بشكل مختلف من مشروع لآخر. إن بناء المصنع و إعادة تجريده عمل غير روتيني، استبدال آلات المصنع كلها عمل غير روتيني.
- ضخامة الجهد: عندما يحتاج عمل أو مهمة موارد أكثر (أفراد، رأس مال، معدات،.. إلخ) مما هو مستخدم اعتياديا في القسم أو المنظمة، فإن أساليب إدارة المشروع تكون ضرورية.
- البيئة المتغيرة: تعمل الشركات في بيئات أعمال سريعة التغير و الأمثلة تتضمن صناعات التكنولوجيا العالية كالحواسيب و الإلكترونيات و الصيدلانية و الاتصالات، حيث أن بيئة هذه الصناعات تتميز بالابتكار الكبير و تغيرات سريعة في المنتجات و تحول الأسواق. إن البيئات المتغيرة تقدم فرصا جديدة للأعمال و على الشركات العمل بسرعة من أجل انتهازها و من أجل البقاء و النجاح فيها يجب أن تكون الشركات خلاقا، مرنة و قادرة على الإستجابة السريعة. إن إدارة المشروعات هي التي تقدم المرونة و التنوع المطلوبين للتعامل مع الأهداف المتغيرة و الفرص الجديدة.
- الترابط البيئي: إن المجالات الوظيفية أحيانا تعتمد الخدمة الذاتية و العمل ذو الأغراض المتداخلة البيئية، و عندما يكون الجهد المشترك ما بين الأقسام و الوظائف مطلوبا عندئذ إدارة المشروعات هي الملائمة لإقامة و بناء العلاقات الجانبية بينها و تسريع العمل و تجاوز الصراعات الوظيفية المتلازمة مع عمل الأقسام المختلفة في الظروف و الأنشطة الاعتيادية.
- سمعة الشركة: إن مخاطرة المشروع تحدد الحاجة إلى إدارة المشروع من أجل تحديد المخاطر و تحليلها. إن الإخفاق في الإكمال المرضي للمشروع يمكن أن ينتج العوائد المربحة أو خسارة المشروعات المستقبلية جراء السمعة المتضررة.

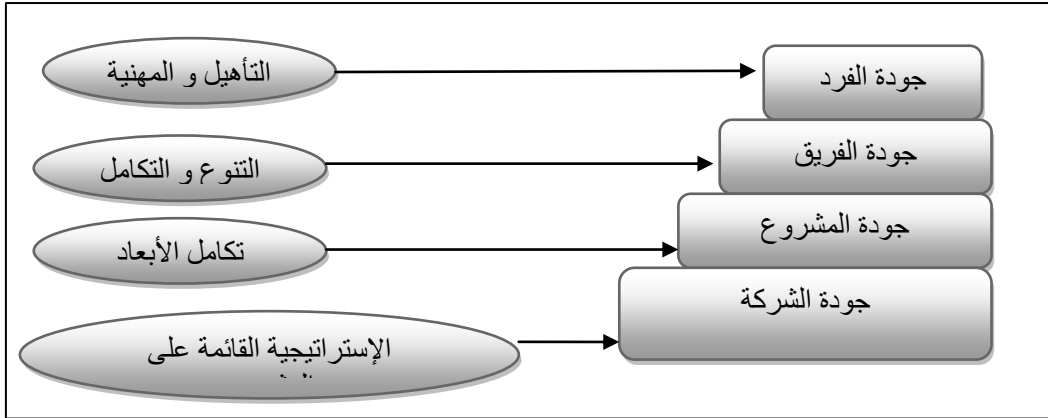
¹ نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص 329.

ج) الجودة و إدارة المشروع:

في الخبرة الإدارية أصبحت الجودة منذ السبعينات من القرن الماضي أحد أبعاد الأداء الاستراتيجي إلى جانب التكلفة، المرونة، الاعتمادية، الابتكار. كما أن الكثير من الشركات تتبنى الاستراتيجية القائمة على الجودة و تحقق ميزتها التنافسية المستدامة من خلال الجودة و التحسين المستمر فيها بطريقة أفضل أو سرعة أكبر من المنافسين. كما تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تحصل على جوائز الجودة مثل جائزة مالكولم بالدريدج الأمريكية فإن قيمة الشركة و أسهمها تتزايد في السوق، هذا إلى جانب أن الشركات التي تركز على الجودة تحقق مشاركة أفضل للعاملين كتحسين جودة منتجاتها و خدماتها، إنتاجية أعلى، رضا أعلى للزبائن، زيادة الحصة السوقية، و تحسين ربحية الشركة.¹

إن الجودة هي مسؤولية الجميع لذا فإنها تتعلق بمسؤولية جميع المستويات التنظيمية ذات العلاقة في الشركة و المشروع. و لقد ميّز لينتزر و ريا بين إدارة المشروع (كوحدة كلية) و إدارة الخط (جماعة عمل أو نشاط أو سلسلة أنشطة في المشروع). و من المؤكد أن الشركات التي تعمل على أساس المشروعات أو التي تضطلع بمهام متعددة كتطوير المنتجات، الأنظمة، و البرمجيات...، بحاجة إلى أن تكون شركات موجهة للجودة على عدة مستويات كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (03) مستويات الجودة في المؤسسة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 337.

يوضح الشكل مستويات الجودة بداية بالأفراد العاملين الذين يضطلعون بالأنشطة و المهام لذا فإن جودة الأفراد هي من شروط الأداء و التنفيذ الجيد للمهام و الأنشطة بما يضمن نجاح المشروع في تفاصيله و في محصلته النهائية. المستوى الموالي هو فريق المشروع حيث أن فرق العمل أصبحت من الأساليب الفعالة في الإدارة الحديثة في معالجة مشكلات معقدة و متعددة الاختصاصات كما هو الحال في المشروعات

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 336.

الكبيرة و المعقدة التي أصبحت بيئة الأعمال اليوم حافلة فيها، و يكون فريق المشروع متكاملًا من حيث الاختصاصات و المهارات و منتجاتها من الاهتمامات و قيم أساليب العمل، أما المستوى الموالي فهو المشروع الذي يعتبر الكل المركب من الأنشطة التي تعبر عن هوية الشركة و طريقة عملها و درجة التزامها بالمواصفات و المتطلبات و رضا الزبون، فجودة المشروع هي جودة جميع مكوناته سواء في أبعاده أو جودة حياته أو عملياته. و أخيرا مستوى الشركة حيث الجودة تكون جزء أساسيا من رؤية الشركة و الإستراتيجية في المنافسة و البقاء في السوق و بناء السمعة و الحصة السوقية ، و في هذا المستوى تكون الجودة هي جزء من أسلوب حياة و علاقات و ثقافة الشركة و اهتمامات الإدارة و العاملين.

(د) الجودة الإلكترونية:

يوصف الأنترنت بالابتكار الجذري المركب الذي أوجد عالما موازيا لعالم الأعمال المادي التقليدي، هذا العالم هو العالم الإلكتروني أو الرقمي أو الافتراضي المصنوع من المعلومات حيث الفضاء السوقي هو الفضاء الإلكتروني الذي علاقاته و منتجاته و خدماته عبارة عن معلومات محسوبة مقدمة شبكيا و ينشئ القيمة بطريقة رقمية إفتراضية على نطاق واسع من الخيارات و على أساس القدرات الذاتية للشركة و قدرات الآخرين كالموردين و المنافسين.¹

بالاستناد إلى مختلف التطورات الحاصلة في الإقتصاد الدولي نجد أنه حسب نوع المنافسة و التسلسل التاريخي من خلال تراكم 7 أشكال للسوق مؤسسة على المعايير التالية:²

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| (1) الكمية | (5) الابتكار- البحث و التطوير |
| (2) الجودة | (6) اقتصاد- الفعالية |
| (3) التوزيع/التسويق الاستراتيجي | (7) اقتصاد المعلومات/ الرقمي NTIC |
| (4) الأجل | |
- بالموازاة نجد التطور في طرق الإدارة أو التسيير كما يلي:
- | | |
|--------------------------|--|
| (1) الإدارة الأوتوقراطية | (4) إدارة الوقت المرحلة الحالية (المعيار السابع) |
| (2) الإدارة بالمشاركة | (5) إدارة التغيير |
| (3) الإدارة الاستراتيجية | (6) الإدارة البيئية |
| | (7) إدارة المعرفة (المؤسسة الرقمية) |

(2) المفهوم العلمي للجودة:

توجد بعض المفاهيم الخاطئة عن الجودة و منها:¹

¹ نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص 457.

² أحمد سلايمي: « Le cyber- management par le recours aux NTIC : nouveau mode de gestion intégrée par les compétences » (في): الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، يومي 09 و 10 مارس 2004، ص 01.

ا- أن الجودة أو نتائجها غير قابلة للقياس: ولكن الحقيقة هي العكس تماماً، لأن القياس نشاط يومي وأساسي في برنامج تحسين الأداء قبل التطبيق وبعده، لمعرفة الفرق في مستوى الأداء ويتم ذلك باستخدام أدوات مختلفة مثل المعايير القياسية، المؤشرات، المواصفات، قواعد وإجراءات العمل، وتعليمات العمل... الخ .

ب- أن تطبيق الجودة مكلف ويحتاج لتوظيف أموال كثيرة مما يجعل الشركات تفكر ملياً قبل اتخاذ مثل هذا القرار: تطبيق الجودة يحتاج في البداية إلى زيادة في تكاليف إضافية للتدريب، وطلب الخبراء، وإجراء بعض التغييرات في طريقة العمل... الخ، ولكن بخلاف ما يتوقعه البعض فإن هذه التكاليف لا تتجاوز الخسارة غير الملحوظة الناتجة عن الهدر في الوقت، والموارد البشرية، وتكاليف إصلاح... الخ.

ج- يجب تطبيق الجودة دفعة واحدة الأمر الذي لا يكون متاحاً للمنشأة: يمكن تطبيق الجودة في كل المنشآت، لأنها وبكل بساطة نمط إداري متطور لإدارة المنشأة، وليس طريقة تقنية أو تشغيلية يعتمد تطبيقه على طبيعة المنشأة، ونوع عملها أو منتجاتها أو خدماتها.

د- أن برامج الجودة صممت لإصلاح مشاكل العمل ومن الأفضل للشركات التي لا تواجه مصاعب أن توجه طاقتها إلى مجالات أخرى: في الحقيقة على العكس فالشركات التي تعاني من المشاكل يسودها جو من الشكوك يقف عائقاً أمام محاولة التغيير (مقاومة التغيير) كإدخال نظام إدارة الجودة الشاملة ، وأن فرصة نجاح البرنامج أكثر احتمالاً في الشركات المزدهرة التي تحاول الانتقال من موقع التنافس إلى مواقع متقدمة في السوق ، ومع ذلك فإنه يمكن استخدام البرامج نفسها للمنشآت التي تعاني من المشاكل

ه- أن تطبيق آليات الجودة يستغرق وقتاً طويلاً جداً كي تظهر ثماره: لا شك أن تطبيق الجودة والتغييرات الثقافية التي تصاحبها تستغرق بضع سنين لتترسخ وتثبت، لكن نتائج التحسين الإيجابية تبدأ بالظهور في وقت مبكر، وعلى النقيض من ذلك فإن الإحجام عن البدء بتطبيق آليات الجودة بحجة أنها تستغرق وقتاً طويلاً هو أمر يُنافي المنطق فالوقت يمر سريعاً، والذين مازالوا ينتظرون الوقت المثالي للبدء سيتخلفون كثيراً عن أولئك الذين صاروا في منتصف الطريق الآن وعن أولئك الذين بدؤوا بجنون ثمار الجودة . و عليه وجب البدء في استغلال الوقت المناسب لبلوغ الأهداف المرجوة.

المطلب الثاني: أبعاد الجودة:

توجد ثمانية أبعاد أساسية للجودة حسب المفكر ديفيد جارفين (David A.Garvin) وهي² :

¹ " تصحيح بعض المفاهيم الخاطئة عن الجودة"، موقع مجموعة إدارة الموارد البشرية، [على الخط] مقال متاح على الموقع الإلكتروني: [http:// www.hrm-group.com](http://www.hrm-group.com), consultation le : 30/07/2010.

² جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص ص 283 - 285، بتصرف.

1. الأداء (قدرة السلعة على الأداء): و هو يعبر عن الخصائص و السمات التشغيلية الأولية للمنتج. فمثلا بالنسبة للسيارة تتمثل هذه الخصائص في السرعة، الراحة، استهلاك الوقود...الخ.
2. السمات و الملامح المميزة للمنتج: و يقصد بها الخصائص الثانوية للمنتج و التي تدعم الوظيفة الأساسية له. و مثال ذلك تقديم مشروب مجاني على رحلة طائرة وعادة يكون من الصعب وضع خطوط فاصلة بين الخصائص الأساسية للمنتج (الأداء) و الخصائص الثانوية له (السمات و الملامح).
3. الاعتمادية: و يقصد بها مجموعة المواصفات التي تحدد فترة استمرار و صلاحية أداء المنتج لوظائفه دون حدوث فشل أو أعطال. و من مقاييس الاعتمادية الشائعة: متوسط الوقت بين الأعطال، أو معدل حدوث الأعطال خلال فترة زمنية محددة.
4. التطابق: و يعبر هذا البعد على درجة تطابق و توافق تصميم المنتج و أدائه مع المواصفات المحددة مسبقا.
5. قوة التحمل (المتانة): و هي مقياس لعمر المنتج، و يمكن تعريفها بأنها كمية الاستفادة من المنتج قبل تدهور أدائه.
6. إمكانية الخدمة: و هذا البعد خاص بسرعة و كفاءة و مدى توافر خدمات الإصلاح والصيانة للمنتج. و يقاس هذا البعد بمتوسط وقت الإصلاح، و عدد مرات الإصلاح قبل القضاء على مشكلة واحدة.
7. النواحي الجمالية و الذوقية: و هو بعد شخصي مطلق للجودة، و لا علاقة له بالوظيفة أو الأداء أو قوة التحمل، و لكنه يهتم بالمظهر و الشكل العام و بتشكيلة الألوان و الكماليات التي يحتويها المنتج. و هي تخضع خضوعا كاملا للحكم الشخصي للمستهلك و رغباته.
8. الجودة المدركة (المتصورة): و يعبر هذا البعد عن إحساس المستهلك بالمنتج و في هذه الحالة لا يكون الحكم على المنتج من خلال خصائصه الموضوعية و لكن من خلال صورة المستهلك عن هذا المنتج أو سمعته أو حملات الدعاية و الإعلان، و هي مقاييس شخصية بحتة. أي بمعنى آخر مدى إدراك جودة المنتج لدى المستهلك فالجودة المدركة المرتفعة تقود المستهلك لإعادة الشراء كما تضيف قيمة للعلامة التجارية و توسيعها.¹

المطلب الثالث: التسلسل الزمني لإدارة الجودة:

¹ محمد الخشروم و سليمان علي: " أثر الفرق المدرك و الجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية - المجلد 27- العدد الرابع-2011، ص 73.

رغم الاهتمام الواسع النطاق بموضوع الجودة خاصة منذ منتصف الثمانينات، إلا أن العديد من الكتاب أشاروا إلى أن هذا الموضوع قديم قدم الحضارة الإنسانية، فقد بدأت الجودة قديماً ثم أخذت في التطور، و قد قام عدد من الكتاب بتقسيم تطور حركة الاهتمام بالجودة إلى أربعة مراحل تاريخية متميزة لإدارة الجودة و هي¹:

1. الفحص الشامل؛

2. المراقبة الإحصائية للجودة؛

3. ضمان الجودة؛

4. إدارة الجودة الكلية (TQM) أو ما يطلق عليها في بعض الأحيان إدارة الجودة الإستراتيجية. و في سياق مراحل هذا التطور لاشك أن هناك ارتباطاً بين المراحل السابقة و التي جاءت بعدها فمراقبة الجودة تتضمن الفحص، و ضمان الجودة تتضمن مراقبتها، و إدارة الجودة الكلية تتضمنها جميعاً.

1.1. مرحلة الفحص الشامل (1920 – 1940) :

مع نمو و تعقد النظام الإنتاجي خلال الحرب العالمية الأولى ظهرت وظيفة الفحص لفصل الوحدات المعيبة من الإنتاج مستخدمة في ذلك أجهزة التفتيش و الاختبارات المعملية، أي أن الهدف الأساسي للفحص هو اكتشاف الأخطاء و علاجها بعد ذلك، ومن هنا فقد أطلق على هذه المرحلة مرحلة اكتشاف الحرائق و العمل على إخمادها. و قد كانت النظرة السائدة للجودة تقوم على أساس و أن الجودة مشكلة يجب حلها لضمان تماثل المنتجات، و تحديد الانحرافات و المسؤولين عنها بغرض معاقبتهم، و هذا ما أطلق عليه تايلور اسم " الرقابة البوليسية"².

2.1. مرحلة مراقبة الجودة (1940 – 1960) :

في هذه المرحلة نظرت المنظمات للجودة كمشكلة مثلما كان الحال في الفترة السابقة، إلا أنه بدلاً من التفتيش على كل المنتجات تم استخدام المنهج الإحصائي لاختيار عينات من المنتجات بهدف ضبط الجودة، و الاستغناء عن عملية الفحص الشامل لكل الوحدات المنتجة. و هي بهذا المعنى تهدف إلى منع و تقليل نسبة المعيب في المنتجات التي سيتم إنتاجها مستقبلاً، و ذلك بتطبيق الأساليب الإحصائية للمراقبة على الجودة و التي تمثلت في العينات الإحصائية ليتم قرار قبول أو رفض كل المنتج بناء على هذه المراقبة، و كان لهذا التطور الأثر الكبير على خفض التكاليف³.

¹ جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص ص 289- 294.

² عمر وصفي عقيلي: " المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظري"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 23.

³ قويدر عياش: " مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات"، (في): (المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات)، ملتقى دولي، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08 و 09 مارس 2005، ص 222.

3.1. ضمان و تأكيد الجودة (1960 – 1980) :

يركز على منع وقوع الأخطاء، و ذلك من خلال السياسات و الإجراءات المخططة التي تضعها الإدارة لبلوغ الجودة و المحافظة على مستواها و تحسينها.

ويختلف مفهوم ضمان الجودة عن مفهوم مراقبتها، فهو أوسع نطاقا من مجرد المجهودات التي تبذل للتحقق من مستوى الجودة المطلوب و تحليل أسباب انخفاضه، و وضع إجراءات تلافي ظهورها مستقبلا، فـالضمان الجودة هو مسؤولية المنظمة ككل و جزء لا يتجزأ من خططها و تصميم المنتج¹، ويمكن تعريف تأكيد الجودة بأنها: " جميع الأنشطة التنفيذية المخططة و الضرورية لتوفير ثقة كافية بأن المنتج يستطيع الوفاء و الالتزام بتحقيق اشتراطات معينة للجودة"².

يتكون مدخل ضمان الجودة من ثلاث وظائف أساسية هي:

أ. **هندسة الجودة:** أي إدخال الجودة في مرحلة تصميم المنتجات و العمليات.

ب. **الرقابة على الجودة:** و تشمل وضع المعايير المخططة و ذلك لتحديد ما إذا كانت مستويات الجودة مازالت محققة أم لا، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية و كذلك الإجراءات الوقائية مستقبلا و التي تضمن المحافظة على مستوى المطابقة للمواصفات.

ج. **إدارة الجودة:** و تشمل تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة كل الأنشطة اللازمة لضمان و تأكيد الجودة.

ويمكن أن نوضح من خلال الجدول التالي مقارنة بين سمات و خصائص و أسلوب مراحل المدخل

التقليدي لإدارة الجودة:

الجدول رقم (01): مقارنة خصائص و سمات مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة

مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة			مراحل التطور
الفحص	مراقبة الجودة	تأكيد الجودة	السمات و الخصائص
الكشف.	الرقابة.	التنسيق.	1- الاهتمام الأساسي
مشكلة تتطلب	مشكلة تتطلب الحل.	مشكلة تتطلب الحل و لكنها	2- النظرة للجودة

¹ Jean Claude tarondeau : «stratégie industrielle», Vuibert, 2^{ème} édition, paris, 1998, p 233.

² محمد رضا شندي: " الجودة الكلية الشاملة و الإيزو 9000 بين النظرية و التطبيق"، شركة بيمكو للخدمات التعليمية، مصر، 1996، ص 69.

3- التأكيد على..	الحل. توحيد المنتج.	توحيد المنتج مع التقليل من الفحص.	تقترح بفاعلية مؤثرة. جميع مراحل الإنتاج بدء من التصميم و انتهاء بالسوق و مساهمة كل المجموعات الوظيفية خاصة القائمين بالتصميم لمنع تدهور الجودة. برامج و نظم.
4- الطرق	معايير و مقاييس.	أدوات وأساليب إحصائية.	
5- دور خبراء الجودة	الفحص، العد،التنوع،و الترتيب.	الإمساك بالخطأ و تطبيق الطرق الإحصائية.	قياس الجودة، تخطيط الجودة، و تصميم البرامج.
6- مسؤولية الجودة	قسم/إدارة الفحص.	إدارة الإنتاج و الإدارة الهندسية.	كل الإدارات على أن تشترك الإدارة العليا فقط من بعد في التصميم و التخطيط و تنفيذ سياسات الجودة.
7- المدخل	الفحص في الجودة.	المراقبة في الجودة.	البناء للجودة.

المصدر: جمال طاهر أبو الفتوح حجازي: " إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مكتب القاهرة للطباعة و التصوير، القاهرة، 2002، ص293.

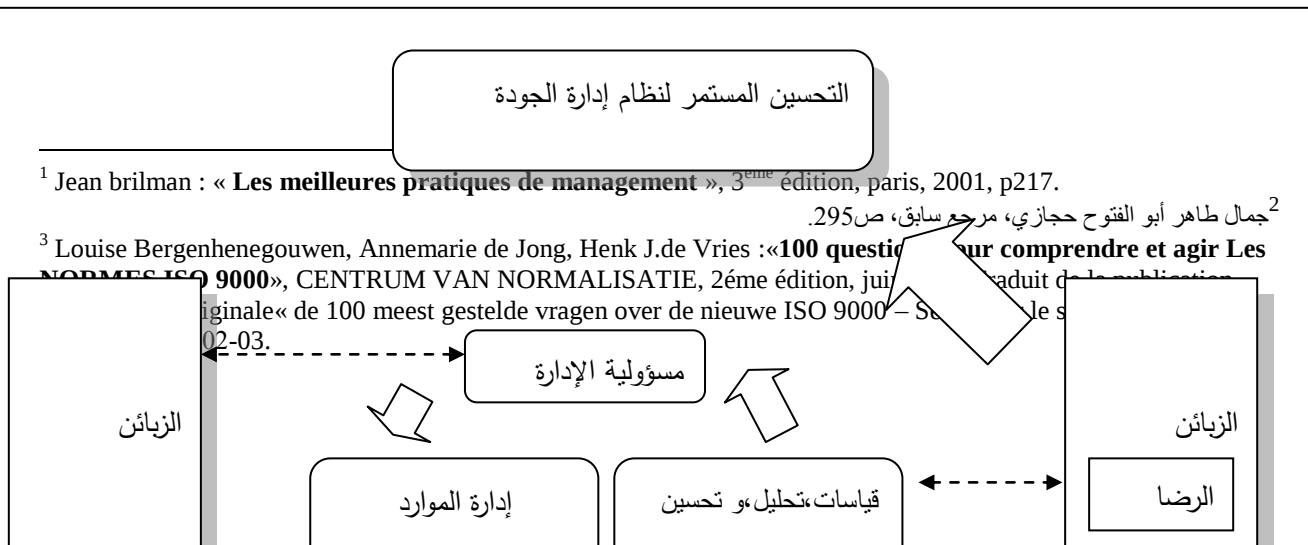
يلخص الجدول مراحل تطور المدخل التقليدي لإدارة الجودة مظهرًا سمات و خصائص كل مرحلة، من خلال أوجه مقارنة توضح الفروقات الجوهرية و التدرج و المرحلية في اهتمامات و وظائف إدارة الجودة بداية بمرحلة الفحص التي تقتصر على كشف الأخطاء، و النظر إلى الجودة كمسكلة، انتقالًا إلى مرحلة مراقبة الجودة التي تهتم بالمراقبة، و تحاول التقليل من الفحص و تستعمل أساليب إحصائية، و تلقي المسؤولية على عاتق إدارة الإنتاج، وصولًا إلى مرحلة تأكيد الجودة التي تهتم بالتنسيق، و تؤكد على جميع مراحل الإنتاج، و تشرك كل الإدارات في تخطيط و تنفيذ سياسات الجودة من خلال مدخل البناء للجودة.

4.1. مدخل إدارة الجودة الكلية (1980 – حتى الآن):

شهدت هذه الفترة الظروف التنافسية الحادة التي تعيش فيها المنظمات مما جعلها تدرك أن مدخل ضمان و تأكيد الجودة في حد ذاته لم يعد كافيا، فأصبحت الحاجة إلى تحقيق تميز واضح في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى تضمن في النهاية الجودة المتميزة للمنتجات و الخدمات المؤداة. و من هنا ظهر فكر فلسفي جديد لتحقيق كل هذه المتطلبات من أجل بقاء المنظمات في السوق و تحسين وضعها التنافسي، أطلق عليه إدارة الجودة الكلية كفلسفة إدارية حديثة و مجموعة طرق و أدوات¹، أدت إلى التغيير الجذري في مفاهيم الجودة لتصبح أداة للإدارة بدلا من كونها أداة للرقابة. فالجودة أصبح ينظر إليها اليوم في بيئة الأعمال التنافسية نظرة أشمل و أعمق من كونها وظيفة من وظائف إدارة الإنتاج و العمليات، حيث أصبحت إستراتيجية تنافسية، و أساس لفلسفة إدارية شاملة يطلق عليها كثير من المسميات مثل: إدارة الجودة الكلية (TQM) Total Quality Management التحسين المستمر للجودة (CQI) Continuous Quality Improvement، و إدارة الجودة على مستوى الشركة ككل (CWQC) Company Wide Quality Control. و يعتمد هذا المدخل على العناصر الأساسية التالية²:

1. التركيز على الجودة و إدارتها ليس فقط من وجهة نظر المنظمة و لكن أولا و أخيرا من منظور تحقيق رغبات و توقعات العميل؛
 2. استخدام الطرق العلمية و الأساليب الإحصائية لتحسين و تطوير العمليات و حل المشكلات؛
 3. التزام رجال الإدارة العليا و رؤساء الشركات بالتحسين المستمر للجودة؛
 4. اشتراك جميع العاملين و التعامل معهم كفريق واحد؛
 5. ربط الجودة بالتكلفة حيث أصبح هذا الربط أحد أقوى الأسلحة الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- بعد أن أخذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة مكانه في الفكر الإداري، صاحبه في نفس الوقت تقريبا ظهور نظم الجودة المعروفة باسم " سلسلة الإيزو 9000"، التي قدمت نموذجا لنظم إدارة الجودة على أساس سيرورات مستعملة كمرجع من أجل معايير الإيزو 9001 (2000)، و الإيزو 9004 (2000). ويمكن أن نوضح نموذج إدارة الجودة حسب الإيزو 9000 (2000) كما يلي³:

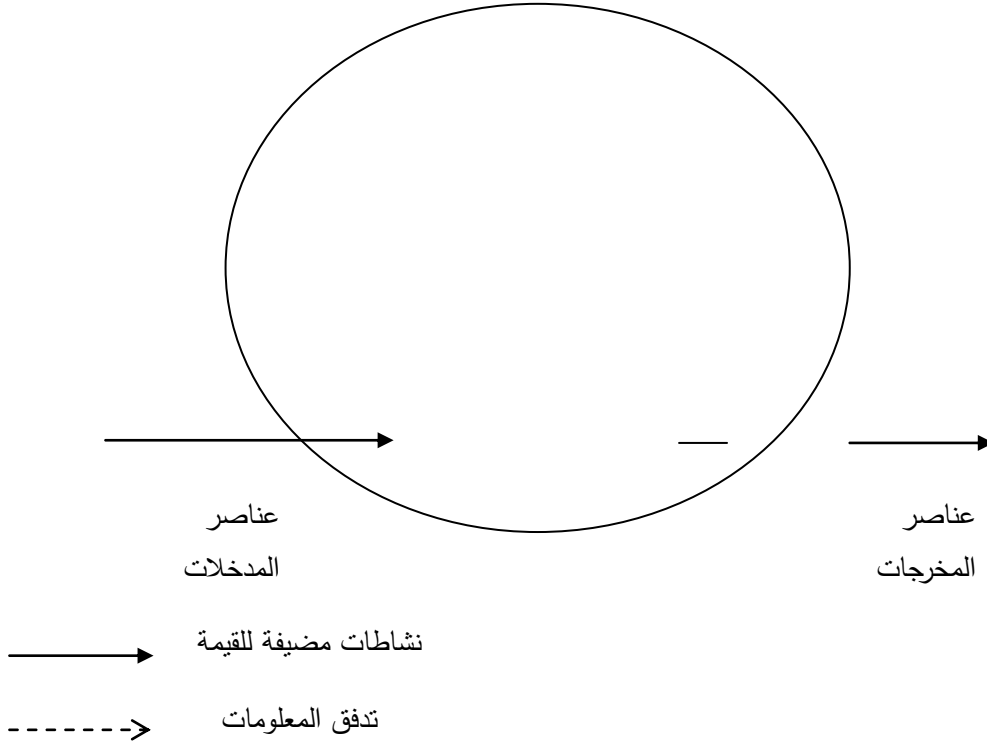
الشكل رقم (04): نموذج العملية كأساس لنظام إدارة الجودة حسب الإيزو 9000 (2000)



¹ Jean brilman : « Les meilleures pratiques de management », 3^{ème} édition, paris, 2001, p217.

² جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص295.

³ Louise Bergenhenegouwen, Annemarie de Jong, Henk J. de Vries : « 100 questions pour comprendre et agir Les NORMES ISO 9000 », CENTRUM VAN NORMALISATIE, 2^{ème} édition, juillet 2000. Traduit de l'originale « de 100 meest gestelde vragen over de nieuwe ISO 9000 – Samenleving » le 02-03.



Source : Louise Bergenhenegouwen, Annemarie de Jong, Henk J.de Vries : «100 questions pour comprendre et agir Les NORMES ISO 9000», CENTRUM VAN NORMALISATIE, 2ème édition, juin 2001, p 02.

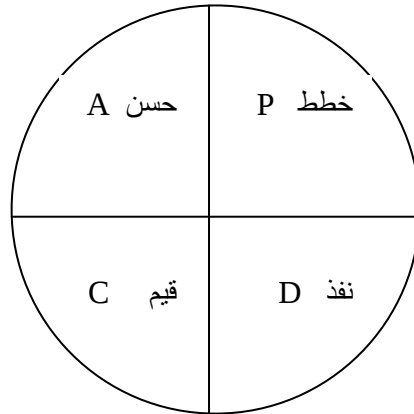
يوضح الجزء الأيسر من الشكل شروط العملاء، عناصر المدخلات للمنظمة، و الجزء الأيمن من الشكل يوضح المنتجات كعناصر مخرجات، التي يتوقع أن تحقق رضا الزبائن، الجزء الأوسط يقدم التحسين المستمر من طرف المنظمة لإرضاء العملاء. نموذج إدارة الجودة المؤسس على السيرورات يعرف أربع مجموعات للسيرورات التي تكون مجتمعة نظام إدارة الجودة.

المطلب الرابع: إسهامات المنظرين في الجودة:

1. أفكار ادوارد ديمينج W.Edwards Deming :

يعتبر الأب الحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل، و كجزء أساسي من عمل الإدارة اليومي . و أشهر ما قدمه ديمينج نقاطه الأربعة عشر المشهورة، و السبعة أمراض القاتلة. من إسهاماته اقتراحه الخاص بدورة التحسين أو دورة ديمينج أو دورة PDCA المتكونة من أربع مراحل هي: خطط Plan ، نفذ Do ، قيم بناء على المعايير Check ، و اتخذ الإجراءات التصحيحية بناء على نتيجة التقييم و المراجعة Act ، و الشكل يوضح هذه الدورة:

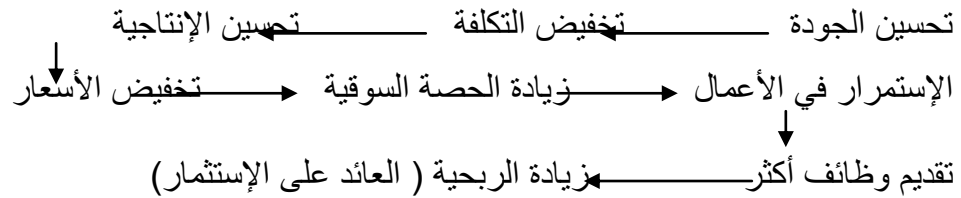
الشكل رقم(05):دورة ديمينج للتحسين المستمر



المصدر: عبد الرحمن توفيق: "منهج إدارة الجودة الشاملة"، مركز PMEC، الطبعة الثانية، القاهرة، ص 04.

اهتم ديمنج بموضوع تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف مع إمكانية تخفيض الأسعار بسبب قلة إعادة التشغيل، و قلة الأخطاء، و الإستغلال الأمثل للموارد والوقت، و هذا بدوره يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، و من ثم تؤدي الجودة الأفضل و الأسعار الأقل إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة، و الربحية (العائد على الإستثمار).
تتضح هذه العملية من خلال سلسلة تفاعل ديمنج:

الشكل رقم(06):سلسلة تفاعل ديمنج



المصدر: عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 05.

أشار بوضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على أربعة عشر عاملا هي:¹

1. خلق و إنشاء هدف مشترك نحو تحسين المنتجات و الخدمات، مع وجود خطة للبقاء في وضع تنافس، و الإستمرار في مجال الأعمال، و تقديم وظائف جديدة؛
2. الإيمان بالفلسفة الجديدة حيث أننا في عصر إقتصادي جديد، فلا يمكن الإستمرار في قبول مستويات التأخير و الخدمات و المنتجات، و مستويات العمالة المعيبة؛

¹ عبد الرحمن توفيق: "منهج إدارة الجودة الشاملة"، مركز PMEC، الطبعة الثانية، القاهرة، ص 04.

3. توقف الاعتماد على أسلوب التفتيش الجماعي، و إبداله بأساليب الرقابة الإحصائية التي تبنى على بناء الجودة في عملية التصميم، و التصنيع منذ البداية حتى تقل الحاجة إلى التفتيش؛
 4. نهاية مرحلة مكافأة المنظمات على أساس الأسعار، و بدلا من هذا لا بد من الاعتماد على مقاييس للجودة ذات دلالة بجانب السعر، و التحرك نحو مورد وحيد لتوريد صنف واحد من أجل تنمية علاقة طويلة الأجل مبنية على الثقة و الولاء؛
 5. التحسين المستمر لنظام الإنتاج والخدمات لتحسين الجودة والإنتاجية، و من ثم تخفيض التكلفة و يعتمد تنفيذ هذه الخطوة على أسلوب حل المشاكل و إظهارها، و اتخاذ الخطوات الصحيحة؛
 6. إنشاء طرق تدريبية حديثة؛
 7. إنشاء برامج تدريبية للمشرفين لخلق بيئة مشاركة؛
 8. التخلص من الإحساس بالخوف حتى يعمل كل فرد بحرية و كفاءة من أجل المنظمة؛
 9. القضاء على الحواجز التنظيمية، و تشجيع روح العمل كفريق للتنبؤ، و حل المشاكل من خلال الإدارات المختلفة؛
 10. تقليل الشعارات، و الأهداف الرقمية، و اللافتات التي تحث على مستويات جديدة من الإنتاجية بدون توفير الطرق لتحقيق ذلك؛
 11. القضاء على الحصص العددية؛
 12. القضاء على الحواجز التي تحرم العاملين من الاعتزاز بعملهم؛
 13. إنشاء برامج تعليمية، و إعادة التدريب؛
 14. إنشاء هيكل إدارة يعمل على تحقيق الثلاثة عشر نقطة السابقة كل يوم.
- ومن المساهمات الأخرى لديمنج ما سماه الأمراض السبعة القاتلة والتي اكتشفها في الشركات الأمريكية وهي الأسباب المؤدية لفشل برامج تحسين الجودة في المنظمات، كما يعتقد ديمنج أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب استئصال هذه الأمراض السبعة وهي:¹
- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة؛
 - التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والمتمثلة في الأرباح والفوائد السريعة؛
 - اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام، إذ أن ديمنج ينصح بالتقييم المستمر للأداء وضرورة فهم أسباب الانحرافات المتحصل عليها؛

¹ ريتشارد ويليامز: " أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، مكتبة جرير، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص ص 11-12.

- عجز الإدارة بسبب التنقل المستمر بين الوظائف؛ إذ أن هذا يؤثر على تحقيق الأهداف في المدى القصير؛
- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة، دون الاهتمام بالحصول على معلومات أكثر وذات أهمية أكبر؛
- تكاليف العناية الصحية الزائدة؛
- الأعباء القانونية الزائدة.

2. أفكار جوزيف جوران Joseph Juran :

يعد أول من أكد على أن الدور الذي تقوم به الإدارة فيما يتعلق بالجودة يتم على مستويين هما:

- دور المنشأة ككل في أن تقدم منتجا ذا جودة مرتفعة.
 - دور كل قسم داخل المنشأة في أن يقوم بالعملية الإنتاجية الموكلة إليه بمستوى جودة مرتفع.
- رغم جوران على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات)، وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة مباشرة بالجودة ذاتها، كما أنه ركز على رقابة الجودة، وبالنسبة له الجودة تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين، وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النقائص.

كما يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي:

- تحديد من هم المستهلكون؛
 - تحديد احتياجاتهم؛
 - تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين؛
 - تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة؛
 - نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية.
- أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية فإن جوران يرى بأنها عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية وكذلك الحد من العيوب والمشاكل الأخرى التي يمكن تجنبها قبل حدوثها.

كما يرى بأن الرقابة على الجودة عملية ضرورية تتضمن حسبه على الخطوات التالية:

- تقييم الأداء الفعلي للعمل؛
- مقارنة الأداء المحقق أو الفعلي بالأهداف الموضوعة؛
- معالجة الاختلافات أو الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

كما ساهم جوران في وضع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه أشار إلى تطوير المنتج¹ ويرى أنها عملية تمثل صميم إدارة الجودة الشاملة لأنها عملية مستمرة. بالإضافة إلى ذلك قام بصياغة طرق لإنشاء الشركة الموجهة نحو العميل، وقد ذكر أن التركيز على الجودة من أجل العميل يجب أن يدخل في صميم كل عملية ونظام في المنظمة، وأخيراً أدرك جوران أن الأدوات وحدها لا يمكن أن تحقق إدارة الجودة الشاملة فإن قوة العقل البشري في تحديد وحلّ المشكلات هي أكثر فعالية من كل أدوات الجودة المستعملة.

3. أفكار فيليب كروزبي Philip Crosby :

هو مؤسس أول كلية للجودة، أصدر كتابين في مجال الجودة، الأول بعنوان: Quality is free والثاني بعنوان: Quality without tears. ركز على أن تكون السلعة المنتجة مطابقة للمواصفات² و هو أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية (Zero defects) أي العيوب تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية، حيث أنه يرى أن الجودة ما هي إلا انعكاس لمدى معيارية القيادة، و كذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة، وفي هذا يقول رئيس شركة ماتسوشيتا: "من الأفضل أن نهدف إلى حد الكمال ونحقق في تحقيقه، على أن نهدف إلى حد الكمال و يتحقق"³، كما يرى أن ما تتطلبه الجودة لتكون في تطور مستمر يتأتى من خلال عوامل متعددة منها:

- 1- أن المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات؛
 - 2- إن تطوير الأدوات التي تساعد على تحسين الجودة ستؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة؛
 - 3- أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية و ظرفية أخرى؛
- كما وضع كروسبي مجموعة من العناصر يعتبرها من الأمور الضرورية الواجب توفرها في أي منظمة لتحسين وتطوير الجودة وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:
- جدية الإدارة العليا والتزامها بالعمل على التحسين والتطوير؛
 - الاهتمام بعملية تعليم وتدريب جميع العاملين على المسلمات الأساسية لإدارة الجودة؛
 - تطبيق مسلمات الجودة في الواقع على شكل خطوات وإجراءات وما يلزم ذلك من ضرورة تغيير اتجاهات الأفراد العاملين وثقافة العمل في المنظمة.

4. أفكار آرماند فيجنباوم A. Feigenbaum⁴ :

أهم أفكاره الأساسية التي قدمها حول الرقابة على الجودة الشاملة:

¹ خضير كاظم حمود: " إدارة الجودة الشاملة " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2000، ص 95.
² مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: " الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2002، ص 31.
³ قويدر عياش، مرجع سابق، ص 229.
⁴ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 24.

- التركيز على رضا العميل حيث أكد على أن العملية الإنتاجية هي نظام متكامل يبدأ به من خلال احتياجاته، و ينتهي به من خلال مدى رضاه عن السلعة المنتجة؛
- أشار فيجنوبوم إلى مفهوم الجودة من المنيع، فالمسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون العمل، هذا يعني أن كل عامل يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة متميزة؛
- كما أكد على ضرورة أن تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات وأحجام الإنتاج، ويجب أن يكون للعاملين الحق في إيقاف الإنتاج عند حدوث أي مشاكل في جودة السلع التي يتم إنتاجها؛
- الأهمية الخاصة لوظيفة الشراء في الدورة الصناعية إذ تميل أغلب الشركات إلى ما يسمى ببرنامج المورد الشريك الذي يلتزم بتوريد مواد ذات مستوى جودة متميز، و هو من لشروط الأساسية لنظم التوريد عند الحاجة (Just-in-Time) أو نظام الوقت المحدد في التوريد.

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة:

يعد مدخل إدارة الجودة الكلية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي فرضت نفسها بقوة و لاقت قبولا عاما في معظم دول العالم، فالهدف الأساسي من إدارة الجودة الشاملة في أي شركة هو تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدم للعميل، لتحقيق مركز تنافسي قوي للمؤسسة. و لهذا سنتطرق بالدراسة في هذا المبحث إلى التعريف بإدارة الجودة الكلية، أهميتها، مبادئها و أهدافها، بالإضافة إلى العوامل الأساسية لنجاحها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنها الأفكار وفقا لزاوية النظر إليها من قبل هذا الكاتب أو ذاك، وسنقدم فيما يلي عرضا لأهم تلك التعاريف¹:

يعرف جون أوكلاند John S. Oakland إدارة الجودة الكلية بأنها " طريقة إدارة تستهدف تحسين الفعالية، و المرونة، و القدرة التنافسية للمنظمة ككل، و هي تطبق على منظمات الخدمات بقدر ما تطبق على المنظمات الصناعية، و تشمل كل الأقسام و كل الأنشطة و كل فرد على جميع المستويات بالمنظمة ".

¹ جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص ص 300-303.

و يعرفها كولن و هالنجم Joe Cullen & J.Hallingum بشكل أكثر إيجازاً بأنها تعني العيوب الصفرية في المنتجات التي تخرج من الشركة، و في الخدمات المقدمة، و تعني الجودة في كل جانب من جوانب عمليات المنظمة.

و قد عرفها أوماشوني و روس Vincent K. Omachonu & Joe E. Ross بأنها " ذلك النظام الذي يتم بواسطته إحداث نوع من التكامل بين جميع الوظائف و العمليات داخل المنظمة من أجل التحسين المستمر لجودة السلع و الخدمات بهدف تحقيق رضا العميل ".

كما يعرفها جابلونسكي Joseph R. Jablonski بأنها " شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من العاملين و الإدارة بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بشكل مستمر من خلال فرق العمل ".

منظمة الجودة من وجهة النظر البريطانية: " أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، و كذلك تحقيق أهداف المشروع معاً".¹

تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي " هي أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء".

قام ستيفن كوهن ورونالد براند بتعريفها على النحو التالي:²

الإدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر. الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدء من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

و نورد أيضاً في هذا السياق التعريف التالي: "إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري حديث، يعتمد على إرضاء الزبائن وتحقيق منافع لجميع الأفراد العاملين والمجتمع، ومشاركة كل أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل"

¹ خضر مصباح الطيطي: " إدارة و صناعة الجودة: مفاهيم إدارية و تقنية و تجارية في الجودة"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 48.

² يحي برويقات عبد الكريم: "التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة"، بحث منشور على الموقع الإلكتروني: <http://www.hrdiscussion.com>.

كما يعتبر فريق آخر أن إدارة الجودة الشاملة هي: " التطوير و التحسين المستمر للمنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة، و تشمل كافة الوحدات و المستويات، كما تشمل كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة من مستهلكين، موردين، مديرين، و عاملين، و ذلك لإشباع رغباتهم و تحقيق التفوق الإقتصادي للمنظمة"¹.

من خلال دراسة و تحليل مضمون و محتوى التعاريف السابقة و غيرها نخلص إلى ما يلي:²

- أن هذه التعاريف تركز على أربعة عناصر مشتركة هي: أن إدارة الجودة الكلية عملية تحسين مستمرة، و تهتم بتنمية الأفراد العاملين، و استخدام الطرق الكمية في قياس الجودة، و التركيز على رضا العميل داخليا و خارجيا؛
- أن الإستراتيجية التي تقوم عليها إدارة الجودة الكلية هي تحقيق الامتياز في كل مكان بالمنظمة من خلال توفير المناخ الذي يشجع كل فرد على المشاركة، و كذلك من خلال تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح و بالطريقة السليمة و في الوقت المحدد من أول مرة و في كل مرة و على الدوام سعيا للتحسين المستمر من أجل تحقيق رغبات و مطالب العملاء و المستخدمين و الرضا الدائم لهم؛
- ضرورة أن يتم تشكيل الإستراتيجية في مستوى الإدارة العليا ثم تنتشر من خلال المنظمة بحيث تصبح إدارة الجودة الكلية هي القيم الثقافية الأساسية التي تؤمن بها المنظمة من أجل تسليم منتجات، أو خدمات ذات جودة للعميل؛
- أن إدارة الجودة الكلية مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية، الكفاءة والمرونة للمنظمة ككل و ليس لأجزاء منها؛
- مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ و ليس مجرد كشف الخطأ؛
- تتم إدارة الجودة من خلال العميل، و ذلك عن طريق الاقتراب منه و تفهم حاجاته وتوقعاته و جعل كل القرارات أساسها رغبات العميل؛
- عند تطبيق مدخل إدارة الجودة الكلية لا يجب أن تكون الجودة مجرد شعارات مرفوعة بل يجب أن تكون شيئا ملموسا يحسه العميل بالفعل؛
- لا يقصد بالعملاء المشترين أو المستخدمين للسلعة أو الخدمة فقط بل يتضمنون أيضا العملاء الداخليين بالمنظمة.

¹ أحمد ماهر و آخرون: " الإدارة – المبادئ و المهارات- " ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 711.

² جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص 304.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة و مبادئها:

1. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

اتضح من خلال الإستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثلة في:

- تقليص شكاوى المستهلكين: بشأن المنتجات المقدمة و انعكاس ذلك على تخفيض التكاليف؛
- تقليص تكاليف النوعية: من خلال العمل وفق ستة مداخل مركزية عملت بها لجان النوعية في شركة كاتر بلر (Caterpillar) و التي قلصت التكاليف من 800 مليون \$ إلى 400 مليون \$ خلال سبعة سنوات، و هذه المداخل هي:

ا- تحديد المسؤولية لكل نشاط إنتاجي.

ب- تحديد العلاقة المتداخلة ما بين المستهلك و المجهز، و المهام المطلوبة لكل منهما.

ج- إقرار المقاييس النوعية و نقاط المراقبة المراد إنجازها.

د- تقييم العمليات المصرفية بوضوح.

هـ- تبسيط الفعاليات و الأنشطة العملية بشكل واسع كلما أمكن ذلك.

و- استخدام الخرائط الإحصائية، و اعتماد أسلوب النظام الوقائي في السيطرة على العمليات الإنتاجية.

- زيادة الحصة السوقية: و التي ساهمت إدارة الجودة الشاملة في زيادتها للمنظمات الإنتاجية

و الخدمة بشكل كبير؛

- تقليص الحوادث للعاملين؛

- زيادة رضا المستهلكين؛

- زيادة الكفاءة؛

- زيادة الإنتاجية و الأرباح المحققة.

2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم فلسفة إدارة الجودة الكلية على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها للوصول إلى

أفضل أداء ممكن و هي:¹

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص79، 78.

- **التركيز على العميل:** باعتباره مراقب الجودة الأول، و يقصد بالعميل هنا العملاء الخارجيين عن المنظمة التي تبذل الجهود من أجل تحفيزهم على شراء المنتجات أو الخدمات، و أيضا العاملين داخل المنظمة، و الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب.
- **التركيز على العمليات و النتائج معا:** يؤكد مدخل إدارة الجودة الكلية على ضرورة التركيز و الإهتمام بالعمليات، و إيجاد الحلول المستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات و الخدمات المقدمة، لأن النتائج المعيبة هي مؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها.
- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** يعني إستخدام أساليب إدارية سليمة تمنع وقوع الأخطاء من خلال معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من الإقتصار على استخدامها بعد وقوع الأخطاء.
- **تدعيم و تعبئة خبرات القوى العاملة:** يجب على الإدارة أن تقابل جهود الأفراد بالثناء و إشعارهم بأهميتهم، و انتمائهم للمنظمة ليس فقط بالتعويض المادي و لكن تنمية روح الفريق و تعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن المشاركة الفعالة للعاملين في تحسين الجودة، و زيادة الإلتزام إلى المنظمة.
- **اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق:** استنادا إلى تبني المفهوم العلمي لحل المشكلات من خلال فرص التحسين و اشتراك جميع العاملين في التنفيذ من مديرين، و موارد بشرية وعلماء، و هذا يعتمد على وجود جهاز كفاء للمعلومات بالمنظمة.
- **الإهتمام بالتغذية العكسية:** يتيح هذا المبدأ للمبادئ الخمسة السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها، و لذلك فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية- التي تمكن الأفراد من مشرفين و نائبي مديرين، و مديرين من التعايش مع ما يدور في منظماتهم، و مراقبة سير عملياتها- يعتبر من عوامل زيادة فرص النجاح و الإرتقاء بمستوى الأداء.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة و العوامل الأساسية لنجاحها:

1) أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن لإدارة الجودة الشاملة أهداف واضحة تتضمن ما يلي²:

1.1. تحقيق الربحية، و القدرة التنافسية في السوق:

¹ جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص 329، 330، بتصرف.

² خضير كاظم حمود، مرجع سابق ، ص 84، 83، بتصرف..

إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية، وخلق الحصص السوقية الكبيرة و القدرة التنافسية العالية ، و يعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة " اعمل الشيء الصحيح من أول وهلة" (Do The Right Things Right First Time) معيارا ينبغي أن يتم تطبيقه في مختلف أنشطة و مجالات المنظمة.

2.1. تحقيق الرضا لدى المستهلكين:

من خلال الأنشطة الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين و المرتقبين، و تحديد ما ينبغي تقديمه لهم، ابتداء من مرحلة بحوث التسويق إلى غاية التركيب و خدمات ما بعد البيع، و يتم وفقا لذلك:

أ- الإحتفاظ بالمستهلكين الحاليين.

ب- جذب مستهلكين محتملين.

ج- تصميم منتجات تنسجم مع رغبات و حاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم.

3.1. زيادة الفعالية التنظيمية:

نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية الجميع، لذا فهي تسعى للإهتمام بالعمل الجماعي، و تشجيعه وتحقيق تحسين مستمر للإتصالات و إشراك أكبر للعاملين في معالجة وحل المشاكل التشغيلية و الإنتاجية، و تحسين العلاقات الوظيفية و التنظيمية بين مختلف العاملين.

و من هنا يتضح بأن المراحل المميزة لنظام إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تتضمن ما يلي:

- بحث و دراسة الأسواق و التعرف على تطلعات و رغبات و حاجات المستهلكين الحاليين و المحتملين؛

- تصميم و تطوير المنتج بما ينسجم مع تحقيق الرضا المستهدف للمستهلكين؛

- تخطيط و تطوير المبيعات؛

- التأكد من انسجام المشتريات مع المواصفات القياسية؛

- الإنتاج أو توريد الخدمات المطلوبة؛

- التحقق من إجراء العمليات التشغيلية بما ينسجم مع تحقيق الأهداف؛

- التعبئة و التخزين و المناولة؛

- البيع و التخزين؛

- التركيب و توفير الخدمة؛

- المساعدة التقنية و الخدمات التابعة الأخرى؛

- خدمات ما بعد البيع، و توجيه و إرشاد المستهلكين، و الخدمات الصيانية و الضمانات؛
- الوضع خارج الخدمة (تنسيق المنتج) أو إعادة التصنيع في نهاية دورة الحياة.

2) العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة:

يعد التخطيط لإدارة الجودة الشاملة من أهم و أكثر الخطوات الفاعلة لنجاحها، فالتحسين المستمر للجودة يمثل إستراتيجية تنافسية للمنظمات، و إدارة الجودة الشاملة تتضمن العديد من الأنشطة الموجهة لتحقيق الأهداف الرئيسية، و على رأسها تحقيق رضا العملاء الحاليين أو المرتقبين و الإحتفاظ بالحصص السوقية للمنظمة و تطويرها بشكل مستمر.

و يتضح من خلال دورة ديمينج أن تطوير أي نشاط يبدأ من مرحلة التخطيط¹ . و في ضوء ذلك يمكن تحديد الخطوات الرئيسية لتخطيط إدارة الجودة كما يلي:

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في الجودة (المميزات، الجمالية، دورة الحياة، الإستخدام...);
- مراحل العمليات التي تمثل الممارسة العملية للتنظيم؛
- إسناد المسؤوليات و الوسائل و السلطة من خلال المراحل المختلفة للمشروع؛
- الإجراءات و التعليمات للتطبيق؛
- برامج الرقابة و التدقيق؛
- قياس درجة تحقيق أهداف الجودة؛
- الإجراءات الأخرى الضرورية لبلوغ الأهداف؛

و من خلال ذلك يتضح أن المكونات الرئيسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة الناجح يتضمن:

- التخطيط الدقيق للعمليات.
- إشراك الإدارة الوسطى.
- التأني في وضع أهداف ذات نتائج ملموسة.
- تطوير الإتصالات ما بين العاملين.

يتضح بأن نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب الوضوح لكل أطراف المسؤوليات المتعلقة بالمنظمة فالجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين، و نجاحها يعود بنتائج إيجابية على الفرد و المنظمة ككل.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 97، 98.

المطلب الرابع: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمر بعدة خطوات أو مراحل يمكن تقديمها كما يلي:

1. المرحلة الصفرية (مرحلة الإعداد أو البحث):

تعتبر من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يطلق عليها الكتاب مرحلة اقتناع و تبني الإدارة و القيادات الإدارية لفلسفة إدارة الجودة الكلية¹، و لإنجاز هذه المرحلة بنجاح يجب أولاً اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة و ذلك بدراسة مدى الحاجة إلى هذا المدخل و المزايا المحققة ، ثم تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين على المفاهيم و المبادئ الأساسية، و يمكن أن يتم داخل أو خارج المنظمة، و يفضل أن يكون خارج المنظمة و في وقت واحد²، و الهدف هو كسب الثقة بالنفس، و عدم الخوف من التغيير، و الوصول إلى نمط جديد للإدارة يتماشى مع ثقافة الجودة الكلية. ثم التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و يبدأ بتحديد رسالة المنظمة، و رؤيتها ثم ترجمتها إلى أهداف رئيسية للجودة طويلة و قصيرة الأجل، مع تحديد الخطوات اللازمة لتحقيقها و وضع مؤشرات لقياس الأداء ثم نشر هذه المعلومات للعاملين في كل المستويات التنظيمية³، و المحافظة على الإتصال المستمر.

2. المرحلة الأولى (مرحلة التخطيط):

أنشاء هذه المرحلة يتم إعداد خطة التطبيق التفصيلية كما يتم تحديد هيكل الدعم أو ما يطلق عليه " هياكل هرمية موازية " ⁴ تتشكل من لجان الجودة، و الموارد اللازمة و تحديد إستراتيجية التطبيق⁵ .
يشمل التخطيط اختيار أعضاء المجلس الإستشاري و منسق إدارة الجودة الكلية الذي يعمل كهمزة وصل تربط جميع النواحي المتعلقة بهذه المبادرة و يتفرغ لمهمة التنسيق بين المجلس الإستشاري و جميع فرق العمل بالمنظمة و تخضع عملية اختياره للعديد من المعايير أهمها المهارات القيادية و القدرة الفائقة على الإتصال و الإقتناع القوي بتحسين الجودة، و إرضاء العميل. ثم يعقد أول اجتماع للمجلس الإستشاري و تعد مسودة خطة التنفيذ في هذا المجلس يتم وضع ميثاق عمل له، و تقسيم المسؤوليات لدعم تطبيق الخطة و جدول الأحداث المتوقعة. كما يشترك ممثل أو اثنين من العاملين في جلسات المجلس التحضيرية كأعضاء أو مستشارين في بنود خاصة بجدول الأعمال⁶، أما مسودة الخطة فتتطلب مشاركة كل أعضاء المجلس، و

¹ جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص 339.

² عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 229.

³ نفس المرجع، ص 232.

⁴ فريد زين الدين، مرجع سابق، ص 155.

⁵ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 247، بتصرف.

⁶ جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص 342.

ممثلي فرق العمل، و منسق إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة حضور مدير التدريب باعتبار أن المسودة سيركز فيها على برامج التدريب. و أخيرا يتم اعتماد الخطة و اختيار استراتيجية التنفيذ.

3. المرحلة الثانية: (مرحلة التقويم و التقدير):

تعتبر عملية ضرورية قبل عملية التطبيق و تشتمل على

التقويم الذاتي، التقدير التنظيمي، المسح الشامل للعملاء، إرجاع الأثر التدريبي (التغذية العكسية).

4. المرحلة الثالثة: (مرحلة التنفيذ):

بعد الخطوات السابقة نصل إلى مرحلة التطبيق بداية بإختيار المدربين و تدريبهم و تدريب الإدارة و قوة العمل بخلق الإدراك و الوعي بإدارة الجودة الشاملة، التوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، و تنمية المهارات.

5. المرحلة الرابعة: (مرحلة تبادل و نشر الخبرات):

في هذه المرحلة يجب الاستفادة من الخبرات و النجاحات المحققة بدعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين، و نقصد بهم جميع وحدات و أقسام المنظمة، و العملاء، و الموردين، لنشر فكرة إدارة الجودة الشاملة في محيط العمل لتدعيم الفرص، و تقليل التهديدات إذا التزم الجميع بها.

المبحث الثالث: إستراتيجية ستة سيغما لتحقيق الدقة في إدارة الجودة:

لقد تم البدء بإيجاد طرق و أساليب جديدة و متطورة في تقليل الخطأ منها طريقة ستة سيغما (Six – sigma) و هي طريقة منضبطة جدا تساعد المنظمات للوصول إلى درجة عالية من درجات الجودة و الكمال و تركز على سرعة و فعالية العمليات. إستراتيجية ستة سيغما تساعد المؤسسات على التطور في عالم حيث العملاء يفرضون جودة عالية و تسليما سريعا بأقل التكاليف.

المطلب الأول: مفهوم ستة سيغما: (Six – sigma)

سيغما هو الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية ورمزه (O)، و قد استخدم الإحصائيون هذا الرمز للدلالة على الانحراف المعياري.

والانحراف المعياري طريقة إحصائية ومؤشر لوصف الانحراف أو التباين أو التشتت أو عدم التناسق في عملية معينة بالنسبة للأهداف المنشودة.

ستة سيغما هي عملية أو إستراتيجية تمكن المنشآت من التحسن بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر (الوقت

– الطاقات الذهنية – الطاقات المادية) وفي نفس الوقت تلبية احتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه ، وبدل مبدأ سيغما ستة على أن المنشأة تقدم خدمات أو سلعا خالية من العيوب تقريبا لأن نسبة العيوب في سيغما ستة هي 3.4 عيب لكل مليون فرصة، أي أن نسبة كفاءة وفاعلية العمليات 99.99966%¹

و عليه فإن فكرة ستة سيغما تكمن في أنه إذا كانت المنشأة قادرة على قياس عدد العيوب الموجودة في عملية ما فإنها تستطيع بطريقة علمية أن تزيل تلك العيوب وتقترب من نقطة خلو منها.

و للتذكير ظهر هذا المصطلح في ثمانينات القرن الماضي من خلال الإستراتيجية التي تبنتها شركة (موتورولا) ففي عام 1983م توصل مهندس الجودة "بل سميث" إلى أن الفحوصات والاختبارات لا تكتشف جميع عيوب المنتج وأن هناك مشكلة حقيقية في جودة منتجاتها مقارنة بمستويات الأداء في المنشآت الصناعية المماثلة. كما أن العملاء كانوا يكتشفون تلك العيوب ، التي تؤدي إلى فشل المنتجات وحيث أن معدلات فشل العملية كانت أعلى بكثير مما تدل عليه اختبارات المنتج النهائية قرر سميث أن أفضل طريقة لحل مشكلة العيوب هي تحسين العمليات من أجل خفض احتمالات وجود عيوب أو التخلص منها في المقام الأول.

وضع سميث معيار (6 سيغما) شبه الكمال بنسبة 99.9997% . ونتيجة لفاعلية هذا النهج فقد شاع في السنوات الأخيرة وتبنته شركات عديدة على مستوى العالم مثل (جنرال إلكتريك ، آلايد سيجنال ، جونسون آند جونسون ، شركة تكساس ايستمان كوداك ، بارج وارنر أو تو موتيف ، جين كورب ، نافيساتار الدولية ، سيبى بي ال سي وفنادق إستاروود التي تمتلك وتدير العديد من الفنادق المتميزة مثل "وستين وشيراتون" والعديد من الفنادق والمنشآت الفاخرة).

ستة سيغما هي الطريقة الأذكى لإدارة الأعمال، الشركة، أو أي قسم حيث تضع الزبائن في المقام الأول و تعتمد على استخدام المعلومات و الحقائق من أجل الوصول إلى حلول أفضل.²

تستهدف جهود سيغما ستة ثلاث مناطق رئيسية:

– زيادة رضا الزبائن.

– تقليل دورة الوقت اللازمة.

– تقليل العيوب.

فالتطوير في هذه المناطق عادة يمثل توفير مثير في قطاع الأعمال كما يوفر الفرص للإحتفاظ بالزبائن، اقتناص فرص الأسواق الجديدة، و بناء سمعة جيدة للأداء المتميز في المنتجات و الخدمات.

¹ Site web : <http://mulaihan.maktoobblog.com/> consultation le 15/09/2010

² محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص: " Six – sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم و تطبيقات"، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 47.

1) تعريف مختصرة لستة سيغما:¹

- ستة سيغما: "مجموعة مجربة من أساليب الإدارة الحديثة و الأدوات التحليلية و تقنيات مراقبة المشاريع، و إعداد التقارير التي تجتمع لتشكل انطلاقة تحسينات في حل المشاكل و أداء الأعمال".
- ستة سيغما: هي منهجية حل المشاكل و هي المنهجية الأكثر فاعلية في حل مشاكل الأعمال و تحسين الأداء التنظيمي.
- ستة سيغما: "بالمفهوم الإحصائي للأداء هي العملية التي تنتج أقل من 3.4 من العيوب أو الأخطاء لكل مليون فرصة لحدوث العيوب".
- ستة سيغما في مجال التحسين: "عندما تتحسن فيه النتائج الرئيسية لنشاط اقتصادي أو ناتج عملية تحسنا ملحوظا غالبا بنسبة 70% أو أكثر".
- منظمة ستة سيغما: هي التي تستخدم طرق و أدوات ستة سيغما لتحسين الأداء، و تخفيض التكاليف باستمرار، و نمو الإيرادات و تحسين رضا الزبائن و زيادة القدرات و الإمكانيات، و تخفيض درجة التعقد، و خفض دورة الوقت، و تقليل الأخطاء و العيوب.
- ستة سيغما هي منهجية لتقليل الأخطاء و تعظيم القيمة. كل خطأ يحدث في المنظمة أو من قبل شخص ما هو في النهاية تكلفة تتمثل في خسارة زبون، أو الحاجة إلى القيام بإعادة المهام تكرارا، أو استبدال جزء معين، أو ضياع في الوقت أو المواد، أو فقد الكفاءة الإنتاجية و تبديدها.
- في الحقيقة أن الهدر و الأخطاء تكلف العديد من المؤسسات ما بين 20% إلى 30% من إيراداتها. و هذه النسبة تمثل صدمة لو تصورنا رمي 20% إلى 30% من الأموال بعيدا في القمامة في كل مرة يتم فيها صرف مبلغ معين، و قد يبدو ذلك ضربا من الخيال و لكنه يمثل حقيقة ما يجري في المؤسسات.
- هناك مجال للتحسين في جميع الأعمال و المؤسسات و الأفراد. لا توجد عملية تدار بإحكام و بطريقة خالية من عدم الكفاءة و الهدر بحيث لا يمكن ضغطها. بطبيعتها تميل المؤسسات إلى أن تصبح مرتبكة عندما تكبر، العمليات و التكنولوجيا و الأنظمة تصبح مشحونة بالإختناقات بمعنى تراكم العمل في جزء من أجزاء المؤسسة بينما يبقى جزء آخر دون أن يفعل شيئا.
- غالبا ما ينفذ العمل بصورة خاطئة أو أن تكون النتائج غير صحيحة بشكل ما و عندما يحدث هذا فإن ذلك يؤدي إلى إتلاف المنتجات و الخدمات و القيام بالعمل من جديد: أي المؤسسة تستهلك موارد إضافية لتصحيح أي مشكلة قبل تسليمها إلى الزبون، أو أن يطلب الزبون فيما بعد " إعادة عمل " منتج جديد، أو تقديم خدمة أكثر إرضاء.

¹ اسماعيل ابراهيم القراز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل: " Six Sigma و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009، ص ص 16، 17.

الجدول التالي يبين العلاقة بين إيرادات العمليات (عدد السلع و الخدمات التي تبقى جيدة إلى أن تباع للزبون) و عدد سيغما:

الجدول رقم (02) عدد سيغما و الإيرادات

الإيرادات	عدد سيغما
%30.85	1
%69.15	2
%93.32	3
%99.38	4
%99.977	5
%99.99966	6

Source : Michel George, Bill kastle, Dave Rowlands : “Qu’est- ce Que le Lean Six Sigma?”

Maxima, paris, 2008, p39.

نلاحظ أن عدد سيغما في مستويات أدنى يوافق إيرادات دنيا، و يأخذ مستويات أكثر أهمية توافق إيرادات أعلى. يجب وضع خط لأكثر من 30% للإيرادات للمرور إلى سيغما 2 (69%) ثم سيغما 3 (93%) لكن كل مستويات سيغما الأعلى من 4 توافق أكثر من 99 % و ذلك لأنه أكثر فأكثر يصعب تحسين الإيراد و العملية تعمل أحسن فأحسن بمعنى آخر من السهل تحسين عملية سيئة أي عملية لها مستوى سيغما 1 أو 2، لكن يصبح من الصعب تحسين عملية هي أصلا تعمل بشكل جيد.

(2) تحديد المصطلحات الخاصة بستة سيغما:

يوجد عدد معين من المصطلحات و التعبيرات الخاصة بستة سيغما و فيما يلي نذكر أهمها:¹

✓ الأعمال قيد التنفيذ (TEC(Travaux en cours):

الأعمال قيد التنفيذ هي كمية العمل الموجودة رسميا في عملية ما لكنها لم تكتمل بعد. هذا العمل يمكن أن يكون خليطا غير متجانس بشكل كبير: يمكن أن يكون طلبات العملاء، شيك في انتظار تسويته، مكالمات هاتفية يجب تمريرها، إعداد تقارير، تركيب قطع غيار،.. إلخ، تقييم أو حساب الأعمال قيد التنفيذ هو أيضا أساسي مثل مراقبة الضغط عند كل فحص طبي، مثل الضغط كمية العمل قيد التنفيذ هي مؤشر عام لصحة العملية.

✓ مدة الإنجاز و سرعة العمليات:(Délai d'exécution et vitesse du processus):

¹ Michel George, Bill kastle, Dave Rowlands : “Qu’est- ce Que le Lean Six Sigma?” Maxima, paris, 2008, p62.

مدة الإنجاز هي الوقت اللازم لتقديم خدمة أو منتج منذ وصول الطلبية. نفهم أنه في الأصل مدة إنجاز طويلة تعني عملية بطيئة. المعادلة البسيطة المعروفة باسم قانون ليتل¹ (Loi de Little) :

$$\text{مدة الإنجاز} = \text{كمية الأعمال قيد التنفيذ} / \text{المعدل المتوسط للإتمام}$$

نأتي لمعالجة الأعمال قيد التنفيذ: مدة الإنجاز هي الوقت اللازم لعنصر لإنهاء العمليات من البداية إلى النهاية. مدة الإتمام هي عدد عناصر العمل المنجزة في فترة محددة (يوم، أسبوع، شهر).

✓ التأخر/ وقت الانتظار:

لنكن أعمال قيد التنفيذ. في مصطلحات ستة سيغما هذا العمل " في صف الانتظار " والوقت الذي مرّ " وقت الانتظار ". كل الأوقات التي يمر فيها عنصر في صف الانتظار هي محسوبة كتأخر مهما كان السبب. التأخرات ليست جيدة إذا أرادت المؤسسة تقديم خدمة سريعة و في وقت ملائم للعملاء.

✓ العمل بقيمة مضافة أو بغير قيمة مضافة (ضياع):

مثلا نتصور بأن أحد العملاء حضر لزيارة مكان العمل. ماذا يفكر في كل ما رآه؟ كل العمليات المكونة للعمل التي تضيف القيمة في أعين العميل (نسميها العمل بقيمة مضافة) لكن تحتوي بالتساوي على أعمال لا يريد الزبون أن يدفع فيها إذا كان له الاختيار (العمل بغير قيمة مضافة). مصطلح آخر لتعيين العمل بغير قيمة مضافة هو الضياع (التبذير). هدف ستة سيغما هو إقصاء ما يمكن من ضياع. صحيح توجد مجموعة من العناصر لا يمكن إقصاؤها نظرا لأنه لا يوجد عمل بشري فعال 100 % لكن يجب أن نتذكر بأن كل ما كان هناك تبذير و إضاعة أكثر كل ما حصلنا على تأخر في العملية. ستة سيغما تساعد على معرفة و إقصاء هذا الضياع.

✓ التعقيد:

هناك العديد من الذين وصفوا العمليات بأنها كمركب، مصطلح التعقيد له دلالة خاصة في ستة سيغما، يكون مرجعا للعديد من أنواع المنتجات، الخدمات، الميزات، المميزات،..، مستوى معين من التعقيد هو شيء جيد إذا كان هذا يعني أن العميل سيحصل على العديد من الميزات التي تشبع حاجاته، لكن ليس تعقيد مفرط يرفع من تكاليف المؤسسة دون عائد منتظر. أسئلة التعقيد تأتي في أغلب الأحيان في المستوى الإستراتيجي، خاصة في وقت معرفة ما هي المنتجات أو الخدمات التي ستبيعها المؤسسة و ما ستوفره هذه المنتجات و

¹ اسم الرياضي الذي برهن على هذه العلاقة.

الخدمات، من المحتمل إذن أن ننتظر من المديرين استخدام هذا المصطلح لكن نادرا أن نجد فرق ستة سيغما تتخذ قرارات في هذا المستوى.

✓ فعالية العملية:

من المعلوم أن السرعة من الأهداف الأساسية، الأسئلة التي تتبادر طبيعيا للأذهان هي كالتالي: ما هو سريع؟ و ما هو بطيء؟

لإيجاد الجواب يجب تطبيق مفهومين لحساب فعالية دورة العمليات: الوقت للقيمة المضافة (يعني الوقت الذي يعتبره العميل كوقت ضروري لخلق منتجات أو خدمات لتكون في نقاط البيع) بالمقارنة مع مدة الإنجاز الكلية (كم يلزم من الوقت للعملية من البداية إلى النهاية). فعالية دورة العمليات لا تسمح بقياس تخفيض التكاليف.

فعالية دورة العمليات = الوقت للقيمة المضافة / مدة الإنجاز الكلية

(3) قوانين ستة سيغما:

بعد أن تناولنا مصطلحات: الزبائن، مدة الإنجاز، الأعمال قيد التنفيذ، الفعالية، التعقد، يمكن أن نتعرض للقوانين الخمسة لستة سيغما:¹

✓ القانون رقم 01: قانون السوق:

حاجات الزبائن تعرفها الجودة و الأكثر أولوية في التحسين، و لا يمكن أن تطمح المؤسسة إلى تحقيق نمو كبير للأرباح بدون هذه الأخيرة.

✓ القانون رقم 02: قانون المرونة:

سرعة أي عملية تتناسب مع مرونتها (بمعنى سهولة مرور مهمة من أشخاص لآخرين). السرعة تتطلب التخلص من كل ما يؤدي إلى الضياع في الإنتاجية في كل مرة يتوقف فيها الأشخاص للحصول على شيء جديد. (في الورشة غياب المرونة سيظهر من خلال المدة الطويلة في التعديل. في مجال الخدمات غياب المرونة سيظهر عندما أشخاص يبحثون عن معلومات غائبة، المرور من نظام معلومات إلى آخر،.. إلخ).

✓ القانون رقم 03: قانون التركيز: المعلومات أثبتت بأن 20% من النشاطات في العمليات تسبب

80% من المشاكل و التأخير. إذن يمكن تحقيق تقدم كبير إذا تم تركيز الجهود على هذه الـ 20%.

¹Michel George, Bill Kastle, Dave Rowlands:op cit, p 67.

✓ القانون رقم 04: قانون السرعة (قانون ليتل):

سرعة كل العمليات تتناسب عكسيا مع كمية العمل قيد الإنجاز، إذن كلما الأعمال قيد الإنجاز زادت، السرعة تقل. و كلما الأعمال قيد الإنجاز قلت العملية ستسرّع.

✓ القانون رقم 05: قانون التعقد و التكلفة:

تعقد تقديم خدمة أو منتج يضيف عادة أكثر تكاليف و أعمال قيد التنفيذ و مشاكل في الجودة (سيغما يمكن رفعها) و البطء، إحدى أولويات أهداف التحسين من المحتمل أن تقلل من عدد أو تنوع المنتجات أو الخدمات التي تعمل المؤسسة على إنتاجها أو الخدمات التي تقدمها.
و من هنا سوف نعرض المخطط العام للأدوات و طرق ستة سيغما.
المخطط التالي يبين أدوات و طرق ستة سيغما:

الجدول رقم (03) المخطط العام لأدوات و طرق ستة سيغما DMAIC

المرحلة	تفاصيلها	أدواتها
تعريف DEFINE	اختيار المشروع Project selection بيان المشكلة Problem statement بيان الأهداف Objective statement	
إجراء القياس MEASURE	تحليل نظام القياس Measurement System Analysis	تدقيق البيانات Data Audit تحليل القياسات التمييزية Attribute Measurement Analysis تحليل معايير القياس

	الأداء الحالي- خط الشروع As- is performance Baseline process مخطط انسيابي العملية Flowcharting / Mapping	
- مخطط سيپوك Sipoc Diagram - مخطط السبب و النتيجة - تحليل القيمة المضافة Value add/ Non -value add Analyses	تشخيص المدخل (س) Input (x) Identification	إجراء التحليل ANALYSE
- مخطط السبب و النتيجة cause- Effect (c-e) /X-Y Matrix Analyses - تحليل الفشل Faliure Mode Effects Analyses (FMEA)	ترشيح قيم المدخل (س) Input (x) Funneling	
- المتوسط، الوسيط، المنوال Mean, Mode,Median - المدى و الانحراف المعياري Range, Standard Deviation (O)	أدوات الإحصاء الأساسية Basic Statistics	
- مدرج تكراري / Dot plots - Histograms - مخطط صندوقي Box &Whisker plots - مخطط نشنت Scatter (X-Y) plots - مخطط تنالي Run /Behavior Charts	تحاليل بيانية Graphical Analyses	
	دراسات و مشاهدة Observational Studies	
- مصفوفات الغلة Yield Matrices (Y,FTY,RTY) - مصفوفات معدلات العيوب Defects Rate Matrices (DPU ,DPO, DPMO,DPPM) - نقاط سيغما (z) Sigma Score - مؤشرات المقدرة Cp,Cpk,Pp,Ppk	تحليل المقدرة Capability Analysis	
	حدود الثقة Confidence Intervals	
	علاقة ترابط Correlation أنواع المنحنيات / علاقة خطية Curve Fitting / Simple linear الإنحدار Regression	إجراء التحسين IMPROVE

تجارب متعددة العوامل 2k Factorial Experiments	تصميم التجارب Design of Experiments (DOE)	
	ضبط العمليات Process Control Plan ضبط إحصائي للعمليات Process control (spc) بوكا- يوكا Poka-Yoka	الضبط و المراقبة CONTROL
- لوحة المتوسط و المدى، لوحة الانحراف المعياري Continuous Data : I –MR,X-R,X - لوحات الخواص المميزة Attribute Data : P , u charts	لوحات ضبط الجودة Control Charts / statistical	

المصدر: اسماعيل ابراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل: " Six SIGMA و أساليب حديثة

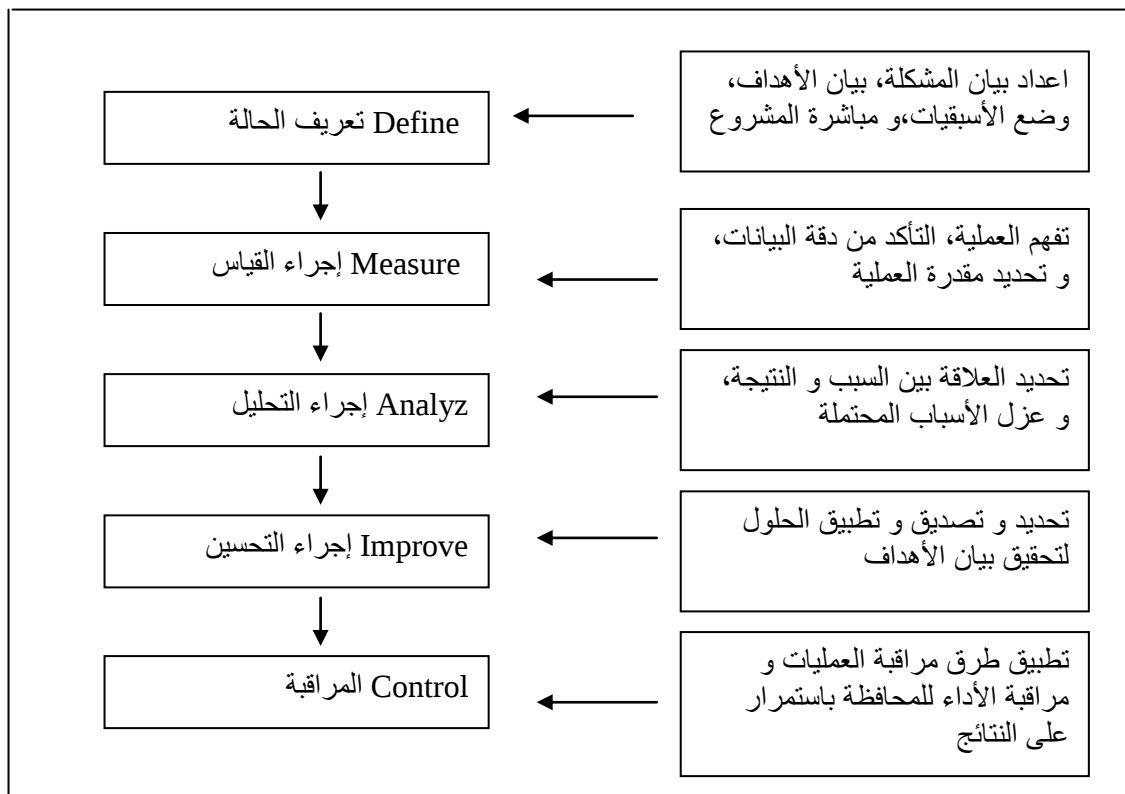
أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2009، ص ص 18-20.

يوضح المخطط المراحل الأساسية لمشروع ستة سيغما بداية بالتعريف، إجراء القياس، إجراء التحليل،

إجراء التحسين، ثم الضبط و المراقبة، مع توضيح تفاصيل كل مرحلة و الأدوات المقترحة و المناسبة لها.

تتمثل استراتيجية التحسين لستة سيغما بالخطوات الخمسة لمخطط (DMAIC) التالي:

الشكل رقم (07) مخطط استراتيجية التحسين لستة سيغما



المصدر: اسماعيل ابراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل: " Six SIGMA و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2009، ص ص 18-20. توصف عملية: تعريف-قياس-تحليل-تحسين-مراقبة (دمايك DMAIC) عادة بأنها عملية منظمة أساسها البيانات لحل المشاكل العملية و هذا يعني:

- القيام بأنشطة محددة في سياق محدد (و ذلك المقصود بعملية منظمة).
- جمع البيانات في كل مرحلة تقريبا للمساعدة في اتخاذ القرارات.
- التأكد من أن الحلول التي يقرر فريق العمل استخدامها ستؤدي حقا إلى إزالة أسباب المشكلة التي تحاول إزالتها (يعني ذلك حل المشاكل).

(4) دورة حياة DMAIC:¹

هناك عدة مراحل في هذه العملية التي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى:

المرحلة الأولى: تعريف و اختيار المشروع:

في هذه المرحلة تقوم الإدارة بمراجعة عدد من مشاريع ستة سيغما المحتملة و تختار المشروع الواحد من بينها و الذي سينفذ من قبل الفريق. و هنا يجب وضع أولويات لتنفيذ المشروع و على الرغم من صعوبة ذلك إلا أنه مهم جدا من أجل تسهيل عمل الفريق.

يتم استشارة القادة لاختيار أهم المشاريع بناء على معيارين:

- أن يكون المشروع ذا مغزى و أن يكون من السهل إدارته.
- يجب أن ينطوي المشروع على فائدة حقيقية للعمل و للزبائن، و أن يكون صغيرا بما يكفي لإنجازه. و في نهاية هذه المرحلة يجب أن يكون فريق القيادة قد حدد أهم المشكلات ذات الأولوية و حدد معالمها.

التحدي الذي يواجه المجموعة هو في أن يوضح حاجة المؤسسة إلى مثل هذا المشروع فمثلا: ما هي تكاليف وجود هذه المشكلة في المؤسسة؟ ما هي الفرص التي ستوفرها قيامنا بهذه التحسينات؟ و عادة ما يتم اختيار بطل أو داعم لتنفيذ هذه المشاريع.

المرحلة الثانية: تشكيل الفريق:

يمكن التوصل إلى تعريف المشكلة و من ثم يأتي تشكيل الفريق و اختيار قائد الفريق (حزام أسود أو حزام أخضر). ستحاول الإدارة أن تختار أعضاء الفريق ممن لديهم المعرفة العملية بالوضع الموجود و المشكلة الحالية، و لكن ليس بدرجة أن يكونوا متعمقين فيها بحيث يكونوا هم أنفسهم جزءا من المشكلة.

¹ محمد عبد العال النعيمي، و راتب جليل صويص: " six sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم و تطبيقات"، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص ص 84 - 86.

القادة الأذكياء يدركون بأن المشاركة في فريق DMAIC لا يحتاج للعاطلين الكسالى. لذا فمعيار الاختيار هو امتلاك مهارات و طاقة تجعل العضو فعالا و مساهما حقيقيا في نجاح الفريق.

المرحلة الثالثة: وضع الدستور أو الميثاق:

الدستور أو الميثاق هو عبارة عن وثيقة تتضمن دليلا مكتوبا لحل مشكلة أو عمل مشروع، يتضمن الميثاق أسباب القيام بالمشروع و الهدف الذي أنشئ من أجله، و خطة المشروع الأساسية، و نطاق المشروع، و اعتبارات أخرى بالإضافة إلى مراجعة لأهم الأدوار و المسؤوليات. عادة ما يتم تعديل الميثاق خلال المراحل المختلفة لتطبيق DMAIC و يتم مراجعته و تهيئته من قبل القائد و أعضاء الفريق.

المرحلة الرابعة: تدريب الفريق:

يعتبر التدريب أولوية أساسية في ستة سيغما. في الحقيقة يعتبر البعض أنهم أخطوا بتسمية التدريب تدريباً، و ذلك لأنهم يقضون معظم الأوقات في قاعة الدروس يقومون بعمل حقيقي يخدم المشروع أو القيام بأعمال خاصة بالحزام الأسود و على ذلك فهو في الحقيقة عمل و ليس تدريباً فقط.

إن تركيز التدريب ينصب على عملية DMAIC و الأدوات المستخدمة فيها. و يستمر هذا التدريب لمدة من أسبوع إلى أربعة أسابيع. بعد نهاية الأسبوع الأول يعود قائد الفريق و الفريق إلى عملهم السابق و لكنهم يفرغون جزءاً أساسياً من وقتهم للعمل على المشروع. بعد فترة أسبوعين إلى خمسة أسابيع تأتي الجلسات الثانية للمشروع و بعد انتهائه يعودون إلى عملهم و من ثم يبدأ أسبوع آخر و هكذا...

المرحلة الخامسة: القيام بعملية DMAIC و حلول التطبيق:

تقريباً كل أعضاء فريق DMAIC مسؤولون عن تطبيق الحلول الموكلة إليهم، و ليس فقط نقلهم من مجموعة إلى أخرى. على الفرق أن تقوم بتطوير خطط مشاريعها و تطوير التدريب و الإجراءات المتعلقة بالحلول التي سيقومون بتطبيقها. و هم مسؤولون أيضاً عن وضعها في المكان الصحيح و متابعة تنفيذها لفترة زمنية معقولة.

المرحلة السادسة: تسليم الحلول:

أخيراً سينتهي مشروع DMAIC و سيعود أعضاء الفريق إلى عملهم السابق كما كان أو يقومون بالتحضير للمشروع التالي. و لأنه عادة ما يقدم أعضاء الفريق حلولاً لمشاكل تواجههم في نفس أعمالهم السابقة فإنهم يعودون عادة للمساعدة في إدارة تنفيذ هذه الحلول الجديدة لضمان نجاحها.

التسليم يتم أحياناً بمراسم معينة حيث يقوم المالك الرسمي و غالباً يسمى مالك العملية بتسليم الحلول و التعهد بتطبيقها و تنفيذها و بذلك يكتسب فريق DMAIC خبرات و مهارات جديدة يستخدمونها في مواجهة مشاكل جديدة تظهر كل يوم.

المطلب الثاني: الإستراتيجية الناجحة لستة سيغما:

إن استراتيجية ستة سيغما الناجحة عبارة عن طريقة مقننة لاستخدام جميع معلومات ذات أهمية قصوى و التحليل الإحصائي لتحديد مصادر الخطأ و طرق القضاء عليها.

و يتم اختيار مشروعات تحسين الجودة التي تستخدم ستة سيغما نتيجة للتغذية الراجعة للزبون و التوفير المستقبلي في النفقات، و ليس الأفكار المشوشة للتحسين المستمر. و يتم إعطاء الأولوية للتحسينات ذات الصدى الكبير على قناعة الزبون و كذلك العوائد. و بمعنى آخر يمكننا القول أننا نركز تحسيناتنا على ما يحدث أكبر أثر على الأعمال، و تتميز ستة سيغما عن غيرها من برامج الجودة في عدم تركيزها فقط على الجودة من أجل تحقيق الجودة و لكنها تسعى لتحقيق الجودة التي تضيف قيمة للزبون و للمؤسسة.¹

و يستخدم منهج الإستراتيجية الناجحة أدوات لتقليل نفقات التشغيل و تحسين الكفاءة و تحسين الهوامش و تقصير الفترة التي يستغرقها إنتاج منتج جديد للسوق و تقليل الجرد و إجراء المعاملات و الصفقات في وقت أقصر و بأخطاء أقل.

و تطبق الإستراتيجية الناجحة طريقة لإضفاء التحسينات تشبه الليزر و ذلك من خلال الإستراتيجية قصيرة الأمد لإزالة الأخطاء و الإستراتيجية طويلة الأمد لترقية النظام مع العلم بأن إزالة العيوب الحرجة لن يحسن خطوط الإنتاج الأساسية فحسب على المدى القصير، بل سيضع المرحلة في مسارها الصحيح لترقية كل الأنظمة لتحقيق ربحية أفضل. و يتطلب تحسين النتائج ضرورة تحسين العمليات التي تبتكر و تولد هذه النتائج و النواتج عندما تدرك المؤسسات أنها في سبيلها لتحقيق سيجما ستة.

كيف تبدأ المؤسسات في استعمال ستة سيغما؟²

إذا قررت المؤسسة الإستثمار في ستة سيغما لزيادة التنافسية سيتم إطلاق مجموعة من مشاريع التحسين حتى ترفع من مستوى أرباحها في أسرع وقت ممكن، و لكن فقط عدد قليل من الشركاء و الموظفين من له القليل من الخبرة في مشاريع ستة سيغما. هذا يدل على وجود صعوبتين: الأولى تخص اختيار المشاريع التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، و الثانية هي تكوين عدد كبير من الموظفين لكي ننشئ فرق عمل فعالة. كيف يتم التغلب على هاته الصعوبات؟ في معظم المؤسسات الحل كالاتي:

- خلق وظائف جديدة لتجميع معظم أقسام المسؤوليات لستة سيغما.
- زيادة نطاق المسؤولية للمناصب الموجودة لتتضمن مراقبة جهود ستة سيغما.
- وضع تكوين يتلاءم مع كل ما هو موجود في ستة سيغما.
- وضع إجراءات جديدة لضمان أن الجهود مرتبطة بالمشاكل الحقيقية للمؤسسة.

1) وظائف جديدة استحدثت لتنفيذ جهود ستة سيغما:

¹ محمد عبد العال النعيمي، و راتب جليل صويص، مرجع سابق، ص 61.

² Michel George, Bill Kastle, Dave Rowlands : "Qu'est- ce que le Lean Six Sigma?" Maxima, paris, 2008, p71 .

حالما تختار الإدارة طريقة لتطبيق ستة سيغما فإن العمل الحقيقي يبدأ بجمع عدد من قادة العمل و فرق العمل و قادة الفرق و المسيرين. بعض من يشترك في هذه العملية ستكون لهم أدوار خاصة بأسماء مثل: الحزام الأسود، الحزام الأخضر، ماستر الحزام الأسود (الحزام الأسود الرئيس)، و هذه المسميات تعود إلى أحد الخبراء العاملين في شركة موتورولا بإيحاء من فن الكاراتيه، أما الأدوار الأخرى فلها مسميات أخرى مألوفة أكثر¹.

أ- البطل: le champion

البطل هو إطار مسير و هو المسؤول عن تسيير و توجيه جهود ستة سيغما و ضمان أن هذه الجهود تدعم أولويات المؤسسة. ينبغي أن يكون لكل مؤسسة بطل يرفع التقارير مباشرة إلى الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة، كما يمكن أن يكون للمؤسسات الكبيرة أبطال في كل قسم يرفعون تقاريرهم إلى الشخص المسؤول عن ذلك القسم.

ب- حاملوا الأحزمة السوداء: ceintures noires

هؤلاء هم مستخدموا المؤسسة الذين تلقوا الحد الأدنى من 4 إلى 5 أسابيع من التدريب على القيادة و حل المشاكل، و هم يعملون عادة على أساس التفريغ لبرنامج ستة سيغما و إن كانت بعض المؤسسات تجعل عملهم بطريقة التفريغ الجزئي، و هم مسؤولون عن قيادة و تدريب فرق المشاريع و مسؤولون عن النتائج التي حققتها المشاريع المختارة.

ج- ماستر الأحزمة السوداء: Maîtres ceintures noires

و هم حائزوا الأحزمة السوداء الذين تلقوا تدريباً متقدماً في تقنيات أكثر تطوراً لحل المشاكل. كما أنهم سبق أن قادوا عدداً من فرق المشاريع و لهم سجل مشهود في تحقيق النتائج، و تشمل مسؤولياتهم تدريب حائزي الأحزمة السوداء و رصد تقدم الفرق، و تقديم المساعدة اللازمة عند الحاجة.

2) الموظفون الذين يحافظون على مهامهم العادية لكن مسؤولياتهم تتوسع لتشمل ستة سيغما:

أ- الإدارة العليا و الإطارات المسيرة:

¹ محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جلال صويص: " إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج و العمليات و الخدمات"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 234.

الرئيس المدير العام و الإطارات المسيرة يقررون إذا كانت المؤسسة ستعتمد ستة سيغما و هم مسؤولون في النهاية عن وضع الأهداف التي ستشكل أولويات ستة سيغما و كذلك عن انتظام مراقبة و توجيه كيفية استخدام موارد ستة سيغما.

ب- مدراء وحدات الأعمال:

كل مؤسسة تتكون من مختلف وحدات الأعمال: أقسام، مواقع، مصانع،... إلخ، و يرأس بعض هذه الوحدات رئيس و في وحدات أخرى نواب الرئيس، و بغض النظر عن عنوان منصبهم فإن مدراء الوحدات بحاجة إلى العمل معا عن كثب مع البطل و عليهم سوية دراسة أهداف وحداتهم لتحديد معايير اختيار المشاريع. القرارات النهائية الخاصة بأهداف المشاريع تعود إلى مدير الوحدة لأنه سوف يكون مسؤولا أمام الرئيس عن تنفيذ الأهداف السنوية.

ج- مسؤولوا العمليات:

هم الأشخاص الذين " يملكون " العمليات التي سوف تتحسن بواسطة ستة سيغما، و يعني ذلك أنهم مسؤولين عن الإذن بأية تغييرات في إجراءات العملية. (ولهذا السبب فإن بعض المؤسسات تسمي هؤلاء الأشخاص مالكي العملية) و هم مسؤولون عن الموافقة على حضور الموظفين التدريب، و المشاركة في فرق المشاريع، لذلك فإن دعم مسؤولي العمليات يعتبر حاسما لنجاح ستة سيغما. و عندما تطلق مشاريع ستة سيغما في منطقة العمل فإنهم عادة ما يكونون رعاة المشروع، في هذا الدور تقع عليهم مسؤولية رصد التقدم الذي يحرزه الفريق و توفير الدعم اللازم و المحافظة على نتائج الأعمال التي قدمها فريق المشروع.

د- حائزي الأحزمة الخضراء/ الصفراء/البيضاء/أعضاء الفرق:

يمكن أن يكونوا أي واحد في المؤسسة ممن تلقى نوعا من التعليم و التوعية و التدريب على المهارات في ستة سيغما. و هم عادة ما يحافظون على أعمالهم العادية لكنهم يعملون بدوام جزئي على مشاريع في مواقع عملهم.

3) برامج نموذجية للتدريب:

مثل جهود ستة سيغما نفسها فإن جهود و برامج التدريب تختلف كثيرا من مؤسسة إلى أخرى، بصفة عامة مستويات التدريب هي كالتالي:¹

3.1- دورة التوعية (التحسيس): تدريب حائزي الحزام الأبيض

¹ Michel George, Bill kastle, Dave Rowlands :op cit, p 76 .

يتضمن دورة قصيرة لا تتجاوز يوما أو يومين، تدريب حائزي الحزام الأبيض الهدف منه مساعدتهم في التعرف على مصطلحات و مفاهيم ستة سيغما، و عادة لا تتطلب المشاركة في المشاريع.

3.2- دورة تعريفية بطرق و أدوات ستة سيغما: تدريب حائزي الحزام الأصفر و الأخضر

المستوى الثاني و هو دورة يحصل فيها المشاركون على تدريب في استعمال طرق و تقنيات التحسين. التدريب يكون من أسبوع إلى أسبوعين للحصول على الحزام الأصفر الذي يعد الوسيط بين الحزام الأبيض و الأخضر و الفرق هو أن تدريب الحزام الأصفر عادة أقل مدة من الحزام الأخضر، و يتطلب من المشاركين المساهمة في المشاريع و في كل المؤسسات يجب الحصول على الحزام الأخضر لقيادة المشاريع.¹

3.3- دورة تطوير الكفاءات و الأساليب: تدريب حائزي الحزام الأسود

أما المستوى الثالث لحائزي الأحزمة السوداء الذين يمثلون صميم هيكل دعم ستة سيغما. في بعض المؤسسات يقودون المشاريع، و في حالات أخرى هم بمثابة مدربين يعملون في العديد من المشاريع في نفس الوقت. عادة ما يستمر برنامج تدريب حائز الحزام الأسود مدة 4 إلى 6 أسابيع من التدريب الصفي الذي يشتمل على أسبوع واحد من التدريب على القيادة، و عادة ما يكون تدريب الأحزمة السوداء بشكل حضور أسبوع من التدريب و العودة إلى مشروع عمل لبضعة أسابيع و من ثم العودة إلى الأسبوع الثاني من التدريب و هكذا...

- يجب أن يغطي التدريب ستة سيغما و أساليب الحد من التعقيد، فضلا عن إدارة المشاريع و مهارات القيادة.
- على كل مشارك أن يحصل ما بين 1 إلى 5 أيام تدريب من أشخاص ذوي خبرة أعمال التحسين و قيادة المشاريع (مثل ماستر الحزام الأسود).
- يحصل المشاركون على مواد تدريبية سواء مطبوعات، وسائل إلكترونية...

3.4- تدريب متقدم في واحد أو أكثر من التخصصات: ماستر الحزام الأسود أو ملتقيات إثراء

المعلومات

و هو المستوى الأعلى فهناك القليل من أدوات ستة سيغما المتطورة للغاية لظروف محددة. ليس من الضروري تدريب كل الحائزين على الأحزمة السوداء على هذه التقنيات لعدم الحاجة إليها كما هي حالة أدوات ستة سيغما العامة. تلك المهارات غالبا ما تغطي كجزء من شهادة ماستر الحزام الأسود أو في ملتقيات لإثراء المعلومات متاحة للأحزمة السوداء.²

¹ محمد عبد العال النعيمي، و راتب جليل صويص، مرجع سابق، ص 38.

² Michel George, Bill kastle, Dave Rowlands:op cit, p 77 .

المطلب الثالث: أدوات ستة سيغما:

إن أي تقنية تساعد على الفهم الأفضل، أو تطوير العمل أو أسلوبه يمكن اعتبارها كأداة من أدوات ستة سيغما. و بعض التقنيات هي أدوات خاصة للتخطيط و التنفيذ في مشاريع ستة سيغما و يمكن أن نصنفها إلى كالتالي:¹

1) الصنف الأول: أدوات لتوليد الأفكار و تنظيم المعلومات:

1.1- العصف الذهني:

تضم ستة سيغما عدة طرق لتطبيق العصف الذهني، كنقطة بداية الهدف الرئيسي هو الحصول على قائمة من الخيارات للحل الواحد – عادة تكون القائمة طويلة و من ثم يتم اختصارها للخيار النهائي – على سبيل المثال يمكن أن يقوم الفريق بالعصف الذهني بخصوص من يقابل من الزبائن و ما هي الأسئلة التي يجب أن يطرحوها. لاحقا قد يستخدم الفريق العصف الذهني مرة أخرى ليدرج المقاييس المحتملة و أيضا قد يبقى لاحقا ينتج حلولاً مبدعة أخرى. مشكلة العصف الذهني أن كل شخص يظن أنه جيد فيها. في الحقيقة هي تتطلب العمل و الانضباط لتكون مبدعة حقاً.

1.2- مخطط العلاقة (الصلة):

يستخدم مخطط الصلة لتنظيم عدد كبير من الأفكار و الآراء المتعلقة بموضوع معين بصيغة مجاميع.² عند جمع أعداد كبيرة من الآراء و الأفكار حول موضوع معين تنظم بصيغة مجاميع استناداً إلى الصلة الطبيعية الموجودة فيما بينها بغية إثارة قابلية الإبداع و المشاركة التامة. و يفضل ألا يزيد عدد المجاميع على ثمانية لسهولة تنظيم الأفكار المتولدة عن عصف الأفكار.

¹ محمد عبد العال النعيمي، و راتب جليل صويص، مرجع سابق، ص 115.

² اسماعيل ابراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل، مرجع سابق، ص 83.

1.3- التصويت المتكرر:

هنا يستعمل الفريق التصويت المتكرر لتقليص حجم قائمة الأفكار أو الخيارات، و يستعمل كذلك لمتابعة العصف الذهني. كل مشترك يحصل على عدد محدد من الأصوات. الخيارات التي تحصل على أغلب الأصوات تحصل على التحليل و الإعتبار أكثر.¹

1.4- المخطط الشجري (شجرة التنظيم):

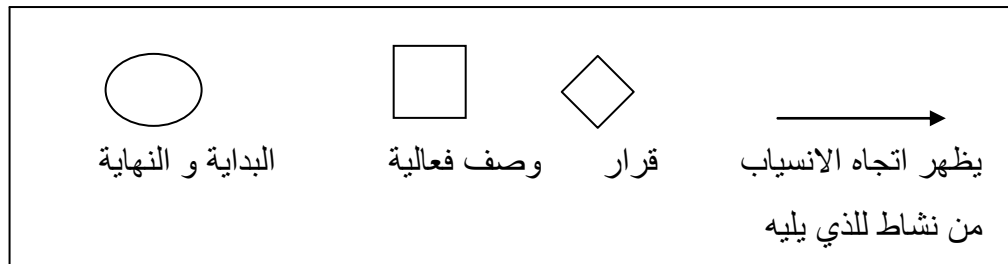
يستخدم المخطط الشجري لإيضاح العلاقة بين موضوع و العناصر المكونة له. كما يستعمل لتوضيح الروابط أو التدرج للأفكار أثناء العصف الذهني.

حيث يجزأ المخطط الشجري أي موضوع بصورة نظامية إلى عناصره المكونة و يمكن تحويل الأفكار المتولدة عن طريق عصف الأفكار و المعبر عنها ببيانها أو المجموعة المتمثلة بمخطط الصلة إلى المخطط الشجري لإيضاح الروابط المنطقية و التباعية و يساعد استخدام هذه الأداة في فعاليات التخطيط و كذلك في حل المشاكل.²

1.5- المخطط الإنسيابي:

يستخدم المخطط الانسيابي لبيان تفاصيل العملية، و يحتوي على الوظائف التفصيلية و الإجراءات، و المسارات البديلة، نقاط القرار، و إعادة عمل الحلقات. قد يصور أو يصف المخطط الإنسيابي عن طريق خريطة العمل الوضع الحالي التي توضح العملية كما يتم القيام بها حالياً، أو خريطة " يجب أن يكون" تبين كيف يجب أن تكون عليه الأمور. يختلف مستوى التفصيل بالاعتماد على الهدف. عدد كبير الآن من الحزام الأسود يستخدمون برامج لرسم المخططات الانسيابية و غالباً يبدوون بمجموعة من الملصقات على الحائط. يبنى المخطط الانسيابي باستخدام رموز سهلة الملاحظة كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (08) الرموز المستخدمة في بناء المخطط الانسيابي



المصدر: اسماعيل ابراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل: " Six SIGMA و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2009، ص 85.

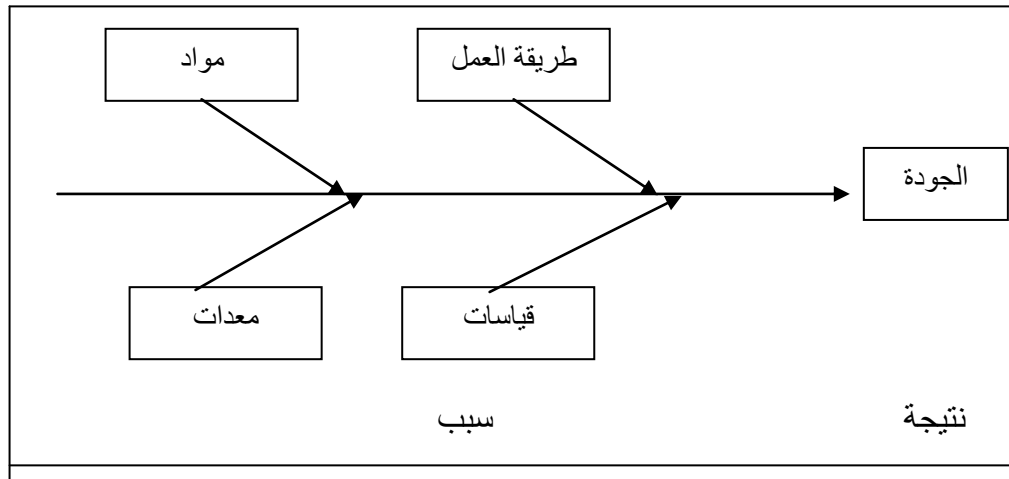
1.6- مخطط السبب و النتيجة:

¹ محمد عبد العال النعيمي، و راتب جليل صويص، مرجع سابق، ص 116.

² اسماعيل ابراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل، مرجع سابق، ص 88.

يعتبر مخطط السبب و النتيجة تقنية شائعة و قد تسمى عظام السمك أو إيشيكوا. يضع الأسباب المحتملة في مجموعات أو متشابهات، الأسباب التي تقود إلى أسباب أخرى توصل كما في شجرة التنظيم. قيمة مخطط المسببات و التأثير تكمن في المساعدة على تجميع أفكار الفريق في أين تكمن المشكلة و مساعدة أعضاء الفريق بالتفكير بالأسباب الممكنة من خلال توضيح التصنيفات الرئيسية. مخطط المسببات و النتيجة لا يخبر عن المسبب الحقيقي. بالأحرى يساعد في تطوير التخمينات المدروسة، أو الفرضيات لمعرفة أين يجب أن تركز المقاييس و عمل تحليلات متقدمة لمعرفة المسببات. بغية إيضاح العلاقة المتبادلة بين السبب و النتيجة جرى التعارف على تسمية الأسباب بعوامل التشتت و النتيجة بالمحددات الكمية لخصائص الجودة. و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09) مخطط السبب و النتيجة



المصدر: اسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل: " Six SIGMA و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2009، ص 85.

(2) الصنف الثاني: أدوات جمع البيانات:¹

2.1- العينات:

إن القيام باحتساب كل شيء في العمليات يمكن أن يكون مكلفا جدا و لذلك توفر العينات المال و الوقت عند الحرص على اختيارها، و تعطي بيانات ممتازة للقياس و تحليل المشكلة.

2.2- التعريفات الإجرائية:

¹ محمد عبد العال النعيمي، و راتب جليل صويص، مرجع سابق، ص ص 121، 122.

عملية القياس غير مفيدة إذا لم يحسب الأفراد أو يصنفوا الأشياء بنفس الطريقة. التعريف الإجرائي هو وصف واضح و دقيق و مفصل و مفهوم لكيفية ترجمة البيانات أو الأحداث خلال العمليات، مما يسمح بجمع البيانات المفيدة بثبات.

2.3- طرق صوت الزبون أو متلقي الخدمة:

يعتبر الزبون هو نقطة التركيز الأساسية في أغلب نشاطات سيجما ستة و أهدافها، المجموعة الواسعة للتقنيات تساعد المؤسسة على تجميع المدخلات من الزبون الخارجي و تقيم ترتيب الاحتياجات حسب الأولويات، و توفر تغذية راجعة باستمرار للمؤسسة.

أدوات صوت متلقي الخدمة تحوي على طرق بسيطة و معقدة في أساليب البحوث التسويقية، و تتضمن تحليل المفاهيم، و تقنيات حديثة مثل مخازن البيانات.

2.4- أنظمة القياس التحليلية:

هي طرق متعددة تستعمل للتأكد من دقة القياسات و صحتها. قد تتسبب القياسات في حدوث بعض القضايا في العملية، و تساعد أنظمة القياس التحليلية على معرفة فعالية القياس، المعايير، القواعد، و المقاييس الأخرى.

3) الصنف الثالث: أدوات تحليل العمليات و البيانات:

3.1- تحليل تدفق العمليات:

مع توفر خريطة و مخطط انسيابي لعناصر العملية الرئيسية يمكن لفريق DMAIC تفحص العملية بدقة الزيادات، معرفة غير العاملين بوضوح و نقاط القرارات غير الضرورية،..، إذا أضيف عدد من البيانات للعملية فستظهر مشاكل أخرى كالتأخير، العيوب، المواعيد النهائية، إعادة العمل. تحليل العملية يمكن أن يكون إحدى الطرق السريعة لإيجاد إشارات عن الأسباب الأساسية للمشاكل.

3.2- تحليلات القيمة المضافة و تحليلات القيمة غير المضافة:

إحدى أكبر فوائد تركيز الانتباه على احتياجات الزبون هي القدرة على تقييم العمليات بالاعتماد على القيمة المضافة للنشاطات. تتجه عمليات المؤسسة نحو النمو عبر الوقت، و عادة المهمات الإضافية -التفتيش، المميزات الإضافية، التحليلات، التقارير- ذات فائدة قليلة أو بدون فائدة للأشخاص الذين يدفعون الحساب. في موضوع تحليل القيمة المضافة و القيمة غير المضافة كل خطوة في خريطة تفصيل العملية تقيم بناء على قيمتها الحقيقية للزبون.

3.3- مقدرة العملية الإنتاجية:

تم تعريف مقدرة العملية الإنتاجية من قبل (Salvendy G) على أنها مقياس للمتغيرات التي تصاحب العملية الإنتاجية. أما (Figenbaum A) فعرفها بقابلية العملية الإنتاجية الواقعة تحت الضبط الإحصائي على تحقيق خاصية الجودة ضمن المواصفات المحددة.¹

مقدرة العملية الإنتاجية هي مقياس يتعلق بالدقة المحددة لعملية التصنيع و تتمثل بمقدرة الأداء النوعي للآلة الإنتاجية على الإيفاء بمتطلبات التصميم و تتأثر هذه المقدرة بجملة من العوامل و الظروف من أهمها:

- نوعية المواد الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية.

- مهارة العمال المنفذين للعملية الإنتاجية.

- أدوات القياس و مهارة القائمين بالقياس.

أكد الواقع العملي أن تغير عامل أو أكثر من هذه العوامل يؤدي إلى تغيير مقدرة العملية لهذا ينبغي تحديد مقدرة العملية الإنتاجية بثبات العوامل الثلاثة المشار إليها أعلاه، أما الظروف الإنتاجية فإنها محكومة بالشرطين الآتيين:

- أن تكون العملية منضبطة إحصائياً، أي واقعة تحت الضبط الإحصائي.

- أن تكون القياسات موزعة توزيعاً طبيعياً.

3.4- مخطط باريتو:

ينسب هذا المخطط إلى فريدريك باريتو^(*) تستند فكرته التي اعتمد عليها جوزيف جوران بأن 80% من مشاكل الشركة ناتجة عن 20 % من المسببات أي أن بعض العوامل الرئيسية محدودة العدد تؤدي إلى نسبة مئوية كبيرة من المشاكل.²

يتكون تحليل باريتو من أربع خطوات هي:

1- وضع قائمة بكل الأسباب المحتملة.

2- مراقبة العمليات ضمن وقت كاف لتحديد تكرار حدوث كل سبب.

3- ترتيب الأسباب من الأكثر أهمية إلى الأقل.

4- رسم خريطة باريتو التي تظهر تكرار حدوث السبب.

و يمكن أن نوضح من خلال الشكل التالي خريطة باريتو التي تظهر أن الأجزاء غير الصحيحة

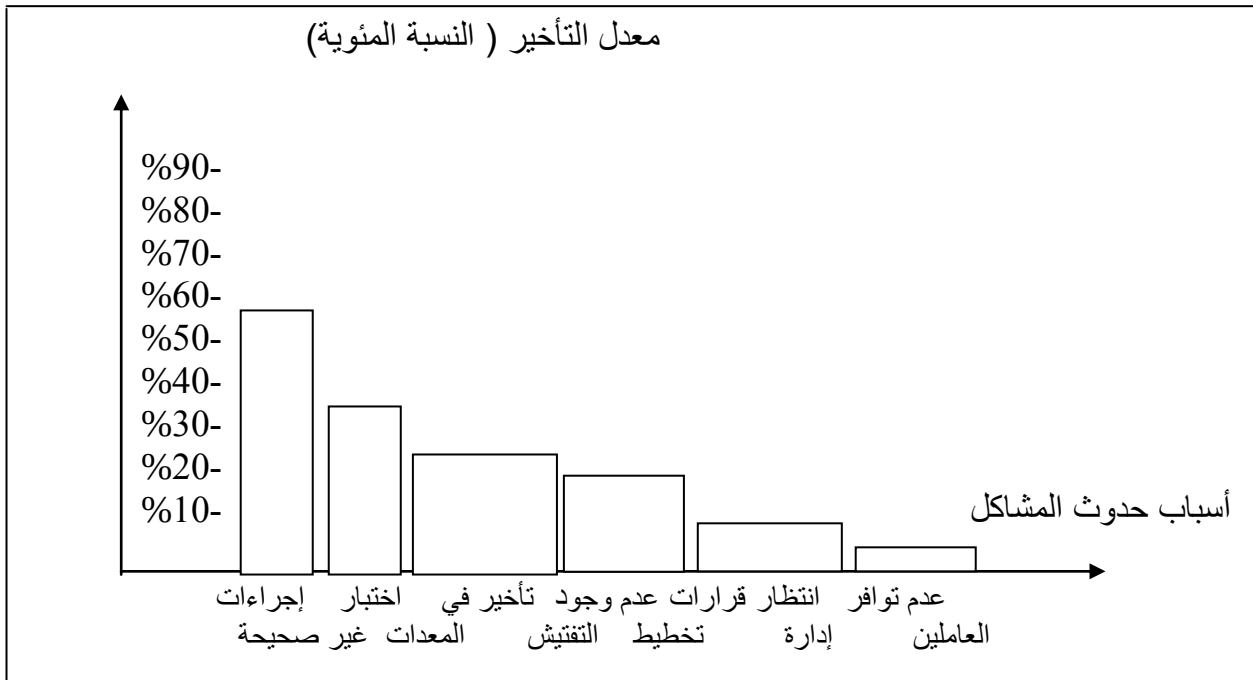
و الممثلة في أطول الأعمدة هي المشاكل التي تحتاج إلى حل:

¹ اسماعيل ابراهيم الفزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل، مرجع سابق، ص 89.

^(*) فريدريك باريتو: اقتصادي إيطالي اهتم بدراسة ظاهرة توزيع الثروة في المجتمع، حيث لاحظ أن نسبة صغيرة من السكان تستأثر على أغلب الثروات في المجتمع، قادته هذه الحقيقة إلى ملاحظة تتمثل في أن 80% من النتائج تسببها 20% من المسببات.

² قاسم نايف علوان: " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 2000:9001"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، ص 143.

الشكل رقم (10): مخطط باريتو



المصدر: قاسم نايف علوان: مرجع سابق ، ص 143.

يوضح الشكل مثالا عن مخطط باريتو حيث تتمثل المشكلة في معدل التأخير أما أسباب حدوثها فهي تعود إلى مجموعة تختلف درجة تأثير كل منها على المشكلة المدروسة، حيث توضح الأعمدة البيانية العوامل الرئيسية حسب طول كل عمود مما يمكن من تحديدها بأكثر دقة ومن ثم العمل على إيجاد حلول للمشكلة أو الظاهرة المدروسة.

المطلب الرابع: ستة سيغما و إدارة الجودة:

إن استراتيجية ستة سيغما لا تعتبر برنامج جودة آخر¹، كما أن أهم الفروقات بينها و بين و ما سبقها يكمن في ثقافة المنظمة. إن سيغما ستة هي أول محاولة و مبادرة لفلسفة إدارية تكمن في الإصرار على إشراك كل من المدير التنفيذي و المدراء الموظفين في المنظمة، و الطلب من هؤلاء المديرين إخضاع 1% من عمال المؤسسة لكي يتلقوا أربعة أسابيع من التدريب و التطوير و من ثم الإلتزام بتحسين الجودة بصفته

¹ خضر مصباح الطيطي، مرجع سابق، ص 174.

الجديدة (حزام أسود) و أخيرا فإن ستة سيغما كانت السبابة بربط العديد من المكاسب بتحسين الجودة ملفتة النظر بأن كل حزام أسود يحقق من 250000 – 1000000 دولار من الأرباح التشغيلية سنويا.¹ و بالتالي فإن ستة سيغما كانت أول مبادرة تقوم بربط مستوى الإستثمار مع عائد من الربح محدد. و هي لغة يستطيع الرئيس التنفيذي التعامل معها بسهولة. إن أي شخص يعمل في محيط مؤسسة تطبق ستة سيغما يعلم بأن ستة سيغما ليست مجرد منهجية تعنى بـ التحسين إنما هي:²

- نظام إداري لتحقيق قيادة مستدامة و أداء راق لإفادة المؤسسة و عملائها و أصحاب المنفعة.
 - مقياس لتعريف قدرة عملية معينة.
 - هدف للتحسين يصل إلى القريب من حد الكمال.
- إن مستوى سيغما ستة المرتبط بالعملية الإنتاجية يبين قدرة هذه العملية من خلال قياس نسبة العيب لكل مليون فرصة. و إن سبب العيب غالبا ما يكون ناتجا عن التذبذبات بطريقة أو بأخرى: تذبذبات في المواد، الطرق الإنتاجية المعتمدة، بيانات الإنتاج،...، و يمكن أيضا توسيع النظرة إلى مسببات الذبذبة لكي تشمل على عامل الوقت كتضييع الفرص.
- إن فرضية ستة سيغما الأساسية هي أن مستوى عال من الذبذبة يعني بالضرورة أن الزبون لن يحصل على ما يريد و كل ما يمكن أن ينتج عن ذلك من الإحتفاظ بالزبون، فعالية التسويق، و نمو المبيعات.
- إن نظام ستة سيغما يخلق بيئة تتصف بما يلي:
- الدور المحوري للزبون: فالزبون أساسي للعملية، و الإحاطة بما يريده الزبون يشكل بداية سلسلة تحليل القيمة.
 - النتائج المالية: لن يتم البدء بأي مشروع ما لم يكن هناك دليل واضح لمقدار القيمة التي سيحققها هذا المشروع لأصحاب المنفعة، و الهدف هو الطلب من كل حزام أسود تحقيق زيادة سنوية محددة في الأرباح التشغيلية.
 - إشراك الإدارة: إن الرئيس التنفيذي و كل المديرين يشاركون في عملية ستة سيغما ، و لكل مدير مسؤوليات محددة لقيادة و توجيه مشاريع ستة سيغما للتأكد من أن هذه المشاريع مركزة أولويات المنظمة.

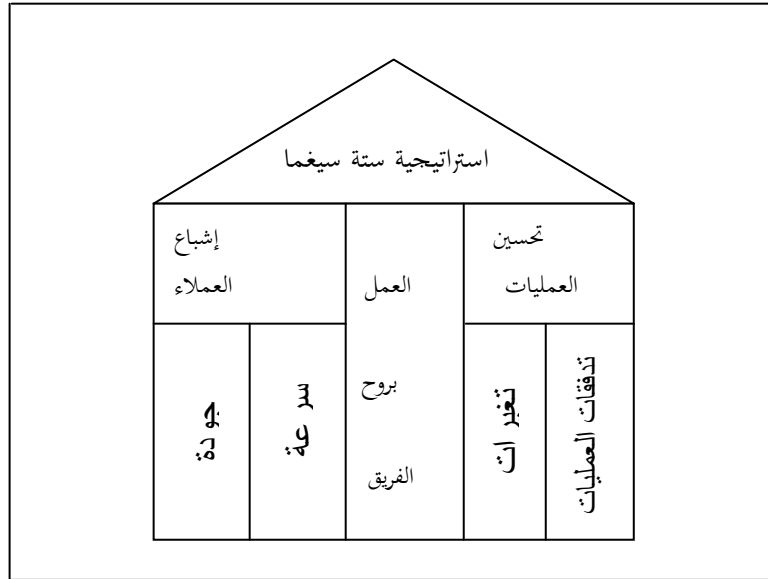
¹ محمد عبد العال النعيمي، و راتب جليل صويص، مرجع سابق، ص 153.

² محمد عبد العال النعيمي، و راتب جليل صويص، مرجع سابق، ص 154.

- توظيف المصادر: عدد لا بأس به من موظفي المؤسسة (1% - 3%) مسؤولون عن تطبيق نظام ستة سيغما و كذلك متوقع من العمال الآخرين الإشتراك في العملية.
 - التنظيم الإداري: إن التسلسل في وظائف ستة سيغما " حزام أسود، الحزام الأسود الرئيس" يقدم طرقا تساهم في التكامل بين مشاريع سيغما و العمل الحقيقي للمنظمة و استدامة عملية التحسين.
- مفاتيح استراتيجية ستة سيغما تعطي المكان الأول لأعضاء فريق العمل بالتركيز على المشكل المهم لمؤسستهم و عملائهم:¹

- الأهداف هي إشباع رغبات عملائهم و إرضائها بتقديم خدمات بجودة عالية و بأكثر سرعة.
- لتحقيق الأهداف يجب تحسين العمليات و حتى يتحقق ذلك يجب إزالة الأخطاء (أي كل ما هو غير مقبول من طرف العميل)
- الأفراد المتدخلون في مختلف مستويات العمليات يعملون في فريق و يتبادلون أفكارا لكي يصمموا على حل المشكل و كل قراراتهم تؤسس على معطيات.

الشكل رقم (11) مفاتيح استراتيجية ستة سيغما



Source : Michel George, Bill kastle, Dave Rowlands : Qu'est- ce Que le Lean Six Sigma?.Maxima, paris,2008,p 21

المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة و القدرة التنافسية للمؤسسة:

تنشط المنظمات في بيئة سريعة التغير تزايدت فيها حدة المنافسة في الأسواق المحلية، الإقليمية

¹ Michel George, Bill kastle, Dave Rowlands:op cit, p21 .

و العالمية نتيجة الاهتمام المعاصر بأهمية المستهلك و توجيه كافة الجهودات اتجاه إمكانية إشباع أكبر قدر ممكن من احتياجاته، و متطلباته بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين، حيث تكمن أهمية التنافسية بالنسبة للمؤسسات في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات المتوفرة و التقليل من السلبيات سعياً منها لتحسين وضعيتها و قدرتها التنافسية، و سيطرتها على الأسواق.

المطلب الأول: ماهية تنافسية المؤسسة و تحليل قوى التنافس:

1) مفهوم التنافسية و أنواعها:

1.1- مفهوم التنافسية:

تسعى المؤسسة إلى التقدم، و التفوق على منافسيها لذا فهي مطالبة بمعرفة و تحديد كل ما من شأنه المساهمة في تكوين و تنفيذ إستراتيجيتها التنافسية.

يعرف المنافس بأنه "كل جهة أو منظمة أو فرد يمكنه أن يزاحم المنظمة في عملائها المستهدفين"¹.
الميزة التنافسية هي " مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، و تتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكاليف أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار و التطوير، أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة"².
التعريف المستند إلى عوامل التنافسية:

يركز معظم مدراء المؤسسات على ثلاثة عوامل وهي: السعر، الجودة والتكلفة وبناءً على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول إلى الزبائن.³
التعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها : "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بال نوعية الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".⁴

التعريف المرتكز على السوق :

مفاد هذا التعريف، "أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية".⁵

¹ مصطفى محمود أبو بكر : " إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 304.

² جمال الدين مرسي و آخرون: " التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 174.

³ R. PERCEROU : « *Entreprise: Gestion et compétitivité* », ed. ECONOMICA, 1984, p 53.

⁴ محمد عدنان وديع و آخرون: " تقرير التنافسية العربية"، المعهد العربي للتخطيط، 2003، ص 11.

⁵ R.PERCEROU: op cit. P 53.

التنافسية كسلوك:

يُنظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق ومنهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد؛ قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات. وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

تعرف تنافسية المؤسسة بأنها "القدرة على مواجهة القوى المضادة التي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي"¹.

يرى M. Porter أن الشركات التي تريد تحقيق النجاح التنافسي ينبغي أن تمتلك ميزة تنافسية إما في شكل نفقات وإما في القدرة على تقديم منتجات متميزة مع القدرة على الاحتفاظ بهذه المزايا². تشترك أغلب التعريفات المستعرضة آنفا في نقاط مشتركة تتمثل في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق المحلية، الإقليمية، أو الدولية بمنتجات عالية الجودة، وبأقل التكاليف.

2.1- أنواعها: تصنف إلى صنفين هما:

1.2.1. التنافسية بحسب الموضوع:

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة³.

أ. تنافسية المنتج:

تعتبر شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافياً نظراً للاعتماد على معيار سعر التكلفة فقط، في حين توجد معايير أخرى كالجودة، وخدمات ما بعد البيع التي قد تكون أكثر دلالة للتعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

ب. تنافسية المؤسسة:

يكون التقويم على مستوى أشمل من تنافسية المنتج؛ حيث تأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة و الأعباء الإجمالية من جهة أخرى.

2.2.1 . التنافسية وفق الزمن :

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

أ. التنافسية الملحوظة:

¹فريد راغب النجار: " إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا : مدخل تكاملي تجريبي " مكتبة الإشعاع , 1997 , ص 123 , بتصرف.

² Michael Porter : « la concurrence selon porter », édit. Village mondiale, paris, 1999, p p 53-54.

³ H. LESCA : « Structure et système d'information: Facteurs de compétitivité», MASSON, 1982, pp. 11-13.

تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه لا يجب التفاؤل بشأن نتائجها، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو وضعية احتكارية في ظروف ما، فهي نتائج في المدى القصير، و قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.¹

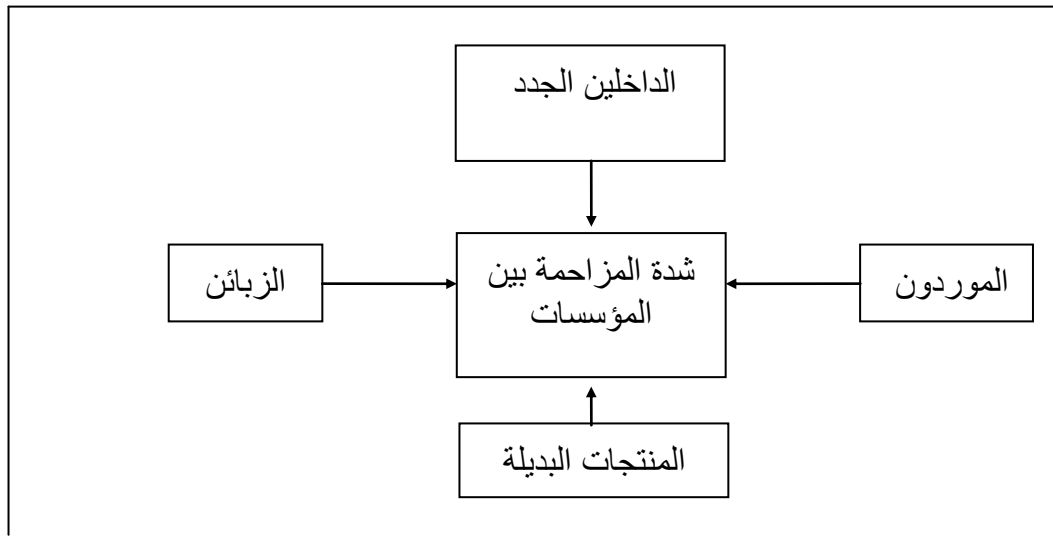
ب. القدرة التنافسية :

تستند إلى مجموعة من المعايير، التي يعتبر كل منها ضروري؛ لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده. و تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

(2) تحليل قوى التنافس:

يقدم بورتير M.Porter نموذجاً لتحليل قوى التنافس المؤثرة على المؤسسة و يمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:²

الشكل رقم (12): نموذج قوى التنافس الخمس لـ M.PORTER



Source : M. PORTER : Choix stratégiques et concurrence, ed. ECONOMICA, 1982, p4

يوضح الشكل قوى التنافس التي تتعرض لها المؤسسة في بيئة الأعمال التي تنشط فيها ممثلة في المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق و هم الداخلون الجدد الذين يشكلون تهديدا للمنظمة فيما يخص حصتهم السوقية، بالإضافة إلى المنتجات البديلة التي يمكن أن تشبع حاجات و رغبات الزبائن لتحل محل المنتجات الأصلية للمنظمة، و تجذب المستهلكين إليها، كما يوضح النموذج شدة المزاومة بين المؤسسات الناتجة عن التنافس

¹ H. LESCA :op cit p.13.

² M.. PORTER : « Choix stratégiques et concurrence », ed. ECONOMICA, 1982, p.4

للحيازة على موقع متميز في السوق، بالإضافة إلى قوة تفاوض الزبائن من جهة، و قوة تفاوض الموردين من جهة أخرى، و التي ترتبط بوضعيتهم في السوق.

1.2. تهديدات الداخلين الجدد:

تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، كما يحملون قدرات جديدة و يؤثرون في مرد ودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع. وتتحدد درجة تهديدهم من خلال ستة عوامل تشكل حواجز الدخول وهي:

✓ **اقتصاديات الحجم:** تعني الانخفاض في التكلفة الوحيدة للمنتج، نظرا لارتفاع الكمية المنتجة، و يعد هذا عاملا حاسما بالنسبة للداخلين الجدد.

✓ **تميز المنتج:** يعني ذلك أن المؤسسات المتموقة بشكل جيد تملك صورة جيدة، و زبائن أوفياء، و يصعب عل الداخلين الجدد استقطابهم نظرا للمصاريف الباهظة.

✓ **الإحتياج إلى رأس المال:** يحتاج الداخلون الجدد إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، و المخاطرة المصاحبة لهذا الإستثمار.

✓ **تكاليف التبديل:** و هي متعلقة بالزبون نظير انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر.

✓ **الوصول إلى قنوات التوزيع:** تشكل حاجزا للدخول باعتبار أن قنوات التوزيع تشغلها المؤسسات المتواجدة، و على هؤلاء الداخلين الجدد تقديم تخفيضات في الأسعار، أو إنشاء قنوات توزيع جديدة.

✓ **السياسة الحكومية:** قد تشكل حواجز للدخول إلى قطاع نشاط معين كما يمكنها التحفيز بتقديم تسهيلات جبائية.

2.2. شدة المزاخمة:

تكون بين المنافسين للحيازة على موقع متميز في السوق، حيث يرى بعضهم أنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، بتحسين الخدمات و الضمانات الملائمة للزبون أو الأسعار، الإشهار....، ورد فعل البعض الآخر. وقد تكون هذه المزاخمة قوية في بعض القطاعات، و قد توصف في قطاعات أخرى بأنها هادئة. و نقدم العوامل التي تؤدي إلى المزاخمة الشديدة و المتمثلة في:

✓ عدد المنافسين في القطاع: عندما يكون القطاع مركزا أو مسيطرا عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فالمؤسسات الكبيرة بمقدورها فرض منطقها، و لعب دور هام في التنسيق داخل القطاع.

✓ بطء نمو قطاع النشاط: يحول هذا العامل المنافسة إلى تقسيم للسوق بالنسبة للمؤسسات وتكون أكثر شدة من تلك التي يكون نمو القطاع فيها سريعا.¹

✓ غياب التمييز: حيث أن المنتج النمطي يشجع على وجود منافسة حادة، و يلجأ الزبون إلى السعر و الخدمات المرافقة التي يركز عليها المتنافسون.

✓ تكلفة الخروج من الصناعة²: تزداد حدة المنافسة إذا لم يكن من الممكن للمنظمة الخروج من الصناعة دون تحمل خسائر كبيرة عند التصفية.

3.2. تهديدات المنتجات البديلة:

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، أي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، و تلجأ المؤسسات إلى مجالات التحسين من خلال التركيز على الجودة و السعر.

4.2. قوة تفاوض الزبائن:

تكون هذه العملية على حساب مرد ودية القطاع، و ترتبط قوة تفاوض الزبائن بوضعيتهم في السوق و الأهمية النسبية لمشترياتهم، و تتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر التالية:

✓ حجم المشتريات من القطاع: إذا شملت حصة مهمة من رقم الأعمال تزداد قوة الزبون التفاوضية، و العكس صحيح.

✓ منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون: تؤدي بالزبون إلى السعي للحيازة على أسعار ملائمة، أما إذا كان المنتج المباع لا يمثل سوى جزء بسيط من تكاليف الزبون فيكون هذا الأخير أقل حساسية للسعر.²

✓ نمطية منتجات القطاع: تسمح بتنقل الزبائن بين البائعين دون صعوبة، و يفرضون تنازلات على الموردين، و تزيد قوتهم التفاوضية.

¹ M . PORTER :. op ci. p19.

² Site web: www.islammemo.cc/article1, consultation le: 04/06/2007.

² M. PORTER : op ci. P25.

✓ **ضعف ربحية الزبائن:** تؤدي إلى التشدد في المفاوضات لتخفيض تكلفة مشترياتهم والمحافظة على هامش الربح.

✓ **الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي:** المؤسسات تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها، و المعرفة المفصلة لتكاليف المورد، و تعزيز الموقف التفاوضي.

✓ **أثر منتج القطاع على منتجات و خدمات الزبون:** عندما ترتبط جودة منتجات و خدمات الزبون ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع يكون الزبائن أقل حساسية للسعر.

✓ **امتلاك الزبون لمعلومات كاملة:** كالطلب، أسعار السوق، تكاليف المورد...، يتيح له ذلك الضغط أثناء المفاوضات.

5.2. قوة تفاوض المودين:

من خلال رفع أسعار المنتجات أو الخدمات، و تزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط التالية:

✓ **درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن:** يكون بمقدور الموردين الذين يسعون لزبائن متفرقين - عموما- التأثير بشكل كبير على السعر، الجودة.

✓ **غياب المنتجات البديلة:** تضعف قوة الموردين التفاوضية عندما تصطدم بمزاحمة المنتجات البديلة، و تزيد ضغوطات الموردين على الزبائن، و من ثم زيادة ربحيتهم.

✓ **القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما:** عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة لا يمثل كل منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال تزيد قوتهم التفاوضية، و العكس صحيح.

✓ **المنتج يمثل وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري:** يلعب المنتج في هذه الحالة دورا كبيرا في جودة الإنتاج، و العملية الإنتاجية، فتزيد قوة المودين التفاوضية.

✓ **تميز المنتج أو وجود تكلفة التبديل:** المنتج المتميز يعني عدم وجوده عند غيره من الموردين، و يكون نوع من التبعية لدى الزبون، أما في حالة وجود تكلفة التبديل كالوقت العلاقات مع المورد، فالموردون الآخرون يتحملون تكاليف جراء استقطاب هذا الزبون وتعويضه.

✓ **تهديد التكامل الأمامي:** يحدث أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه ويهددهم بالتأثير على ربحية قطاع نشاطهم.

تدفع قوى التنافس المؤسسات إما إلى النمو إذا استفادت من الفرص المتاحة، و إما إلى الزوال إذا فشلت في مجاراة وتيرة تطور هذه البيئة.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية و مصادرها:

يمكننا تعريف الميزة التنافسية بأنها¹ : "عنصر أو عامل استراتيجي يساعد المنشأة في تحقيق معدلات ربحية أعلى من منافسيها (تكلفة أقل أو تميز أكبر للمنتج مقارنة بالمنافسين)، لذا نعد الميزة التنافسية مطلباً أساسياً للاستمرارية في الأجل الطويل، و من ثم تعد قيماً و ليست غرضاً أو هدفاً للمنشأة". كما تعرف الميزة التنافسية بأنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجيه معينة للتنافس"².

يفيد مصطلح الميزة التنافسية المستدامة في نقل محور تفكير الإدارة من الانشغال بالمزايا التنافسية التي تمتلكها انشغالا مطلقاً و كأنها توجد في عالم محصن ضد المنافسين و تغيرات اللوائح و القوانين، إلى التفكير في مدى ديمومة هذه المزايا التنافسية و قدرتها على توليد القيمة في ظل التأثيرات الخارجية و التنافسية التي تتعرض لها.³

(1) أبعاد الميزة التنافسية:

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما : القيمة المدركة لدى الزبون، و قدرة المنظمة على تحقيق التميز.⁴

● القيمة المدركة لدى الزبون:

يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة لتحسين القيمة التي يدركها الزبون للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في نماء وتعزيز ميزتها التنافسية. ولا تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إلا إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من قيمة ما يقدمه المنافسون. وعلى الرغم من التركيز على السعر باعتباره المؤشر الأكثر استخداماً في تحديد القيمة إلا أن الأمر أكثر تعقيداً من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وبخدمات ما بعد البيع،...، وغيرها من العناصر الأخرى التي تختلف باختلاف طبيعة المنتج.

● التميز:

يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة متميزة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة. وللتميز عدة مصادر من أهمها الموارد والإمكانيات التنظيمية، فالموارد المالية و المادية

¹نبيل محمد مرسى: " الإدارة الاستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ص 62. بتصرف.

²نبيل مرسى خليل. " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 65.

³تشارلز فاين: " تحولات المنافسة في عصر المزايا المؤقتة"، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1999، ص 04.

⁴مصطفى محمود أبو بكر: "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 14، بتصرف.

يمكن أن تحقق التميز للمنظمة عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

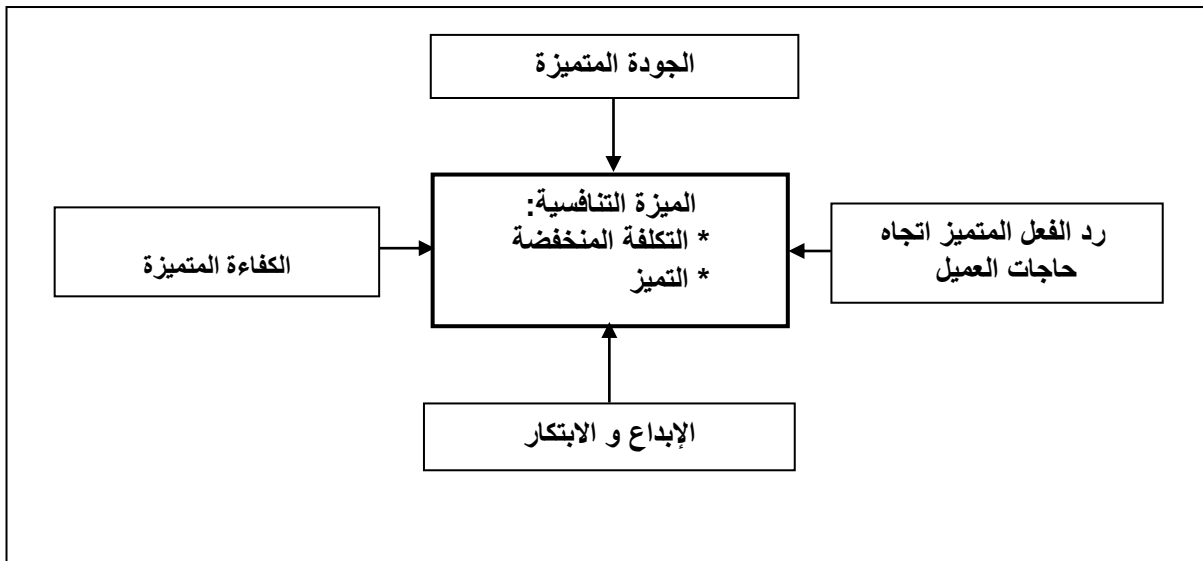
لم يعد مقبولاً استراتيجياً الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية الوحيدة مثل تقديم سلعة رخيصة بل تحولت المنظمات لفكرة الجودة الشاملة، والتي تعني أن المنظمة تتنافس على كل خصائص السلعة، وعلى جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة¹.

(2) مصادر الميزة التنافسية:

إن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة الاعتماد على المصادر التي تساهم في خلق القيمة والتميز، والتي صنفها شارلز و جاريت جونز كالآتي² :

- الجودة : وتتمثل في المواصفات و الأداء الجيد و الوظيفة التي يؤديها المنتج.
- الاستجابة لحاجات العميل : تتمثل في إتاحة المنتج للزبون عند الطلب.
- الكفاءة : و تقاس بقيمة المخرجات إلى المدخلات.
- الإبداع والابتكار : أي تقديم منتجات جديدة باستمرار.

الشكل رقم (13): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: شارلز و جاريت جونز: مرجع سابق، ص 196.

يوضح الشكل أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة متمثلة في الجودة المتميزة من خلال أبعادها الأساسية، و رد الفعل المتميز اتجاه حاجات العميل بشكل يرضيه و يفوق توقعاته، و الكفاءة المتميزة التي تقلل من

¹ Site web : www.islammemo.cc/article1, consultation le: 04/06/2010.

² شارلز و جاريت جونز : " الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل " - ج 1-، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص 196، بتصرف.

مقدار المدخلات لإنتاج نفس المخرجات و تحقيق ميزة تنافسية بتخفيض التكلفة، بالإضافة إلى الإبداع و الابتكار الذان يساهمان في تقديم منتجات جديدة باستمرار.

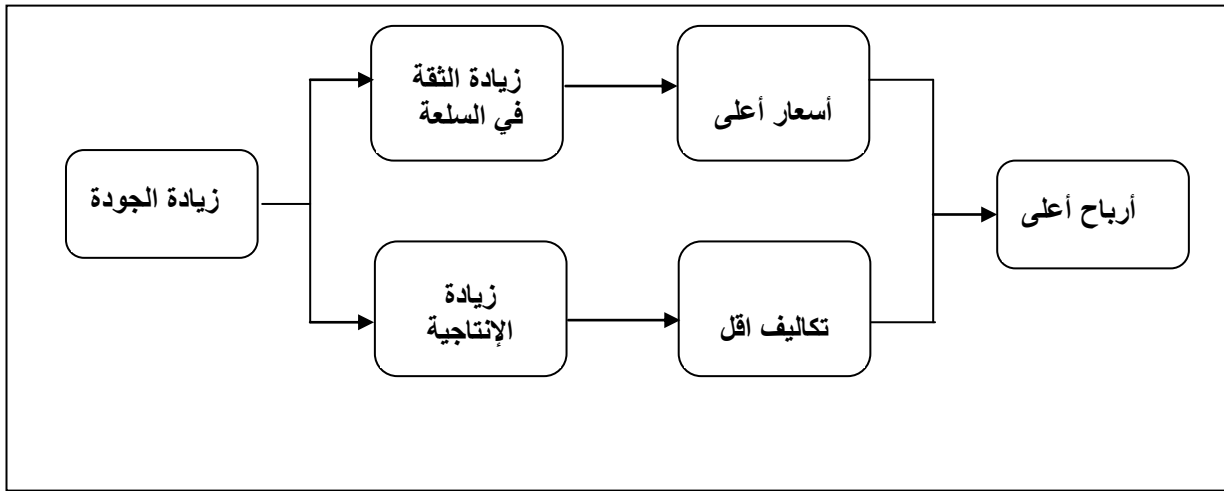
1.2. الجودة كمصدر للميزة التنافسية:

لقد دفع إدراك المؤسسة لأهمية الجودة، كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية إلى الاستناد إلى مفهوم الجودة الشاملة، الذي يعني البحث عن الجودة في المؤسسة برمتها، ابتداء من الترتيبات الأمنية و انتهاء إلى تلبية حاجيات الزبائن و خدمات ما بعد البيع.

يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً. التأثير الأول يتمثل في أن عامل الجودة يزيد من قيمة المنتجات في نظر المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم بالقيمة يؤدي بدوره إلى فرض أسعار عالية لهذه المنتجات. أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية يصدر عن الكفاءة الانتاجية العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة.¹

والشكل الموالي يبين عامل الجودة كمصدر للميزة التنافسية.

الشكل رقم(14) : الجودة كمصدر للميزة التنافسية



المصدر: شارل و جاريت جونز: مرجع سابق، ص 201.

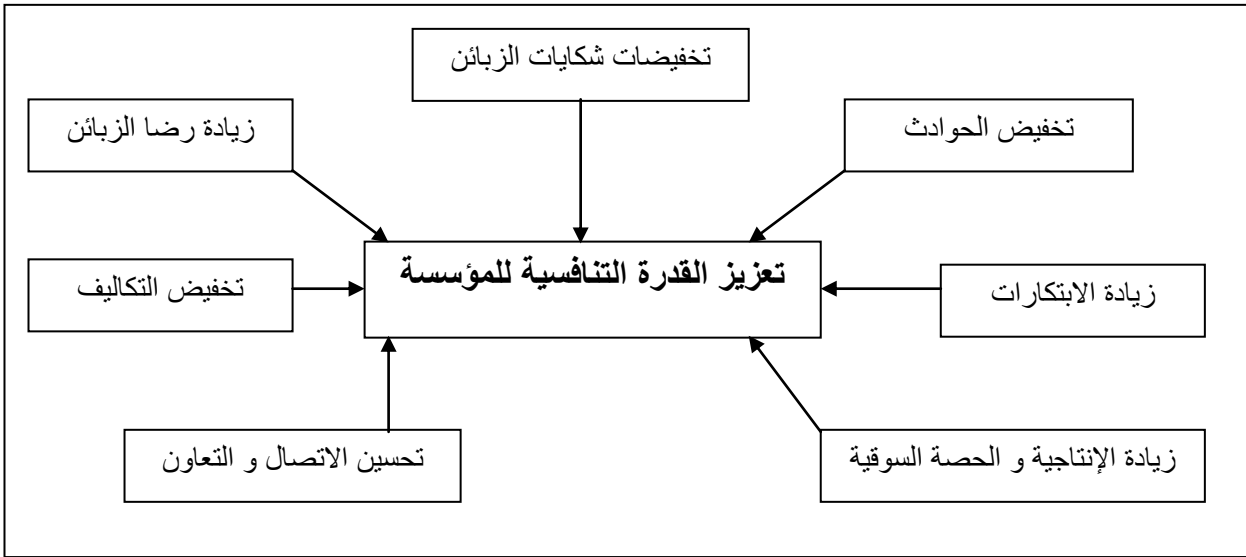
لقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولا شك أن إهتمام الكثير من المؤسسات بجودة منتجاتها لا يمكن النظر إليه إلا أنه إحدى السبل الفعالة للحصول على مزايا تنافسية، بل وإن ذلك أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

¹ شارلز و جاريت جونز : " الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل " - ج 1-، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001، ص 201.

تساهم الجودة في الميزة التنافسية، حيث تؤسس لثقافة الإتقان داخل المؤسسة، وترسخ ثقة المتعاملين بهذه الأخيرة.

و لقد ثبت من خلال الإستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من المكاسب، و هذا حسب ما برهنت عليه التجارب الدولية، و نبين مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا الشكل:

الشكل رقم (15): مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: يحي برويقات عبد الكريم: "التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة"، بحث منشور على

الموقع الإلكتروني: <http://www.hrdiscussion.com>

من خلال الشكل يتبين لنا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية التي تتأثر إيجاباً بمجموعة من العوامل التي هي نتيجة لهذا التطبيق حيث تنخفض شكايات الزبائن، و تنقص الحوادث، و تخفض التكاليف، كما تزيد الابتكارات، و يتحسن الإتصال و يتحقق رضا الزبائن، وبالتالي تزيد الإنتاجية و الحصة السوقية.

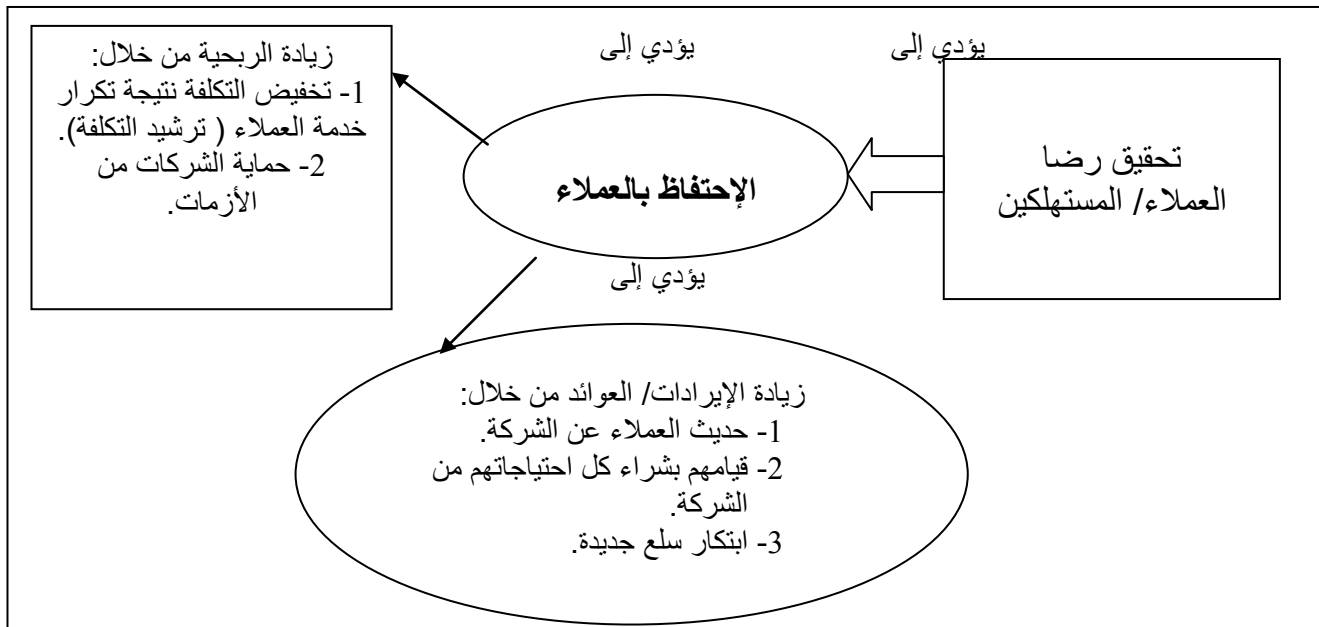
2.2. مصادر أخرى للميزة التنافسية:

1.2.2. الإستجابة لحاجات العميل:

أي التوجه بالعملاء حيث أن تحقيق المؤسسة لرضا عملائها يؤدي إلى الإحتفاظ بهم، نتيجة كسب ثقتهم و ولائهم، و سعيها الدائم نحو إشباع رغباتهم. فيجب إذن على المنظمات التي تريد كسب ميزة تنافسية الإستجابة بسرعة لهذه الحاجات و الرغبات، و مواكبة تغيرها أو تطويرها بحسب الظروف.¹

و يمكن أن نوضح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (16): التوجه بالعملاء و الميزة التنافسية



المصدر: عبد السلام أبو قحف: " كيف تسيطر على الأسواق؟ : تعلم من التجربة اليابانية"، الدار الجامعية، 2003 ص 206.

يوضح الشكل أهمية تحقيق رضا العملاء أو المستهلكين في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة باعتبار أن الإستجابة لحاجات العميل تؤدي إلى الإحتفاظ به، و ضمان ولائه مما ينتج عنه زيادة للربحية من خلال تخفيض التكلفة و زيادات إيرادات المؤسسة.

¹ عبد السلام أبو قحف: " كيف تسيطر على الأسواق؟ : تعلم من التجربة اليابانية"، الدار الجامعية، 2003، ص 206.

2.2.2. الكفاءة:

تعتبر أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، و صعوبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى.

كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج نفس المخرجات فيساعد ذلك على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة.

3.2.2. الإبداع و الابتكار:

يعرف الابتكار على أنه " التطبيق العملي للاختراع أو عملية صنع سلعة جديدة أو تطويرها لجعلها أكثر قبولا من الناحية الاقتصادية".¹

يعرف الإبداع بأنه " القفز لتغيير و تقديم كل ما هو غير مألوف من خلال التوصل إلى ما هو جديد أو من خلال تطوير منتجات قائمة أو تقديم منتجات جديدة لأول مرة في شكل سلع و خدمات، و يأتي ذلك إما بتجميع أشياء موجودة بالفعل في شكل دمج لعناصر متعددة قديمة يؤدي إلى تغيير في مهمتها أو منافع جديدة".²

تزايد اهتمام المؤسسات بالابتكار و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية، و لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة التي كانت تنظر إليه بأنه عملية التوصل إلى الاختراق، بل تعدى إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.³

يمكن دراسة مصادر الميزة التنافسية وهذا حسب " barney " وهما⁴:

الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد: حيث تبني هذه الفرضية على أن المنظمات التي تنتمي إلى نفس الصناعة وحتى التي تمارس نفس النشاط، تملك موارد متباينة نسبيا، ومن ثم فإن الموارد المالية والمعارف التكنولوجية، والمهارات والقدرات البشرية، تختلف وتتميز من منظمة إلى أخرى، فيمكن من خلال هذا تفرد

¹ رائد حسن الصرف: " إدارة الابتكار و الإبداع"، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000، ص 27.

² طلعت أسعد عبد الحميد: " التسويق الابتكاري الطريق إلى الربح المتوازن في كل العصور"، دار الفجر، القاهرة، 2009، ص 31.

³ أحمد سيد مصطفى: " إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد و العشرون"، دار الكتب، القاهرة، 2000، ص 46، بتصرف.

⁴ نوري منير، قلش عبد الله: " دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية- مدخل تنمية القدرات الذهنية والفكرية- "، (في): (تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها: الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات)، ملتقى دولي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 14، 15 نوفمبر 2006، ص 15.

وتتميز منظمة على باقي المنافسين في امتلاك موارد متميزة ومتفوقة وبذلك يمكنها امتلاك ميزة تنافسية من خلال استغلال تلك الموارد وتوظيفها بفعالية وكفاءة.

الفرضية الثانية: نسبية حركة الموارد: وتبنى هذه الفرضية على حقيقة أن الموارد يمكن أن تنتقل من منظمة إلى أخرى بشكل نسبي، وليس بشكل مطلق، وبذلك يمكن أن يكون التباين والاختلاف في الموارد مستداما بالنظر إلى وجود بعض العوائق التي تحد من الحرية المطلقة لانتقال الموارد. عليه فإذا ما تواجدت هذه العوامل لصالح المنظمة فيمكن لها المحافظة على ميزتها التنافسية لمدة طويلة بفرض أن مصادرها صعبة الانتقال إلى المنافسين وبالتالي صعوبة إكتسابهم لتلك الميزة في المدى القصير.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، فالربحية، تكلفة الصنع، قياس الأداء مقارنة بالمنافسين، والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

1. الربحية :

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، ولا تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.¹ القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، والجودة و النوعية كعنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2. تكلفة الصنع :

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعود ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

3. الإنتاجية الكلية للعوامل :

¹ محمد عدنان وديع و آخرون، مرجع سابق: ص 11.

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF : Productivité Totale des Facteurs) الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.¹

4. الحصة من السوق :

يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق. ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء، حيث نجد ثلاث حالات:

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة يفوق أداء المنافس؛
- حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس؛
- حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

تنجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين: و هما الأولى التي تسمح بالتموقع بين أحسن النتائج، و الثانية التي تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أداءها، ومن ثمة تنمية تنافسياتها.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

المطلب الرابع استراتيجيات التنافس:

¹ محمد عدنان وديع و آخرون، مرجع سابق: ص 11 بتصرف.

تستند المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس لتحقيق أسبقية على منافسيها، والحياسة على ميزة أو مزايا تنافسية. و تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة.

اقترح M. PORTER ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن المنافسين و هي:

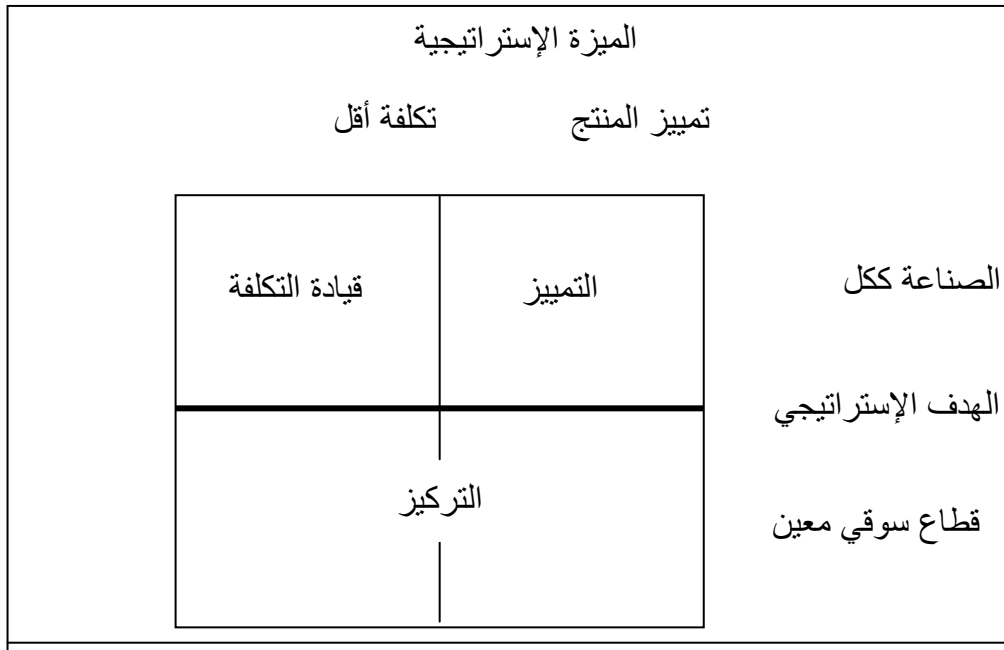
- إستراتيجية قيادة التكلفة؛

- إستراتيجية التمييز؛

- إستراتيجية التركيز.

و يمكن أن نوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): الإستراتيجيات العامة للتنافس:



المصدر: نبيل مرسي خليل: مرجع سابق، ص 112.

يوضح الشكل الإستراتيجيات العامة الممكن تطبيقها للتنافس حيث نجد استراتيجية التمييز في الصناعة ككل أي كسب خاصية فريدة عن المنافسين كالجودة أو التصميم أو التكنولوجيا، أما الاستراتيجية الثانية فهي استراتيجية قيادة التكلفة التي تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، أما الإستراتيجية الثالثة فهي استراتيجية التركيز حيث تركز المؤسسة على قطاع سوقي معين جغرافيا كان أو نوع معين من المستهلكين، أو نوع من المنتجات، و تعتمد على خدمة هذا الجزء دون السوق كله.

1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ويتطلب تحقيقها توفر عدة شروط وهي:¹

- وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر - مع المحافظة على الجودة- يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛

- نمطية السلعة المقدمة؛

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

بالإضافة إلى معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية، والحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية، والاستمرار في تخفيض تكاليف الإنتاج، حيث أن التطبيق الصحيح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإنجاز العمل الصحيح من المرة الأولى سيؤدي حتما إلى التقليل من الأخطاء و العيوب في المنتجات، و من ثم تخفيض ما يعرف بالتكاليف المخفية، مما يساعد المؤسسة على تطبيق هذه الإستراتيجية.

إلى جانب ذلك فتطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف²، لأن الإستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في استراتيجياتها.

وأهم ما تحققه المؤسسة من ميزة بتطبيق هذه الإستراتيجية هي أنها تكون في موقع أفضل بالنسبة لمنافسيها من حيث المنافسة على أساس السعر، وكذلك تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين الجدد.

و على العموم تتبنى هذه الاستراتيجية المؤسسات التي تنتج كميات كبيرة، و تعمل على تخفيض جميع عناصر التكاليف (تكاليف العمل، المواد الأولية، تكاليف التسويق..) كل هذا بهدف تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من السلعة أو الخدمة.³ إن المؤسسة التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة تحقق قيمة مضافة قليلة مع المحافظة على نوعية السلع أو الخدمات المقدمة.

إن تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية قيادة التكلفة تؤكد على إنتاج المنتجات النمطية التي تنتج بكميات كبيرة بتعظيم إنتاجية الموارد لتحقيق مزايا تكاليف تقود إلى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة بما يسمح بتقديم تلك المنتجات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين.⁴

2. إستراتيجية التمييز:

¹ نبيل محمود مرسى: " الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس "، ص 284، بتصرف.

² M. PORTER : L'avantage concurrentiel, op. cit., p. 26

³ بشير العلاق و قحطان العبدلي و سعد غالب ياسين: " استراتيجية التسويق "، دار نهران للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ص 58.

⁴ عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار: " إدارة الإنتاج و العمليات "، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2004، ص 54.

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن وتتميز فيها، وقد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها مثلاً:

- خصائص مميزة للمنتج من حيث الجودة، و سمات خاصة؛

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة؛

- تكنولوجيا مميزة؛

- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.

وحتى تضمن المؤسسة إستراتيجية تمييز ناجحة ودائمة، عليها أن تسعى لتكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج من خلال تقديم تصميمات وتشكيلات مختلفة للمنتج وفي زمن أقل، زيادة استخدامات المنتج، كذلك خدمة المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له، تسليم المنتج في زمن قصير، صيانة أسرع.

وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية أفضل ولزمن أطول إذا استعملت هذه الإستراتيجية على أساس الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر، وتقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع، مما يؤدي إلى كسب ثقته، و ضمان ولائه لمنتج أو علامة المؤسسة.¹

3. إستراتيجية التركيز:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال التركيز على مجموعة معينة من المستهلكين، أو سوق جغرافي محدود، أو منتجات معينة، فهي تعتمد على خدمة جزء معين من السوق، و ليس السوق كله. و تختار المؤسسة هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق و تقوم بتكثيف نشاطها فيه و العمل على إبعاد المنافسين منه. تتحقق الميزة التنافسية من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية إما من خلال التكلفة المنخفضة أو بواسطة التمييز بالمنتج و لكن في جزء معين من السوق و ليس السوق كله و بالتالي تجزأ الأسواق أكثر فأكثر إلى أسواق صغيرة و ضيقة عل أن تتضمن قدراً معقولاً من التماثل بين مستهلكي كل قطاع و تحقق المؤسسات ميزتها التنافسية من خلال تلبية الحاجات الشخصية للزبائن في كل سوق صغير و بأسعار منخفضة من خلال تور تعامل أفضل عندما توجه كل الموارد لهذا القطاع الصغير، مع القدرة العالية في الاستجابة لمتغيرات حاجات المستهلكين.²

و تنقسم إستراتيجية التركيز إلى فرعين:³

¹ نبيل محمود مرسي : مرجع سبق ذكره،، ص 286.

² عبد العزيز صالح: " الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة، عمان، 2004، ص 230، بتصرف.

³ M. PORTER : « L'avantage concurrentiel », op. cit. p. 27.

- أ. التركيز على أساس التكاليف: تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة؛
- ب. التركيز على أساس التمييز: تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف أي نسبة معينة من السوق.
- تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:
- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
 - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
 - عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛
 - عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
 - عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

خلاصة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل مفهوم ومعنى الجودة و أبعادها، و بعض المفاهيم الخاطئة عنها، ثم قمنا بتتبع التسلسل الزمني لإدارتها وأهم أفكار الرواد و المنظرين، بداية من الفحص الشامل لمنتجات المنظمة، مروراً بالمراقبة الإحصائية للجودة، ضمان و تأكيد الجودة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة كفكر إداري حديث حيث تم التعرض إلى مبادئها، أهميتها، و العوامل الأساسية لنجاحها في المؤسسات، و أهدافها، كما تطرقنا إلى استراتيجية ستة سيغما لتحقيق الدقة في إدارة الجودة من خلال مفهومها و أدواتها، و التي تمكن المؤسسة بالدرجة الأولى إلى الوصول لمركز تنافسي قوي حيث أشرنا في هذا الإطار إلى مفهوم التنافسية، أنواعها، أبعادها و مصادرها والتي وجدنا أن الجودة و إدارتها في المؤسسة هي من أهمها.

إن إدارة الجودة الشاملة لها علاقة قوية و ارتباط وثيق بتنافسية المؤسسة، حيث تعتبر الجودة مصدرا أساسيا لخلق الميزة التنافسية، و المحافظة عليها على المدى الطويل نظرا لتخفيض التكاليف الناجمة عن شكاوى الزبائن، وحوادث العمل، و الوقاية من الأخطاء قبل الوقوع فيها، و إنجاز العمل الصحيح من المرة الأولى و في كل مرة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، و الحصة السوقية، و ضمان ولاء العميل و جعل العمل على كسب رضاه من أولويات أهداف المؤسسة.

إن اختيار إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للتنافس يتطلب تشكيلها في مستوى الإدارة العليا ثم تنتشر من خلال المنظمة لتصبح قيما ثقافية أساسية تؤمن بها المنظمة من أجل تسليم منتجات، أو خدمات ذات جودة عالية ترضي توقعات العميل و تفوقها.

من خلال هذا الإدراك لأهمية إدارة الجودة الشاملة يتوجب على المؤسسات العمل على تهيئة الظروف و العوامل الأساسية لنجاحها للاستفادة من مزايا تطبيقها، و زيادة قدراتها التنافسية في ظل المتغيرات العالمية المتسارعة.

الفصل الثاني

إدارة التغيير و التطوير في
المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني: إدارة التغيير و التطوير في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تعتبر التنظيمات طبقاً لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تتواجد بها و تنشط فيها، فهي في حالة تفاعل دائم و مستمر مع بيئتها أخذاً و عطاءً، تأثيراً و تأثيراً، فالتغيير يحدث باستمرار في يومنا هذا بحيث أن معدل يتضاعف ثم يعود و يتضاعف مرة أخرى و مثل هذا التغيير لا يسمح للعاملين التعود على التغيير الأول حتى يواجهوا تغييرات أخرى مما يؤدي إلى تراكم ذلك على العاملين قبل أن تكون لديهم الفرصة للاستجابة.

ولقد أصبحت المؤسسات أكثر تعقيداً و أشد اضطراباً لما تشهده من تغير متسارع و ضخيم في كافة أبعادها و جوانبها و على جميع أصعدتها المحلية، الإقليمية، و حتى العالمية لذا أصبحت المؤسسات أبعد ما تكون عن الثبات و الاستقرار و أشد ما تكون حاجة إلى التغيير و التحديث، فالتغيير و التطوير التنظيمي يعد ظاهرة صحية و طبيعية في حياة المؤسسات و له أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي و فعاليته فهو يشير إلى تلك الجهود الشمولية المخططة الهادفة إلى تغيير و تطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم و مهاراتهم و سلوكهم، و كذلك العمل على تعديل و تغيير الاعتقادات و الاتجاهات بشكل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سليم.

سنتناول بالدراسة في هذا الفصل إدارة التغيير التنظيمي في المبحث الأول ثم التطوير التنظيمي في المبحث الثاني و مجالات إحداث التغيير التنظيمي في المبحث الثالث، و مقاومة التغيير و التطوير في المبحث الرابع.

المبحث الأول: إدارة التغيير التنظيمي:

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي و خصائصه:

إن إدارة التغيير تعتمد على القناعة التي تنشأ عند قادة المؤسسة التي هي بحاجة إلى إجراء تغييرات مهمة لمواكبة التطورات التي تنشأ في بيئة المؤسسة، و من هنا توجد العديد من التعريفات للتغيير التنظيمي التي تختلف باختلاف النظرة إلى مجال التغيير و وسيلة تحقيقه.

1- تعريف التغيير التنظيمي:

لقد وردت عدة تعريفات فيما يخص التغيير التنظيمي و هي كالتالي:

- عرف الخضيرى التغيير التنظيمي بأنه " عملية تتم بموجبها إحداث تأثيرات و تفاعلات ذاتية و متبادلة في الكيان الإداري (عناصره و ملامحه) بحيث ينجم عن ذلك دافع جديد يختلف عما قبله".¹

¹ محسن أحمد الخضيرى: " إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات"، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2003، ص 16.

- يرى المغربي التغيير بأنه " التحول من نقطة أو حالة فترة زمنية معيقة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل".¹
- يعرف العالم ريشارد روبر التغيير بأنه " عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية و اجتماعية و اقتصادية و تكنولوجية و التي تكون أساسيات المجتمع".²
- كما يعرف الدكتور سعيد عامر التغيير " تحرك ديناميكي باتباع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية و الفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض و إحباطا للبعض الآخر، و في جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها".³
- عرف من طرف poole و van de ven " كأشكال مختلفة و متنوعة لحالات التحول التنظيمي عبر الزمن".⁴
- عرفه سعيد يس عامر بأنه " استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم و التطور الفني الملموس و غير الملموس في الماديات و الأفكار".
- عرف عمر وصفي عقيلي التغيير " نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات و الأحداث المؤثرة فيها و التي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، و ذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات و تطوير نفسها و التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، و يتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الإثنين معا بما يتماشى و يتوافق مع التغير البيئي الحادث".⁵
- كما عرف هيج التغيير بأنه " تأثير و تحول الحياة أو الصورة (صورة أو شكل المنظمة) لتعيش حياة أفضل في البيئة".
- و عرف Bennis التغيير بأنه " الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع استراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات و القيم و الهيكل التنظيمي و جعلها أكثر ملاءمة للتطور التكنولوجي الحديث و تحديات السوق".⁶
- عرف خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود التغيير بأنه " حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة".

¹ كامل المغربي: " السلوك التنظيمي: مفاهيم أسس سلوك الأفراد و الجماعات في التنظيم "، الأهلية للنشر، عمان، الأردن، 1993، ص 245.

² عبد الله الطجم: " التطوير التنظيمي"، دار النوايح، الرياض، السعودية، 1995، ص 08.

³ سعيد عامر: " مفاهيم إدارة التغيير و أهميتها"، مركز وايد سرفس، القاهرة، مصر، 1991، ص 51.

⁴ Walsh Isabelle et Renaud Alexandre : « La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit : Application à un cas de fusion –acquisition nécessitant un changement de Système d'information », Revue management & Avenir ,2010/9 n 39, p 284.

⁵ بلال خلف السكارنة: " التطوير التنظيمي و الإداري"، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 50.

⁶ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 50 ، 51.

- ذكر علي السلمي أن التغيير " إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها"¹
- أما صلاح الدين محمد عبد الباقي فقد عرف التغيير بأنه " هو في الواقع خطة إيجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة و تحسينها و نقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية و نجاحا و ملائمة لتغيرات البيئة و الحياة المتغيرة دائما، لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامدا حتى لا يظطر إلى التغيير الإجباري و غير المرغوب"².
- و يعرف أندرودي سيزولاقي و مارك جي والاس (Andrew S & Mark G) التغيير و التطوير التنظيمي بقولهما " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو و التطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف و أساليب من العلوم السلوكية"³.
- يعرف الأستاذ سعيد عطوي التغيير بأنه " عملية تشمل سلوكيات الأفراد و هياكل التنظيم و نظم الأداء و تقييمها و التكنولوجيا، و ذلك بغرض التفاعل و التكيف مع البيئة المحيطة"⁴.
- من خلال دراسة التعاريف المذكورة أعلاه يمكن أن نعرف التغيير بأنه نشاط حتمي، مستمر، تفاؤلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو محتملة تواكب أو تؤثر في التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية الحالية أو المحتملة و ذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة تكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المنظمة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمنظمة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود) من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل⁵.

2- مفهوم إدارة التغيير:

- يرى want أن التغيير يحدث في مجال الأعمال و لا ينتظر أحدا بالرغم من ميول المنظمات لمقاومة الظروف الجديدة و غير الإعتيادية. و إن الإخفاق في الإستجابة له يمكن ربطه مباشرة بالإخفاق الذي منيت به معظم منظمات الأعمال، و لم تستطع أية منظمة أن تتجنب أثر التغيير الذي تضمن تغييرات في الأنظمة و القوانين و تأثير المنافسة العالمية و اندماج الشركات و غير ذلك⁶.

¹ علي السلمي: " تطور الفكر التنظيمي "، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 206.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 51.

³ موسى اللوزي: " التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة "، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003، ص 50.

⁴ محمد بن يوسف النمران العطيات: " إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرين"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 94.

⁵ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 52.

⁶ ريم رمضان: "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة دمشق، 2005، ص 22.

كما يرى العالم الإداري ستيف سميث أن إدارة التغيير هي " عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال و السلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه¹.

يرى الدكتور سعيد عامر أن إدارة التغيير هي المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم و التطور في جوانب الحياة المادية و غير المادية و الأفكار و التفاعل معها داخل مؤسسات الأعمال و خارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة و فعالية للوصول إلى الوضع المنشود².

إن إدارة التغيير ليست غاية في حد ذاتها و إنما ضرورة لتكيف المنظمة مع محيطها الذي يتميز بالتغيير المستمر و اللأستقرار و ذلك عن طريق اغتنام الفرص الملائمة و ترشيد استغلال نقاط القوة و إيجاد الحلول المناسبة و السريعة لنقاط الضعف³.

و مع تعدد التعريفات إلا أنها لا تختلف في مضمونها، بحيث يمكن لنا التوصل إلى أن إدارة عملية التغيير تعني إدارة الجهد المخطط و المنظم الهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم، و مهاراتهم، و أنماط سلوكهم، و تغيير التكنولوجيا المستخدمة، و العمليات، و الهياكل التنظيمية.

الشكل التالي يوضح الأبعاد المختلفة التي تقرر شكل التغيير و التطوير التنظيمي المطلوب:

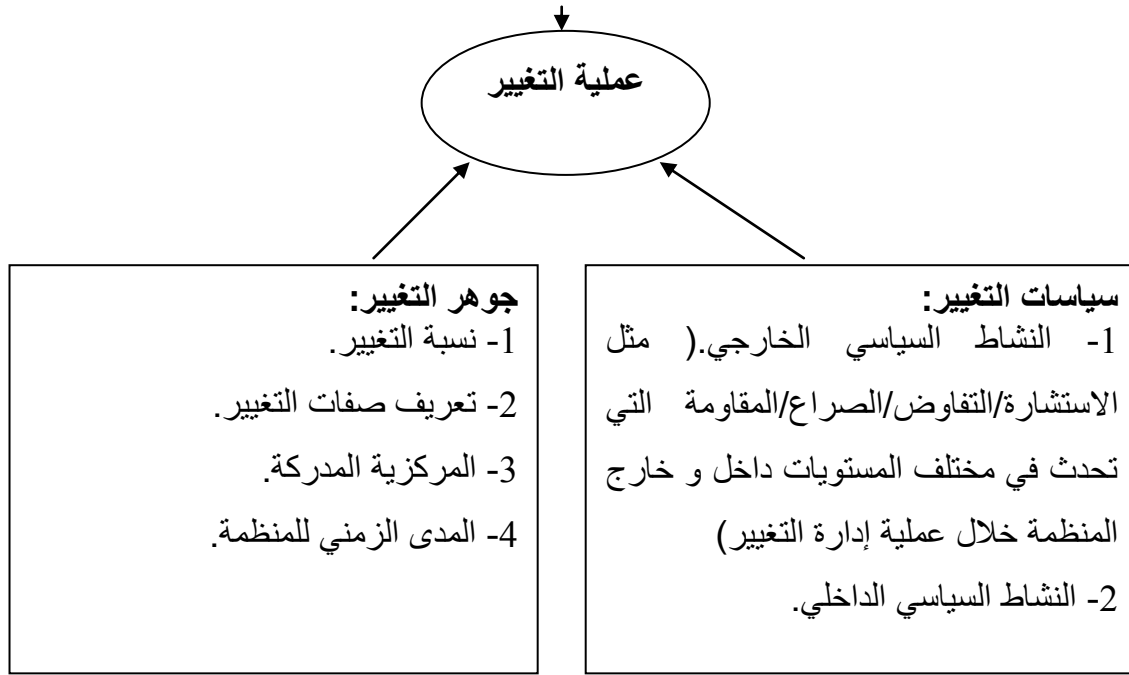
الشكل رقم (18) الأبعاد المحددة للتغيير التنظيمي

- محتوى التغيير. (الماضي، الحالي، المستقبلي)
- المحتوى الخارجي. (السوق و التشريعات القانونية)
- المحتوى الداخلي. 1. الموارد البشرية، 2. التنظيم الإداري، 3. التكنولوجيا، 4. السلعة أو الخدمة، 5. التاريخ و الثقافة.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 94.

² نفس المرجع، ص 95.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 57.



Source: Huczynskij Andrzej & Buchanan David : “ **Organizational Behavior an Introductory text**”, 4th Edition, prentice hall Inc,London,2000,p612.

يبين الشكل أبعاد التغيير التنظيمي من خلال المحتويات الداخلية منها و الخارجية و النشاطات المرافقة لها، بالإضافة إلى جوهر التغيير التي تحدده نسبته و صفاته و المدى الزمني له.

3- خصائص التغيير:

تتصف إدارة التغيير بمجموعة خصائص نذكر منها¹:

- **الإستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا، بل يتم في حركة منظمة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة. و من هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، و تسعى إلى غاية معلومة متفق عليها من قوى التغيير.
- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، و أن تتم عملية التغيير ضمن إمكانياتها و ظروفها.
- **التوافقية:** يجب أن يكون قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير و رغبات القوى العاملة و تطلعاتها المختلفة لعملية التغيير.

¹ محسن أحمد الخضير: " إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات"، مرجع سابق، ص 106.

- **الفاعلية:** أن تكون إدارة التغيير فاعلة، أي تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، و تمتلك القدرة على التأثير على الآخرين، و توجيه القوى الفاعلة في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
 - **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، و يتم ذلك من خلال المشاركة الواعية للقوى و الأطراف التي تتأثر بالتغيير، و تتفاعل مع قادة التغيير.
 - **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية في آن واحد فإذا كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فلا بد أولاً من تعديل القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
 - **الإصلاح:** من أجل نجاح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تقوم بإصلاح العيوب، و علاج الاختلالات في المنظمة.
 - **الرشد:** هو الملازمة لكل عمل إداري و خاصة في إدارة التغيير، حيث يخضع كل قرار لاعتبارات التكلفة و العائد.
 - **القدرة على التطوير و الابتكار:** و هي من أهم خصائص إدارة التغيير، لإيجاد قدرات تطويرية كبيرة، فالتغيير يعمل على التقدم و التطوير.
 - **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** إن إدارة التغيير تهتم بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، فإنها يجب أن لا تتفاعل مع الأحداث فحسب بل يجب أن تحاول السيطرة على الأحداث و التحكم في اتجاهها.
- كما تتميز عملية التغيير بعدد من الخصائص من أهمها نذكر¹:
- **التغيير أمر حتمي:** أصبح التغيير في هذا العصر قاعدة و ليس استثناء، يحتاج كافة المنظمات على اختلاف أنواعها و أهدافها و نشاطاتها بقوى و ظروف بيئية تفرض على المنظمات حتمية التغيير سواء كانت هذه القوى تأتي من الخارج أو من الداخل تنذر المنظمات بأن تتغير أو تزول.
 - **التغيير حركة تفاوضية:** إن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة، وإن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل و الخطوات أو الحلقات التطويرية تقفز بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عنده في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلاً، هذا الإنتقال يشبه الخط المستقيم.

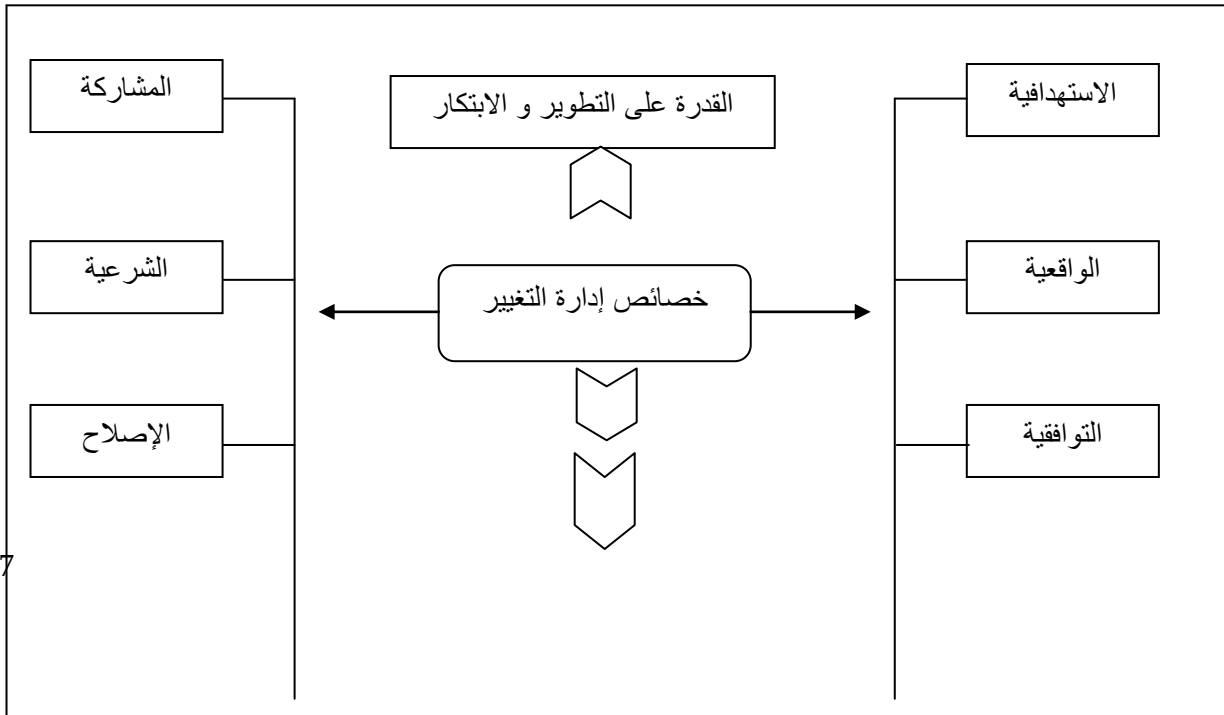
¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 52- ص 54.

● **التغيير عملية مستمرة:** التغيير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق أو بصورة عشوائية استجابة للظروف البيئية، كما قد يكون بسرياته منظما أو موسميا على قفزات نوعية أو كمية، و قد يكون طبيئا أو سريعا جذريا أو تدريجيا، فهو من الظواهر التي تتصف بالديمومة و الاستمرار و ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية و خارجية تتصف بالحركية و عدم الثبات خاصة بيئة العصر الحالي، التي تتسم بالتغيير المستمر الذي يجب على المؤسسات اعتماده لتحقيق البقاء المستمر في الأسواق، لذا على المديرين توقع التغيير دائما و اعتبار كل تقدم نقطة انطلاق لمرحلة ثانية أعلى و لأن إحداث التغيير في المنظمات يتم على مطاق كبير لذا لا يمكن اعتباره حدثا واحدا بل عملية مستمرة، و كون التغيير عملية مستمرة فهو بهذا مرتبط بعنصر الزمن و من ثم تظهر أهمية الوقت في عملية التغيير.

● **التغيير عملية شاملة:** إن اعتبار التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم النظم الذي يقضي بالنظرة الكلية و الشمولية أو النظام محل الإعتبار، لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بأكملها، أي باعتبارها نظاما كاملا، فالتغيير عبارة عن استراتيجية تسير المنظمة بأكملها تسعى لإحداث تغييرات في جميع جوانبها و هو بذلك يختلف عن التطوير التنظيمي و التنمية الإدارية التي تعتبر تغييرات جزئية كونها تنحصر في مجالات محددة على مستوى المنظمة، كما أن النظرة المنظمة للتغيير تقضي بأن المنظمة باعتبارها تتكون من أنظمة فرعية متداخلة و متفاعلة، فإن أي تغيير في إحدى أنظمتها يؤثر في كافة النظم الأخرى بدرجات متفاوتة.

الشكل رقم (19) يبين خصائص التغيير المذكورة سابقا:

الشكل رقم (19) خصائص التغيير





المصدر: محسن أحمد الخضير: " إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات"، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2003، ص 40.

الشكل يوضح الخصائص التي تم شرحها و التي تعبر عن جوهر عملية التغيير.

المطلب الثاني: أسباب و دوافع التغيير:

تشعر المؤسسة بضرورة التغيير للعديد من الأسباب الناتجة عن القوى المكونة لبيئتها الخارجية و الداخلية¹.

أ- الأسباب الداخلية:

يكون تأثير الأسباب الداخلية أقل حدة من الأسباب الخارجية و تتمثل فيما يلي:

- وعي إدارك المديرين للتغيير: يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية إذ تتمتع الإدارة بسلطة إتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المنظمات فممكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة و إدخال التكنولوجيا الحديثة أو إنتاج منتج جديد.
- زيادة طموحات و حاجات العمال: عادة ما تلجأ المنظمة إلى التغيير نتيجة لزيادة حاجات و طلبات العمال. و بالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل.
- نمو المنظمة و تطورها: تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها، و استراتيجياتها و أساليبها بغرض النمو و التطور و بالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي للمنظمة و الخارجي.

ب- الأسباب الخارجية:

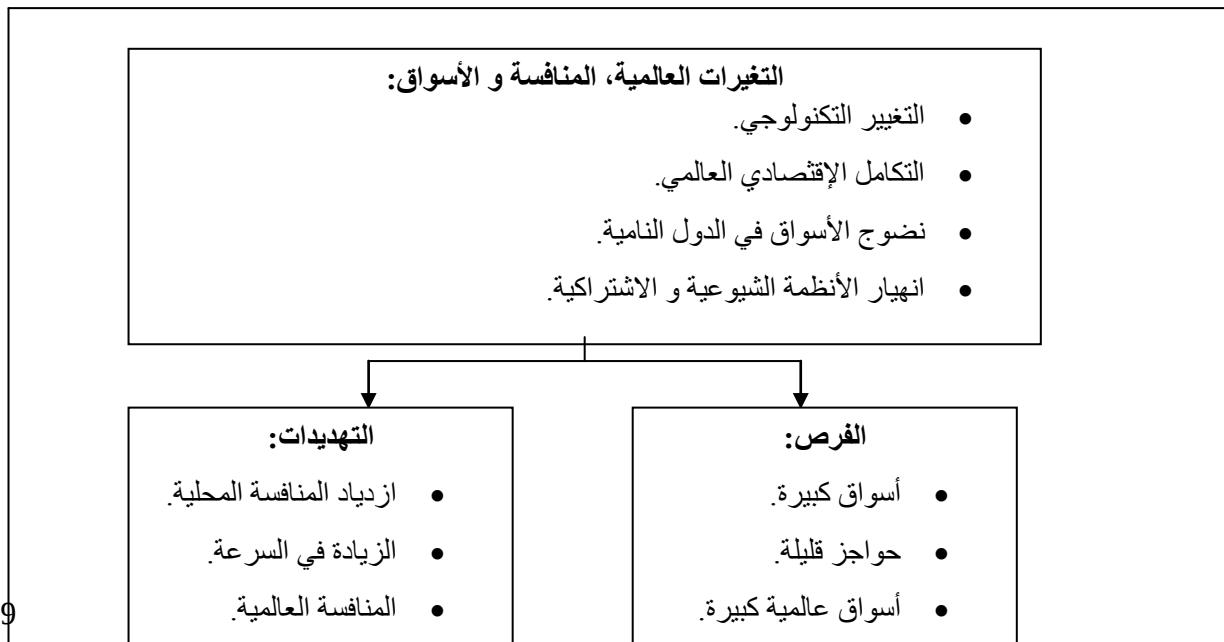
هي أسباب تظهر بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة و بيئتها الخارجية و يمكن إدراجها في النقاط التالية:

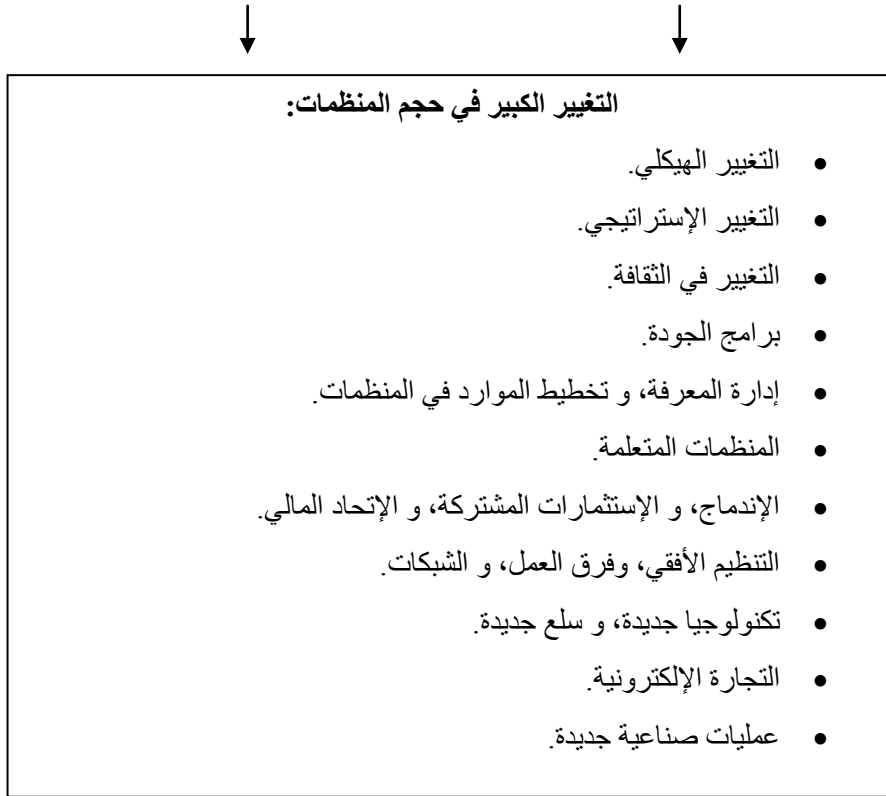
- التطور التكنولوجي: إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة للتكنولوجيا من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التغيير و ذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير و التحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية و زيادة الإنتاجية و تحسين النوعية.

¹ لبلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص ص 65-66.

- **التغيير في ظروف السوق:** إن النمو الاستهلاكي و الرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات و رغبات المستهلكين يعتبر مؤشرا مهما في استمرار المنظمة و بقائها بالأسواق خاصة إذا اعتمدت على تغيير و تطوير مجال أنشطتها و إحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين و تحقيق رغباتهم و حاجاتهم المتنامية.
 - **ازدياد حدة المنافسة:** و هي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية و المتمثلة أساسا في الأسعار و إنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة و استعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتج جديد و هذا من طرف إحدى المنظمات، مما يدفع المنظمات الأخرى إلى البحث عن بدائل التي يمكن من خلالها تحسين قدراتها و فعاليتها و هذا ما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية و الكهربائية و الذي كان مقتصرًا في الماضي على عدد محدود من الدول، و لكن في الوقت الحاضر أصبحت هذه المنتجات صناعة متميزة في كل دول العالم تقريبا، و في هذا المجال أصبحت الشركات الكورية منافسا قويا للشركات الأمريكية في مثل هذه الصناعات. كما يمكن أن نجد هذا التنافس في صناعات النقل الجوي و صناعة الحواسيب الشخصية و صناعة السيارات.
- و الشكل التالي يوضح القوى المحركة نحو الحاجة لإحداث تغيير تنظيمي:

الشكل رقم (20) القوى المحركة نحو الحاجة لإحداث تغيير تنظيمي





المصدر: خالد نواف الأعور: "قياس مدى تطبيق استراتيجيات التغيير و التطوير و أثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص 30.

المطلب الثالث: أنماط و نماذج التغيير التنظيمي:

1) أنماط التغيير التنظيمي:

يمكن تصنيف التغيير التنظيمي على أنه إما متوقع أو تفاعلي. إن التغييرات المتوقعة هي أية تغييرات مخططة، الهدف منها هي الاستفادة و الاستجابة للحالات المتوقعة حدوثها في المستقبل. و بشكل معاكس إن التغييرات التفاعلية تأتي كردود فعل لظروف و حالات معينة، و هي بالتالي ضرورية و طارئة، و ذلك ردا على أحداث و ضغوط البيئة الخارجية. و يمكن تقسيم مدى التغيير إلى تغيير متزايد بشكل تدريجي، و إلى تغيير استراتيجي. يتم تصنيف الأنماط الأربعة الرئيسية للتغيير وفق بعدين: البعد الأول هو الهدف النهائي من التغيير، و البعد الثاني هو طبيعة التغيير.

فالبعد الأول أو الهدف النهائي للتغيير يتركز بشكل محوري حول مدى وحجم التغيير المرغوب تحقيقه في المنظمة، فقد يتضمن التغيير إجراء تحول كامل للمنظمة، أو مجرد إدخال بعض التعديلات فيها. إن التغيير الجذري هو التغيير الذي لا يمكن إجراؤه ضمن نظام العمل الحالي للمنظمة التي تعمل وفقا له أو ضمن روتينها، و هو يتطلب تغييرا في الجوانب المعتادة لأداء العمل، أي أنه تغيير تحويلي ضمن المنظمة. و التغييرات الإستراتيجية تتضمن إجراء التغييرات في الشكل العام أو الكلي، أو في اتجاه عمل المنظمة بشكل عام كلي.

أما إعادة الترتيب أو التعديل فهو تغيير في طريقة العمل المعتادة. و تتضمن التغييرات المتزايدة (أو المستمرة) و إحداث تغييرات في الأنظمة الفرعية التي تتصل بالنظام الأساسي للتنظيم، من أجل المحافظة على عمل التنظيم بشكل جيد و باستمرار. و هو لا يتضمن إعادة تقييم جذري للافتراضات و المعتقدات السائدة في المنظمة، و إنما يمكن أن يتضمن تغييرا لا يستهان به أو تغييرا كبيرا و من نوع ما في الثقافة التنظيمية مثلا، أو إجراء إعادة هيكلة رئيسة¹.

أما البعد الثاني فهو طبيعة التغيير و يشير إلى الطريقة التي يتم فيها تطبيق التغيير و تنفيذه، و يأتي التغيير هنا إما بشكل دفعة واحدة أو الخطوة الكبيرة أو بطريقة تنفيذ خطوة خطوة، أو مرحلة فمرحلة، و لكن يتم إحداث زيادة ما في كل مرة و بشكل منظم و تدريجي. إن معدل التغيير في التنظيم يمكن أن يكون على نوعين:

الأول: التغيير التدريجي المتزايد: و هو مجموعة التغييرات التي تحدث في فترات الاستقرار، أو التوازن في المنظمات، و يتضمن تغييرات تتدرج بازدياد بشكل خطي. و يمكن اللجوء إلى استراتيجيات التغيير المتزايد (أو بازدياد) فقط عندما تكون هناك حاجة لإجراء تغييرات صغيرة تستطيع المنظمة من خلالها مواءمة التغييرات التي تحدث في البيئة.

كما يشمل هذا النمط التغيير من الدرجة الأولى حيث يشير إلى إجراء تغييرات في مجال أو أكثر من مجالات التنظيم و ذلك ضمن "الحالة القديمة الراهنة".

و من جهة أخرى يتميز التغيير من الدرجة الثانية بأنه متعدد الأبعاد، إذ يجري ضمن جميع أقسام المنظمة و مستوياتها الوظيفية، و يترافق مع إجراء تغييرات في الثقافة التنظيمية.

الثاني: و الذي يشار إليه بالتغيير المستمر، هو أكبر أنواع التغيير الذي يحدث خلال الفترات الزمنية التي تسود فيها حالة عدم التوازن في المنظمة، كما يحدث عندما تكون التحولات الكاملة و الجذرية هي المطلوبة. أو عندما يصبح التنظيم السائد غير ملائم لمتطلبات الأسواق في البيئة التي يعمل ضمنها، عندها يصبح التغيير ضروريا من أجل البقاء التنظيمي.

¹ ريم رمضان ، مرجع سابق، ص 64.

و في هذا الوضع يحدث التغيير بمعدل متزايد و يتسارع بشكل متدرج، و في أدبيات الإدارة يشار إلى هذا النوع من التغيير بالتغيير المخطط، و التغيير من الدرجة الثانية.

إن كلا النوعين من التغيير المستمر المتزايد المنظم، و غير المستمر المتقطع يمكن اعتبارهما على أنهما تغييرات كردود أفعال أي أجريت باعتبارها رد فعل لمتطلبات الحالة الراهنة.

إن هذين البعدين: أي النتيجة النهائية للتغيير، و طبيعة التغيير تقدمان لنا شرحا للأنماط الأربعة المختلفة للتغيير و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (21) أنماط التغيير

الغاية النهائية			
إعادة الترتيب أو التعديل		تحويل جذري	
انتقالي	2 تكيف داخلي و تغيرات البيئة	1 تصحيح/ تطوير/ نمو	بر تدريجي و متزايد
	3 شامل جزئي/ إعادة بناء	4 شامل / جذري	طبيعة التغيير
تحويلي		مفاجئ	

المصدر: ريم رمضان، مرجع سابق، ص 66.

أ) تغيير باتجاه النمو/ التغيير التطويري:

إن التغيير الذي يستهدف التقدم و التطور و الإرتقاء هو تغيير تحويلي، بمعنى أن تطبيقه وتنفيذه يتمّان بالتدرج و من خلال مراحل مختلفة و مبادرات يرتبط بعضها بالآخر. و هو على الأرجح تحول مخطط و معاصر، يتم تنبيه من قبل المديرين، و ذلك استجابة لتوقعاتهم للحاجة المستقبلية للمنظمة¹.

تكتسب هذه العملية أهمية أكبر إذا ما اقترنت ببرنامج واسع النطاق و غير محدود للتغيير و ذلك من أجل تحسين الإنتاجية، و خفض النفقات و تنمية و تطوير الموظفين، و يمكن التنبيه هنا أنه يمكن إحداث تغيير جذري بالتزامن مع تغيير متدرج أو مستقل عنه².

ب) التغيير الجذري:

إن هذا التغيير هو جذري يتم فيه تحويل المنظمة من حالة راهنة إلى أخرى مغايرة باستخدام مبادرات من عدة جهات و في آن واحد، و عادة ما يكون ذلك ضمن فترة قصيرة نسبيا و يتم التغيير هنا في الغالب بشكل قصري و ملزم للجميع، كما يكون بشكل رد فعل بسبب الظروف المنافسة المتغيرة التي تواجه المنظمة. يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئا و له آثار مشهودة فهو على سبيل المثال يحدث انقلابا شاملا في استراتيجية المؤسسة لدخول أسواق جديدة مثلا، و قد يتعلق بالبناء و التركيب الهيكلي للشركة أو تكوينها، علما أن هذين العنصرين ينزع أحدهما لمواكبة الآخر، إلا أن ذلك لا يحدث على نطاق واسع. و غالبا ما تتجه المؤسسات الكبرى الناجحة إلى اتباع أسلوب التغيير الجذري من أجل تحقيق المزيد من المكاسب و من أجل البقاء و المنافسة بقوة. و قبل اتخاذ القرار الخاص بتطبيق سياسة التغيير الجذري يجب النظر في هذه المسألة بدقة و إمعان، كما يجب استعراض الخيارات تفصيليا للوصول باحتمالات المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

ج) المزج بين الأسلوبين:

عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزج بين أنواع التغيير، أو التقدم من نوع لآخر، و يمكن لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المؤسسة، فمثلا عندما يكون رد الفعل سلبيا تجاه إحداث تغيير جذري و سريع فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الإنجازات أمر حيوي و مهم كتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة TQM. و لا شك أن إعادة تقويم الحاجة إلى التغيير تعد بمثابة المفتاح الأول لإحداثه بفعالية. كما أن إلمام القائمين على عملية التغيير بأساليبه الثلاثة يعتبر المفتاح الثاني لنجاح هذه العملية³. لتسهيل تحديد الأنماط الكبرى للتغيير نستعمل أحيانا تصنيف أنماط التغيير لكل تغيير، حيث نستطيع طرح السؤال حول نشاطه أو حول أثره على الأفراد في مستويات⁴:

¹ ريم رمضان، مرجع سابق، ص 66.

² محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 106.

³ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 106، 107.

⁴ Jean Brilman : « Les meilleures pratiques de management : au cœur de la performance », édition d'organisation , 3ème édition, 2001, p 363 .

- المعارف.
- الطرق العملية.
- الأدوار و السلوكات.
- القيم.

➤ **التغيير المركز على الهيكل:** يمس أساسا طرق العمل، طبيعة العلاقات بين الأفراد، الأدوار، سيرورة اتخاذ القرارات.

➤ **التغيير المركز على التكنولوجيا:** يغير خاصة المعرفة و إدارة المعرفة (أدوات جديدة، سيرورات عملية جديدة)، ويمكن تعديل أو تغيير طرق و كفيات الإتصال، الأدوار و السلطات.

➤ **التغيير المركز على الأفراد:** يمس خاصة الأدوار، السلوكات، القيم، الرؤى السلوكية للعمل.¹

(2) نماذج التغيير:

هناك ثلاثة نماذج أساسية للتغيير و هي:

(أ) نموذج التغيير التدريجي المنتظم:

يتم على شكل دفعات متزايدة بانتظام، و يرى أصحاب هذه النظرة أن التغيير عملية منظمة يقوم فيها كل قسم في المنظمة بالتعامل مع المشكلات بشكل منفرد و مستقل و مستمر لتحقيق هدف واحد في كل مرة من المرات التي يحدث فيها هذا التغيير.²

و لا شك أن استجابة المديرين لضغوطات البيئة الخارجية و الداخلية باستمرار يجعل منظماتهم تتطور مع مرور الزمن بشكل تلقائي عندما تتكيف في عملها و تغييرات البيئة.

إن وجهة النظر التي ترى أن التغيير مستمر و متزايد أتت في الأساس من الأعمال التي قام بها كل من Cyret & Marsh و Lindblom و تم تطويرها بشكل أفضل من قبل Headberg & others و Quin و هم جميعهم يرون أنه من الأفضل النظر إلى التغيير على أنه اتجاه مستمر يهدف إلى التطوير و ذلك بإدخال إضافات بناءة في كل مرة يحدث فيها التغيير بشكل تدريجي، و بالتالي يتم التغيير من خلال الإنتقال بخطوات مدروسة من حالة إلى أخرى، و يجب أن تكون هذه الخطوات متتابعة و محددة في كل مرة. و مع أن النظرة إلى التغيير المستمر المنتظم أتت من مصادر غربية فإننا نجد من خلال السنوات القليلة الماضية أن المنظمات اليابانية هي التي تقوم بتطبيقها أكثر من غيرها في بقاع العالم الأخرى، و يتمتع اليابانيون

¹ Jean Brilman, op cit, p 363 .

² ريم رمضان، مرجع سابق، ص 78.

بقدره على إشاعة المنافسة بقوة عن طريق التغيير المستمر و المتزايد سنويا أو كل سنتين مرة. و لقد قام كل من Dunphy & Stace بتبني هذا الإتجاه أو النمط في التغيير بالنسبة إلى المنظمات الغربية و هما يدافعان عن التغيير الذي يتم بشكل مستمر و متزايد لأنه يحمي المنظمات من الجمود و الركود الذين تقوم المنظمات فيهما على إحداث تعديلات بسيطة وصولا إلى التحول الكامل و الجذري لها، و ما يرافق ذلك من تغييرات كبيرة جدا في حياة المنظمات. و مهما يكن من أمر فإن Mentzberg يرى أن المنظمات تمر بفترات طويلة نسبيا من التغيير المستمر و المتزايد بانتظام و حتى هذه الفترات نجد أنه تتخللها فترات أخرى قصيرة من التغيير المفاجئ و السريع و الجذري، و بالفعل و بحسب التقلبات التي سادت العالم خلال العشرين سنة ماضية قام بعض المفكرين بالدفاع عن فكرة مؤداها أن ما يسود المنظمات حاليا من تغيير هو ظهور فترات قصيرة من الإستقرار فيها، يقابلها فترات أطول من التغيير الجذري أو الكامل و ينطبق هذا على المنظمات الغربية.

و بناء على ذلك، إن الإهتمام بالكيفية التي تنتقل فيها المنظمات بين فترات زمنية من الإستقرار أو عدم الثبات أدى إلى قيام الباحثين بطرح النماذج التي تشرح ذلك.¹

ب) نموذج التغيير بالتحول باستمرار:

يرى أصحاب هذا النموذج أن المنظمات إذا أرادت البقاء فعليها إذا أن تطور قدرتها على تغيير نفسها باستمرار وفقا لأسس و مبادئ معينة. و تنطبق هذه الحال بشكل كبير على منظمات الأعمال التي تعمل في قطاع التجزئة، هذا القطاع الذي يتغير بشكل مستمر و إذا ما حددنا أفضل المنظمات التي تعمل في قطاع التجزئة نجد أن سمتها الأساسية هي التجدد المستمر.

يستند هذا النموذج من التغيير إلى المفهوم الذي يعتبر أن البيئة الخارجية التي تعمل فيها تلك المنظمات هي في تغيير مستمر و هي تستمر في التغيير بشكل سريع و جذري و غير متوقع، أي بإجراء تغييرات جذرية و مستمرة لمواكبة بيئتها الخارجية باستمرار مما يضمن بقاءها. و لقد انبثق هذا النموذج من التغيير من مجموعتين من المفكرين:

- **المجموعة الأولى:** مدرسة Culture – Excellence School، و يدافع أصحاب هذه المدرسة و نخص منهم Kanter & Others عن نموذج التغيير الجذري و المستمر منذ أوائل الثمانينات.

- **المجموعة الثانية:** فهي أنصار النظرية الفوضوية التي تم تطويرها في مجال العلوم الفيزيائية وصولا إلى نظرية التنظيم و المنظمات التي قام بها Stace 1993 و إن الأساس الذي تستند إليه هذه النظرية هو أن جميع المنظمات تعمل في بيئة ديناميكية غير متوقعة، أي لا يمكن التنبؤ بها، و كي تستطيع المنظمات التكيف و

¹ ريم رمضان، مرجع سابق، ص 79.

فوضى البيئة الخارجية عليها إحداث فوضى داخلية فيها لتماشي ما يجري في الخارج باستمرار. و يوجه إلى هذه النظرية انتقادات نذكرها فيما يلي:¹

1- عدم الوضوح و الشك فيما إذا كان يمكن اشتقاق نموذج للمنظمات من العلوم الفيزيائية و تطبيقه على العلوم الاجتماعية.

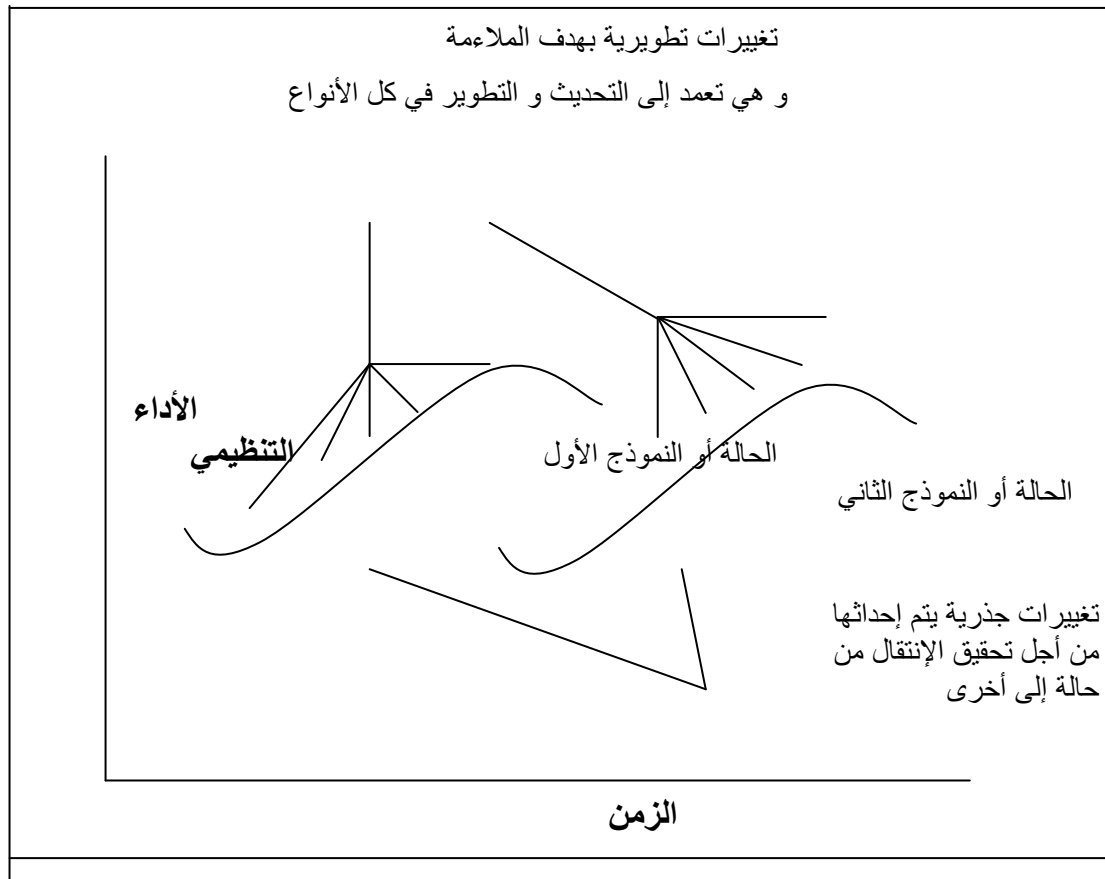
2- عدم وجود إثباتات كافية لدعم النظرية الفوضوية هذه، و مهما يكن من أمر يوجد العديد من الباحثين من أنصار هذه النظرية الذين يدعمون نموذج التغيير المستمر، و لكن السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هنا هو: ماذا يقصد بعبارة " تغيير مستمر " ؟ هل هو تغيير يتم بشكل متزايد و بسرعة؟ أم أنه تغيير أكثر تقطعا، و يحدث في فترات زمنية أقل؟ و من أجل الإجابة عن ذلك سوف نقدم هذا المثال الذي يبين مضمون النموذج هنا، بتطبيقه على صناعة الحاسوب حيث نجد أن معدل التطوير فيه متزايد و قد يبدو لنا أن التغيير المتزايد لا يتناسب كثيرا مع هذا القطاع. و من الأفضل وصفه بتطويري و لكن هل هو تطويري؟ أو تحول جذري أو كامل يعكس جانب الإكتشاف في هذا الميدان و نستطيع أن نقول بناء على ذلك إن هذا النوع من التغيير يقع بين التغيير الجذري و التغيير المتزايد و المتسارع و هو لا يتناسب أيضا مع نموذج التوازن المؤقت، و بالتالي ربما كان من الأفضل اقتراح نوع ثالث من التغيير كما أشار كل من Brown & Eisenhardt و يتمثل في أن المنظمات لا تصل إلى حالة التوازن أو الإستقرار و لكنها تتبدل دوما و تقع في الحد الفاصل بين الإستقرار و عدم الإستقرار دون أن يترتب على ذلك أية فوضى فيها.

ج) نموذج التوازن المؤقت:

يظهر البحث العلمي أن المنظمات تتغير و تنمو من خلال ما يعرف بنموذج التوازن المؤقت و الذي يرى أن التطور ليس سلسلة من التغييرات التدريجية الهادئة و المنتظمة، و لكنها مؤقتة (متقطعة) بتغييرات فجائية عنيفة في فترات زمنية محددة تؤدي إلى الإخلال بتوازن المنظمة في فترات استقرارها، و هذا بالتالي يتطلب إبقاء المنظمة بشكل متوازن عند الانتقال من حالة إلى أخرى كما يظهر في الشكل التالي:

¹ نفس المرجع ، ص 79.

الشكل رقم (22) نموذج التوازن المؤقت



المصدر: ريم رمضان، مرجع سابق، ص 81.

إن عملية إبقاء المنظمة في شكل متوازن يتطلب دوما إجراء التغيير على مستويين: الأول إحداث التغيير بهدف التكيف و الأوضاع الجديدة، و الثاني إحداث التغيير أو التحريض عليه لخلق حالة جديدة. و استنادا إلى هذه النظرة لعملية التغيير يحدث التطور من خلال إحداث التغيير على مدى فترات زمنية تتطور و تزداد تدريجيا ثم يتصل في النهاية بعضها ببعض، و تنقسم هذه الفترات إلى فترات زمنية أقصر من التغيير

الجزري أي يتخللها إدخال التغييرات أو إحداثها ضمن تلك الفترات القصيرة. إن التغييرات من أجل الملاءمة و التكيف هي بطبيعتها تطويرية و مستمرة، و تلائم مفهوم العمل الذي يتضمن وضع المؤسسة بشكل عام، أي أن التغييرات موجهة نحو إحداث تبديلات في العمليات اليومية، أي تغيير بسيط مثل إعادة إنتاج أو التوسع في وضع قائم أكثر من الاتجاه نحو تحويل المنظمة بشكل كامل و دفعة واحدة كالتغييرات التي تستهدف الوضع القائم¹.

و من جهة أخرى، إن التغيير الذي يتم إنشاؤه أو إحداثه هو نمط التغيير الذي يكون بدافع تغييرات أو تحويلات كاملة جذرية أكثر من كونه بدافع تطوير أساليب العمل و تحديثها و تحسينها و حسب. فهو يولد طرقا جديدة و أساسية لأداء العمل، و في بعض الأحيان نطلق على مثل هذه التغييرات بالتغييرات التحويلية أكثر من كونها انتقالية و هي تتطلب تركيزا كبيرا على نواحي القيادة بدلا من التركيز على التنفيذ و الإدارة. و مثل هذه التغييرات يمكن وصفها بأنها تتناول النظام بشكل عام و بالنظر إلى الشكل رقم 15 أعلاه نجد أن التقاطع في الشكل يظهر النقاط الفاصلة في نموذج التوازن المؤقت. و تمر المنظمة بين هذه التحولات بحالات أو فترات زمنية مستقرة نوعا ما و هي أقرب ما تكون إلى التوازن حيث يمكن في تلك الفترة إجراء تغييرات صغيرة و متزايدة بكميات متساوية، و يكون ذلك ضمن الحالة الراهنة لعمل المنظمة.

و لذلك ينظر نموذج التوازن المؤقت إلى المنظمات على أنها تتطور من خلال فترات استقرار طويلة، تتخللها هجمات قصيرة نسبيا من التغيير الجوهري (أي فترات زمنية قصيرة تنصف بتغييرات جذرية). إن هذه الفترات من التغيير الجذري تؤدي إلى زعزعة نمط العمل الحالي للمنظمة، و إلى وضع الأسس لفترات الاستقرار القادمة أو فترات التوازن الجديدة².

المطلب الرابع: استراتيجيات التغيير:

إن نجاح المؤسسة في إحداث التغيير أو فشله سواء كان مخططا له بصورة مسبقة و متأنية أو بصورة مفاجئة و طارئة يعتمد على الإستراتيجية المتبعة في إحداثه، و من الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند إحداث التغيير نذكر ما يلي:

1) استراتيجية العقلانية الميدانية:

تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل و عدم الوعي، و بالتالي فإنها تنظر للتعليم و البحوث العلمية و الدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة

¹ ريم رمضان، مرجع سابق، ص 79.

² ريم رمضان، مرجع سابق، ص 81.

لنشر المعرفة العلمية لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات و كذلك تشجيع البعثات الدراسية.¹

(2) استراتيجية التغيير المتدرج:

تعتبر من الطرق الفعالة للتعامل مع التغيير سواء كان ذلك التغيير المراد إحداثه مخططا له مسبقا أو فرضته ظروف طارئة، إلا أن هذه الاستراتيجية تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة و قدرات العاملين، رغبة العاملين بالمشاركة، ثقافة المؤسسة و التشجيع المستمر، و عليه يمكن استخدام الأساليب التالية لضمان و نجاح استراتيجية التغيير المتدرج و هي²:

أ- المشاركة واسعة النطاق:

يمكن استخدام هذا الأسلوب عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، و كذلك ضرورة التغيير منخفضة، إذ يمكن من خلال هذا الأسلوب السماح للأفراد و الذين قد يؤثر عليهم التغيير أن يلعبوا دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير و كيفية إحداثه، إذ أن المشاركة الواسعة تجعل الأفراد و الذين يؤثر عليهم هذا التغيير عارفين بتفاصيل التغيير مما يساعد على زيادة التحفيز من جانبهم مما يساعد في تنفيذ التغيير.

ب- المشاركة المركزة:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، و درجة مقاومته منخفضة، و في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، و هنا يتطلب منه اتباع أسلوب المشاركة المركزة بحيث يجتهد الأفراد المهموم و الحاسمون في نجاح عملية التغيير، و الحصول على مشاركتهم، و في نفس الوقت التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة.

ج- أسلوب الإقناع:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة المقاومة عالية و درجة الإلحاح منخفضة، فإنه في هذه الحالة يوصى بأسلوب الإقناع، حيث يتم إقناع الأفراد الذين يؤثر عليهم التغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة، و بالتالي العثور على أفضل الحلول من خلال العاملين في المؤسسة.

د- أسلوب الإكراه:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير و هناك مقاومة عالية للتغيير، و تكون الحالة بالنسبة للمدير عندما يرى أن الطرق الإقناعية لا تفيد، أو أنها تأخذ وقتا طويلا ففي هذه الحالة يفضل اتخاذ الأسلوب الجبري مع نسيان المداومة على الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف و الرؤية المشتركة لأهمية التغيير.

¹ ثروت مشهور: "استراتيجيات التطوير الإداري"، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 85، 86.

² محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص ص 209، 210.

يمكن بيان الاستراتيجيات السابقة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (23) استراتيجيات التغيير المتدرج

	مرتفعة	درجة المقاومة	منخفضة
مرتفعة	الإجبار	مشاركة واسعة	
درجة الإلحاح	الإقناع أو الإجبار	مشاركة مركزة	
منخفضة			

المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 211.

(3) استراتيجية التثقيف و التوعية الموجهة:

تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون بالتغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب قيمهم و معتقداتهم و بالتالي فإنهم يقاومونه و لا يقبلوه.¹

(4) استراتيجية التغيير البنوي:

يعتبر الإقدام على إحداث التغيير البنوي من قبل الإدارة من الأمور المهمة التي يجب التخطيط لها بعناية و دقة، كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير أنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، إذ بعد حدوث مثل هذا التغيير تصبح المؤسسة شيئا مختلفا تماما. و لنجاح استراتيجية التغيير البنوي يمكن اتباع الأساليب القيادية التالية:²

أ- استراتيجية البراعة القيادية:

¹ ثروت مشهور، مرجع سابق، ص 86.

² محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 211، 212.

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة و لا تعيش المؤسسة في أزمة، فيبادر أحد الأفراد القياديين و الذي يتمتع بالقدرة الإدارية و الحائز على ثقة العاملين لطرح فكرة التغيير بتعزيز القدرة الدافعة له، إلا أن هذا الأمر لا يكف، بل لا بد من قدر كبير من التخطيط و التوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.

ب- استراتيجية الإقناع:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المؤسسة في أزمة، و جميع العاملين في المؤسسة يعرفون و يدركون هذه الأزمة، و مقاومة التغيير لتخطي هذه الأزمة تكون منخفضة، و هنا لا بد من القيام بشيء سريع لتخطي ذلك، و تكون الصفة الغالبة لهذا الأسلوب هو غرس الثقة و الأمل في نفوس العاملين في المستقبل الأفضل و أن ما تنوي المؤسسة القيام به هو الأفضل للمؤسسة و العاملين.

ج- استراتيجية الإلزام:

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، إلا أن المؤسسة في هذه الحالة ليست في أزمة، و هنا يوصى بإتباع أسلوب الإجبار، بسبب عدم توفر متسع من الوقت لإتباع أسلوب المشاركة الواسعة النطاق أو الإقناع و يجب على قائد العمل هنا أن ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية و بحيث يطمئن إلى ما يحاول العاملون إنجازه و لما يراد إحداثه من تغيير.

د- الإستراتيجية الديكتاتورية (القسرية):

يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المقاومة للتغيير قوية توشك على الوقوع في كارثة، فإن هذا يكون هو الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير لإنقاذ المؤسسة، حيث قد يتضمن هذا الأسلوب بعض القسوة و التي قد تضر الروح المعنوية لدى العاملين، إلا أنه عندما يستدعي الأمر ضرورة إحراز نتائج سريعة من أجل البقاء فيعتبر هذا الأسلوب أكثر حيوية من الاهتمام بالروح المعنوية.

وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب و الوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، و يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف. و هذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف و في بعض الحالات الطارئة و لكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد و دعمهم للتغيير.¹

¹ ثروت مشهور، مرجع سابق، ص 86.

نوضح الاستراتيجيات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (24) استراتيجيات التغيير البنيوي

مرتفعة	درجة المقاومة		منخفضة
	مرتفعة	منخفضة	
مرتفعة	البراعة الإدارية	الديكتاتورية القسرية	منخفضة
	أسلوب إقناعي	مشاركة واسعة الإقناع	

المصدر: محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 213.

على الرغم من أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لأن طبيعة الموقف و الظروف هي التي تحدد ذلك إلا أن المزج بين الاستراتيجيات العقلانية الميدانية و إستراتيجية التغيير المتدرج و إستراتيجية التثقيف و التوعية الموجهة و إستراتيجية التغيير البنيوي قد يكون هو الأمثل، و هذا لا يعني عدم استخدام الإستراتيجية الديكتاتورية (القوة القسرية) فهناك ظروف تستدعي استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي:

المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي:

1) تعريف التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، و يمكن تعريف التطوير التنظيمي بأنه: " تدخل مخطط و مستمر يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية و يستهدف زيادة فعالية المؤسسة و يشتمل التنظيم بأكمله أو جزء منه "¹

و هناك تعريفات متعددة للتطوير التنظيمي نذكر منها:²

- عرفه (Wendell French) بأنه: " مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات و حل المشاكل و خلق علاقات متوازنة بينه و بين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية.

- التطوير التنظيمي هو عملية تغيير و تحويل إيجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم و الإتجاهات و الهياكل التنظيمية، و النشاطات الإدارية و التكنولوجية و المناخ التنظيمي و غيرها.

- هو عملية مخططة للتغيير في ثقافة المنظمات من خلال الاستفادة من تكنولوجيا العلوم السلوكية و نظريتها.

- جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

- جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير و تطوير العاملين عن طريق تغيير التكنولوجيا و كذلك عمليات الهياكل التنظيمية و ذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية و المادية و تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معا.

من التعريفات المقدمة للتطوير التنظيمي و التي انصبت على نقطة أساسية تدور حول أهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية نذكر:³

- تعريف زكي هاشم "التطوير التنظيمي يتضمن إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات الإدارية نحو الإنفتاح و الصدق".

- تعريف رتشارد بكهارو الذي مفاده أن التطوير التنظيمي " جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية".

2) الفرق بين التغيير و التطوير:

¹ أوسير نور و سعيد منصور فؤاد: "التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات و المعوقات)" (في): (المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات)، يومي 08 و 09 مارس 2005، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 269.

² بلال خلف السكارنة: " التطوير التنظيمي و الإداري"، مرجع سابق، ص ص 23، 24.

³ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 21، 22.

رغم أن الكثير من الباحثين و الكتاب يعدون التغيير و التطوير بنفس المعنى إلا أن هناك فرقا بين مصطلحي التغيير التنظيمي و التطوير التنظيمي و أبرز ما ذكره في مجال التفرقة بينهما أن التغيير هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المنظمة بأكملها، أما التطوير فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي فالتطوير يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات، لكن التغيير يشمل كل جوانب المنظمة كما أن التغيير هو استجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية و الخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير فيها فهو نوعان: الأول هو التغيير المخطط أما الثاني فهو التغيير العشوائي، و يعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال و أنماط النوع الأول (التغيير المخطط)، فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة، و في حين أن التغيير يشمل المنظمة ككل دون حصر أو استثناء نجد أن التطوير عادة ينصب على المجالات الأربعة التالية:¹

- تقنية التنظيمات و تتضمن المجال التكنولوجي.
- تغيير اتجاهات و قيم الأفراد العاملين، أي البعد الإنساني.
- تغيير المهام أي المجال الوظيفي.
- تغيير الهيكل التنظيمي أي المجال الهيكلي.

هذا من ناحية و من ناحية أخرى فإن التطوير التنظيمي عادة ما يعتمد في إحداث التغيير المخطط على توظيف تقنيات علم السلوك مثل تقنيات تشكيل السلوك، الاجتماعات المشتركة للجماعات، قياس و تقييم الأداء،....و غيرها من التقنيات المستقاة من المعارف السلوكية الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين و تنمية مهاراتهم في التعامل مع بعضهم و الثقة في النفس، المبادئ، الابتكار و غيرها من الاعتبارات السلوكية، بالمقابل نجد أن التغيير يركز على أساليب و تقنيات و أدوات أخرى كثيرة و مختلفة، نوعية و كمية من أمثلتها نذكر:

- الأساليب المالية و المحاسبية.
- الأساليب التقنية و الإحصائية مثل: تحليل الأعمال و تصميمها، ضبط الجودة، علاوة على أنه يعتمد على الأساليب السلوكية أيضا.

بعد استعراض أهم التعريفات المتعلقة بالتطوير التنظيمي مع الإشارة إلى الفرق بينه و بين التغيير التنظيمي يمكننا تقديم التعريف الأشمل لتطوير المنظمات:²

هو عبارة عن جهد طويل المدى يدار و يدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، و التمكين و التعلم و عمليات حل المشاكل من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 56، 57.

² ثروت مشهور، مرجع سابق، ص 57.

المطلب الثاني: أهداف التطوير التنظيمي و خصائصه:

1) أهداف التطوير التنظيمي:

- يحقق التطوير التنظيمي مجموعة من الأهداف في المؤسسة يمكن أن نقدمها في النقاط التالية:¹
- يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة و فعاليتها، حيث الإنتاجية هي مجموع الكفاءة و الفعالية و من ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.
 - إن تنمية القوى البشرية و تحسين أدائها هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي.
 - التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى، لرفع قدرة المؤسسات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات، لتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.
 - التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف و حاجات المؤسسة العامة من جهة، و بين أهداف الأفراد من جهة أخرى، و من هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط و تجديد الموارد المادية و الفنية و البشرية.
 - يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد أن ينمو و أن يحققوا ذواتهم و أن يؤثروا على وظائفهم و منظماتهم و بيئتهم.
 - يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون و اقتسام السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين بدل التنافس و سيطرة طرف واحد.
 - يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية أكثر منها مع قيم البيروقراطية الآلية.
 - تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم و معاييرهم.
 - إن دعم القيادات الإدارية لجهود التطوير التنظيمي أمر أساسي لنجاح تلك الجهود، و من هناك يأتي حرص المستشارين الإداريين المختصين في ميادين العلوم السلوكية على انتزاع حماس تلك القيادات لجهود التغيير في المؤسسات.
 - إن نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات و تنميتها نظرة شمولية كلية، تنبع من فلسفة نظرية النظام، و من ثم فإنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية و الفنية و الإدارية.
- بشكل أدق تهدف برامج التطوير التنظيمي إلى تحقيق الأهداف السبعة التالية:²
- ✓ تعميق الشعور بأهداف التنظيم (أو رؤيته).

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 27، 28.

² ريم رمضان، مرجع سابق، ص 44.

- ✓ تقوية العلاقات الشخصية، الاتصالات، و التعاون.
- ✓ تشجيع اتجاه حل المشكلات في مواجهة الصعاب بدلا من أسلوب تجنب المشكلات.
- ✓ تطوير خبرات في العمل قادرة على إشاعة الحماس لدى العاملين.
- ✓ دعم السلطة المستمدة من المركز الوظيفي القائمة على المعرفة و المهارة.
- ✓ زيادة المسؤولية الشخصية للتخطيط و التنفيذ.
- ✓ تشجيع الرغبة الشخصية بالتغيير.

(2) خصائص التطوير التنظيمي:

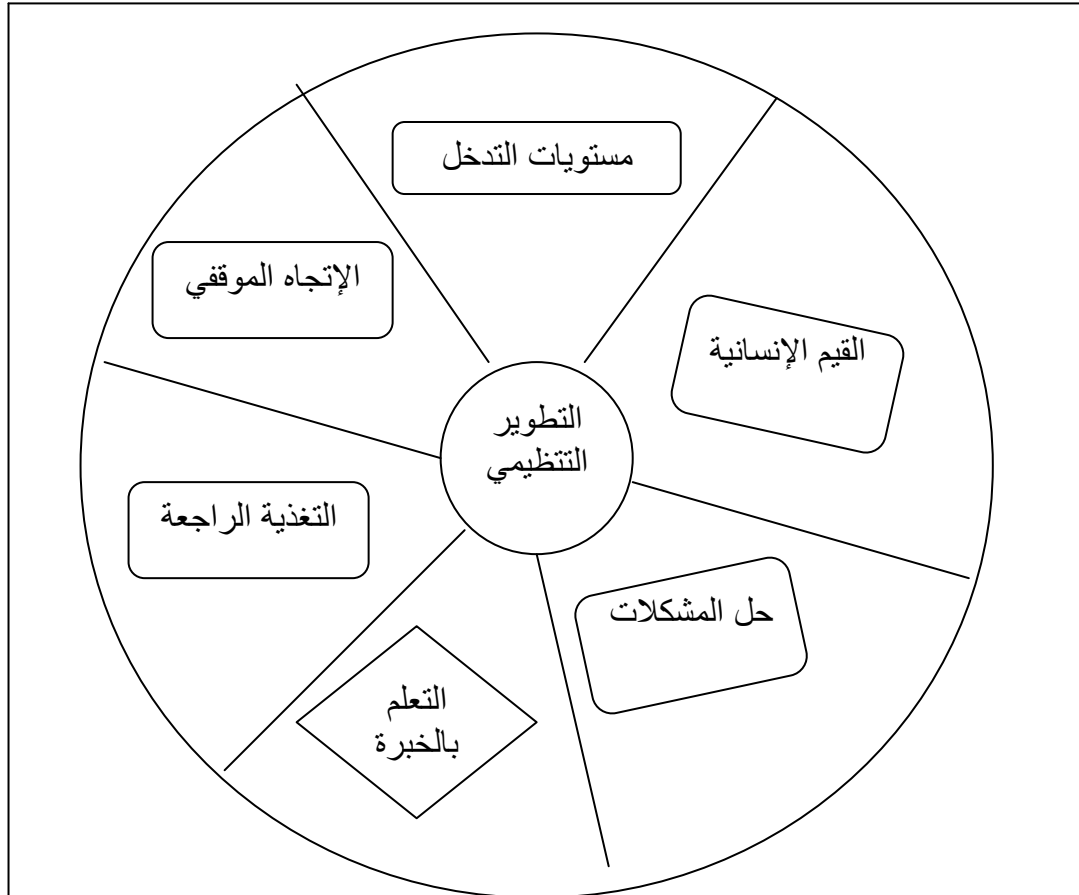
- للتطوير التنظيمي خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح له، و من هذه الخصائص ما يلي:¹
- الإهتمام بالمنظمة/ النظام ككل: فالتطوير التنظيمي برنامج و جهد شامل يعنى بتفاعل مختلف أجزاء المنظمة و مكوناتها الرئيسية، حيث يؤثر كل منها على الآخر و يتأثر به، فهي تهتم بعلاقات العمل و العلاقات الشخصية و يعنى بالبناء التنظيمي و العمليات و الاتجاهات و محور الاهتمام بالتطوير التنظيمي و هو كيف يمكن أن تعمل هذه الأجزاء جميعها معا لتصبح فاعلة و التأكيد على كيفية ربط و تحقيق الإنجاز المطلوب.
 - التركيز على عملية الإجماعات و المنظمات و كيفية حل المشكلات و اتخاذ القرارات و الاتصالات بالمقارنة مع المضمون و المحتوى.
 - التأكيد على فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الأفراد أنواع من السلوك المنظمة الأكثر فاعلية.
 - الإهتمام بالإدارة و المشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل.
 - استخدام واسطة تغيير (مستشار ذو خلفية علمية في علم السلوك).
 - النظر إلى جهود التغيير على أنها عملية مستمرة.
- أما نيوس تروم و ديفز (Neystrom & Davis) فيشيران إلى الخصائص التالية للتطوير التنظيمي:²
- الإهتمام بالمنظمات/ النظام ككل و تفاعل أجزائها.
 - القيم الإنسانية: يعتمد التطوير المنظمي على القيم الإنسانية و التي معتقداته و إيجابياته حول إمكانياته و رغبة النمو و التطوير لدى الأفراد و التأكيد على ضرورة إتاحة الفرصة للفرد للنمو و أنه المناخ الأفضل لذلك هو الذي يشجع التعاون و الاتصال المفتوح، و الثقة المتبادلة بين الأفراد و مشاركته القوى، و مواجهته البناءة.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 28، 29.

² نفس المرجع، ص 29.

- استخدام وسيط تغيير.
 - التأكيد على عملية حل المشكلات/ تدريب الأفراد على تشخيص و تحليل المشكلات و حلها بدلا من مناقشتها و نظريتها.
 - التغذية الراجعة: يهتم التطوير المنظمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من أجل توفير المعلومات ذات الفائدة لهم ليبنون عليها قراراتهم.
 - الإتجاه الموقفي/ الشرطي: يتصف التطوير بالمرونة و مواقع العملية حيث يتم تكيف إستراتيجيته و وسائل التغييرات لتتوافق مع الحاجات المحددة.
 - التعلم على طريقة الخبرة/ التجربة: يعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة و الخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل.
 - التدخل/ التغيير على مستويات عديدة: إن الهدف من جهود التطوير المنظمي هو بناء منظمة أكثر فاعلية و إن المنظمة ستستمر في التعلم، و التكيف و التحسين، و أن تطوير المنظمة يمكن أن يحدث من خلال الإعراف بأن المشكلات يمكن أن تحدث على مستوى الفرد، و بين الأفراد و الجماعات، و بين الجماعات و المنظمات.
- الشكل التالي يبين لنا هذه الخصائص:

الشكل رقم (25) خصائص التطوير التنظيمي



المصدر: بلال خلف السكارنة: " التطوير التنظيمي و الإداري"، مرجع سابق، ص30.
المطلب الثالث: افتراضات التطوير التنظيمي و الصفات المميزة له:

(1) الافتراضات التي استند إليها التطوير التنظيمي:

من خلال التعريفات المقدمة للتطوير التنظيمي و بعد الإشارة إلى أهدافه و خصائصه يمكن استخراج النقاط التالية:¹

- يحاول التطوير التنظيمي التخطيط لعملية تغيير منظم، و يستثني المبادرات المفاجئة و العشوائية.
- إن الهدف الأساسي للتطوير التنظيمي هو تطوير المنظمات، و تشير هذه الناحية إلى استثناء إحداث التغيير بهدف التقليد فقط، أو بسبب ضغوطات خارجية تفرض على المنظمات، أو إجراء تغيير لأجل التغيير فقط.
- يجب أن تستند التغييرات المخططة إلى الإلمام و المعرفة بالعلوم السلوكية، و السيكولوجيا و الثقافة، و مجالات متصلة أخرى، بدلا من استنادها إلى اعتبارات مادية أو تقنية. و ضمن هذا التعريف إن عملية استبدال الملفات التي كانت تكتب بشكل يدوي بنظام حاسوب لا يمكن اعتبارها بشكل فوري على أنها تطوير تنظيمي، مع أن هذا النوع من التغيير له آثار سلوكية، و لكنه تغيير بدافع التطوير التقني و ليس السلوكي.
- إن التطوير التنظيمي جهد طويل المدى، أي أن التغيير التنظيمي و التطوير يستلزمان وقتا طويلا قد يصل إلى عدد من السنوات في أغلب الأحوال إنه يتعامل مع التغيير على المدى الطويل الأجل و المدى المتوسط، و هذا يعني التغيير الذي يحتاج تطبيقه أو تحقيقه إلى فترة زمنية واضحة.
- تتم إدارة التغيير و دعمها من قبل الإدارة العليا، و هي عملية ملزمة حيث يجب على الإدارة العليا أن تدير و تشجع جهود التغيير.
- يحتوي على رؤية مستقبلية للمنظمات، و يقصد بها هنا صورة للمستقبل التي ترغب أن تكون عليه المنظمة، و هذا يشمل الجزء البارز للعنصر الإنساني فيها.
- عمليات التمكين تشمل مشاركة عدد كبير من الأفراد في بناء الرؤية المستقبلية، و تطوير إستراتيجية للوصول إلى ذلك، و تعني أيضا سلوكيات القيادة التي تساعد أعضاء المنظمة على التطوير و الاستفادة من مهاراتهم بشكل كلي نحو تحقيق أهداف الأفراد التطويرية و نجاح المنظمة.

¹ ريم رمضان ، مرجع سابق، ص ص 42،43.

- عمليات التعلم و الاختبارات الذاتية تساعد على تعلم الفرد و الفريق و التنظيم بأكمله. إنها تركز على الأهداف و العمليات بشكل خاص، و كذلك عملية التعلم التنظيمي على أنها وسيلة لتطوير قدرة المنظمة على التغيير.
 - عمليات حل المشكلات و هي جميع الأساليب التي يستخدمها أعضاء التنظيم لتشخيص المواقف و حل المشكلات، و اتخاذ القرارات و تطوير حلول تنظيمية جديدة و مبدعة تركز على الأغراض المشتركة لجميع أعضاء المنظمة.
 - ثقافة المنظمة، و هي تتكون من افتراضات أساسية و قيم و معايير للسلوك تعتبر الطريقة الصحيحة للإدراك و التفكير و الشعور، لهذا فإن تغيير الثقافة ضروري للتطوير الحقيقي للمنظمة.
 - فرق عمل متماسكة، حيث يركز التطوير التنظيمي على فرق العمل لتحقيق العمل في المنظمات و هي مكونة من رؤساء و مرؤوسين لهم مهام محددة.
 - الاستعانة بمستشارين، حيث يمكن للقادة الاستفادة و الاستعانة ببعض المتخصصين في تخطيط و تنفيذ أنشطة تطوير المنظمات، و هذا يعني أن المستشار يمكن أن يكون عضوا في المنظمة، و فردا مسؤولا عن تسهيل عملية التغيير، و يأخذ دور مدير التغيير.
 - الاستفادة من نظريات و تقنيات علم السلوك التطبيقي، حيث أن تطوير المنظمات يطبق المعرفة و النظرية إضافة إلى العلوم السلوكية مثل علم النفس، و علم النفس الاجتماعي، و علم الاجتماع و غيرها، و التي أسهمت في ممارسات تطوير المنظمات.
 - تحتوي التعريفات إلى جانب البحث العلمي على جوانب مثل التشخيص التنظيمي، و اتخاذ الإجراءات، و حل المشكلات و إيجاد الفرص، و نظرا للتطبيقات الواسعة للبحث العلمي في هذا المجال هناك تعريف لتطوير المنظمات على أنه " تحسين المنظمة من خلال المشاركة في البحث العلمي".
- و أشار علماء الإدارة إلى وجود خمس استراتيجيات أساسية للتطوير التنظيمي، و هي التي تقدم الأساس لأي برنامج تطوير تنظيمي.
- تشير الاستراتيجية الأولى إلى التطوير التنظيمي على أنه عملية مخططة، حيث يجب تنظيمها بشكل جيد من أجل أن تصبح فعالة للتنظيم.
 - الاستراتيجية الثانية تشير إلى ظروف تطبيق عملية التطوير التنظيمي في جميع أنحاء التنظيم.

- الإستراتيجية الثالثة لها علاقة برغبة الإدارة بتوسيع عمل التطوير التنظيمي و تطويره، إذ أن ضمان نجاح عمل التطوير التنظيمي يتطلب أن يكون جزءا من لا يتجزأ من الخطط الإستراتيجية للمنظمة.
 - الإستراتيجية الرابعة هي في قدرة التطوير التنظيمي على مساعدة المنظمات على خلق ثقافتها، رؤيتها، أهدافها، و وظائفها، و المحافظة عليها.
 - الإستراتيجية الخامسة تتضمن استخدام المداخلات المخططة.
- و عليه إن جهود التطوير التنظيمي سواء فيما يتعلق بالأهداف التي يسعى لتحقيقها أو بالنسبة لاستراتيجيات و وسائل التغيير فهي جميعا تنطلق من مجموعة مبادئ و اقتراحات و قيم و بعض هذه المبادئ تتعلق بالإنسان كفرد و بعضها في إطار الجماعات و بعضها يتعلق بالمنظمة¹.
- أ- فيما يتعلق بالفرد:**

- أن الإنسان لديه حاجة للنمو و التطوير و يمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي و عملي مؤازر و ذي تحديات.
 - عدم استغلال إمكانيات و طاقات معظم الناس في حين أنهم قادرون على تحمل مسؤولية أعمالهم و الإسهام بدور إيجابي في أداء المنظمة.
- ب- فيما يتعلق بالجماعات:**

- الجماعات هامة بالنسبة للأفراد لكونها تساعدهم على إشباع حاجات هامة لديهم.
 - الجماعات أساسا محايدة و يمكن أن تكون مساعدة أو ضارة فيما يتعلق بدعم أهداف المنظمة.
 - يمكن للأفراد من خلال العمل التعاوني زيادة فعالية الجماعات في تلبية احتياجات الأفراد و المنظمة.
- ج- فيما يتعلق بالمنظمة:**

- إن أي تغيير في أي جزء من المنظمة سيؤثر على باقي أجزائها.
- تؤثر ثقافة المنظمة على طبيعة مشاعر و اتجاهات الأفراد و كيفية التعبير عنها و غالبا ما تمنع ثقافة المنظمة الأفراد من التعبير عن مشاعرهم و اتجاهاتهم و هذا يؤثر سلبا على حل المشكلات و نمو الأفراد و الرضا في العمل.
- البناء التنظيمي و الأعمال في المنظمة يمكن تصميمها و تعديلها بحيث تلبي حاجات الأفراد و الجماعات و المنظمة على السواء.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 37، 38.

- في معظم المنظمات أن مستوى المؤازرة و الثقة و التعاون بين الأفراد أقل مما هو مرغوب و ضروري.
- كثير من النزاعات الشخصية بين الأفراد و الجماعات هي نتيجة تصميم المنظمة و ليست بسبب الأشخاص المعنيين أنفسهم.
- حينما ينظر إلى المشاعر على أنها هامة يمكن فتح آفاق جديدة لتحسين القيادة و الاتصال و وضع الأهداف و التعاون.
- توجيه الاهتمام في حل النزاعات من أسلوب التهدة إلى أسلوب المناقشة المفتوحة للآراء يساعد على تطوير الشخص و تحقيق أهداف المنظمة على السواء.

(2) الصفات المميزة للتطوير التنظيمي:

إن بعض المميزات التي يحتويها أي برنامج تطوري هو التالي:

- قيادة التغيير: يعتبر التطوير التنظيمي إستراتيجية مخططة تهدف إلى تحقيق التغيير التنظيمي، كما تهدف جهود التغيير فيها إلى أهداف معينة، و تستند إلى تحليل مجالات المشكلات و تحديدها (أو المجالات التي تظهر فيها المشكلات).
 - المشاركة: يتضمن التطوير التنظيمي بشكل تقليدي اتجاها للمشاركة، أي يتضمن تدخل و مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة، و الذين يتأثرون بالتغيرات.
 - الأداء: يتضمن برنامج التطوير التنظيمي التركيز على طرائق لتطوير و دعم الأداء و الجودة.
 - إنساني: يعتمد التطوير التنظيمي على مجموعة من القيم الإنسانية التي تتناول الأفراد و المنظمات، و التي تهدف إلى الحصول على منظمات أكثر فعالية تفتح فيها مجالات جديدة للاستفادة بشكل أكبر من الإمكانيات البشرية.
 - الأنظمة: يمثل التطوير التنظيمي اتجاها منظما يتعلق بالعلاقات المتبادلة بين الأقسام المختلفة، و الوحدات و الجماعات و الأفراد على أنها أنظمة فرعية يرتبط بعضها ببعض فتشكل النظام الكلي.
 - علمية: يستند التطوير التنظيمي إلى اتجاهات علمية تستهدف زيادة فعالية المنظمة.
- و بشكل عام وشامل يمكننا القول: يجب أن تكون المنظمة أكثر من مجرد فعالة (تحقق أهدافها) عليها أن تتكيف مع التغيير.

المطلب الرابع: إيجابيات و سلبيات التطوير التنظيمي:

لا جدال في أن التطوير التنظيمي كعلم سلوكي و كإبداع إنساني يستخدم لأغراض التغيير المخطط قد احتل مكانا مميزا بين النظريات و الأساليب الإدارية الحديثة و يكفي لتأكيد صحة ذلك أن أكثر المفكرين و المنظرين في مجال الإدارة و العلوم السلوكية قد ساهموا بدراساتهم و استخدموا التطوير التنظيمي في أعمالهم كمستشارين إداريين و من ضمنهم "دوقلاس ماكريجر"، "رنسيس ليكرت". و عليه لابد من الوقوف على ميزات و سلبات التطوير التنظيمي:

1) إيجابيات التطوير التنظيمي:

يمكن الإشارة إليها من خلال النقاط التالية¹:

- لقد انبنى التطوير التنظيمي من حيث أسسه و ممارساته على العديد من الأساليب و النظريات السلوكية التي سبقته فاستفاد بالتالي من أسسها و تجاربها في تحسين و تطوير الأفراد و الجماعات و التنظيمات التي تمثل مادته التي يتعامل معها. و عليه فالتطوير التنظيمي يمثل خطوة متقدمة على ما سبقه من نظريات إدارية و من النظريات التي استفاد منها و احتواها التطوير التنظيمي البحث الموجه نحو العمل و الإدارة بالأهداف.
- إن التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة و أعرافها و تقاليدها يعتبر من الدلائل و المؤشرات على نجاحه المستقبلي كإبداع إداري إذ لا جدل في أن معتقدات الفرد و قيمه و توجهاته و سلوكه تمثل جزءا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة المعنية، يتأثر بها و يؤثر فيها مما يجعل تأثير أية مجهودات لإدخال التغيير في المنظمة عن طريق البيئة المكانية أو نفوذ الشخصية القوية يتضاءل كثيرا إذا ما قورن بتأثير ثقافة المنظمة، هذا و لا يقف التطوير التنظيمي كعملية عند حد الاعتراف بثقافة المنظمة فحسب، بل إنما يتجاوزه لاقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة و العمل على تغييرها، و هنا يكمن النجاح الحقيقي، و الإضافة التي حققتها حركة التطوير التنظيمي هي استيعاب و من ثم السيطرة على ثقافة المنظمة بدلا من الخضوع لها، و هكذا تتميز حركة التطوير التنظيمي عما سبقها من مجهودات في اتجاه إدخال التغيير.
- انطلاقا من حقيقة تجديد ثقافة المنظمة لأنماط سلوك الأفراد، فإن هنالك دليلا تاريخيا بأن إحداث التغيير على الأفراد و الجماعات يسهل كثيرا إذا ما تم التدخل عن طريق المجموعات الكلية، و ليس عن طريق التعامل مع كل فرد على حدى. هذا الوضع يمثل تأكيدا لدور الثقافة في تحديد السلوك، و بالتالي شاهدا على صحة توجه حركة التطوير التنظيمي التي اتخذت من التعامل مع الفرق أساسا لأعمالها.

¹ بلال خلف السكارنة: " التطوير التنظيمي و الإداري"، مرجع سابق، ص ص 39، 40.

- يمثل التطوير التنظيمي تطبيقا فعالا للمنهاج العملي لحل المشكلات الإنسانية و الاجتماعية و التنظيمية، و يعتبر هذا التوجه العملي من أسباب نجاح و عناصر قوة حركة التطوير التنظيمي، كما يمثل نقلة نوعية من النظرة التقليدية التي كانت ترى في أي تغيير أو تجديد يعتبر تهديدا لوجودها و مساسا بمصالحها لحساب مجموعات أخرى، إلى نظرة شمولية تتجاوز المصالح المباشرة الضيقة إلى العمل على تحقيق الأهداف التي تخدم الجميع بحشد و توظيف و تنسيق الموارد و الإمكانيات، و إدارة و توجيه التغيير.
- قدمت كتب التسيير الكثير من الدلالات على التطبيقات التنظيمية في المؤسسات. مثلا هال (Hall) وصف مجموعة الممارسات التي يجب على المؤسسة تبنيها للوصول "للكفاءة الصناعية"، و قد أعاد تجميع هذه الممارسات في ثلاث فئات: الوقت المناسب (Le- juste- à temps)، الجودة الشاملة، مشاركة الأفراد¹.

(2) سلبيات التطوير التنظيمي:

هناك بعض السلبيات نشير إليها في النقاط التالية:

- التركيز و الاهتمام الكبيرين اللذين تعطيهما حركة التطوير التنظيمي للجانب الإنساني و الاجتماعي في المنظمة قد يتم إذا لم يتم التحيز على حساب الاهتمام بجوانب العمل و العناصر الفنية و الهيكلية و ما يؤدي إليه التفاعل بينها من تأثير على مسار المنظمة و أدائها و لهذا فإن على المتخصصين في مجال التطوير التنظيمي أن يولوا اهتماما أكبر و يمدوا جسور الاتصال بالمتخصصين في مجالات الإدارة العلمية و شؤون الأفراد و علم النفس الصناعي و بحوث العمليات و الهندسة الصناعية ..، و ذلك حتى يأتي تدخلهم أكثر شمولاً و أبعد تأثيراً على المنظمة.
- يتمثل التحرز الثاني بالنسبة لحركة التطوير التنظيمي في ولوج بعض العناصر غير المتخصصة و الداخلية من المتخصصين في جوانب أخرى من الإدارة على الحركة مما يؤدي إلى نتائج ضعيفة أو ربما عكسية عند محاولتهم تطبيق أساليب التطوير التنظيمي مما يضر بالتالي بمصداقيته كأسلوب لعلاج المشكلات و كوسيلة فاعلة لإحداث التغيير.
- رغم الطبيعة التكاملية للتطوير التنظيمي و حقيقة اعتماده على العديد من الأساليب الإدارية السلوكية المتعارف عليها إلا أن هناك خطراً حقيقياً في تبني حركة التطوير التنظيمي لنفس القيم و الأعراف التي سادت في المنظمات التقليدية ذلك أن مثل هذا الوضع رهين بإيجاد نوع من التناقض بين ما تدعو له حركة التطوير التنظيمي من تجديد و تغيير في المفاهيم الأساسية و أسلوب إدخال التغيير و

¹ Nathalie Greenan et Jaques Mairesse : « Les Changements Organisationnels, L'informatisation des entreprises et le Travail des Salariés : un exercice de mesure à partir de données couplées entreprise /salariées », Revue économique, France, 2006/6, volume 57, p 1140.

بين ما تمثله القيم و الأعراف التقليدية. و لهذا فلا بد من تبني نظام جديد للقيم يتماشى و ينسجم مع توجهات و أساليب حركة التطوير التنظيمي.

- تقتصر إستراتيجية التطوير التنظيمي حاليا على نماذج التغيير المخطط التي تعتبر قليلة و محدودة و بالتالي فإن التطوير التنظيمي لم يتناول و لم يتعامل مع مفهوم النفوذ و القوة في التنظيم ذلك أن منطلقات التطوير التنظيمي ظلت تركز على أهمية توفير مناخ من الثقة و التآلف، فوسائل و أساليب لكفالة فعالية التنظيم مهمة بالتالي أهمية الصراع و السلطة و القوة و المنافسة، و تأثيرها على سلامة مسار المنظمة، مما يحتم إعادة النظر في نموذج التطوير التنظيمي ليصبح أكثر شمولاً.
- يؤخذ على التطوير التنظيمي أيضا أنه بطبيعته و أساليبه التي يستخدمها، قد يأخذ مدى طويلا قبل أن تظهر نتائجه، أو تثمر المجهودات التي بذلها القائمون به، كما أنه قد يكلف كثيرا من حيث التصرفات و الاحتياجات المادية، مما يجعل الجهات التي تلجأ إليه كأسلوب لحل المشكلات تضيق به لبطئه و لتكلفته العالية، فتبحث بالتالي عن وسائل و أساليب أخرى أسرع عائدا و أقل تكلفة.
- من المحاذير التي يعتقد أنه من الضروري التنبيه إليها هو مما قد تقود إليه التغيرات التي تحدث بسبب تدخلات التطوير التنظيمي من تناقض بين ثقافة و أعراف المنظمة المكتسبة حديثا بين القيم و الأعراف السائدة في البيئة المحيطة و الخارجية. إن مثل هذا الوضع إذا لم يعالج و يحتوى فإنه قد يضر بمقدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية، و يقلل فرصها في إنجاز أهدافها الأساسية، و يقلل بالتالي أو يلغي نهائيا أي جدوى أو معنى للتطوير التنظيمي.

المبحث الثالث: مجالات إحداث التغيير التنظيمي:

يتم إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة في مجموعة من المجالات حيث سنركز أساسا على كل من العمليات، الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا.

المطلب الأول: التغيير في العمليات:

يجري التركيز في إعادة البناء التنظيمي على العملية، و المقصود بالعملية وفق هذا المنظور هي جملة الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا أو عددا من المدخلات للحصول على مخرجات محددة.¹ قد يتطلب التغيير في ظروف و بيئة عمل المنظمة إحداث تغيير و تطوير نظم العمل بالمنظمة، و ذلك من خلال تبسيط و تطوير إجراءات و مسؤوليات العمل و الصلاحيات و السلطات، و أنظمة المتابعة و تقييم الأداء و نظم التحفيز و غيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت و التكلفة، و زيادة الكفاءة و الفعالية التنظيمية.²

إن طرق العمل هي جميع الأنظمة غير المادية أو غير المحسوسة المتوافرة في مكان العمل و التي يستخدمها العاملون في إنتاج السلع و الخدمات. و هي تتضمن التخطيط الاستراتيجي و اتخاذ القرار و إعادة التنظيم و التقييم و أساليب حل الصراع الشخصي و وضع الأهداف و الاتصالات الشخصية و عقد اللقاءات أو الاجتماعات و الحفز الحوافز.³ كي تستطيع المنظمات البقاء عليها إجراء تغييرات في طرق العمل لديها و ذلك استجابة لتحديات البيئة التي تواجهها و تتغير معها.

العمليات الجوهرية في كل منظمة هي ثلاث عمليات رئيسية:

1- تطوير المنتجات.

2- إدارة الطلب على المنتجات.

3- تعبئة الطلب على المنتجات.

تعد هذه العمليات جوهرية بالنسبة لأي منظمة، لأن جميع منظمات الأعمال تعتمد إلى تطوير المنتجات، و بيعها، و تعبئة الطلبات على المنتجات، بغض النظر عما إذا كان المنتج سلعة أو خدمة. وعليه من المهم أن ندرك أن عملية ملائمة العمليات الفردية لمجموعة العمليات الأخرى و إستراتيجية المنظمة هي أهم من أي عملية منفردة.

هناك ثلاث مستويات من الملاءمة أو التكامل بين العمليات:

- يشير المستوى الأول من التكامل إلى الملاءمة البسيطة بين إحدى العمليات و بين الإستراتيجية العامة للمنظمة. (مثل ملائمة إستراتيجية النمو لإحدى شركات الأدوية مع عمليات تطوير المنتجات الجديدة لها).

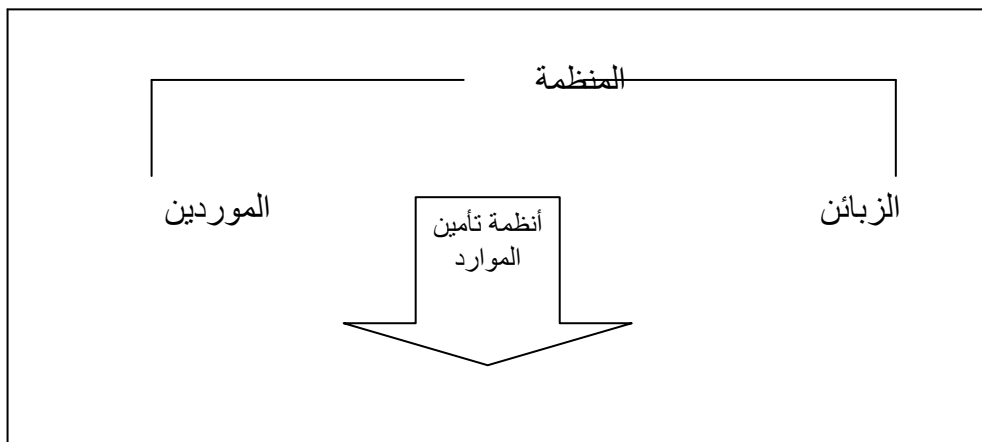
¹ قاسمي كمال: " إدارة التغيير: المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير " (في): (المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات)، يومي 08 و 09 مارس 2005، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 58.

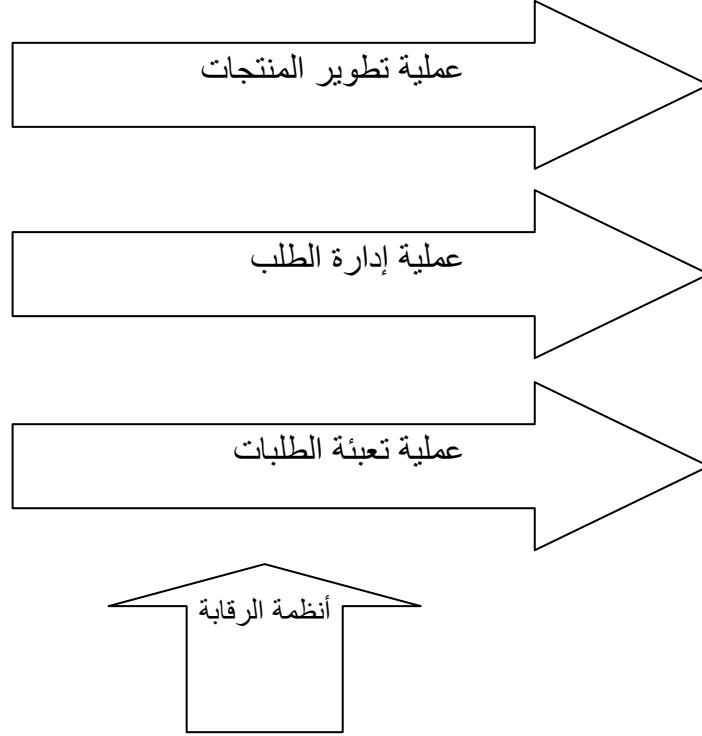
² أوسريز منور و سعيد منصور فؤاد: "التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات و المعوقات)"، مرجع سابق، ص 273.

³ ريم رمضان: "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية"، مرجع سابق، ص 115.

- المستوى الثاني من التكامل يشير إلى العمليات التي يمكن اعتبارها تدعم أعمال المنظمة أو العمليات الداعمة.(في لمثال السابق المنتجات الجديدة تتطلب من الأطباء أن يكونوا ملمين باستخدامها و بفوائدها، و لن يكون هناك طلب على الدواء الجديد من دون هذه الخطوة الهامة، لذلك فإن إجراء ملاءمة أو تكامل بين الأنشطة التثقيفية التي تتطلبها عمليات إدارة الطلب على المنتجات و بين عمليات تطوير المنتجات الجديدة يعتبر هاما من حيث المستوى من الدرجة الثانية للملاءمة).
 - المستوى الثالث من التكامل يذهب إلى أبعد من مجرد إيجاد ملاءمة العمليات لبعضها، إنه يشير إلى مستوى من الملاءمة يشمل مستوى المنظمة بشكل عام و هو يسمح للمنظمة بالاستفادة القصوى من عملياتها الرئيسية (كأنظمة إدارة الأزمات و توزيع الموارد المادية التي تساعد على الاستفادة القصوى من تطوير منتجات جديدة).
- و يظهر الشكل التالي العمليات الأساسية الثلاث المشار إليها:

الشكل رقم (26) نموذج العمليات و الأنظمة الأساسية





Source: Miller. A : “ Strategic Management ”, 3^{ed} Edition, Mc Graw-Hill Inc,USA,1998,p160.

إن إجراء ملاءمة عدة أنشطة و إظهارها جهدا مشتركا لمجموعة الأنشطة المكونة للنظام العام هو الذي يؤدي إلى نمو القدرة التنافسية للمنظمة.

و يمكن أن نذكر اتجاهين يستخدمان بشكل واسع، و هما يؤديان إلى مساعدة المنظمات على تطوير قدرات العمليات في المنظمة الواحدة من أجل الوصول إلى ملاءمة تلك العمليات و المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة، و يعرف الإتجاه الأول بإدارة الجودة الشاملة (TQM) الذي يركز على تحريض ظهور تطورات متزايدة و تدفقها و ذلك ابتداء من أسفل سلم التنظيم الرسمي أما الإتجاه الثاني فيعرف بإعادة هندسة العمليات الأساسية (CPR) و هذا الاتجاه يكون عادة من أعلى السلم الإداري إلى أسفله و يهدف إلى إجراء تغييرات جوهرية أو جذرية في طريقة تصميم العمليات و تتم إدارة كل من TQM و CPR عادة على أنها جهود متعددة الجوانب تهدف إلى إدخال تطورات ذات أساس واسع يصل إلى مجموعة من الأنشطة و المبادرات.¹

المطلب الثاني: التغيير في الأفراد:

¹ ريم رمضان، مرجع سابق، ص 117.

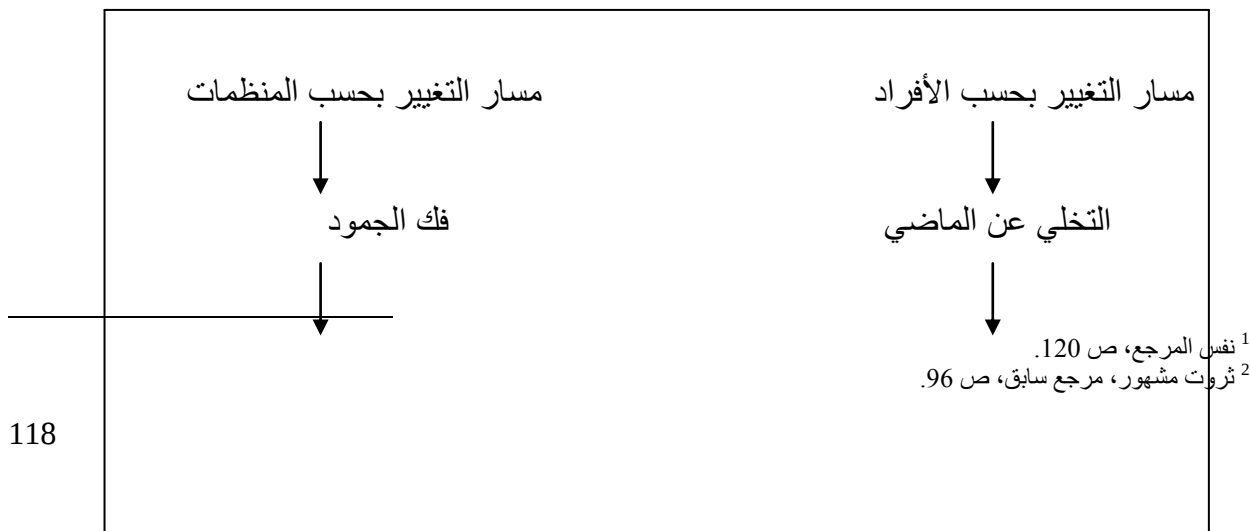
إن الأعمال التي يقوم بها الأفراد تعتبر حجر الأساس لأي منظمة، و هي على الأكثر تشكل بعدا أساسيا للخبرة في مثل تلك المنظمة.

و الأسئلة التي تطرح هنا هي: هل يمكن للأفراد العمل بفعالية أكبر؟، هل يمكن إدارتهم بشكل أفضل؟، و هل يستطيع المديرون الحصول على التزامهم بعملية التغيير؟. هذه التساؤلات تثار عادة عند وجود إيمان كاف باحتمال تطوير الأفراد المعنيين بالأمر، و اتخاذ الاستعدادات اللازمة لتنمية هذه القدرات و تدريبها كلما استدعت الضرورة ذلك، و إن الافتراضات المسبقة الخاطئة حول ذلك يمكن أن تؤدي إلى استخدام أساليب في الإدارة لا تناسب الالتزام بالتغيير.¹

و عليه يدور المنطق حول ضرورة تغيير و تطوير الأفراد بالشكل التالي: إن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم و منظماتهم يعني أن هناك توافقا بين الأفراد (أهدافهم، دوافعهم، شخصياتهم، قدراتهم و آمالهم) من ناحية، و بين الإدارة (أعمال، وظائف، أهداف، تكنولوجيا، و إجراءات) من ناحية أخرى، إلا أن دوام الحال من المحال فكل من الأفراد و المنظمات يتغيران بصورة دائمة، و يسبب هذا التغيير عدم توافق الأفراد مع الإدارة مما يسبب مشاكل الأداء السيئ و انخفاض الرضا عن العمل، و هنا يجب إجراء بعض التدخل في الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي يعود التوافق و الاتزان بين طبيعة الأفراد من جهة و طبيعة التنظيم من جهة أخرى.²

لتحقيق التغيير يجب تفهم الكيفية التي يتغير من خلالها الأفراد، و على مديري أو قادة التغيير أن يدركوا بأن لديهم مجموعتين متوازيتين من المهام لإدارتها أثناء عملية التغيير: المجموعة الأولى: تضمن قيادة المنظمة خلال مراحل التغيير. المجموعة الثانية: تتضمن قيادة الأفراد العاملين في المنظمة خلال تلك العملية. الشكل التالي يوضح المسؤولية المزدوجة للقيادة من خلال إدارة مسارات التغيير لكل من المنظمات و الأفراد على حد سواء:

الشكل رقم (27) المسؤولية المزدوجة للقيادة





المصدر: ريم رمضان، مرجع سابق، ص 117.

إن عملية الانتقال أو التحول التي يمر بها الأفراد عند التغيير هي عملية سيكولوجية، و يظهر البحث العلمي أن جميع الأفراد يمرون بها، و يختبر الأفراد خلالها مشاعر الخسارة، و مع ذلك يتوجب عليهم أن يعملوا و يستمروا في العمل مع شعورهم بها، كما أن عليهم أن يتكيفوا فيما بعد مع الوضع الجديد، و هذا بالطبع يتطلب منهم فترة زمنية قد تختلف باختلاف الأفراد.¹

و فيما يلي معادلة رياضية تساعد بشكل خاص عند مرحلة فك الجمود بالنسبة للمنظمات:

$$C = (A + B + D) > X$$

حيث:

C : التغيير (change)

A : درجة عدم الرضا بالحالة الراهنة (Level of dissatisfaction with status quo)

B : معدل الرغبة في التغيير المقترح و فيما إذا كان مطلوباً

(Disirability of proposed change)

D : هل هو عملي لدرجة تستحق المخاطرة بالاستقرار القائم حالياً (Practicality of change)

X : التكلفة الشخصية للتغيير (Personal cost of change)

و تظهر معادلة التغيير أن هناك ثلاثة مكونات يجب أن تكون متوافرة كي يتم تهيئة الأفراد للقيام بالتغيير:

1- على الفرد أن يشعر بأن المشكلات و الصعوبات و الآلام التي سوف تسببها له عملية التغيير

يمكن أن تكون ضعيفة أو قليلة مقارنة مع ضرورة التغيير و الحاجة له.

2- يجب أن يكون هناك عدم رضا بالحالة الراهنة.

3- أن ينظر العاملون إلى التغييرات المقترحة على أنها وسيلة للتغلب على المشكلات الحالية، كما

يجب أن تكون قابلة للتحقيق.

¹ ريم رمضان، مرجع سابق، ص 124.

و تجدر الإشارة هنا إلى أن تكلفة التغيير لا يقصد بها أن تكون قابلة للقياس بأبعاد مالية إنما لها علاقة بالحالة العاطفية التي يمكن أن يعاني منها الأفراد و بالجهود التي ترافق عملية التغيير أيضا، و هي تقرر بالمقابل بأن التغيير سواء أكان سيصيب المنظمات أم الأفراد يمكن أن يكون عملية صعبة و مؤلمة للجميع.¹ كما يجمع أغلب الباحثين و الكتاب على العلاقة الوطيدة بين الثقافة و الأداء و يرى كوتر J.L.Kotter و هسكيت J.L.Heskett بأن " محرك التغيير هو أساسا ثقافي"². إن قوة الاعتقاد و كفاءة المسيرين هي الأساس لنجاح التغيير الثقافي للأفراد.

وذلك ما لم يتم التحضير لعملية التغيير و تهيئة الأفراد فلن يكونوا قادرين على القيام به، و لن تكون لديهم الرغبة في ذلك.

و بشكل عام، إن التغيير الذي يطرأ على العمل مهما يكن نوعه يصبح موضوعا شخصيا بالنسبة إلى العاملين، فقد يعتبره أحدهم على أنه تحدٍّ للقيام بعمل أو مهمة جديدة فيترقبه بانتظار، بينما قد يخاف غيره من احتمال عمله مع مدير جديد. و استنادا إلى آراء علماء الإدارة يعمد هؤلاء الأفراد إلى تبني نماذج مختلفة في أسلوب استجابتهم للتغيير. و بالتحديد يعمد الأفراد إلى ردود أفعال تجاه التغيير الذي يحبونه تختلف عن تلك التي يقومون بها تجاه التغيير الذي لا يحبونه.

يرتبط أيضا التغيير بالأفراد بمفهوم رأس المال البشري للفرد الذي يشتمل على المعارف و الكفاءات التي يتقنها هذا التغيير و هي متراكمة على طول دراسته، تكوينه، و خبرته، و يتضمن رأس المال البشري ثلاثة مكونات أساسية:³

- الكفاءات العامة (أبجديات، حسابات أساسية، كفاءات التكوين).
- الكفاءات الخاصة المرتبطة بالتكنولوجيا أو سيرورات الإنتاج (برمجة آلية، صيانة و إصلاح القطع الميكانيكية).
- الكفاءات التقنية والعلمية (التحكم في المعارف التنظيمية و تقنيات التحليل).

المطلب الثالث: التغيير في الهيكل التنظيمي:

(1) مفهوم الهيكل التنظيمي:

يمكننا النظر إلى الهيكل التنظيمي على أنه الطريقة التي تعمل بها منظمة ما بشكل رسمي، كما توجد في المنظمات إلى جانب ذلك ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي الذي لا يتم تصميمه من قبل الإدارة، و يكون نتاجا للصدقات التي تنشأ بين أفراد التنظيم، و بسبب المصالح المشتركة للجماعات فيه.¹

¹ ريم رمضان، مرجع سابق، ص 125.

² Jean Brilman, op. cit, p 371 .

³ Guillard Alexandre et Roussel Josse : « Le Capital humain en gestion des Ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept », Revues Management & Avenir, 2010/1 n° 31, p 162.

و يمثل الهيكل التنظيمي ذلك الرسم التصوري للعلاقات الرسمية، خطوط الاتصالات و نقل المعلومات، حيث يوفر إطارا يعمل الأفراد من خلاله لأنه ينظم العلاقات بين المستويات الإدارية و يوفر الرقابة على الأنشطة و يوضح الأبعاد الرأسية و الأفقية، و يحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية². و لقد تناول مفهوم الهيكل التنظيمي الكثير من علماء التنظيم الأوائل و المعاصرين و الكثير من الممارسين و من بين التعريفات المقدمة:

تعريف ماكس فيبر (Max Weber): يشير إلى أنه "مجموعة القواعد و اللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الأفراد أن تصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو يحقق الرشد و الكفاءة و يرى أنه لتحقيق السيطرة و الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، و في نفس الوقت يجب أن يعتقد الرئيس بأن له الحق في إصدار الأوامر للتابعين".

يرى ريتشارد ستيرس (Richard M. Stears) أن الهيكل التنظيمي يشير إلى الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبيا و التي تعيد إلى حد كبير أنماط التفاعل و التنسيق و السلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة.

أما تعريف هول (Hall) : الهيكل هو محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما الإطار، و النماذج و يقصد بالإطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة كالحجم و التكنولوجيا و البيئة و المتغيرات الثقافية، أما النماذج هي الاختيارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة و التعامل مع عناصر هذا الإطار.

هناك تعريف آخر لستونر (Stonar) بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة و الإتصال بين الرؤساء و المرؤوسين.

من خلال هذه التعريفات يتضح أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من عناصر رئيسية هي:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية و وحدات مختلفة.
- التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة.
- نطاق الإشراف و خطوط السلطة و المسؤولية.
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية و اللامركزية.

(2) التغيير في الهياكل التنظيمية:

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيرات بالهياكل و العلاقات التنظيمية، و يحدث التغيير في الهيكل

¹ ريم رمضان، مرجع سابق، ص 133.

² ثروت مشهور، مرجع سابق، ص 109.

التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم و ملاءمته مع التغيرات الجديدة.¹

يعد الهيكل التنظيمي وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تجديد مهام الأفراد و تحقيق الانسجام و الترابط بين مختلف أجزاء التنظيم. من جهة أخرى فإن الهيكل التنظيمي يؤثر في سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات، فتقسيم العمل و التخصص يتضمن إسناد مهام و واجبات محددة للأفراد، و التزامات الفرد و توقعاته نتيجة لذلك قد تحقق له الرضا عن العمل، و العكس صحيح. كما أن جماعات العمل (الأقسام و الوحدات التنظيمية) التي يعمل الفرد معها قد تكون كبيرة أو قليلة و قد تضم أفراداً يقومون بأعمال متجانسة أو متباينة، و هذا يؤثر على درجة تماسك وحدات العمل و أساليب الاتصال بين أفرادها. كما أن نطاق الإشراف يؤثر على شكل الهيكل التنظيمي. أما ما يتعلق بتفويض السلطة فإنه بمقدار السلطة و المسؤولية المفوضة للفرد بقدر ما يساعد على تطوير قدراته و استغلالها و زيادة انتمائه للمنظمة، و يخفف العبء عن المدير. هكذا فإن كلا من العناصر الأربعة: التخصص و تقسيم العمل، تكوين الوحدات التنظيمية، تحديد نطاق الإشراف، و تفويض السلطة تؤثر في سلوك الأفراد و الجماعات و هذه الأبعاد مترابطة و يتفاعل بعضها مع بعض.²

نجد أن الإستراتيجية، التكنولوجيا، الثقافة، تأثير البيئة، كلها تعد من محددات الهيكل التنظيمي، و استجابة كل هذه العناصر لقوى التغيير تحتم على المنظمة إجراء تغيير في الهيكل كي يستجيب لهذه التغيرات و يتماشى معها.

2 - 1) التغيير في الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية هي مدخل شامل لإدارة المنظمات لعدد من السنوات القادمة، تغطي كثيراً من جوانب المنظمة، و رغم تعدد تعريفات الإستراتيجية إلا أن كلها تؤكد على عملية وضع الأهداف طويلة المدى التي تسعى المنظمة لتحقيقها.³

يعرف البعض الإستراتيجية على أنها "العملية التي بمقتضاها يتم تحديد الأهداف والأهداف الفرعية، وصياغة السياسات، واختيار الإستراتيجيات لتحقيق أغراض أو رسالة منظمة ما". يحتوي هذا الوصف على مجموعة من العناصر أو العمليات الرئيسية التالية:

✓ التخطيط الإستراتيجي لتحديد الأهداف والإستراتيجيات التنظيمية.

✓ إدارة الموارد: أي رسم صورة لعملية تخصيص الموارد على وحدات المنظمة لتنفيذ الخطة.

¹ أوسريز منور و سعيد منصور فؤاد: "التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات و المعوقات)"، مرجع سابق، ص 272.

² حسين حريم: "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، عمان، 2004، ص 313.

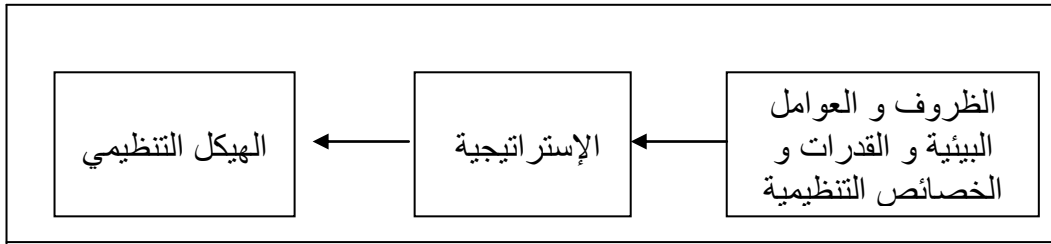
³ محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة و التنظيم"، دار الحامد، عمان، 1999، ص 163.

✓ الرقابة والتقييم لتأكيد تطبيق الإستراتيجيات.

تختلف وجهات النظر حول ما إذا كانت الإستراتيجية خطة يتم إعدادها مسبقا كأساس للعمل، أو أنها تتطور و تتبلور بالتدرج استجابة للتغيرات و التطورات التي تؤثر في التنظيم، و يرى أصحاب الرأي الأول أن الإستراتيجية يجب أن تكون معدة مسبقا و واضحة المعالم، و يفترض أصحاب هذا الرأي أنه من الممكن التنبؤ و بدرجة كبيرة من الدقة بالمستقبل، أما المفهوم التدريجي أو التطويري للإستراتيجية فينطلق من أن الإستراتيجية لا يمكن إعدادها مسبقا بشكل كامل بل تتطور بشكل تدريجي و تأتي محصلة عدة قرارات يتم اتخاذها استجابة للظروف و الأزمات و استغلالا للفرص المتاحة.

أما ما يتعلق بتأثير الإستراتيجية على الهيكل التنظيمي فإن هناك اتفاقا على أن الإستراتيجية هي أحد المحددات الرئيسية للهيكل التنظيمي¹.
نوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (28) الإستراتيجية محدد لنمط الهيكل التنظيمي



المصدر: محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة و التنظيم"، دار الحامد، عمان، 1999، ص 164.

1-1-2 إستراتيجية المؤسسة:

إن الإستراتيجية التي يتم اختيارها بواسطة الإدارة العليا في المنظمة سوف تلعب دورا في تحديد أي تصميم تنظيمي يصبح أكثر فعالية، فالمؤسسة التي تأخذ باستراتيجية النمو الداخلي (أي إعادة استثمار أموالها و نموها بعيدا عن شركات أخرى و الاندماج معها) سوف تحتاج إلى خلق وحدات تنظيمية كبيرة يمكنها تصميم و تنمية منتجاتها الجديدة التي تمكنها من التوسع، و لو أن المؤسسة أخذت باستراتيجية التنوع المترابط أو غير المترابط (أي التنوع في المنتجات بإضافة منتجات ذات علاقة أو ليست ذات علاقة بالمنتجات الحالي) فإنها تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأن كيفية القيام بترتيب تلك الوحدات الجديدة التي حصلت عليها بغرض التنوع، و استراتيجية تقليص حجم المنظمة قد يتطلب قيام الإدارة بتخفيض حجم بعض وحداتها بالتخلص من بعض تلك الوحدات الباقية لديها، و بالمثل فإن استراتيجية إبقاء الوضع على ما هو

¹ نفس المرجع، ص 164.

عليه قد تفرض على الإدارة تغييرا بحيث يمكنها استخدام نطاق أوسع للإشراف بقدر أكبر من المركزية في اتخاذ القرار.

2-1-2) استراتيجية وحدات العمل:

وحدات الأعمال هي وحدات المؤسسة الأم و لكنها تنفصل بمواردها و استراتيجيتها و تعامل معاملة مركز ربحية بالنسبة للمؤسسة الأم، و بطبيعة الحال فإن استراتيجية أي وحدة من وحدات الأعمال سوف تؤثر علي التصميم الخاص بالمؤسسة ككل و تستطيع أي وحدة عمل أن تأخذ بأربعة استراتيجيات:

أ) إما أن تكون محللة: و هي تلك الوحدات التي يتصف سوقها و منتجاتها بالاستقرار و لكن لا مانع لها من إضافة منتجات أو أسواق جديدة مع بقاء أسواقها و منتجاتها الأساسية هي الأساس الذي تعتمد عليه.

ب) إما أن تكون منقبة: و هي تلك الوحدات التي تنقب و تبحث عن كل ما هو جديد سواء في السوق أو المنتجات التي تقدمها.

ج) إما أن تكون مدافعة: و هي التي تدافع عن أسواقها و منتجاتها و لا تبحث عن الجديد.

د) إما أن تكون مستجيبة برد الفعل: و هي أسوأ أنواع وحدات الأعمال و التي تعمل دائما وفقا لرد الفعل و تكون أهدافها غير واضحة.

2-1-3) الإستراتيجية الوظيفية:

إن العلاقة بين الإستراتيجية الوظيفية للمنظمة و بين التصميم التنظيمي هي علاقة غير واضحة و التي تعود إلى أن هذه الإستراتيجية يتم التغطية عليها و احتواؤها بواسطة استراتيجية المنظمة ككل و استراتيجية وحدة الأعمال، و لو أن المؤسسة تأخذ باستراتيجية الهجوم التسويقي المكثف فإن المؤسسة قد تحتاج إلى وجود وحدات مستقلة للإعلان و البيع المباشر و الترويج لو أن إستراتيجيتها المالية تتطلب قدرا منخفضا من الديون فإنها قد تحتاج إلى وحدة مالية صغيرة الحجم فقط و لو أن إستراتيجية الإنتاج تتطلب إنتاج المنتج في عدد من الأماكن و المواقع فإن التصميم التنظيمي لابد و أن يعكس فكرة التشتت الجغرافي.

2 - 2) التغيير في الثقافة:

اختلفت وجهات النظر حول تعريف ثقافة المؤسسة و من بين التعريفات الأكثر قبولا و شمولا التعريف الذي قدمه شين (Schein): " مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورته أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها، و التي يتم تعليمها للأعضاء الجدد، و اعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات، إدراكها و فهمها"¹.

إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها، فهي تحدد السلوك و الروابط المناسبة و تحفز الأفراد.

¹ Pascal Laurent : « Economie d'entreprise, Tome 2 », Les éditions d'organisations, paris, 1997, p 240.

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف هي¹:

- 1- الهوية التنظيمية: يأتي ذلك من خلال مشاركة العاملين في المعايير و القيم و المدركات نفسها مما يعطيهم الشعور بالتوحد و يساعد في تطوير الشعور المشترك بين أفراد المنظمة.
 - 2- الالتزام الجماعي: و ذلك من خلال الشعور بالهدف المشترك.
 - 3- تعزيز استقرار النظام: حيث تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائم بين أعضاء المنظمة، من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.
 - 4- تشكيل السلوك: فتثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة في تفسير ما يحدث داخل المنظمة.
- يعتقد تيفينات (M.Thevinet) أنه يجب توفر مجموعة من الشروط حتى يتاح التغيير الثقافي يختصر أهمها في²:

- أن تمر المنظمة بوضع صعب، أو أن يكون بقاؤها في السوق صعبا.
 - اقتناع كل العاملين بضرورة التغيير الثقافي و بصعوبة المرحلة.
 - أن تلعب الإدارة دورها عن طريق إيصال رسالة للجمهور الداخلي للمنظمة تشرح الوضعية الحقيقية لها و ضرورة التغيير.
- كما نشير أيضا إلى ضرورة عمل ما يلي حتى يتم التغيير الثقافي بنجاح³:
- توضيح أسباب التغيير، و الأزمات الممكن التعرض لها في حال عدم التغيير.
 - الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير، و تشكيل فريق مسؤول عن إحداث التغيير.
 - إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات، و إلغاء غير المناسب، و إيجاد وحدات أخرى.
 - إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عملية اختيار الموظفين و تقييمهم، و نظم الحوافز.
 - استخدام التدريب حتى يتم تبني القيم الجديدة.

2-3) أثر حجم المؤسسة في الهيكل التنظيمي:

إن حجم المؤسسة يؤدي في بعض الأحيان إلى فرض أنماط خاصة و أشكال معينة من الهيكل التنظيمي التي تناسبها دون غيرها.

كما قام شيلد (Child) بإجراء دراسة حول أثر حجم المنظمات في الأداء التنظيمي فوجد أنه كلما كانت المنظمات الكبيرة أكثر بيروقراطية كان أداؤها أفضل، أما المنظمات الصغيرة فإن أداؤها يكون أفضل إذا كانت تتمتع بهيكل تنظيمي أقل بيروقراطية. و قد كان الحجم الذي له دلالة إحصائية هو 2000 عامل و بالتالي فإن المنظمات التي لديها عاملون أقل من ذلك فإنه من المفترض أن يكون أداؤها أفضل إذا كان

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 330.

² M. Thevinet : « La Culture d'entreprise », PUF, paris, 1993, p 67.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 390، 391.

هيكلا التنظيمي أقل رسمية، بينما المنظمات التي لديها أكثر من 2000 عاملا فإن العلاقة بين شدة البيروقراطية و الأداء التنظيمي كانت أكبر.¹

إن الأبحاث المشار إليها تمت في فترات سابقة لظهور الأشكال الحديثة للهيكل التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي المختلط أو الشبكي و لهذا فإن استخدام عدد العاملين مقياسا لحجم المنظمات ربما لا يكون مفيدا لمثل أنماط المنظمات الحديثة. و في المنظمات التي تتمتع بدرجة عالية من التقسيم (حسب الوحدات المستقلة فيها) فإن حجم الوحدة على الأرجح سوف يؤثر في الهيكل التنظيمي الذي يتبع له أكثر من تأثير حجم المنظمة بأكملها فيه.

و في الهياكل التنظيمية الشبكية ربما لا يكون هناك أثر للحجم في علاقته بالهيكل التنظيمي و الذي هو جوهري في تحديد أداء المنظمة، و لكن قد يكون لنمط العلاقة بين المركز الأم و أقسام أخرى في الشبكة التنظيمية من جهة و العلاقة بين العاملين الدائمين و العاملين المؤقتين من جهة أخرى أثر أكبر في حجم المنظمة.

نجد أن تغيرات جذرية حصلت في فلسفة المنظمات و في عملها و في هيكلتها خلال العقدين الماضيين فالمنظمة الافتراضية هي منظمة يكونها مجموعة من الشركاء الذين يعملون في مناطق جغرافية متعددة على انجاز مشروع مشترك. وقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على الانتشار الواسع لهذه المنظمات، و سينعكس ذلك بالضرورة على أنشطة التطوير التنظيمي.²

المطلب الرابع: التغيير في التكنولوجيا:

(1) مفهوم التكنولوجيا:

تعد التكنولوجيا من الموارد الرئيسية لمختلف المنظمات و التي تستلزم ضرورات تحديثها و تغييرها بغية تحقيق أهدافها الإستراتيجية و تعزيز ميزتها التنافسية.³ و قد كانت الدراسات في مجال التكنولوجيا على مستويين: مستوى المؤسسة ككل، و مستوى الوحدة في التنظيم، و قد كان لازما تغيير سلوك الأفراد و الجماعات لتتناسب مع التكنولوجيا المستخدمة.

يشير مفهوم التكنولوجيا إلى المعلومات و الأساليب و العمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في النظام إلى مخرجات. و يلحظ أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في العتاد و الآلات، بل يشير

¹ ريم رمضان، مرجع سابق، ص 147.

² بلال خلف السكرنة، مرجع سابق، ص 84.

³ غسان قاسم داود: " تحديد الميزة التكنولوجية في المنظمات الصناعية (نموذج عملي لقياس الإبداع التقني" في: (المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة و الإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة)، يومي 16، 15 مارس 2005، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، ص 02.

إلى المعرفة الفنية كجزء أساس في التكنولوجيا، و تدخل في هذا النطاق الطرق المتبعة في الإنتاج، تقديم الخدمة، العلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية المكونة للعمل¹.

(2) عملية التغيير التكنولوجي:

التغيير التكنولوجي يؤدي إلى اكتساب المنظمات مهام جديدة، أساليب جديدة، إدارة جديدة، ثقافة جديدة، وطرق جديدة للقيام بالأعمال.

تتطلب عملية التغيير التكنولوجي تخطيط التغييرات في الأهداف و الاستراتيجيات المتعلقة بها، و التخطيط هو العملية التنظيمية الحيوية التي من خلالها يمكن التنبؤ بتطورات جديدة، و إقامة رؤية تنظيمية، و رسالة و أهداف جديدة مناسبة لقوى التغيير. و من خلال الخطة تستطيع المؤسسة تطوير استراتيجيات و تكتيكات و سياسات لتنفيذ الأهداف. إن التخطيط للتغيير التكنولوجي يتطلب تقييماً للمخاطر و الايجابيات الموجودة التي تواجهها المؤسسة، و التركيز على المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة إذا تأخرت في إحداث التغيير اللازم في المجال التكنولوجي و هذا يساعد في التخطيط الاستراتيجي المنشود².

تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتحفيض 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 أن 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 والتدريب³.

يفرض التقدم التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغيير الأدوات و الأساليب المستخدمة في المؤسسة، و قد تكون هذه التغييرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال أو تكون تغييرات أساسية تشمل المؤسسة ككل⁴.

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة و تقديم الخدمات إضافة إلى عمليات البيع و الشراء، و تتصاعد هذه التأثيرات يوماً بعد يوم و بشكل سريع جداً لأن تقنية المعلومات أصبحت جزءاً من الاتجاه الهادف إلى إنجاز المهام المتداولة بفاعلية أكبر. و بناء على ذلك ينصح المديرون و القادة

¹ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق، ص 391.

² نفس المرجع، ص 203.

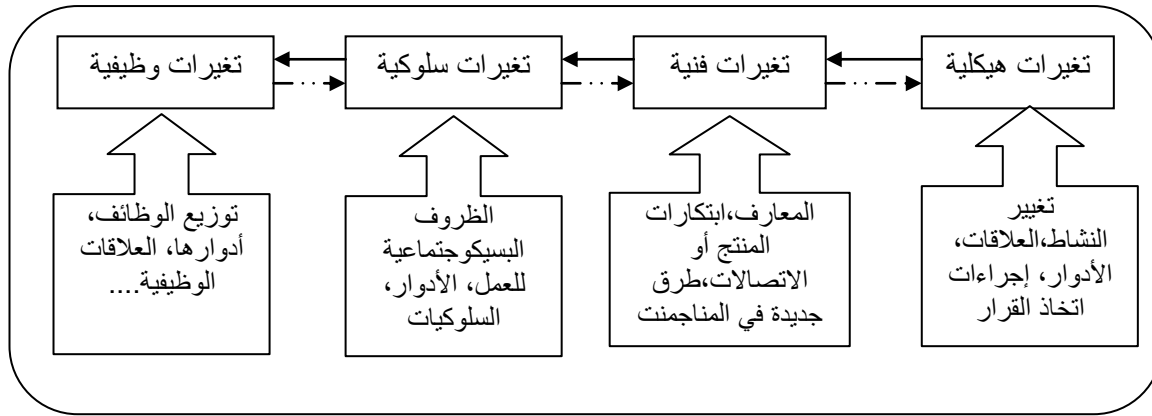
³ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 220.

⁴ أوسريز منور و سعيد منصور فؤاد، مرجع سابق، ص 272.

العمل على استخدام و إتقان تقنية المعلومات للتنافس من أجل البقاء و اتباع سياسة الانفتاح حيال كل تطور تكنولوجي.¹

لتفعيل عمليات التغيير ينبغي منذ البداية تصنيف طبيعة التغييرات التي ستجريها قيادة المؤسسة و طبيعة الكيانات و العلاقات التي ستمسها العملية، المعارف، الطرق الإجرائية، الأدوار و التصرفات، القيم، و من هذا المنطلق يمكن تصنيف عمليات التغيير وفق أربع محاور أساسية مثلما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (29) المحاور الأساسية للتغيير



المصدر: قاسمي كمال، مرجع سابق، ص 54.

المبحث الرابع: قيادة التغيير في المؤسسة:

إن التغيير في المنظمات يمكن أن يكون تطوريا أو جذريا و من مسؤولية القيادة في التنظيم أن تتوقع التغيير باستمرار، و تعمل على تحديد المشكلات أو الفرص التي قد تكون ضرورية لإجراء تغييرات معينة و من ثم تشخيصها و تحليلها بشكل مناسب.

المطلب الأول: أنماط القيادة في التغيير و مؤشرات جودته:

1) أنماط القيادة في التغيير:

يجب أن يكون للقيادة الإداريين دور أساسي في ما يحصل من تغييرات صغيرة أو كبيرة، طويلة المدى أو قصيرة. كما يجب أن ينتبه القادة إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين و رفع روحهم المعنوية خلال فترات التغيير و ذلك من أجل النجاح و الاستمرار.

و بناء على الملاحظات التي صنفت القادة المغيرين أو القادرين على إحداث التغيير، وجد أن هناك ثلاثة أنماط قيادية أساسية يجب التعرف عليها و أخذها بعين الاعتبار عند إحداث التغييرات في المؤسسات و يمكن حصر هذه الأنماط على الوجه التالي:²

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 94.

² مايكل كاي: " التغيير المتواصل "، ترجمة فواز زعور، مكتبة العبيكات، الرياض، 2003، ص ص 271، 272.

أ) القادة التقليديون:

يعتمدون على الطرق القديمة و يحاولون تحسينها، و هم خبراء و ذوو كفاءة في ذلك – و هذه الفئة قد تكون من الشباب أو الكبار – أما إذا استجذبت الأمور و حصلت الأزمات العصرية، فنجد هذه الفئة تقف مقلدة للماضي لاعتمادهم على الأساليب و الأنظمة القديمة و التي تقيد حركتهم و تجعلها غير فعالة لمجاراة التغيير المتسارع الذي أصبح يفاجئ كل مدير أو قائد خلال فترات قصيرة في هذا العصر.

ب) القادة المحولون:

القادة المحولون هم القادة الحقيقيون لإحداث التغيير، و مصادر القوة لديهم هو أنهم يملكون القدرة على وضع أهداف و توقعات عالية و دفع المؤسسة إلى الرقي و التقدم و إعلام المؤسسة بما ستؤول إليه، و هم يمضون غالبية وقتهم مع أفراد المؤسسة ليطرحوا وجهة نظرهم و يتحققوا من أن الآخرين يشاركونهم إياها. و هم الذين يصنعون القرار الواعي لتحويل المؤسسات على مؤسسات فعالة تعيش حياتها العصرية بمختلف نشاطاتها الإدارية. و من أبرز سمات القادة المحولين ما يلي:

- أنهم واثقون بأنفسهم، و لديهم إحساس قوي بقيمتهم الحقيقية.
- يعملون مع أي يد تمد إليهم، و هم ينشطون و يبتهجون أمام التحديات.
- لديهم رؤية عميقة عن المؤسسة و ما يمكن أن تقوم به.
- أنهم مدربون و معلمون لكل شخص في المؤسسة.
- يضعون معايير عالية للمؤسسة و يعملون على تحقيقها.

ج) القادة البناة:

القادة البناة هم المحولون الملتزمون يعيشون الأوقات المستقرة، و يملكون وجهات النظر الكافية عن المؤسسة، و غالبا ما تكون امتدادا للماضي فضلا عن رؤية جديدة للمستقبل. و هم يواكبون الضغوط التي تتعرض لها المؤسسة، و يدعمون دعاة التغيير، و هم مثابرون على العمل و يقدمون كل ما من شأنه رفع سمعة المؤسسة و تميزها.

2) المؤشرات العامة لجودة إستراتيجية التغيير و التطوير التنظيمي:

يتطلب تحقيق فعالية إستراتيجية التغيير و التطوير ضرورة وضع مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تستخدم في التأكد من جودة عملية التغيير و التطوير التنظيمي و منها ما يلي:¹

1) الإستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التغيير و التطوير التنظيمي و من المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص ما يلي:

¹ أوسريز منور و سعيد منصور فؤاد، مرجع سابق، ص 275.

- مدى قبول الأفراد لبرامج التغيير و التطوير التنظيمي.
- مدى الإستعداد للمشاركة في أعمال التطوير.
- درجة الالتزام بنتائج التغيير و التطوير.

(2) الاتجاهات الحقيقية نحو العمل و المنظمة، و من المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص:

- مستوى الرضا الوظيفي.
 - مستوى الصراع و الجماعات أو التعاون بين الأفراد.
 - مستوى الولاء للمنظمة.
- (3) السلوك الوظيفي، و من المؤشرات التي يمكن استخدامها هنا ما يلي:

- معدلات الغياب.
 - معدلات دوران العمل.
 - معدلات الحوادث.
 - مدى الانتظام في أسلوب أداء العمل.
 - مدى إتباع التعليمات و الأوامر و القرارات.
- (4) الأداء و الإنتاجية: يمكن الاستعانة بمؤشرات الأداء و الإنتاجية للدلالة على فعالية عملية التغيير و التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو على مستوى الفرد أو جماعة العمل، و تختلف مؤشرات الأداء في المؤسسات الصناعية أو التجارية الهادفة إلى الربح عنها في المؤسسات الأخرى.

(3) المعوقات المتوقعة لعملية التغيير التنظيمي:

يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية:¹

- **الخوف من الخسارة المادية أو توقع مكسب مادي:** حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداريي المستويات الوسطى و العاملين، هذا الاعتقاد سيتحول على خوف قد ينتج مقاومة شديدة للتغيير. وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، أما إذا تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون و يجتهدون في عملية التغيير.
- **الشعور بالأمان أو بالخوف:** قد يتطلب الوضع الجيد توصيفا وظيفيا جديدا ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة مثلا، و هذا ما يدفع البعض على الشك في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير و بالتالي

¹ قاسمي كمال، مرجع سابق، ص 55، 56.

التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي، و هذا كما قد ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي، بالمقابل إذا تمكن قياديو المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير و قيادة المؤسسة نحو التميز.

● **الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية:** قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل الفرد عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة، و حتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين. و هذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع، أما إذا لعب قياديو التغيير في المنظمة دورا إيجابيا و أفتعوا منقادهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل و المعاملات.

● **درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة:** إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير و غياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، دونما الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثر التوجيهات. و لكي تكسب القيادة هذه الثقة و تقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن تشرح أبعد غايات و الأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.

الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد و أبعادها الحضارية و هذا ما لا يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج. و في هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي و قياديه مراعاة هذا البعد الخطير و إدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية.

المطلب الثاني: خطوات التغيير التنظيمي:

لقد تعددت و تباينت الأدبيات الإدارية في توصيف المراحل الضرورية للتغيير التنظيمي الناجح و هذا طبيعي نتيجة عدة اعتبارات لعل من أهمها الهدف من العملية و عمقها، و فيما يلي نقدم صيغة عامة لعملية التغيير التنظيمي الناجح:¹

أ) الدراسة الشخصية:

تتطلق عملية التغيير التنظيمي منذ البداية بتصنيف طبيعة التغييرات التي ستجريها قيادة المؤسسة، و طبيعة الكيانات و العلاقات التي ستمسها العملية و التي يمكن تصنيفها وفق أربع محاور كما أشرنا إلى ذلك (تغييرات هيكلية، تغييرات فنية، تغييرات سلوكية، تغييرات وظيفية). ولا يغيب عن الذهن أن التغيير على مستوى أي محور من هذه المحاور سينتج تغييرات في المحاور الأخرى باعتبار أن العلاقة تفاعلية فيما

¹ بروش زين الدين و قاسمي كمال: "إدارة التغيير التنظيمي و علاقته بثقافة المؤسسة"، (في): (الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية)، يومي 03 و 04 ماي 2005، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص 03.

بينها، لأن منظمة الألفية الثالثة ما هي في الحقيقة إلا نظام مفتوح مشكل من أنظمة فرعية بعضها مفتوح و البعض الآخر مغلق.

يتشكل هذا النظام من كيانات مترابط بعلاقات وظيفية تخدم أهداف و غايات المنظمة.

ب) وضع خطة التغيير:

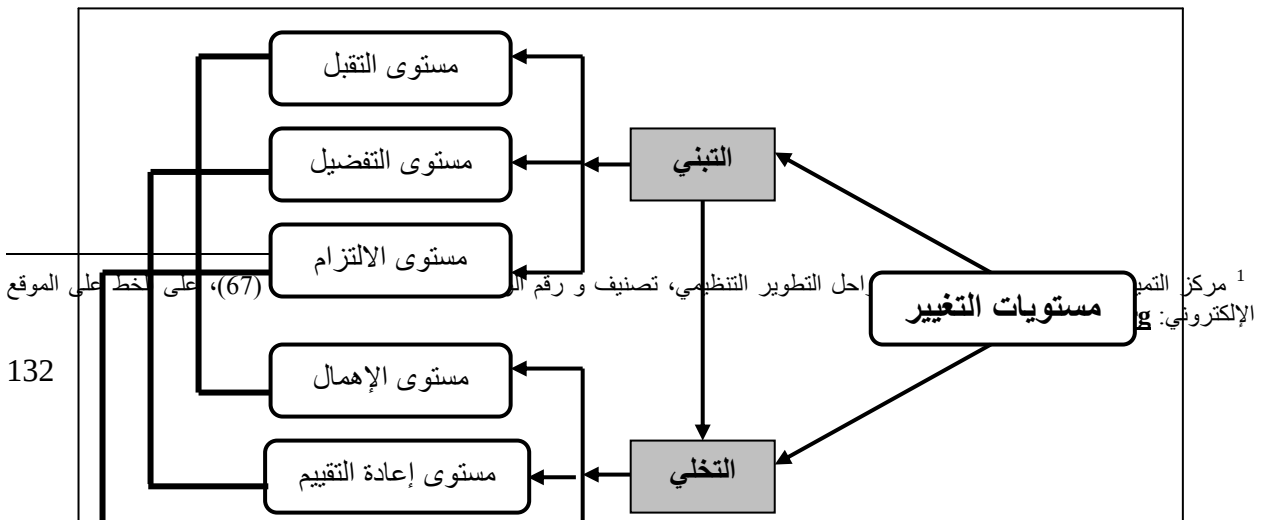
تمر عملية وضع خطة التغيير بمرحلتين: اكتشاف فرصة التغيير و وضع خطة التغيير في ضوء الأهداف و الإمكانيات المتاحة، و يكون ذلك أيضا بطرح مجموعة من الأسئلة و الإجابة عليها، هذه الأسئلة تدور حول الأبعاد التالية:

- ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة ؟
- ما هي فرصة التغيير المتاحة العاجل منها و الآجل، الممكن منها و غير الممكن ؟ التكلفة المادية، الزمن المتاح، المكان المتاح، التسهيلات المادية المتاحة و غير المتاحة، النظم و التنظيمات التي تحتاج إلى تعديل و نطاق الزمن المسموح به.
- هذه الأسئلة تتناول استكشاف فرص التغيير أما وضع خطة التغيير ذاتها فيتطلب أيضا تحديد مكونات الخطة: أفراد، معدات و تسهيلات، نظم و تنظيمات، تكلفة، فترة زمنية، أساليب المراجعة وفقا لتوقيت الخطة. كل هذا على أساس خمسة مبادئ لا ينبغي تجاوزها:¹
- أن تكون الخطة محددة و مكتوبة و معلنة و قابلة للمراجعة.
- أن تكون الخطة قابلة للتحقيق في حدود الإمكانيات المتاحة.
- أن تكون الخطة متماسكة و مترابطة و متجانسة و تؤدي إلى تحقيق الهدف منها.
- أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة مقارنة بوحدة تكلفة محددة في كمية إنتاج محددة و نوعية محددة أيضا.
- أن تكون ذات مساحة زمنية محددة.

ج) التهيؤ لقبول التغيير و تبنيه:

تنطوي عملية التغيير على مستويين رئيسيين هما التبني و التخلي مثلما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (30) مستويات التبني و التخلي في عملية التغيير



المصدر: محمد اسماعيل بلال: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 170.

ج - 1) مستوى التبني:

نقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب قيادة المؤسسة إحداث التغيير باتجاهها، و تحدث عملية التبني بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها فالالتزام بها اعتقاد بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم.

ج - 2) مستوى التخلي:

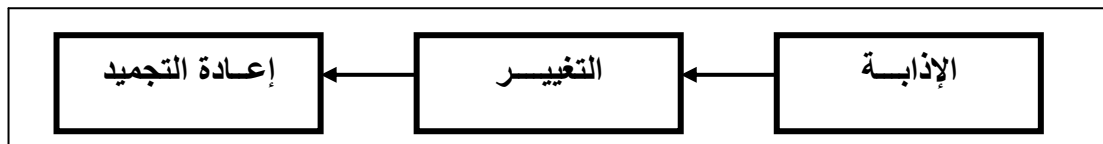
نعني به التخلي عن قيمة من قيم التنظيم، و يتم هذا التخلي عبر إهماله في البداية لهذه القيمة ثم إعادة توزيع هذه القيمة و إعطائها وزنا ضعيفا، فانخفاض و ضيق مجال عمل هذه القيمة.

و تجدر الإشارة أنه لا يوجد تفاوت ترتيبي زمني بين التبني و التخلي، حيث أن تقبل القيمة الجديدة يعني بالضرورة التخلي التدريجي عن القيمة القديمة التي أصبحت لا تتماشى و الأهداف المنظمة المحلية و الإستراتيجية و هكذا.

و لعل من أهم النماذج المعتمدة في محاولة توضيح العملية التغييرية نجد نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin) لإدارة التغيير حيث يقترح أن التغيير المخطط و الواعي هو عملية تتضمن ثلاث مراحل و هي: إذابة أو إزالة الجليد، التغيير، إعادة التجميد.¹

نوضح المراحل الثلاثة للعملية التغييرية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (31) المراحل الثلاثة لعملية التغيير



المصدر: ماجدة العطية: "سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة"، دار الشرق للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 358.

يشمل هذا النموذج المراحل الأساسية التالية:

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 71.

ج - 2 - 1) الإذابة أو حل الجمود:

تبدأ بإدراك وجود حالة استياء أو عدم رضا في موقف أو حالة ما، كإدراك أن الهيكل التنظيمي الحالي و تصميم المهام غير مناسبين للوضع التنافسي، أو أن مهارات فرد أو اتجاهاته غير ملائمة لموقعه الوظيفي الحالي... مما يجعل حال المنظمة في وضع جمود يتسم بعدم استغلال كفاً لكافة الطاقات و هذا ما يتطلب حلاً مدروساً لوضعية الجمود لتحرير الطاقات المعطلة.

إن عملية إزالة الجمود تتطلب أشكالاً عدة للتعامل معها مثل إجراء اجتماعات مع الأفراد لتوضيح الهدف من التغيير، و بناء الفريق، و إلى تطوير الإدارة بأشكال مختلفة مثل جلسات التدريب الإداري، حيث يكون هدفها من التغيير جهداً جماعياً و مشاركة أكبر من الجميع، أو عن طريق التغذية العكسية استناداً إلى المعلومات الناتجة عن المسح الميداني. إن جوهر هذه الممارسات في هذه المرحلة هي تكوين قناعة تامة لدى أولئك الذين تشملهم عملية التغيير بضرورة التغيير و الحاجة إليه.¹

ج - 2 - 2) التغيير:

يحدث التغيير عندما ينفذ برنامج أو خطة معينة لتحريك المنظمة، و يتراوح التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي و جوهري.

يتعلم الفرد في هذه المرحلة أساليب و أفكار و مهارات و معارف جديدة، و يسلك سلوكاً جديداً، و هذا يعني تعديل و تغيير فعلي في الواجبات أو الأداء و التقنيات أو الهيكل التنظيمي و يحذر Lewin من التسرع في هذه المرحلة حيث يؤدي ذلك إلى ظهور مقاومة التغيير.²

ج - 2 - 3) إعادة التجميد:

عند إحداث التغيير فإن السلوك الجديد الذي تم تنميته لابد أن يكون موضعاً للتنفيذ أي أنه يجب أن يصبح جزءاً من التنظيم، حيث يتم دمج القيم و السلوكات و المهارات التي تم تعلمها في مرحلة التغيير في الممارسات الفعلية و تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير و استقراره، إلا أنه من الناحية العملية فإن التهيئة لتنفيذ خطط التغيير ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية:

❖ **التنوير بحكمة التغيير:** لا شك أن عملية التغيير ستواجه مقاومة للتغيير نتيجة الخوف، التعامل

الانتقائي مع المعلومات، عوامل اقتصادية، العادة. و للتقليل من تأثير مقاومة التغيير ينبغي توضيح الحكمة من العملية، متطلباته و أهدافه.

❖ **التعليم و الاتصال:** يأخذ مفهوم الاتصال أبعاداً قد تبدو متنوعة و هي في الحقيقة متشابكة و

متكاملة. قد يقصد بها تدفق المعلومات أو المعلومات على خطوط العمل، أو نظم المعلومات

¹ ريم رمضان، مرجع سابق، ص 160.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 71.

الإدارية، بالإضافة إلى التقارير و نظم العرض و التقديم و شبكة الاتصالات السمعية و/أو البصرية. كل هذه النظم و التسهيلات تؤكد بشدة على عملية الاتصال و أهميتها، و تتطلب عملية تنفيذ و رعاية خطط التغيير التنظيمي الأخذ بكافة هذه النظم و تأكيد توفير الحصول على المعلومة و ديناميكية عملية الاتصال، حيث أنه كلما استلمت الحقائق كاملة و تم توضيح أي انشغال داخل المنظمة فإن ذلك من شأنه أن يقلل من مقاومة التغيير و يجعل الوضع أكثر تهيأ لنجاح إدارة التغيير.

❖ **المشاركة:** حيث أنه كلما كانت درجة إشراك المستويات الدنيا في عملية التغيير كلما ضعفت مقاومة التغيير و كانت الأجواء أكثر تهيأ باعتبار أن الأغلبية شاركت في وضع خطة للتغيير.

(د) المتابعة التصحيحية:

لا تكتمل بنود خطة عمل التغيير التنظيمي إلا بالمتابعة، و يفضل أن يشترك في المتابعة عنصر من داخل المنظمة و عنصر استشاري من خارج المنظمة. و هناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة و تقارير المتابعة و أسلوب حصر النتائج كمياً أو نوعياً و اكتشاف الأخطاء. و كلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة و خاضعة للقياس. و في جميع الأحوال يفضل أن تشمل خطة التغيير على أسس المتابعة المرتكز على جملة من المحاور نورد أهمها في النقاط التالية:

❖ **متابعة الموارد البشرية:** و ذلك من خلال معدات الغياب، معدلات دوران العمل و معدلات الإصابة و مؤشرات الشكاوى.

❖ **متابعة أداء التسهيلات و المعدات:** و ذلك من خلال قياس حجم الإنتاج و ما طرأ عليه من تغييرات مثل التكلفة الوحشية، معدل التالف و المرتجع، حركة المخزون..

❖ **معدل أداء النظم و التنظيمات:** و ذلك من خلال كفاءة و فعالية و تكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات، و اتخاذ القرارات...

المطلب الثالث: مقاومة التغيير و التطوير في المؤسسة:

(1) مفهوم مقاومة التغيير:

المشكلة الأساسية التي تواجهها أغلب المؤسسات هي أن التغيير ليس عملية سهلة، لأنها غالباً ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل، و هي ظاهرة طبيعية و معروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير¹.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 318.

كما أن هناك مقاومة أخرى تأتي من خارج المؤسسة ممن يستفيدون من خدماتها و خاصة إذا شعروا بأن هذه الخدمات قد تتأثر سلبا بسبب هذا التغيير¹.

يمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها " استجابة عاطفية و طبيعية اتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقعا يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه و فطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك و قلق و توتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة.

هناك اتفاق بين الباحثين و المدراء على اعتبار إدارة التغيير من أصعب الأمور و ذلك لسبب بسيط و هو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه حتى و لو كان سيئا من وجهة نظرهم الشخصية المنطقية، و لذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة، لأنه يهدد أنماط علاقات و أساليب و مصالح قائمة² و في هذا السياق يقول داريل كونر (Daryl conner) مؤسس و رئيس مركز تطوير المؤسسات و المنظمات و صاحب كتاب "الإدارة على إيقاع التغيير": إننا لا نقاوم الأشياء الدخيلة و الجديدة على حياتنا بقدر ما نقاوم نتيجة هذه التغييرات و التي تتمثل في فقدان التحكم و السيطرة³. يمكن اعتبار مقولة مقاومة التغيير مقولة مضللة فالناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائج السلبية و تأثيراته، إنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف و معتاد⁴.

مقاومة التغيير هي عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعا للمسؤولين للتفكير مليا في التغيير أو تكون تحذيرا أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك⁵.

تأخذ مقاومة التغيير أشكالا مختلفة، بعضها يكون ظاهرا مثل تكوين تجمعات، المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني أو غير ظاهر كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، تمارض العاملين و زيادة عدد الغيابات⁶.

يقصد بمقاومة التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و محاولة المحافظة على الوضع القائم، و في بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة و منافية لعمليات التغيير فهي: ردود الأفعال السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لا اعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم⁷.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 111.

² جمال الدين لعويصات: " إدارة الجودة الشاملة"، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 60.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 319.

⁴ نفس المرجع، ص 319.

⁵ محمد رضا شندي: "الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق"، بيمكو، مصر، 1996، ص 286.

⁶ نفس المرجع، ص 286.

⁷ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 320.

قد تكون المقاومة علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح المؤسسة، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علنا (فيبادر مثلا بالاحتجاج أو التباطؤ أو بطلب النقل، أو بالاستقالة...)، و قد تكون مستترة إذا أدرك المقاوم أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط و لن يسبب مشاكل للآخرين، أو لا توجد له نقاط قوة تساعده على إعلان رفضه (عندما يبادر بالانسحاب أو التغيب، أو التمارض..)، كما تظهر بعض من أساليب مقاومة التغيير في معارضة الجهات المنادية بالتغيير و التشكيك في نواياها و مقاصدها و اتهامها بما هو ضار بالمصلحة العامة و المطالبة بإبعادها، و /أو التقليل من الايجابيات المصاحبة للتغيير و بيان سلبياته و أضراره و عدم واقعيته، و /أو الانسحاب من الاجتماعات و اللجان و اللقاءات التي تعقدها إدارة التغيير للتعريف به أو بتطبيقاته، و/أو القيام بسلوكيات عدائية لإشغال الإدارة و إضعاف إرادتها، و /أو التعجيل في كشف الأخطاء و المساهمة في إظهار العجز و القصور بالتغييرات المفروضة، و /أو اللجوء إلى الإجازات الاعتيادية و المرضية و التأخر عن العمل للتسبب في إفشال التغييرات أو البحث عن مواقع عمل أخرى و ترك المؤسسة التي تجاهلت رغباتهم.

2) أسباب مقاومة التغيير:

من المحتمل أن ينشأ عن عملية التغيير و التطوير التنظيمي تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون إحتمال تأثرهم، و من أهم أسباب المقاومة للتغيير و التطوير التنظيمي ما يلي:¹

- تعارض التغيير و التطوير مع المصالح الشخصية للأفراد، فهم يقاومون التغيير لاعتقادهم أن التغيير سوف يفقدهم مركزهم أو نفوذهم في المنظمة.
- سوء الفهم فيما يتعلق بالأسباب و الدوافع الحقيقية وراء التغيير و التطوير التنظيمي.
- افتقاد أو ضعف الثقة في الدوافع الحقيقية للمطالبين بالتغيير و التطوير.
- عدم مواءمة الثقافة التنظيمية، حيث قد تشجع الثقافة السائدة بالتنظيم على رغبة الأفراد في الاستقرار.
- وجود مخاوف لدى العاملين من أن التغيير لن يكون في صالحهم و من أهم المخاوف ما يلي:
 - زيادة الأعباء الوظيفية بعد إحداث التغيير.
 - حدوث انخفاض في الدخل.
 - الاستغناء عن الفرد.
 - التعرض للانتقال إلى مكان عمل آخر.

¹ أوسريز منور و سعيد منصور فؤاد، مرجع سابق، ص ص 273، 274.

○ إبعاد الفرد عن جماعة العمل.

○ انخفاض فرص الترقية.

كل المشاريع يوجد فيها التغيير، سواء في الإجراءات، أو في أنظمة المعلومات في التنظيم أو في المكان الجغرافي... الخ، فالتغييرات مهمة جدا لإعطاء المؤسسة القوة و القدرة على التكيف، لكن غياب صيرورة منهجية في إدخال هذه التغييرات يسبب مقاومة قوية لها (من طرف النقابة، بعض الإطارات، جماعة من العمال،...).

تتعدد الأشكال التي تؤدي إلى مقاومة التغيير و بالتالي أسبابها التي نجعلها في ما يلي:¹

1- **الخوف من المجهول:** قد يعتقد الأفراد أنه سيتربط عن التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب

استخدام تكنولوجيا جديدة أو نظام عمل جديد، أو قد يكون سبب مقاومتهم هو خوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، و زيادة الأعباء التي ستلقى عليهم، أو خوفا من تعرضهم للانتقال إلى مكان آخر للعمل، أو عدم التأكد مما قد يحدث مستقبلا أو تفضيلهم الاستقرار...

2- **تهديد التغيير لأموال و مصالح شخصية:** يقاوم الأفراد لأن التغيير يهدد مصالحهم الذاتية، و الخوف

من أن مكتسبات شخصية حققوها سوف تنتزع منهم، أو يقاوم التغيير ليس لأنهم لا يريدونه بل الأسهل لهم نفسيا و ماديا الإبقاء عن الوضع الحالي.

3- **عدم الاقتناع بجدوى التغيير:** يقاوم الأفراد التغيير لاعتقادهم بفشلهم و يستدلون بذلك من المحاولات

و التجارب السابقة، أو لكونه يتعارض مع أهداف و مصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم، أو بسبب عدم ملاءمة طريقة إحداث التغيير كالوقت المخصص و الموارد المتوفرة للتكيف مع الوضع الجديد.

4- **تفاوت فهم و إدراك الأفراد للتغيير:** حيث أن من يأخذ قرار التغيير يقاوم من جانب الجهة التي

تكلف بتنفيذه لسبب عدم رضاها أو لعدم اقتناعها أو لعدم فهمها لمضمون التغيير.

5- **أسباب اجتماعية:** من أهمها التهديد المباشر لمستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، كتفكك جماعات

حالية، و تهديد جو الصداقة و العلاقات الاجتماعية القائمة، أو تهديد للمركز الاجتماعي لبعض الموظفين، عدم الانسجام مع القيم و المبادئ و القنوات الموجودة...

قد يكون مرد مقاومة التغيير من طرف بعض الأفراد أو الجماعات على مستوى المؤسسة ككل

للأسباب التالية:

1- قد يرى بعض الأفراد أن التغيير ليس حالة طبيعية، و أن الأمور لا تسير على ما يرام، مما يشكل

لهم حالة من القلق اتجاه التغيير المرتقب.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 321، 322.

- 2- الأشخاص الذين يتبنون التغيير قد لا يقدمون الأدلة الكافية التي تثبت أن التغيير سيعود بالمنفعة على جميع الأفراد و على المؤسسة.
- 3- معظم الأفراد يكتفون بالطريقة التي تسير بها المؤسسة، أي أنهم يطمئنون لها و ليس لديهم ميل لتغييرها.
- 4- قد يكون الوقت غير مناسب للتغيير، نظرا لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله.
- 5- بالنسبة لبعض الأفراد قد يكون التغيير قفزة نحو المجهول، لذلك يتوجسون منه خوفا.
- 6- بعض الأفراد و الجماعات قد يرون أن التغيير سيكون مفيدا لأطراف دون غيرها.
- 7- قد يتكون شعور لدى أفراد المؤسسة بأنهم ليسوا بمستوى التحديات الجديدة التي يواجهونها، أي أن لديهم ضعف في الثقة بالنفس عند مواجهة التغيير.
- 8- قد يرى البعض أن التغيير لا فائدة ترجى منه، و أنه نوع من العبثية و الاصطناع و العمليات التجميلية المملوءة بالزيف.
- 9- نقص المعلومات يؤدي إلى خلق الغموض لدى الأفراد، لا يعلمون كيفية التغيير و إلى ماذا يهدف؟
- 10- مقاومة التغيير من طرف بعض الأفراد أو الجماعات قد تظهر في المؤسسة من منطلق شكهم في نوايا قادة التغيير.
- 11- يبدو التغيير بالنسبة للبعض في مظهره جيد، و لكنهم يخشون أن يأتي بنتائج غير متوقعة و سيئة.
- 12- بعض الأشخاص لا يعترفون بالعود و لا يصدقونها، و يريدون الحصول على نتائج فورية، و بالنسبة لهم التغيير يقوم على وعود مستقبلية لذلك هم لا يتقنون به.
- 13- بعض الجماعات تتبنى موقفا سلبيا من التغيير، لذلك يرى أعضاؤها أن إرضاء المجموعة أهم من التغيير.
- 14- يرى بعض الأشخاص أن التغيير ينجح في مكان آخر، و ليس بالضرورة أن ينجح في المؤسسة لأن قيمها متعارضة مع التغيير.
- 15- بعض الأشخاص يستفيدون من المحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة في حين أن التغيير يجعلهم يخسرون الامتيازات الحالية أو يقللها.
- 16- هناك أشخاص آخرون يرفضون التغيير لأنه يحملهم المزيد من الأعباء، أو يتطلب منهم معارف و مهارات جديدة لا يمتلكونها أي أنهم يرون التغيير في هذه الحالة تهديدا لهم.
- 17- بعض الأفراد لا يشعرون بالرضا و الارتياح لأن التغيير ليس نابعا منهم و بمبادرة منهم، خاصة إذا كان مفروضا عليهم (التغيير القسري أو السلطوي).

يرى بعض المفكرين أن هناك ثلاث أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض و ينشأ عنها الاتجاه العام نحو التغيير، و يمكن إيضاحها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04) العوامل الدافعة للتغيير

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
- الوقت المطلوب للتكيف. - الوقت الإضافي لإعادة التعلم. - تكاليف للتغيير - التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير	- الخوف من المجهول نتيجة التغيير. - الحاجة للأمن و الرغبة في المحافظة على الوضع.	- التحالفات السياسية. - الحفاظ على مصالح مكتسبة - الرغبة في المحافظة على العلاقات الموجودة.

المصدر: بلال خلف السكارنة: " التطوير التنظيمي و الإداري"، مرجع سابق، ص 326.

المطلب الرابع: إدارة مقاومة التغيير و التطوير في المؤسسة:

1) عوامل نجاح برامج التغيير و التطوير التنظيمي:

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير و التطوير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم و أهم هذه العوامل ما يلي:¹

- دعم و تأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية و تحقيق النتائج.
- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير و لا يعارضه.
- وجود خبراء أو وكلاء للتغيير يمتلكون مهارات فكرية و إنسانية و فنية ترتبط بالتغيير، و قد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو خارجها.
- إشراك الأفراد و الجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه و التخطيط له و تنفيذه.
- شرح و توضيح أسباب و دوافع التغيير للأفراد العاملين.
- بيان الفوائد المالية و المعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.
- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
- معرفة مصادر التغيير و تشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير و مراكزه.

¹ محمود العميان: " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص ص 265، 266.

- توفر الموارد البشرية و المادية و الفنية التي تهيئ للتغيير و تساعد على تنفيذه.

(2) أساليب إدارة مقاومة التغيير:

من بين أساليب إدارة مقاومة التغيير ما يلي:

(1 - 2) التعلم و الاتصال:

تعتبر الاتصالات ضمن مفهوم التغيير التنظيمي المعقد المصدر الرئيسي لنقل المعلومات بين الأفراد، التي تستطيع بذلك تغيير السلوك عند الأفراد. لهذا كانت أهم صفة يجب أن يتمتع بها القائد في التنظيم هي المقدرة على الاتصال مع الأفراد بشكل فعال، و يتوقف ذلك على قدرة القائد على نقل المعلومة إلى المرؤوس أو بالعكس، و على طريقة النقل المستخدمة نفسها و ضمن هذا المفهوم فإن الاتصال الفعال سوف يحدث ومنه يتم تقبل الرسالة من قبل الأفراد و ينتج عن هذا التقبل تغيير في سلوكهم و اتجاهاتهم.

إن القادة التحويليين يتميزون بالكفاءة و مهارة الاتصال، و بخاصة فيما يتعلق بنقل وجهة النظر الجديدة بطريقة تؤدي إلى تشجيع الآخرين، و تحويل هذه الرؤية الجديدة إلى حقيقة.

تستهدف عملية تعليم أو تثقيف العاملين الحاجة إلى التغيير و الحصول على التزامهم و دعمهم لها. و يقصد بهذه العملية أكثر من مجرد الحديث مع العاملين، كأن يتم إرسالهم إلى منظمات أعمال أخرى لاطلاعهم على مستوى من العمل أفضل مما لديهم، و يمكن بسهولة الاستفادة من هذا النمط من القيادة إلى جانب نمط المشاركة و يجب أن ننوه هنا إلى أن أسلوب الاتصالات و تعليم العاملين إلى جانب تأهيلهم يعمل على توضيح فهمهم لعملية التغيير مما يمكنهم من تبني تغيير ذاتي يعمل على دعم أهداف التغيير بالنسبة إلى المنظمة.

إن أنماط الاتصالات اللازمة خلال عملية الانتقال من حالة إلى أخرى في عملية التغيير يمكن رسمها مقابل منحنى الانتقال ذي المراحل الثلاث: فك الجمود، الانتقال، و إعادة الجمود من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05) الاتصالات المطلوبة خلال عملية التغيير

أهداف الاتصالات		مرحلة التغيير
الهدف منه:	خلق الاستعداد للتغيير (تتطلب	مرحلة فك الجمود
- فك جمود العاملين.	هذه المرحلة إجراء اتصالات	

	مكتفة).	- تحدي الوضع الراهن. نشر الحاجة إلى التغيير و فهمه من قبل الجميع.
مرحلة الانتقال	تقديم التفسيرات و الإيضاحات (غالبا ما يحتاج إلى كثافة في الاتصال).	الهدف منه: - التخفيض من عدم التأكد و الغموض. - تزويد العاملين بمعلومات كافية عن دورهم خلال التغيير. - تمكين العاملين من عمل التغيير المطلوب.
مرحلة إعادة الجمود أو تثبيت الوضع الجديد	هدفها فهم العاملين لمستجدات العمل. تتطلب اتصالات روتينية.	هدفها: - إعلام الأفراد بتطور العمل. - منع حدوث عدم تأكد أو توتر.

Source : J .Balogun& H.V .Hailey : “Exploring Strategic Change”, printice Hall,1999, p 177.

- منذ الأيام الأولى للتغيير يجب توقيت عملية الاتصال لتحقيق الاستعداد له و هذا جزء من مرحلة فك الجمود.
- مع تطور التغيير و اتجاهه نحو المرحلة الثانية و هي مرحلة الانتقال يجب على عملية الاتصالات أن تبدأ بالتركيز بشكل كبير على إعطاء العاملين المعلومات اللازمة، و الدعم الذي يحتاجون إليه كي يتمكنوا من القيام بالتغييرات المطلوبة منهم. بالإضافة إلى أنها يجب أن تؤدي إلى توضيح كل غموض، أو عدم التأكد الذي قد يعانيه العاملون عندما يحاولون فهم " ماذا يعني كل هذا بالنسبة إليهم؟"...
- مع تقدم عملية التغيير يجب تطوير و تحديث المعلومات اللازمة لفهم عملية التطوير في التغيير، و فهم نتائجها، هذا مطلوب في الواقع في جميع مراحل عملية التغيير و لكنه يزداد كلما ازداد تطور منحنى التغيير.

- القاعدة العامة هنا هي أن الاتصالات المخططة مثل ورشات العمل و الندوات لا تكفي وحدها، حيث تقع مسؤولية الاتصالات على عاتق جميع المديرين و المشرفين في المنظمة الذين لديهم فريق عمل مسؤول عن مساعدتهم خلال عملية التغيير.¹

2 - 2) إشراك العاملين بالعمل:

يمكن إشراك المديرين و العاملين في مهام و أنشطة عمل متخصصة، مثل مجموعات العمل التي تركز على مجال محدد مثل دراسة الجودة، أو المشاركة في أحد أشكال العمل الاستشاري. و إذا ما شعر الأفراد بأنهم قد أسهموا في تصميم التغييرات، فغالبا ما تنخفض درجة مقاومتهم لها. هذا و يمكن للمشاركة أن تساعد أيضا على التخفيف من المقاومة الناتجة عن التغيير المتبع، و من المخاوف حول تأثير التغيير، أو أثره عليهم و على قدرتهم على التكيف.²

2 - 3) تقديم التسهيلات و الدعم اللازم للعاملين:

يعني تأسيس مجموعات عمل لدعم عملية التغيير و تقديم الخدمات الاستشارية للأفراد الذين يواجهون مصاعب و ضغوطات معينة في العمل بعد التغيير، و تسهيل الصعوبات على الأفراد بالاستعانة بمستشارين إما من داخل المنظمة أو من خارجها للمساعدة و النصيح، أو توفير مدير تنفيذي يستطيع الأفراد اللجوء إليه أو العودة إليه عند الحاجة، و تقديم الدعم اللازم للأفراد عن طريق التدريب على المهارات التقنية و الإدارية الجديدة المطلوبة. و قد يكون مثل هذا الدعم ضروريا جدا لبعض الأفراد الذين لديهم مخاوف من أثر التغيير عليهم.

يحتاج التغيير التنظيمي إلى استجابات جديدة، و حلول مبتكرة، و يمكن أن تأتي هذه من الطاقة الخلاقة الموجودة لدى الأفراد في التنظيم. و بالتالي إن مهمة القائد التحويلي تزويد الأفراد بالقوة أو الطاقة اللازمة لتطوير الحلول و فهم الرؤية الجديدة الموضوعة من قبل القائد، و إن أفضل طريقة لإعطاء الأفراد مثل هذه القوة هي عن طريق إشراكهم في القرار.³

في حال إجراء تغييرات معقدة ضمن التنظيم فإن الاتجاه لإشراك العاملين هو ما يجب استخدامه قدر الإمكان أكثر من اللجوء إلى الاتجاه المباشر، كما نجد أن مبدأ المشاركة يمكن أن يحدث بأشكال عديدة منها المشاركة في اتخاذ القرارات، و المشاركة عن طريق الاستشارات، و المشاركة قصيرة الأجل، و المشاركة غير الرسمية.

2 - 4) التفاوض و الوصول إلى اتفاق:

¹ J .Balogun & H.V .Hailey: “Exploring Strategic Change”, printice Hall,1999, p 177.

² ريم رمضان، مرجع سابق، ص 230.

³ نفس المرجع ، ص 230.

هذا الأسلوب هو الأكثر استخداما في المنظمات التي تتعاون بشكل كبير مع غيرها من المنظمات أو الاتحادات العالمية، و هو يتضمن إجراء مناقشات مع العمال أو ممثليهم و ذلك لحل النزاعات التي قد تنشأ حول التغييرات المرتقبة. و قد تتضمن هذه المناقشات موضوعات مثل الأجور، و ساعات العمل، و مستويات التوظيف، و شروط العمل و ظروفه. و قد يتضمن هذا البند أيضا تقديم الحوافز لكسب رضا العاملين و قبولهم للتغيير مثل ضمان تقديم الأجر التقاعدي لأولئك الذين سيتقاعدون بشكل مبكر، أو تقديم أجور إضافية للأعمال التي تتطلب مهاما إضافية و مرونة أكبر في العمل و بذلك يمكن التغلب على المقاومة التي تكون بسبب المصلحة الشخصية.¹

2 - 5) المراوغة و تقديم العروض:

يتضمن هذا الأسلوب محاولة التأثير في الآخرين بشكل خفي و غير مباشر، كطريقة لتقديم المعلومات للعاملين، و يمكن أن تتضمن مثلا إشراك مدير لديه نفوذ يمكن الاستفادة من نفوذه هذا لدعم التوصيات التي قد يكون أسهم فيها. و مهما يكن من أمر فإنه إذا ما شعر الأفراد بأنهم يتعرضون للتلاعب و المراوغات من قبل الإدارة، فعلى الأغلب سوف يكون ردّ فعلهم سلبيا تجاه التغييرات، و تزداد مقاومتهم لها.²

2 - 6) اللجوء إلى القوة الظاهرة أو المبطنة:

في هذا الأسلوب يتم إجبار العاملين على قبول التغيير، باللجوء إما إلى أسلوب التهديد الظاهر و إما المبطن، كالتهديد بفقدانهم لوظائفهم، أو طردهم من العمل. و ربما لا يكون التهديد مباشرا مثل اللجوء إلى نقل أحد أو بعض العاملين من أماكنهم أو حتى طرد بعضهم. و هذا النوع من الأسلوب في معالجة مقاومة التغيير قد يكون ناجحا فقط إذا كان التغيير الجذري هو المطلوب الأساسي للمنظمة، و عندما لا يحبز الأفراد مثل تلك الأساليب الشديدة في التعامل.

للتغلب على مقاومة التغيير في المنظمة نجد أن من أهم الأدوار التي يقوم بها من يتولى عملية إحداث التغيير في القسم أو المؤسسة هو إدخال التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال إشراك الموظفين و الحصول على تأييدهم لعملية التغيير، لأن الدور الأساسي لمن يدخل التغيير الجديد هو تعريف الآخرين به و امتلاك القدرة على إدارته من خلال وضع خطوات محددة و تطوير الإجراءات و النظم التي تساعد العاملين جميعا و خاصة ممن قد يعانون من صعوبات التكيف معه خلال فترات التغيير المختلفة. و يجب الملاحظة أن عملية إدخال التغيير يجب أن تأخذ طريقها بأقل قدر ممكن من الإزعاج داخل القسم أو المؤسسة، و ذلك من خلال إدراك أهمية قبول العاملين لهذا التغيير، و التكيف مع البيئة الخاصة بذلك.³

¹ J .Balogun & H.V .Hailey, opcit, p 192.

² Ibid, p 192.

³ محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سابق، ص 115.

و لتحقيق ذلك بأكبر قدر من النجاح يجب أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار و هي:¹

أ- إشعار العاملين بالتغيير:

يجب في هذه المرحلة التمهيد لعملية التغيير و إشعار العاملين أن عملية التغيير تتم لمصلحة المؤسسة و العاملين على حد سواء، كما يجب إخبارهم بكيفية التغيير و أثره عليهم، و ما هو متوقع منهم و محاولة تقليل أي اتجاهات سلبية قد يفكرون بها نتيجة إحداث هذا التغيير، لأن معظم مشاكل الموظفين عند إحداث التغيير تكون خلال فترته الانتقالية الأولى حيث يكون الالتباس و عدم التأكد من الإجراءات، و ما هو المطلوب بشكل دقيق، مما يحدث الأخطاء و عدم إنجاز العمل بكفاءة عالية، و لهذا تكون مقاومة العاملين لعملية التغيير. و لتقليل هذه المخاوف و الالتباس يجب على من يقوم بالتغيير تعريف العاملين به بطريقة واضحة و فعالة، و كذلك المهارة المطلوب تعليمهم و تدريبهم عليها للقيام بالتغييرات بكفاءة و اقتدار.

ب- إشراك العاملين بالتغيير:

عندما يشرك العاملون منذ البداية بإعلامهم بأهمية التغيير لهم و للمؤسسة، و أهمية دورهم في إنجاحه، فإن ذلك يساعد في المزيد من الالتزام و بذل الجهد للسير به نحو تحقيق أهدافه لأن غالبية العاملين في الإدارات و المؤسسات يرغبون بالمشاركة في أي أمر قد يؤثر عليهم. و هو ما يجب على الإدارة الانتباه له و ممارسته عند إحداث التغيير في المؤسسات سواء كانت مؤسسات عامة أو خاصة.

ج- إظهار تفهم الإدارة العليا:

تعتبر هذه النقطة من أهم النقاط لإنجاح التغيير و مساعدة الآخرين لقبوله و تقليل مقاومتهم له، لأنه عندما يرى العاملون استماع الإدارة العليا و تفهم مشاعرهم فإن ذلك يشعرهم بالراحة و القبول لما يراد إحداثه، و أن القيام بهذا الأمر من خلال عملية عصف ذهني يولد اتجاهات أكثر إيجابية نحو التغيير و الحفاظ على الروح المعنوية العالية لدى العاملين.

د- التعامل مع الرفض:

على الرغم مما يتحقق من آثار إيجابية عند إحداث التغيير إلا أن بعض الأفراد يستمرون في مقاومتهم، و قد يلاحظ ذلك من خلال بعض التصرفات مثل التأخر عن العمل و تعطيل الإنتاج أو كثرة الشكوى من ظروف العمل. و المدير الناجح هو من يستطيع التعامل مع هذه الظروف بما يتمتع به من مهارات و قدرات إشرافية لتقليل مثل هذه السلوكيات و معالجتها من أجل تحقيق أهداف التغيير. و قد تظهر المقاومة من خلال

¹ نفس المرجع، ص ص 115، 116.

سلوك لطيف حيث أن بعض الموظفين يسعون إلى تجنب التغيير من خلال عدم ممارسة التدريب اللازم، فيجعل نفسه مشغولا حتى لا يجد الوقت للتعلم و التأقلم مع التغيير، و هنا يأتي دور راعي التغيير بتعريف الموظف بأهمية التدريب و التغيير بأسلوب محبب و إيجابي واضح لأن ذلك يحقق لراعي التغيير فائدتين هما:

- إدراك أن الموظف لديه مشكلة حقيقية تجاه التغيير و أن الحديث المباشر معه سوف يكشف له عن الصعوبات حيث يمكن من التعامل معها و وضع الحلول لذلك.
- يجب أن يعرف الموظف الجدية في عملية إدخال التغيير و أنه يجب أن يتأقلم معه و أن يشعر بأن لديه إمكانية النجاح في ذلك.

عموما يمكن تقديم الخطوات الأساسية التالية التي تمكن راعي التغيير من تقليل المقاومة و التي اصطلح على تسميتها بالخطوات الست للتغلب على مقاومة التغيير و هي:

- تقديم جميع المعلومات عن التغيير.
- بيان أثر التغيير على الأفراد.
- مناقشة جميع الأفكار و المخاوف الخاصة بالتغيير.
- الاتفاق على إحداث التغيير.
- تنفيذ التغيير و متابعته.
- تلخيص ما تم التوصل إليه و تقدير القائمين على التغيير.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل إدارة التغيير و التطوير التنظيمي في المؤسسة بداية بتعريف التغيير التنظيمي و خصائصه، أسبابه و دوافعه، أنماطه و نماذجه، ثم الاستراتيجيات المتبعة في إحداثه، كما تطرقنا إلى التطوير التنظيمي و توضيح الفرق بينه و بين التغيير التنظيمي و إبراز أهم خصائصه و الافتراضات التي يستند إليها و الصفات المميزة له، و الوقوف على إيجابياته و سلبياته. يتم إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة في مجموعة من المجالات و قد ركزنا أساسا على كل من العمليات، الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا.

إن التغيير في المنظمات يمكن أن يكون تطوريا أو جذريا و من مسؤولية القيادة في التنظيم أن تتوقع التغيير باستمرار، و تعمل على تحديد المشكلات أو الفرص التي قد تكون ضرورية لإجراء تغييرات معينة و من ثم تشخيصها و تحليلها بشكل مناسب لذلك قمنا بتوضيح أنماط القيادة و إبراز أهم الصفات الإدارية التي تميز كل نمط، ثم إبراز مراحل و خطوات التغيير و إدارة مقاومة التغيير و التطوير التنظيمي في المؤسسة كمشكلة أساسية تواجهها أغلب المؤسسات من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل.

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة كمدخل
للتغيير في منظمات الأعمال

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في منظمات الأعمال

تمهيد:

سنتناول بالدراسة في هذا الفصل إدارة الجودة الشاملة كنظام تغيير توسعي في المبحث الأول، ثم الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الجودة في المبحث الثاني، و دورة التحسين في مقاربة ستة سيغما في المبحث الثالث، و المعايير الدولية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة في المبحث الرابع.

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة كنظام تغيير توسعي:

تتضمن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة في مجالات عديدة مثل ثقافة المنظمة و الهيكل التنظيمي و النمط القيادي و مناخ الإبداع و تصميم العمليات.

إن إدارة الجودة الشاملة لا تعني تغيير المنظمة بطريقة عملها فحسب، أي الطريقة التي يتبع فيها الزبائن طريقة تقديم الخدمات لهم و العمليات المؤسسية الإضافية كالعمل الورقي و عمليات القيادة و المراحل الأخرى، لكن في واقع الحال إن إدارة الجودة الشاملة تعني تغييرا في ثقافة المنظمة، مبادئها، قيمها، و أنظمتها حول كيفية عملها مع المنظمات الأخرى أي بعبارة دقيقة هي عملية تغيير في:¹

- نظام المنظمة السياسي.

- عمليات صنع القرار.

- قواعد القوة.

و لأجل الحصول على تغييرات حقيقية و جب حصول تغيير في هذه الأبعاد الثلاثة، و لن تنجح إدارة الجودة الشاملة كتغيير تكنولوجي ما لم تكن هذه الأبعاد حاضرة.

المطلب الأول: مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة:

تتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة في أنشطة المنظمة و عملياتها، و من أهم مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة ما يلي:²

1. ثقافة المنظمة:

يتوقف نجاح عملية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة و مدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة. و يمكن تعريف ثقافة المنظمة على أنها مجموعة من المعتقدات العميقة تتعلق بكيفية تنظيم العمل، و ممارسة السلطة، و مكافأة العاملين و مراقبة أدائهم و انضباطهم في العمل و درجة الرسمية المطلوبة. و بالتالي فإن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من القيم و

¹ رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: "إدارة الجودة الشاملة: التغيير و التطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة"، في (المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات)، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08 و 09 مارس 2005، ص 78.

² محفوظ أحمد جودة: "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الخامسة، 2010، ص 47.

المعتقدات و الأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة، فكل منظمة ثقافتها الخاصة بها و بذلك فإنه لا يوجد منظمتان متشابهتان في كافة أبعاد الثقافة التنظيمية حتى لو كانتا بنفس الصناعة. يمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها عبارة عن شبكة من المعاني التي تستمد جذورها من الثقافة الاجتماعية، و من رسالة و رؤية و أهداف المنظمة، لتمثل الطابع المميز لشخصية المنظمة بحيث تتفاعل داخل هذا الطابع مجموعة من القيم و الأعراف و المعتقدات مكونة طاقة تنظيمية تدفع و توجه سلوك العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة و العاملين، بحيث يكون تحقيق أهداف المنظمة عن طريق التكيف الخارجي، و تحقيق أهداف العاملين من خلال التكامل الداخلي. فضلا عن أنها تمثل إطارا رقابيا لما هو مقبول و ما هو ممنوع في المنظمة أثناء تعاملها داخليا و خارجيا و ذلك بصورة غير رسمية.¹

يمكن التعبير عن ثقافة المنظمة بأشكال عديدة منها:

- طريقة التعامل اليومية: مناداة الأفراد باسم العائلة، لبس ربطة العنق أثناء العمل.
- قواعد العمل: عدم مغادرة مكان العمل قبل الرئيس.
- قيم العمل: مثلا قيم العمل لدى IBM التميز في كل شيء نفعله:

« IBM value is Excellence in everything we do »

و ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة و في طريقة أداء العمل في المنظمات، و ما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها، حيث يؤدي التعليم و البرامج التدريبية في الجودة دورا بارزا في بناء ثقافة الجودة داخل المنظمة و ذلك تمهيدا لطريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إن تميز الثقافة التنظيمية يمثل درجة توافق السلوك الذي يعكس تميز قيم و معتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، و تشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلال و مواجهة المشكلات) حيث تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري. إن معرفة قواعد التغيير في المنظمة و فهم خصائص أو صفات المنظمات التي لديها ثقافة جودة راسخة هو أمر هام لأي فريق عمل يأمل في تغيير ثقافة المنظمة.

و من الجدير بالذكر أن من الضروري أن يكون العاملون في المنظمة ملمين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة مما يساعدهم على تطبيق المنهجية الجديدة بنجاح.

و هناك العديد من الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة من أهمها:

- التركيز على العميل.

¹ جاسم بن فيحان الدوسري: "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور و الإدارة العامة للجنسية و الجوازات و الإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 20.

- أداء العمل الصحيح من المرة الأولى.
 - التفاني في العمل.
 - احترام الآخرين.
 - الصدق في التعامل مع الآخرين.
 - الخطأ هو فرصة للتطور.
 - عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية.
- و من الأمور الهامة في ثقافة الجودة هو التركيز على ثقافة خدمة العميل، بالإضافة للتدريب لما له من أهمية في مجال نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المنظمة.
- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ينطلق أساساً من مفهوم ثقافي، و عليه يمكن استنتاج بعض القواسم المشتركة حول تحديد المفهوم و من أهمها:
- إن إدارة الجودة الشاملة هي نفسها ثقافة، بمعنى لو تم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في منظمة ما لأصبحت تلك المبادئ دعائماً لثقافة تنظيمية قائمة مستقلة بذاتها.
 - لا يمكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة ترذخ تحت وطأة الثقافات التنظيمية السلبية.
 - تعتبر القيادة هي المسؤولة عن خلق الثقافة التنظيمية في أي منظمة كانت، و بدون إلتزام و دعم جوهري من هذه القيادة لن تتعدى الجودة كونها شعاراً أجوف.
 - يجب أن يشمل التحسين المستمر جميع جوانب المنظمة الإدارية و البشرية و التقنية.

2. الهيكل التنظيمي:

- يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة و يعرف J.Stoner و زميله الهيكل التنظيمي على أنه الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة و طريقة تنظيمها و تنسيقها أما J.Gibson و زميله فيشيران إلى أن الهيكل التنظيمي ينتج عنه قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل تقسيم العمل و أسس تكوين الوحدات الإدارية و نطاق الإشراف و تفويض الصلاحيات.
- إن الهيكل التنظيمي الطويل المبني على أساس وجود مستويات إدارية كثيرة لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و ذلك لما يسببه هذا النوع من الهياكل التنظيمية من مشاكل أهمها:
- يضع حواجز بين الوحدات أو التقسيمات الإدارية، حيث يكون نشاط كل منها منفصلاً عن الأخرى، نظراً للمبالغة في تقسيم العمل و التخصص.
 - نتيجة التركيز على التخصص الضيق، و وجود حواجز بين الوحدات الإدارية، تصبح النظرة السائدة للعمل داخل المنظمة نظرة جزئية.

- ضعف الترابط نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارة على حدى.
- بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال و هذا ما يضعف من الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا و قاعدة الهرم التنظيمي.
- ضعف التنسيق.
- مركزية السلطة، و بطئ في اتخاذ القرارات و إنجاز الأعمال.

إن هذا الهيكل التنظيمي الطويل ذو المستويات الإدارية الكثيرة بحاجة إلى أن يتغير إلى شكل اخر يتناسب مع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. الهيكل التنظيمي الجديد و الذي يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتضمن دور فرق العمل و مجموعات العمل بداخله، و ذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تركز على دور فرق العمل الأساس لتحقيق أهداف المنظمة. و بناء عليه فإن الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة يكون أفقياً أو منبسطة بحيث يتوفر للأفراد و لفرق العمل صلاحيات أكبر و استقلالية أعلى.

3. العمليات:

العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها و التي تقوم بتحول المدخلات إلى مخرجات و حتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها، فإن ذلك قد يتطلب إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي و ذلك حتى تتسجم العمليات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة. و ينبغي إعادة التفكير في طرق أداء العمل في المنظمة و إجراء التغييرات اللازمة على تصميم العمليات لكي تتسجم مع الفلسفة الجديدة للمنظمة. و المطلوب هنا ليس إجراء تعديلات طفيفة بل عمل تغييرات جذرية تتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة و تسمى عملية إجراء هذه التغييرات الجذرية " إعادة الهندسة" أو كما تسمى " الهندرة" و التي تعرف بأنها إعادة التفكير المبدئي الأساسي، و إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية سريعة و ليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة و الجودة و الخدمة و السرعة.¹

إذن إعادة الهندسة تتضمن القيام بإصلاحات جذرية و ليس تغييرات طفيفة في أساليب العمل و تصميم العمليات و ترتيب الوظائف، و تفويض الصلاحيات و أساليب الرقابة، و نظم المكافآت، و نظم دعم المعلومات. كل ذلك من أجل رفع مستوى الأداء، و تحسين جودة المنتج.

و تتطلب التغييرات الناتجة عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة تغيير في متطلبات التوظيف في مختلف الوحدات الإدارية، حيث تؤدي التطورات التكنولوجية في معظم الحالات إلى تخفيض في إعداد الموظفين المطلوبين لتشغيل الأجهزة و تغيير كذلك في المهارات المطلوبة. و بناء عليه ينبغي إيجاد الانسجام بين

¹ مايكل هامر، و جيمس شابي: "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)"، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، القاهرة، 1995، ص51.

عمليات إعادة الهندسة و بين المواصفات المطلوب توفرها في العنصر البشري و هذا ما يسمى بإعادة هندسة الموارد البشرية.

من المهم أن تفهم الإدارة بأن التركيز في إعادة الهندسة يكون دائما على العمليات و ليس على الدوائر و الأقسام و ذلك لأن الهدف النهائي من عملية إعادة الهندسة هو رضا العميل الذي يهيم فقط مستوى الخدمة أو المنتج المقدم إليه و لا يهيم توزيع الدوائر و الأقسام أو العلاقات فيما بينها. ففي المنظمات الخدمية غالبا ما يتم تجميع كافة العمليات المتعلقة بتقديم خدمة معينة في مكان واحد مما يسهل على المستفيد من الخدمة الحصول عليها بجهد و تكلفة أقل.

4. أسلوب الإدارة:

إن من الضروري إتباع أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد أي تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و ينبغي أن يتصف هذا الأسلوب الإداري بالمرونة و إعطاء الحرية في العمل و زيادة مساحة الاستقلالية، بالإضافة إلى ضرورة منح الرئيس الفرصة لمروسيه للمشاركة في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات و حل المشكلات، بل يذهب الأمر إلى أبعد من ذلك فالمدير ينبغي أن يشجع اندماج العاملين.

إن مشاركة العاملين و اندماجهم في كل ما يتعلق بالمنظمة من قرارات و مشكلات هو متطلب أساسي لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة و بالتالي فإن الأسلوب الديمقراطي هو أكثر ملاءمة من الأسلوب الديكتاتوري في الإدارة في ظل تطبيق هذا المفهوم.

بالإضافة إلى ذلك فإن الاتصالات بين الإدارة و العاملين يجب أن تكون فعالة، و بالتالي فإن الأسلوب الرسمي قد لا يناسبها. من المطلوب توفير مناخ تنظيمي غير رسمي، يعتمد على العلاقات غير الرسمية و الأبواب المفتوحة بين الإدارة و العاملين، و بين العاملين ببعضهم. إلا أن ذلك لا يعني إنكار الاتصالات الرسمية، بل من الواجب أيضا تنميتها و تطويرها جنبا إلى جنب مع الاتصالات غير الرسمية.

و بما أن التركيز في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على العمل الجماعي و فرق العمل، فإن أسلوب الإدارة هنا يختلف، و ذلك لأن الأهداف جماعية، فالعمل الفردي و المصلحة الخاصة و التنافس الشخصي ليس لهم وجود في إدارة الجودة الشاملة بل إن الجميع يعمل من أجل المصلحة العامة.

المطلب الثاني: تنظيم إدارة الجودة الشاملة

1) الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة:

لقد أنشأت الكثير من المنظمات دائرة للجودة لكي تكون مسؤولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة فيها. و بغض النظر عن مسميات هذه الدائرة: الضبط الإحصائي للجودة، مراقبة الجودة، مراقبة الجودة الكلية،

تأكيد الجودة، إدارة الجودة الشاملة، أو غير ذلك من المسميات، إلا أن الأنشطة التي تغطيها تتعلق أساساً كلها بالجودة.¹

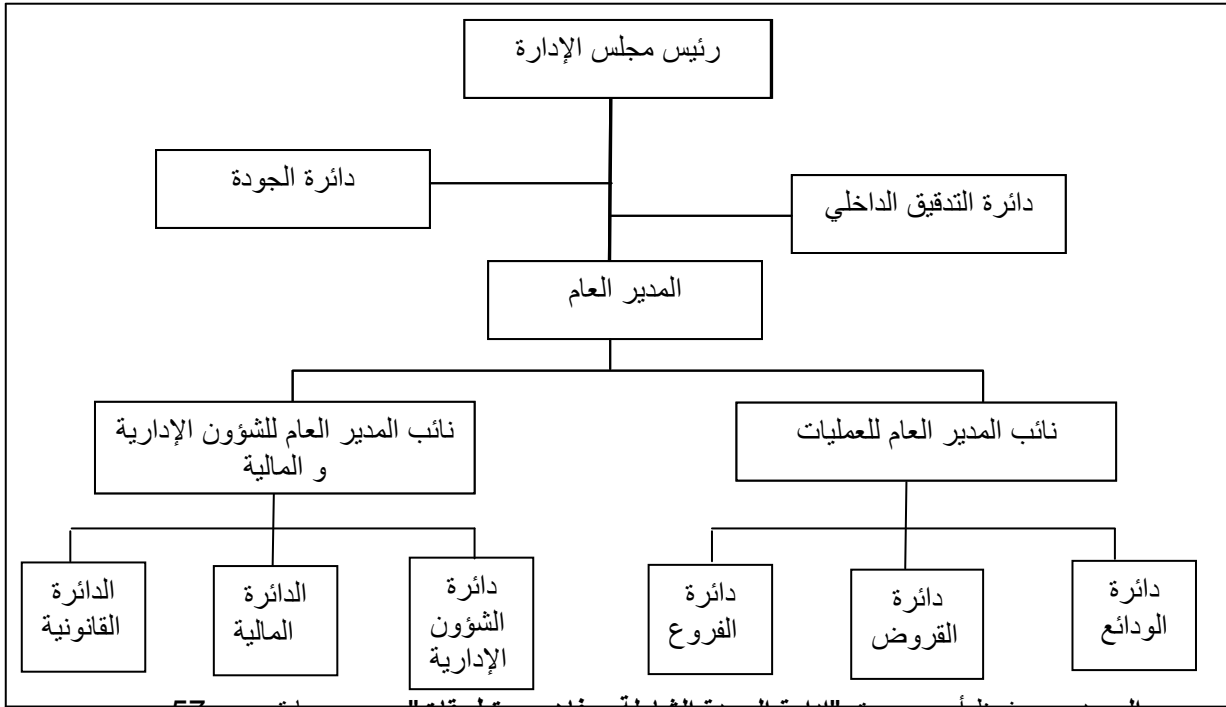
- خلال الثمانينات من القرن العشرين، ظهرت أربعة اتجاهات لتنظيم الجودة:
- تحويل بعض مهام إدارة الجودة من دائرة الجودة إلى الدوائر الأخرى على سبيل المثال فقد تم تحويل دراسات قدرة العمليات من دائرة الجودة إلى دائرة هندسة العمليات.
 - توسيع نطاق إدارة الجودة من العمليات فقط إلى كافة أنواع النشاطات و من العميل الخارجي فقط إلى العميل الخارجي والداخلي.
 - التوسع الكبير في استخدام فرق العمل.
 - تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الإدارية الأقل.
- و قد أدت الاتجاهات الأربعة سالفة الذكر إلى بناء تنظيمات خاصة بإدارة الجودة الشاملة تختلف عن تلك المتعلقة بالإدارات و الأنشطة الأخرى في المنظمة.
- ليس هناك تنظيم نمطي أو تنظيم أمثل لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة، حيث يختلف هذا التنظيم من منظمة إلى أخرى، و بنفس المنظمة من وقت إلى آخر، وفقاً لعوامل محددة تؤثر في اختيار الشكل التنظيمي. و من أهم هذه العوامل:
- حجم المنظمة فكلما كبر حجم المنظمة تطلب ذلك توسيع وحدة الجودة و تنوع أنشطتها.
 - نظرة الإدارة العليا إلى أهمية الجودة، حيث أنه بوجود اهتمام من الإدارة العليا لأنشطة الجودة فإن ذلك يعني إعطاء دور أكبر لإدارة الجودة الشاملة.
 - توفر الإمكانيات المالية للمنظمة.
 - توفر الإمكانيات البشرية و خاصة في ظل ندرة المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة في الدول النامية إجمالاً.
 - سعة الانتشار الجغرافي للمنظمة، فالمنظمة ذات الفروع للكثيرة تختلف في هيكلها عن الأقل.
- أما من حيث موقع جهاز إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي فقد يتخذ أحد المواقع التالية:
- أ- إنشاء دائرة الجودة:

هناك حاجة ماسة في كثير من المنظمات و خاصة الكبيرة منها لإنشاء دائرة متخصصة للجودة تشرف على تخطيط و تنفيذ و مراقبة كل ما يتعلق بأمور الجودة في المنظمة. و يتم تعيين مدير للدائرة تتوفر

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 55.

- فيه صفات محددة من أهمها أن يكون لديه مهارات اتصالية جيدة و أن يكون راغبا في رفع مستوى رضا العملاء و إجراء تحسينات للجودة. و من مهام دائرة الجودة:
- تخطيط، تنفيذ، متابعة، و تقييم أنظمة الجودة.
 - تنفيذ خطة التعليم و التدريب.
 - الإشراف على مشاريع التحسينات المستمرة.
 - تعزيز مفهوم الشراكة مع الموردين و مع العملاء.
- نوضح في الشكل التالي موقع لدائرة الجودة لنموذج هيكل تنظيمي لأحد البنوك:

الشكل رقم (32) دائرة الجودة و الهيكل التنظيمي



المصدر: محفوظ أحمد جودة. "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات"، مرجع سابق، ص 57.

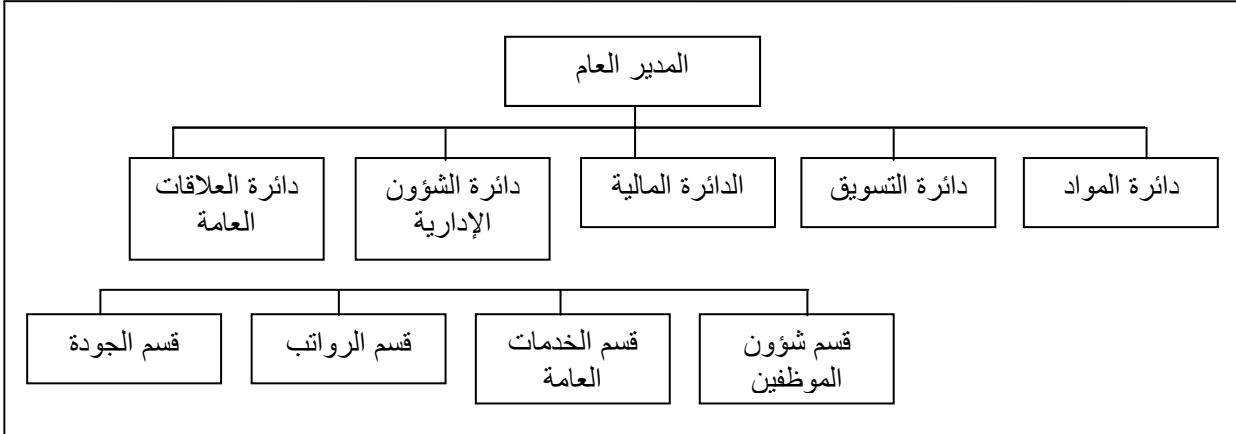
نجد أن دائرة الجودة قريبة من الإدارة العليا و بالتالي يمكنها التأثير في حيثيات القرارات المتخذة و يمكنها الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي.¹

ب- إنشاء قسم الجودة:

وفقا لهذا الخيار يكون هناك قسم للجودة يتبع إحدى دوائر المنظمة و يكون مسؤول الجودة هو رئيس قسم تحت إشراف مدير دائرة معينة مثل دائرة الإنتاج أو دائرة المعلومات أو الشؤون الإدارية. يوضح الشكل التالي موقع قسم الجودة في إحدى الشركات التجارية:

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 59.

الشكل رقم (33) قسم الجودة و الهيكل التنظيمي



المصدر: محفوظ أحمد جودة: "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات"، مرجع سابق، ص 58.

هنا يكون مسؤول الجودة بعيدا نسبيا عن مصدر اتخاذ القرار و بالتالي يقل تأثيره عليه، كما أنه يكون بعيدا نسبيا عن المصدر الأصلي للمعلومات و التي قد تتأخر في الوصول إليه و قد تتعرض إلى التشويش أو التحريف و خاصة تلك المعلومات التي يتم نقلها شفويا.

ج- عدم وجود وحدة إدارية للجودة:

في بعض الأحيان و خاصة في المنظمات الصغيرة قد لا تدعو الحاجة إلى إنشاء دائرة أو قسم متفرغ للجودة، بل قد تكفي الإدارة بأن تعهد إلى أحد مديري الدوائر القيام بأعمال الجودة بالإضافة إلى قيامه بمهام عمله الأصلي. و لضمان أفضل النتائج فإنه ينبغي إعطاء مسؤول أنشطة الجودة السلطات الكافية لاتخاذ القرارات الضرورية لضمان تنفيذ سياسة الجودة بالشكل السليم.

و مما يجدر ذكره أن الكثير من المنظمات قد تستعين بخبرات مستشار خارجي في الجودة في الأمور الفنية المتعلقة بتخطيط و تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و ذلك مقابل دفع أتعاب محددة متفق عليها بين الطرفين. و في هذه الحالة فإن الخبير الخارجي يتمتع بسلطة استشارية. و حتى يتمكن من تزويد المنظمة باستشاراته و وجهة نظره بشكل فعال فإن عليه أن يكون ملما بعمليات المنظمة و منتجاتها و أنظمتها.

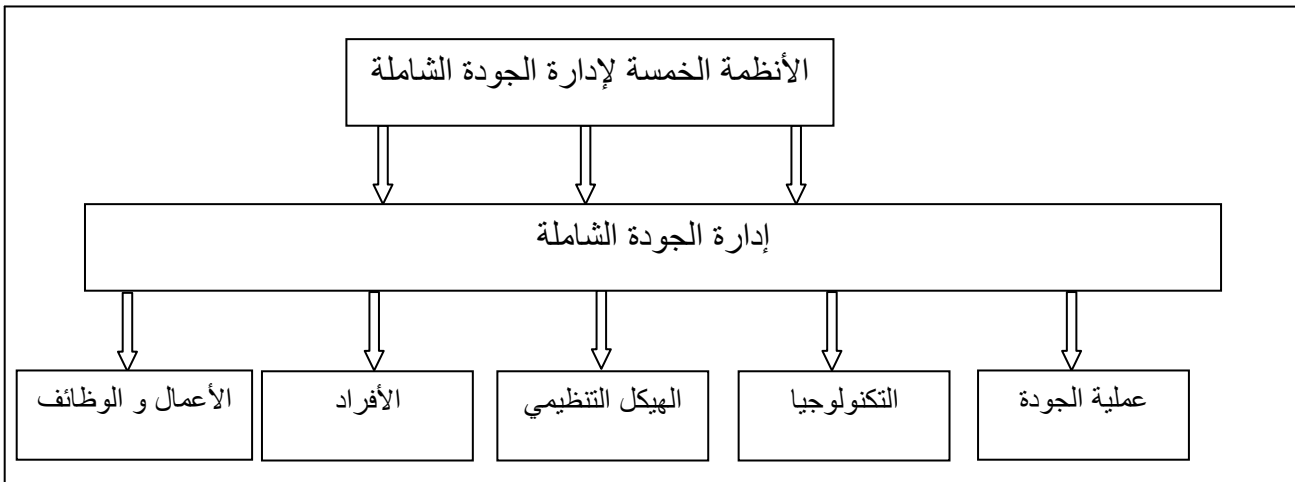
و إجمالا هناك عدة مزايا للاستعانة بخبرات مستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة:¹

- **الموضوعية:** فالمستشار الخارجي بعيد عن ضغوط الإدارة في نظراته إلى المشاكل التي تعاني منها المنظمة، فهو يرى الأمور كما يجب أن يراها و ليس كما تريده الإدارة أن يراها.
- **الخبرة الجيدة:** لا شك أن السبب الرئيسي لاختيار المستشار الخارجي هو الخبرة الطويلة المتوفرة لديه في مجال الجودة.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 59.

- تجدد الآراء و المقترحات: من خلال المستشار الخارجي يمكن تجديد الآراء و المقترحات نتيجة لكونه من خارج المنظمة و ليس من داخلها.
- أما من حيث عيوب الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة، فيمكن تلخيصها فيما يلي:
- نظرة عدم الارتياح من قبل موظفي المنظمة: قد ينظر موظفوا المنظمة بعدم الارتياح إلى خيار الاستعانة بمستشار خارجي إذ قد يعتبر البعض أن لجوء المنظمة إلى المستشار الخارجي كان بسبب النقص في الكفاءات الموجودة في المنظمة.
- صعوبة الحصول على المعلومات: إن عدم وجود التعاون و الاختلاط المستمر بين موظفي المنظمة و المستشار الخارجي قد يؤدي إلى عجز المستشار الخارجي عن الحصول على معلومات معينة بالسرعة المطلوبة.
- ارتفاع التكلفة: قد يؤدي الاستعانة بمستشار خارجي إلى ارتفاع التكلفة على المنظمة، و ذلك بسبب الأتعاب المرتفعة نسبيا التي يتقاضاها المستشار الخارجي.
- عدم الولاء للمنظمة: قد يعمل المستشار الخارجي مع أكثر من منظمة، و قد يخصص الوقت اللازم لكل منظمة بما يتناسب مع مقدار الأتعاب التي تدفعها مما يؤثر على درجة الولاء للمنظمة.
- عدم إمكانية متابعة البرامج طويلة الأمد: في حالة ترك المستشار الخارجي أو عدم تجديد عقده، فسيكون هناك صعوبة في متابعة و تقييم المقترحات و البرامج طويلة الأمد و التي يتوقع إنجازها بعد ترك المستشار الخارجي للعمل.
- إن على الإدارة مسؤولية تقييم مزايا و عيوب الاستعانة بمستشار خارجي لإدارة الجودة الشاملة، و اتخاذ القرار بالخيار المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة كل خيار من هذين الخيارين.

الشكل رقم (34) الأنظمة الخمسة لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: جمال بشير أوهيبة، منصور سالم زغبينين: ، مرجع سابق، 04.

المطلب الثالث: الجودة الشاملة و التغيير الثقافي:

إن محاولة تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة دون إحداث التغيير الثقافي المناسب هي بمثابة دعوة للفشل، و إن المؤسسات التي تكون الثقافة السائدة فيها مبنية على الممارسات الإدارية التقليدية من غير المحتمل أن تنجح في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، فالجودة الشاملة ليست مجرد إجراءات و نظم عمل فقط و إنما تعني تغييرا جذريا في المؤسسة و بشكل خاص من ناحية سلوك المرؤوسين بحيث تصبح شعار جميع العاملين و على كافة المستويات، و هي تعني تسيير المؤسسة من الألف إلى الياء، و بالتالي فإنها تتطلب تغييرا ثقافيا. فهناك العديد من الأسباب التي تدعو إلى التغيير الثقافي إما قبل أو على الأقل أثناء تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة¹.

1) أسباب التغيير الثقافي:

و يمكن تلخيصها بما يلي:

أ- إن التحول نحو الجودة الشاملة لا يمكن أن يحدث في بيئة عدائية

إن مدخل الجودة الشاملة للقيام بالأعمال يختلف جذريا عما اعتاده العاملون و الإدارة. و إن الرؤساء الذين اعتادوا الجلوس في أبراجهم منفردين و على قمة الترتيب الهرمي يصدرن الأوامر من الأعلى، على الأرجح سيرفضون فكرة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و تفويضهم السلطات. و إن العاملين الذين اعتادوا على التنافس مع زملائهم على زيادات الأجور و الترقية، قد لا يكونوا منفتحين على المشاركة الداخلية المدعومة بشكل متبادل و العمل الجماعي.

إن مثل هذه المواقف يمكن أن تساهم في إيجاد بيئة عدائية نحو مفاهيم الجودة الشاملة، بغض النظر عن مدى الرغبة في تلك المفاهيم، الأمر الذي يمكن أن يجعل من تطبيقها أمرا صعبا، فالتحول نحو الجودة الشاملة أمر غير ممكن في بيئة عدائية.

ب- إن التحول نحو الجودة الشاملة يستغرق وقتا

إن الانتقال إلى الجودة الشاملة قد يؤدي بالمؤسسة إلى الانحدار نسبيا قبل أن تقلب الأمور من حولها و تبدأ في الصعود و التحليق. و عند التحول نحو الجودة الشاملة فمن النادر أن يتم التوصل إلى نتائج إيجابية على المدى القصير. و هذه الخاصية تعطي غير المؤيدين للجودة الشاملة و الناس الذين لا يريدون التغيير فرصة لتبرير عدم تأييدهم و الدفاع عن مقاومتهم للتغيير. لذلك فهي تتطلب التزاما طويل الأمد و قد أكد عدد من رواد الجودة الشاملة مثل ديمينج و كروسبي على محورية دور الإدارة العليا في هذا المجال، فتنفيذ هذه

¹ إيايد عبد الله شعبان: " إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري و عملي نحو...ترسيخ ثقافة الجودة و تطبيق معايير التميز"، دار صفاء للنشر، عمان 2009، ص 47.

العملية يتطلب وقتاً و موازنة مناسبة و تخطيطاً دقيقاً، فحينما تكون مفاهيم الجودة الشاملة في طور التطبيق يلزمها عادة بعض الوقت قبل أن تبدأ النتائج بالظهور.

ج - قد يكون من الصعب التغلب على الماضي

قد يكون من الصعب التغلب على الماضي عند البدء في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، حيث سيتذكر العاملون دائماً الأفكار و الأساليب القديمة في العمل، و يصفون الجودة الشاملة بأنها الأحدث بين هذه الأفكار و الأساليب، و يتبنون التوجه القائل بأنها ستصبح قديمة بعد فترة.

و في الواقع فإن الماضي لا يعتبر جزءاً من ثقافة المؤسسة فحسب، و لكنه قد يكون الجزء الأكثر صعوبة في التغلب عليه إلى أن يألف هؤلاء الذين يعملون في المؤسسة هذه المفاهيم و يشعرون بالارتياح نحوها. و عليه فإن إيجاد ثقافة تتفق مع مفاهيم الجودة الشاملة يعتبر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات، فالثقافة أولاً و قبل كل شيء.¹

2) تفعيل عملية التغيير الثقافي و تغيير القادة:

إن محاولة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة دون تغيير ثقافة المنظمة التقليدية تعتبر عملية محكوما عليها بالفشل، و ذلك لأن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يحتاج إلى تغيير في الثقافة التقليدية و بالتوازي مع بعضهما أو حتى قبلها. و هناك العديد من الأسباب التي يجب من أجلها تغيير الثقافة التقليدية قبل محاولة تطبيق مبادرات الجودة الشاملة نذكر منها ما يلي:²

أ- لا يمكن للتغيير أن يحدث في بيئة عقيمة أو شرسية: إن طريقة إدارة الجودة الشاملة في أداء عملها يختلف تماماً عن الأسلوب التقليدي الذي اعتاد عليه الموظفون و المدراء، إذ أن الموظفين اعتادوا على أن يتنافسوا مع بعضهم من أجل الترقية و الزيادة في الرواتب الذي قد لا يكون عادلاً أو مريحاً بالنسبة لهم جميعاً مما يخلق بيئة عدائية و شرسية، عندها ليس من المهم مدى الرغبة الموجودة و الحاجة إلى التغيير، لأن ذلك يصبح شبه مستحيل في البيئات العدائية.

ب- الانتقال إلى الجودة الشاملة يحتاج إلى وقت: عند الانتقال من نموذج الإدارة التقليدية إلى نموذج الجودة الشاملة فإنه ليس من المتوقع الحصول على نتائج إيجابية من الوهلة الأولى، إذ قد تنخفض الأمور قليلاً ثم تعاود التحسن و تبدأ بالإتيان بالنتائج الإيجابية. و قد يستغل بعض المعارضين لإدارة الجودة الشاملة هذه الفترة للتشكيك بعدم فاعليتها و جدوى الشروع باعتمادها لما يتطلبه تطبيقها من مدى زمني ليس بالقصير ثم يتم تحقيق معطياتها لاحقاً.

¹ إِيَاد عبد الله شعبان، مرجع سابق، ص 48.

² خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ: " إدارة الجودة في المنظمات المتميزة "، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 79، 80.

المطلب الرابع: التأسيس لثقافة الجودة

إن التأسيس لثقافة الجودة يشبه إلى حد كبير إقامة بناء فأولا و قبل كل شيء يجب تهيئة الأرضية أو إرساء الأسس. و حسب بيتر شولتز Peter Scholtes فإن ذلك قد يبدأ بتطوير و فهم ما نسميه بقواعد التغيير في المؤسسة.

1) قواعد التغيير في المؤسسة:

هذه القواعد يمكن التعرف عليها من خلال ما يلي:

أ- فهم الخلفية التاريخية (الماضي الذي يقف وراء الثقافة الحالية)

إن ثقافة أي مؤسسة لم تبدأ الآن، فالعادات والتقاليد و الإجراءات و التوقعات و غيرها من خصائص الثقافة الحالية و التي تبدو الآن موضوع تساؤل قد وضعت سابقا في مكانها لأسباب مقنعة و في ظل ظروف مختلفة، و عليه فالمطلوب هو دراسة الأسباب الكامنة وراء الثقافة القائمة حاليا قبل محاولة تغييرها.

ب- عدم العبث بالأنظمة بل محاولة تحسينها

إن العبث أو التلاعب بالأنظمة القائمة حاليا ليس مثل تحسينها، فالعبث أو التلاعب بالأنظمة يحدث عندما يتم القيام بالتغييرات دون الفهم الكامل للأسباب الكامنة وراء عمل النظام القائم بالطريقة التي يعمل بها حاليا، فمن أجل تحسين شيء ما يجب أن نفهم أولا ما الخلل في النظام القائم، و ما الذي يجب عمله من أجل تغييره نحو الأفضل، حيث يمكن لفشل الجهود السابقة أن يقدم حولا لسير العمل في المستقبل.

ج - الاستعداد للاستماع و الملاحظة

من المهم الانتباه للأفراد و الأنظمة، و الاستماع لما يقال و ملاحظة ما لا يقال. و إن العاملين الذين يستمع إليهم هم على الأرجح الذين يشاركون في التغيير أكثر من أولئك الذين لا يستمع إليهم، إذ مهما كانت الملاحظة بسيطة فيجب الإصغاء لها حتى النهاية. و هنا تجدر الإشارة إلى أن النية في التحدث إلى الآخرين لا تكفي وحدها، بل يستدعي الأمر خروج أفراد الإدارة العليا من مكاتبهم و التفاعل مع مستويات إدارية مختلفة، و هذا أمر لا بد منه عند البدء في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة.

د- إشراك الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير

إن الطريقة الأكثر فاعلية لضمان أن العاملين سينسجمون مع التغييرات هي إشراكهم في تخطيط هذه التغييرات و إعطائهم الفرصة للتعبير عن مخاوفهم و اهتماماتهم، فمن الأفضل أن يكونوا طرفا في تحديد التغيير المطلوب بدلا من أن يتكيفوا معه، و بحصول العاملين على قسط أكبر من الشعور بالمشاركة يزداد

ولأولهم و التزامهم تجاه المؤسسة و أهدافها، و هذا بدوره يساهم في زيادة الوعي للحاجة إلى الجودة و أهميتها.

و من الجوانب الهامة لإرساء ثقافة الجودة هو محاولة فهم طبيعة هذه الثقافة، فإذا أمكن وضع وصف لمؤسسة تتمتع بثقافة جودة عالية فإنه سيكون لها الخصائص أو الصفات التالية:

- فلسفة المشاركة الواسعة للإدارة.
- الاهتمام بالعنصر البشري.
- سياسة التقدير و المكافأة.
- نظم اتصال فعالة.
- قواعد عامة للسلوك تحكم تصرفات جميع العاملين داخل المؤسسة.
- نظام تقييم قوي.
- معايير أداء مرتفعة.
- شخصية مؤسسية محددة.

إن معرفة قواعد التغيير في المؤسسة و فهم خصائص أو صفات المؤسسات التي لديها ثقافة جودة راسخة هو أمر هام لأي فريق عمل يأمل في تغيير ثقافة مؤسسته.

كما أن التأسيس لثقافة الجودة في أي مؤسسة يشتمل على تخطيط و نشاطات خاصة لكل وحدة تنظيمية تأخذ بالاعتبار الحالات العاطفية أو الانفعالية التي يمر بها العاملون، الأمر الذي يتطلب ضرورة التعرف على تلك الحالات ليس فقط للعاملين و لكن أيضا للمديرين أنفسهم عندما تكون الخطوات باتجاه التحول نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة حتى لا تبقى شعارات يصعب ترجمتها إلى سلوك على أرض الواقع. و بالتالي لابد من التعرف على مراحل العملية الانتقالية (التحول العاطفي أو الانفعالي أو الوجداني) التي يمر بها العاملون عند البدء في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة:

• المرحلة الأولى: الصدمة

إن أول استجابة عاطفية (انفعالية أو وجدانية) لأي نوع من التغيير هي الصدمة، أما الاستجابة البشرية الطبيعية الناتجة عن الصدمة فهي الإنكار، و التي تمثل المرحلة التالية.

• المرحلة الثانية: الإنكار

حيث يكون التغيير غير مرغوب لدرجة كبيرة، و يختلف طول مرحلة الإنكار من فرد لآخر، و بغض النظر عن طول هذه المرحلة فإنها تبقى مرحلة مؤقتة.

• المرحلة الثالثة: الإدراك

في هذه المرحلة الأحداث تفرض نفسها، حيث يبدأ إدراك الحقيقة شيئاً فشيئاً، ثم يبدأ الواقع بالتبلور، و يكون الإحباط شائعاً، حيث يحتاج الأفراد إلى كثير من الدعم خلال هذه الفترة.

• المرحلة الرابعة: القبول

عندما يتبلور الإدراك يحدث القبول. و القبول لا يعني الموافقة على ما يحدث، و لكنه يعني أن هناك مشكلة و يجب البحث عن حل لها.

• المرحلة الخامسة: إعادة البناء

إن الاستعداد للاعتراف بأن هناك مشكلة و يجب البحث عن حل لها، يسمح لعملية إعادة البناء بأن تبدأ، و خلال هذه المرحلة يحتاج الأفراد إلى كثير من الدعم أيضاً.

• المرحلة السادسة: الفهم

عندما يتم إنجاز مرحلة إعادة البناء تبدأ مرحلة الفهم، و فيها يتمسك الأفراد بالتغيير و يتعاملون معه بنجاح.

• المرحلة السابعة: الاسترداد أو الاستعادة

و يمكن أن نسميها أيضاً مرحلة الشفاء و العودة إلى الوضع السوي، و فيها يعود الأفراد إلى حياتهم الطبيعية و يتكيفون مع التغيير.

و على الذين يأملون في إيجاد و ترسيخ ثقافة للجودة لديهم أن يعوا هذه العملية و يفهموا مراحلها المختلفة، لأن ذلك سيساعدهم عند محاولتهم الانتقال من الثقافة المؤسسية التقليدية إلى ثقافة الجودة.

(2) خطوات التحول نحو الجودة الشاملة:

إن المؤسسة بحاجة إلى تعزيز ثقافة الجودة و نشر الوعي على جميع المستويات، و هذا يتطلب ما يلي:¹

1.2- تحديد التغييرات اللازمة للبدء في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة:

ثقافة أي مؤسسة هي التي تحدد عادة كيف يتصرف أفرادها، و كيف يستجيبون للمشاكل، و كيف يتفاعلون مع بعضهم فتقافة الجودة يكون لها هذه الخصائص:

- الاتصال المفتوح و المستمر.
- الشراكات الداخلية المدعومة بشكل تبادلي.
- أسلوب فريق العمل لفهم المشاكل و العمليات و التعامل معها.

¹ إياد عبد الله شعبان، مرجع سابق، ص 53، 54.

- هاجس التحسين المستمر.
 - تفويض السلطة و المشاركة الواسعة للموظفين.
 - الرغبة الصادقة في الاستماع إلى العملاء و الاستفادة من التغذية العكسية.
- إن التقييم الشامل لثقافة المؤسسة الحالية يحدد عادة التغييرات التي تحتاج إلى إجرائها لإحداث التحسين المطلوب، و هذه التغييرات يجب أن توضع ضمن قائمة بشكل واضح و محدد لا يحتاج إلى كثير من الشرح أو التفسير.

2.2- تطوير خطة للقيام بتلك التغييرات:

المقصود هنا تطوير خطة للقيام بالتغييرات التي تحتاجها المؤسسة بعد أن تم تحديدها في الخطوة السابقة، بحيث تأخذ بالاعتبار الأفراد الذين سيتأثرون بهذا التغيير، و ضرورة إشراكهم في تطوير خطة للقيام به، تتضمن المهام التي يجب إنجازها، و الوقت المناسب للبدء في التنفيذ، و الطريقة المثلى للأداء، الأمر الذي يعني أن تشتمل الخطة على جميع هذه العناصر و ضرورة التعامل مع كل عنصر بشكل متكامل و شمولي.

2.3- فهم مراحل العملية الانتقالية التي يمر بها الأفراد عند التعامل مع التغيير:

يلعب مؤيدو التغيير دوراً رئيسياً في تنفيذه، حيث يعتمد نجاح ذلك إلى حد بعيد على كيفية أدائهم لهذا الدور. و من الأمور الأساسية في هذا المجال أن يفهم مؤيدو التغيير مراحل العملية الانتقالية (التحول العاطفي أو الانفعالي أو الوجداني) التي يمر بها الأفراد عند التعامل مع التغيير و التي سبق الإشارة إليها. أن يفهم مؤيدو التغيير مراحل العملية الانتقالية (التحول العاطفي أو الانفعالي أو الوجداني) التي يمر بها الأفراد عند التعامل مع التغيير و التي سبق الإشارة إليها.

2.4- تحديد الأفراد الرئيسيين و جعلهم مؤيدين:

إن الأفراد الرئيسيين هم أولئك الذين يجعلون عملية التغيير أكثر سهولة أو صعوبة، و هؤلاء يجب إعطاؤهم الفرصة الكافية لعرض مبرراتهم و تسجيل جميع اهتماماتهم، و هذه الخطوة يمكن أن تستخدم فيها الحوافز و المكافآت لاستمالة المعارضين و تحويلهم إلى مؤيدين.

2.5- تبني أسلوب عاطفي و عقلائي:

قد يفهم الأفراد أو حتى يوافقوا على الأسباب الكامنة وراء التغيير، و لكن نادراً ما يكون الفهم العقلاني كافياً، حيث يميل الأفراد للتفاعل مع التغيير بشكل أكبر على المستوى العاطفي، لذلك لا بد من أخذ الوقت الكافي للتعامل مع الاستجابة العاطفية التي لا بد منها و تحدث عادة في المراحل الأولى من البدء في عملية التنفيذ.

2.6- تطبيق استراتيجيات تقوم على التودد بدلاً من المواجهة:

إن التودد هو مرحلة في علاقة تتحرك ببطء و لكن بشكل مدروس نحو الهدف المرغوب و سيكون من الأفضل أن يتم التغيير على أسس من التودد، لأن ذلك سيمكن في النهاية من استمالة المعارضين للتغيير و كسبهم إلى جانب المؤيدين.

7.2- الدعم:

إن هذا يعتبر مهمة حاسمة و تعني دعما ماديا و معنويا، فالتخطيط مهم، الاتصال حاسم و لكن الدعم أساسي. و هنا فإن اقتناع الإدارة العليا يعد أول و أهم مراحل التحول نحو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة و دورها المحوري في إيجاد بيئة ثقافية مواتية تساهم في زيادة الوعي لأهمية الجودة و على كافة المستويات، بحيث يكون لديها الاستعداد لعكس التغيير الثقافي على واقع سلوكهم و أفعالهم و قبل ذلك جديتها في إحداث التغيير الثقافي للتوافق مع مفاهيم الجودة الشاملة، و بدون تأييد و دعم قوي لثقافة الجودة الشاملة تصبح مجرد برنامج جديد ينتظره الفشل.

المبحث الثاني: الأبعاد الاستراتيجية لإدارة الجودة:

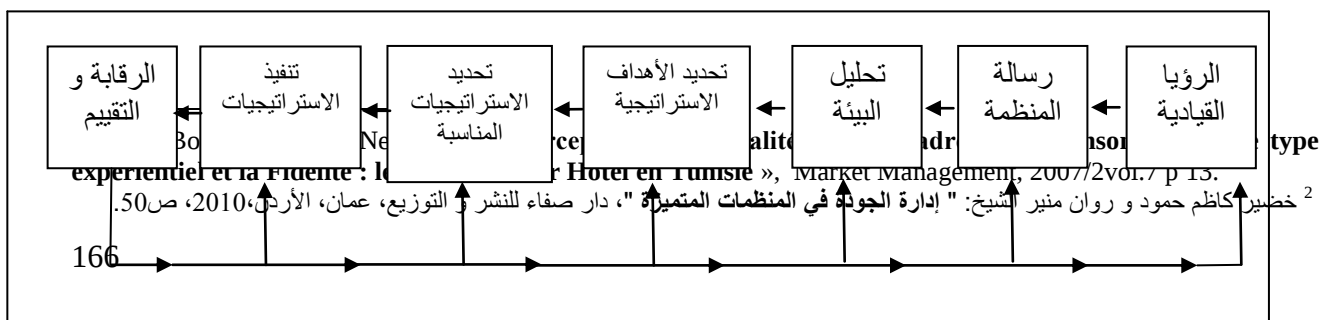
يعتمد تحقيق المؤسسة لمستوى متميز من الجودة في منتجاتها أو خدماتها على دقة و مناسبة الإستراتيجية التي يتم صياغتها و تنفيذها في هذا الإطار، و التي توضع في خدمة رسالة المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة سعيا للتميز و التفوق على المنافسين.

المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية للجودة و علاقتها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة:

1) مفهوم الإدارة الاستراتيجية للجودة:

إن تسيير الجودة يمثل تحديا كبيرا و إستراتيجية أساسية للنجاح و التميز و خلق العلاقة الدائمة بين المؤسسة و زبائن¹. فالإدارة الاستراتيجية للمؤسسة هي تلك الإدارة التي تعمل على توجيه كافة الأنشطة و القرارات التي تتخذها المنظمة من أجل تحقيق أداء ناجح في سوق العمل، و من وجهة نظر المدير الاستراتيجي فإن موارد المنظمة تضيق هباء ما لم تساهم في نجاح المنظمة و تحقيق أهدافها، و كلما كانت تلك المساهمة مباشرة و قادرة على إنجاز تلك الأهداف بكفاءة و فعالية أكبر كلما كان ذلك أفضل للمنظمة.² تتضمن الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة القيام بعدة مهام تتطلب مهارات عالية من المنفذين. يمكن توضيح عمليات الإدارة الاستراتيجية بالشكل التالي:

الشكل رقم (35) نموذج عمليات الإدارة الاستراتيجية



التغذية العكسية

المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 109.

تتضح لنا من خلال الشكل مكونات هذا النموذج بداية بالرؤيا القيادية التي تعكس تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه المنظمة في المدى الطويل، و على الرغم من أنها يمكن أن تنبعث من ذهن قائد واحد إلا أن منهجية إدارة الجودة الشاملة تؤكد على ضرورة مشاركة الأطراف المعنية أو أصحاب المصالح من موظفين و عملاء و موردين و غيرهم في وضع الرؤيا القيادية. ثم تأتي رسالة المنظمة التي توضح الغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله، كما ننوه إلى أن رسالة المنظمة قد لا تستمر على وضعها و قد ينالها التغيير فدرجة اتساع الرسالة الخاصة بالمنظمة تعتمد على تقدير الإدارة العليا للمنظمة فلا ينبغي أن تكون الرسالة ضيقة و محدودة للغاية، و لا متسعة للغاية بحيث تفوق قدرتها.¹ ثم تأتي مرحلة البيئة الداخلية و الخارجية بما تتضمنه من تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات، بعد ذلك يتم تحديد الأهداف الرئيسية في ضوء رسالة المنظمة و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و من ثم يتم اشتقاق الأهداف الفرعية ثم تحديد الاستراتيجيات المناسبة بمستوياتها الثلاثة المتمثلة في استراتيجية المنظمة، استراتيجيات وحدات الأعمال، و الاستراتيجيات الوظيفية، ثم تأتي مرحلة تنفيذ هذه الاستراتيجيات على أرض الواقع و ما تتطلبه من توفير الموارد المالية و البشرية الكافية و استخدامها بالشكل الأفضل، أما الجزء الأخير في هذا النموذج فيتضمن الرقابة على التنفيذ و التغذية العكسية التي تتضمن تدفق المعلومات إلى الإدارة فيما يتعلق بمدى مطابقة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط و مدى وجود انحرافات في هذا المجال الأمر الذي يكون له دور أساسي في اتخاذ الإجراءات التصحيحية و تطبيقها ضمن جداول زمنية محددة.

الإدارة الإستراتيجية للجودة هي ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة و التي تعنى بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة، و التخطيط الطويل المدى لها و وضع، و متابعة تطبيق برامج الجودة، و قياس و تقييم الأداء من أجل توفير الميزة التنافسية للمؤسسة وصولاً إلى تحقيق رضا العملاء و توسع الحصة السوقية، وزيادة الأرباح.²

¹ اسماعيل محمد السيد: " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 05.

² مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 68، بتصرف.

تعتبر الجودة متغيراً استراتيجياً بالنسبة للمؤسسة، ولتحقيقه عليها أن لا تعبر عنه فقط بالشعارات و لكن يجب أن تكون هناك إرادة تظهر من خلال اختياراتها فيما يخص الأفراد، التجهيزات التكوينية...، إذ لا توجد هناك معركة رابحة بدون إستراتيجية محددة و واضحة مفهومة من طرف الجميع¹. و يتطلب ذلك:

1- تركيز مواردها على مجموعة من الخصائص أو المكونات المتجانسة للجودة بغرض:

- الحصول على حصة سوقية معتبرة؛

- تحقيق وضع مختلف عن بقية المنافسين باختيار خصائص مختلفة؛

2- توفير الموارد اللازمة للوصول إلى تحقيق الإمتياز بالنسبة للمكونات المختارة التي تركز عليها إستراتيجية المؤسسة.

يتم ذلك من خلال إدخال الجودة في ثقافة المؤسسة، و أنشطتها اليومية، و جعلها محورا رئيسيا في خطط المؤسسة المختلفة.

في هذا المجال ركز بلاك و بورتر (Black & porter) على ضرورة وجود قيادة فعالة ملتزمة بقضايا الجودة، و ذات قدرة على تحديد رؤية مستقبلية واضحة تضع كل فرد في الطريق الصحيح².

تعتبر مساهمة الدكتور إشيكاوا (Ishikawa)^(*) من المساهمات الهامة في مجال إستراتيجية الجودة من خلال الأهداف الإستراتيجية التالية³:

1- لابد أن يتم السعي إلى تحقيق الجودة قبل السعي إلى تحقيق الأرباح، و هذا يتطلب تغيير جوهري للمفاهيم التقليدية لجميع العاملين في المؤسسة، حيث يجب على الإدارة العليا أن تعمل على ما يلي:

■ تحديد أهداف طويلة الأجل للجودة في إطار إستراتيجية المؤسسة؛

■ المحافظة على الدعم المتواصل للجودة؛

■ المحافظة على المواصفات و المقاييس؛

■ الإهتمام بالسلوكيات الداعمة لتحسين الجودة في جميع نشاطات المؤسسة.

2- العمل على تطوير قدرات العاملين حيث يرتبط نجاح إدارة الجودة الشاملة بدرجة مشاركة العاملين في نشاطاتها، مما يتطلب من المؤسسات أن تعمل على تطوير برامج تدريب مكثفة من أعلى درجات السلم الإداري حتى آخر عامل فيها.

3- بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء لتلبية حاجاتهم، و رغباتهم و هذا بدوره يتطلب الثقة

¹ فويدر عياش، مرجع سابق، ص 07.

² مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 67.

^(*) يطلق على إشيكاوا لقب (أبو حلقات الجودة)، و قد أصدر كتابا بعنوان " مرشد الرقابة إلى الرقابة على الجودة".

³ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص ص 69، 70، بتصرف.

والتعاون مع موردي المؤسسة الذين يعتبرون أحد المساهمين الفعليين في عملية تحسين الجودة مما يتطلب تطوير علاقة قوية معهم، و تحميلهم مسؤولية توريد مواد خالية من أية عيوب.

4- إطلاع العاملين في المؤسسة على الحقائق و المعلومات الإحصائية و تحفيزهم، حيث يترتب على التعامل مع المشكلات استخدام لغة مفهومة للجميع.

5- تطوير نظام عام لإدارة الجودة ليشمل جميع العاملين، و للوصول إلى هذا الهدف لابد أن تتوفر قنوات اتصال فعالة لإيصال المعلومات بين النشاطات المختلفة في الشركة من أجل زيادة فرص نجاح الوصول إلى النتائج المرجوة.

لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة لابد من وجود إطار زمني محدد يأخذ بالاعتبار التغيرات التي تجري في ثقافة المؤسسة^(*)، و القوى العاملة فيها، و البرامج التدريبية بالإضافة إلى إعادة الهيكلة الداخلية بما يتناسب و الأهداف الإستراتيجية.

2) علاقة استراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة:

يعتبر المفتاح الحقيقي لنجاح إدارة الجودة الشاملة أن يتم تكاملها و إدماجها اندماجا و تكاملا عضويا داخل المنظمة، و لا تكون تلك الجهود في صورة هيكل موازي للهيكل القائم¹، و إلا أدت إلى مزيد من الأعباء، و التكاليف، و البيروقراطية، و الروتين، فنماذج الفشل الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ترجع بالدرجة الأولى إلى فشل الإدارة العليا في دمجها و تغلغلها في هيكل المنظمة لتكون جزءا من إستراتيجيتها و ليست جزءا إضافيا.

تتطلب قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة تحديد رؤية معينة يستطيع كل فرد أن يفهمها، وكذلك وضع أهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقها واقعا. ويجب وضع الأهداف ضمن إطار عمل لجدول زمني محدد والذي يشكل جزءا من الخطة الإستراتيجية².

يمكن توضيح علاقة استراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال الإطار العام الذي قدمه سكينر (Skinner) و الذي يقوم على الأجزاء الأساسية التالية³:

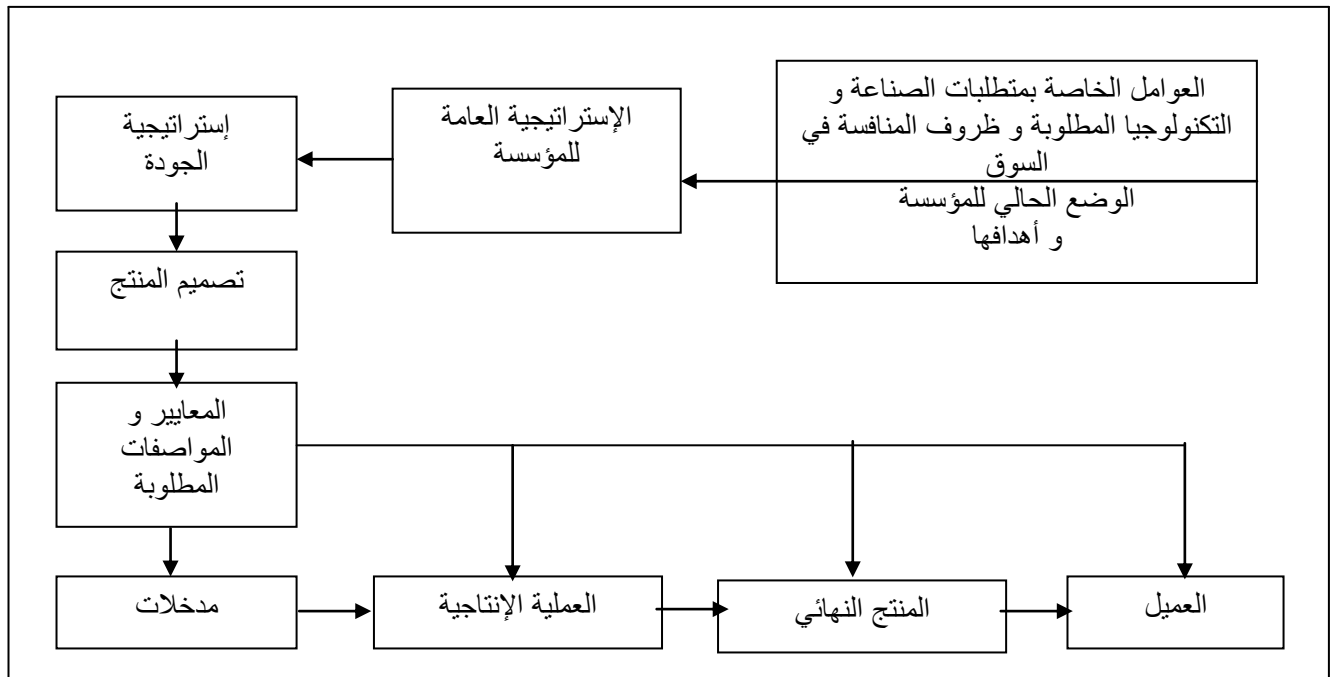
(*) حسب بيتر و وترمان (Waterman & peter) تمثل ثقافة المؤسسة المفاهيم و المعاني المسيطرة أو السائدة في المؤسسة و القيم المشتركة.

¹ فريد زين الدين، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح و مخاطر الفشل"، القاهرة، 2002، ص 171.

² قويدر عياش، مرجع سابق، ص 223.

³ مأمون الدراكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص ص 73- 74، بتصرف.

الشكل رقم (36): علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة



المصدر: مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص74.

يوضح الشكل العلاقة بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة و استراتيجيه الجودة على النحو التالي:

- تحدد المؤسسة استراتيجيه الجودة في إطار الإستراتيجية العامة لها، حيث تعتبر جزء من سياسات الإنتاج، و بالتالي يجب أن تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة بهدف تحسين المركز التنافسي في السوق.
- يجب مراعاة مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج و المتوفرة للمؤسسة عند تحديد استراتيجيه الجودة.
- ضرورة أن تكون استراتيجيه الجودة معروفة و محددة بشكل واضح لكافة الجهات المتعاملة مع المؤسسة سواء الداخليين من إداريين، و تقنيين، و عمال، أو خارجيا من موردين للمؤسسة، و عملاء حتى يمكن توطيد العلاقة بينهم و بين منتجات المؤسسة.

- ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركين في العملية الإنتاجية بالمعايير و المواصفات المطلوبة لتوفير كافة المواد و المستلزمات، و تدريب الأفراد لتحقيق تلك الأهداف.
- يمكن الحديث من خلال الشكل على أربعة أنواع أساسية للرقابة على الجودة:
 - الرقابة على المدخلات اللازمة للإنتاج (مواد، آلات، معدات، أفراد...) ؛
 - الرقابة على الإنتاج أثناء عملية الإنتاج الفعلي، و خلال مراحله المختلفة؛
 - الرقابة على الإنتاج النهائي قبل وصوله إلى العملاء؛
 - الرقابة على جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك.
- ضرورة الحصول على التغذية المرتدة بدقة و سرعة على كل نوع من أنواع الرقابة على الجودة، لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي الأخطاء، و إعادة النظر في استراتيجية الجودة الموضوعه، و مدى كفاية موارد المؤسسة.

جدول رقم (6): العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة

الإدارة الإستراتيجية	الجودة الشاملة	
نظام مفتوح يتفاعل مع ويعتمد على البيئة المحيطة. ترتكز الإدارة الإستراتيجية على رسالتها، وكيفية استجابة المنظمة للفرص والتهديدات البيئية.	نظام مفتوح يتفاعل مع ويعتمد على البيئة. تبحث الجودة الشاملة عن التحسين المستمر للجودة لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء.	النظرة إلى المنظمة
مزيد من التركيز على الأفق الزمني في محاولة لإنجاز الأهداف المستقبلية والتي تحتاج إلى الصبر والالتزام المستمر.	الاهتمام بالتحسين طويل المدى بمستوى الجودة الحالي ورضا المواطنين، كما تتطلب الصبر والالتزام.	التوجه بالوقت
تعتبر قيم الإدارة الإستراتيجية أقل وضوحاً، ولكنها تحافظ على القدرة على الاختيار من بين البدائل داخل المنظمة.	التأكيد على الديمقراطية، وفريق العمل والتحسين المستمر، والتركيز على الجودة ورضا العملاء.	التأثير على ثقافة المنظمة
تعتبر الإدارة الإستراتيجية وظيفة تنظيمية، تغطي كافة عمليات المنظمة، مع بقاء المسؤولية الرئيسية للمدير التنفيذي للمنظمة.	تقوم على المشاركة والمساواة في المسؤولية عن الجودة على كافة المستويات في المنظمة، وتحتاج إلى قدر كبير من الالتزام سواء في الوقت والمبادئ للتأكد من أن كل فرد تلقى التدريب والمساندة الملائمة للمشاركة في جهود تحسين الجودة	القيادة التنظيمية
تقوم الإدارة الإستراتيجية على عمليات الرقابة والتقييم حتى يتحقق التطبيق الناجح عن طريق نظام الرقابة الداخلية، والمعلومات المرتدة، وتقييم الأداء.	تقوم الجودة الشاملة على التوجه برقابة الجودة، كما يقع في قلب الجودة الشاملة مبدأ قياس نسب النجاح في تحقيق الأهداف باستخدام الأساليب الإحصائية.	التركيز على مراقبة الجودة

المصدر: مأمون الدرادكة و طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 68.

المطلب الثاني: تحديد مستوى الجودة و تكاليفها:

(1) طبيعة تكاليف الجودة:

يمكن تعريف تكاليف الجودة على أنها التكاليف المتعلقة بمنع إنتاج المنتجات المعيبة أو اكتشاف و تصحيح المنتجات المعيبة.¹

إن تصنيع أي منتج جيد يحصل على رضا العميل ليس كافيا للحكم على كفاءة الإدارة بل يجب الأخذ بعين الاعتبار موضوع تكلفة هذا المنتج و كما أن هناك تكاليف التقييم أو الإنتاج أو المبيعات أو الصيانة، هناك أيضا تكاليف الجودة و التي يمكن كذلك قياسها و تحليلها و التحكم فيها من خلال التخطيط السليم و المراقبة الفعالة.

(2) تحديد مستوى الجودة للسلع و الخدمات:

إن عملية تحديد مستوى الجودة المناسب يتطلب مشاركة فاعلة لجميع أقسام المؤسسة و وظائفها من إنتاج، تسويق، تمويل،...، حتى تؤخذ جميع هذه الجوانب بعين الاعتبار في إطار موارد المؤسسة المتاحة و أهدافها من جهة، و ظروف السوق، و متطلبات العملاء و البيئة التكنولوجية من جهة أخرى.

و لتحديد مستوى الجودة لابد من الحديث عن ثلاث نقاط أساسية و هي²:

أ) الجودة و التكاليف؛

ب) قيمة السلعة بالنسبة للمستهلك؛

ج) قرار مستوى الجودة.

1.2. الجودة و التكاليف:

توجد علاقة بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة و قرار تحديد مستوى الجودة حيث:

- قرار رفع مستوى الجودة عن طريق نوع المواد الخام المستعملة أو التكنولوجيا أو مهارة العمال أو الوقت اللازم للإنتاج كل ذلك من شأنه رفع تكلفة الإنتاج.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 167.

² مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 76.

النوع الآخر من التكاليف يرتبط عكسيا مع مستوى جودة المنتج حيث كلما انخفض مستوى الجودة ازدادت هذه التكاليف، حيث تصل تكاليف عدم الجودة في بعض الأحيان إلى 40 % من رقم الأعمال ، و تصل هذه النسبة في الجزائر إلى حدود 50% من القيمة المضافة¹. و تتمثل هذه التكاليف في تكلفة الإصلاح و الصيانة خلال فترة الضمان و تكلفة فقدان بعض العملاء بسبب رداءة المنتج.

2.2. قيمة السلعة بالنسبة للمستهلك:

يختلف معنى الجودة من شخص إلى آخر باختلاف الإدراك و الحكم على الأمور، حيث أن قرار العميل النهائي محكوم باقتناعه بأن مستوى الجودة يبرر التكلفة التي تحملها، وتظهر قيمة السلعة من خلال أبعاد الجودة، و نشير في هذا الإطار إلى العلاقة بين مستوى جودة السلعة و القيمة التي يعطيها المستهلك لهذه السلعة حيث تبدأ القيمة بالزيادة بمعدل مرتفع يقابله استعداد المستهلك لدفع مبالغ أعلى لتجنب مستوى الجودة المنخفضة، و يستمر ذلك إلى حد معين يبدأ بعده التقييم لكل زيادة في الجودة يتناقص لرغبة المستهلك في الاحتفاظ بالنقود أو استخدامها في أمور أخرى².

3.2. قرار مستوى الجودة:

يحتاج هذا القرار إلى دراسة لكل من القيمة التي يضعها العميل للسلعة و تكلفتها الكلية، و على المؤسسة تقديم مستويات جودة مختلفة لصنف واحد، مع توفر الإمكانيات الفنية لتحسين الجودة كما أن هذه القرارات معقدة تقوم بها الإدارة العليا كجزء من إستراتيجية المؤسسة.

(3) تكاليف الجودة في المؤسسات:

تعرف تكاليف ضبط الجودة بأنها التكاليف المطلوب تحملها لإنتاج السلع و الخدمات بمستوى الجودة المحدد³.

إن قياس تكاليف الجودة يساهم في تحقيق الأهداف التالية للمنظمة⁴:

- تقييم التكاليف التي تتحملها المنظمة الناتجة عن عدم جودة منتجاتها، وتحديد كيفية تخفيضها؛
- نوعية العمال من خلال نشر نتائج تقييم تكاليف الجودة، وتقييم التحسين المحقق في مجالات الجودة؛
- ضمان متابعة سياسة الجودة على المدى البعيد.

¹ Ahmed slaimi : « **qualité des produits et consommation- contraintes moyens et perspectives d'adéquation dans le contexte socioéconomique algérien** », Revue perspectives n° 5, mars 2001, Université Badji mokhtar, Annaba, Algérie, p 116.

² مأمون الدرادكة، طارق الشلي، مرجع سابق، ص 78، بتصرف.

³ نفس المرجع ، ص 71.

⁴ Detrie Philipe, « **conduire une démarche qualité** », les éditions d'organisation, Paris, 2001, p118

تكلفة الجودة تعتبر مقياسا يشير إلى مقدار ما تتحمله المنظمة سنويا من تكلفة، ليكون كل ما تفعله ذو جودة، وهناك مصطلحات أخرى تشير إلى نفس القياس مثل تكلفة عدم التطابق، ثمن الجودة و هي مصطلحات تتعلق بنفس المفهوم¹.

معظم الخبراء يتفقون على الإعراف بأن المؤسسات الإنتاجية تقدر تكلفة الجودة فيها بين 10 و30% من رقم الأعمال، في حين أن المنظمات الخدمية ترتفع فيها هذه النسبة لتصل من 20 إلى 40% من القيمة المضافة².

تتكون تكلفة الجودة من ثلاثة عناصر أساسية:
تكلفة الأخطاء، تكلفة الفحص، تكلفة الوقاية.

1.3. تكلفة الأخطاء:

يشار إليها على أنها أداء لنفس العمل مرة أخرى، و تعتبر مرتفعة جدا، و تشمل هذه التكاليف:

- تكاليف المعيب الذي لا يمكن إصلاحه؛
 - تكاليف المعيب الذي يمكن إصلاحه؛
 - تكاليف إدارية للإتصال مع الموردين بسبب عيب المواد الموردة؛
 - التكلفة التي تسببها احتياجات العملاء، و التي تؤدي إلى أداء نفس العمل مرة ثانية.
- هناك أمثلة عديدة للضياع أو الفاقد الذي يساهم في تكلفة الجودة مثل إعادة تشغيل أوامر الشراء إعادة الطباعة، السفر غير الضروري، استخدام الهاتف، الصراع بين الأقسام... .

2.3. تكلفة الفحص: (الكشف أو الإختبار):

تمثل العنصر الثاني في تكلفة الجودة، و هي كل التكاليف المنفقة من أجل التحقق من أن المنتج أو الخدمة مطابق لما ينتظره العميل³.

و يمكن تقسيم تكاليف الكشف و الإختبار إلى العناصر التالية:⁴

- تكاليف اختبار المواد المشتراة؛
- تكاليف المعدات و الأجهزة الموجودة في المعمل؛
- تكاليف اختبار المواد أثناء التشغيل؛
- تكاليف اختبار جودة المنتج النهائي.

¹ عبد الرحمن توفيق، " الجودة الشاملة: دليل متكامل"، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بريك)، القاهرة، 2005، ص 146.

² أحمد سلايمي، " La gestion par la qualité : un luxe ou une mutation obligatoire pour l'entreprise Algérienne " ، (في): (الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية)، ملتقى وطني، مخبر العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 08 و 09 أفريل 2002، ص ص 22، 23.

³ أحمد سلايمي، مرجع سابق، ص 23.

⁴ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 72.

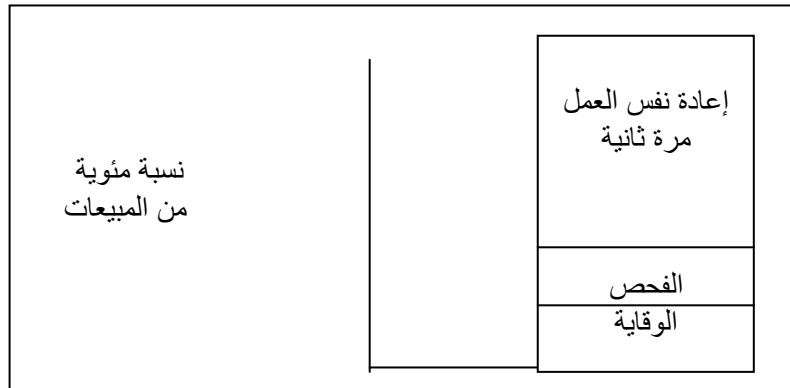
إن أي فحوصات لا يمكنها أن تحدد كل المشاكل، فالوقاية تعتبر بمثابة البديل الوحيد لذلك¹.

3.3. تكلفة الوقاية:

تعتبر المكون الثالث لتكلفة الجودة وهي التكاليف التي يتم صرفها لتلافي الأخطاء قبل حدوثها ويمكن تقسيمها إلى العناصر التالية:²

- تكاليف التخطيط للجودة و وضع المواصفات التي تلبي احتياجات العميل؛
 - تكاليف مراقبة العمليات؛
 - تكاليف تطوير أجهزة معدات ضبط الجودة و صيانتها؛
 - تكاليف التدريب لرفع مستوى الجودة.
- و يوضح الشكل المكونات الثلاثة لتكلفة الجودة:

الشكل رقم(37): المكونات الثلاثة لتكلفة الجودة:



المصدر: عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 159.

من خلال هذه التكاليف نجد أن هناك تكلفة المطابقة، و تكلفة عدم المطابقة.

تكاليف المطابقة = تكاليف الوقاية + تكاليف الفحص.

تكاليف عدم المطابقة = تكاليف الأخطاء الداخلية و الخارجية.

تكاليف الجودة = تكاليف المطابقة + تكاليف عدم المطابقة.

و في المجموع فهي تخص كل ما أنفق من أجل منتج يقدم إشباع و رضا للعميل³.

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 157.

² Lamprecht James, ISO9001 : « Commentaires et conseils pratiques, une approche statistique », édition AFNOR, Paris, 2001,p 181.

³ أحمد سلايمي، مرجع سابق، ص 23.

4.3. تكاليف الجودة المستترة (المخفية):

بالإضافة إلى أنواع تكاليف الجودة الظاهرة أو المعروفة، فإن هناك أنواعاً أخرى لتكلفة الجودة تكون غير ظاهرة تسمى تكاليف الجودة المستترة أو المخفية والتي قد تعود إلى عدم كفاءة الأنظمة مثل طاقة الآلات الضائعة أو الزائدة عن الحاجة، تقطع جداول الإنتاج، تخزين المواد الفائضة عن الحاجة، عدم الاستخدام الأمثل للمواد و توفير آلات أو أفراد كاحتياطي. كل هذه التكاليف الزائدة ترجع إلى عدم كفاءة الأنظمة الموضوعة مما يؤدي إلى عدم وصول الإدارة إلى الاستخدام الأمثل للموارد. و يمكن تخفيض أو إزالة هذه التكاليف من خلال استخدام بعض الوسائل مثل الأساليب الإحصائية لضبط العمليات.¹

كما أن هناك بعض تكاليف أنشطة الجودة تحمل على أنشطة أخرى فلا تظهر ضمن تكاليف الجودة الظاهرة، مثل التكاليف الخاصة بالتعديلات المتعلقة بالإنتاج والهندسة. و على الرغم من أن هذه التكاليف تعتبر مستترة، إلا أن لها وزنها وقد تفوق في كثير من الأحيان تكاليف الجودة الظاهرة و تزيد عنها.

4) جمع المعلومات عن تكاليف الجودة وتحليلها:

يتم جمع المعلومات اللازمة عن تكاليف الجودة من خلال عدة طرق و ذلك بالتنسيق بين دائرتي الجودة و المحاسبة في المنظمة. و هناك مصادر عديدة يمكن الاعتماد عليها للحصول على المعلومات الضرورية في هذا المجال كالجداول و محاضر جلسات الاجتماعات و تقارير المصروفات، و سجلات الدوام و قوائم الشراء و غيرها.

هناك عدة أهداف تسعى الإدارة إلى تحقيقها من جميع المعلومات عن تكاليف الجودة و تصنيفها و تحليلها و تفسيرها من أهمها:

- إظهار أهمية الأنشطة المتعلقة بالجودة أمام الإدارة بالتعبير عنها كأرقام.
 - إظهار تأثير الأنشطة المتعلقة بالجودة على نتائج أعمال المنظمة و أرباحها.
 - المساعدة في تحديد فرص التحسين في الدوائر و العمليات.
 - توفير إمكانية عمل مقارنة مع الدوائر الأخرى أو المنظمات الأخرى.
 - وضع أسس للموازنات التقديرية و أسلوب للمراقبة على عملية الجودة.
 - توفير معلومات عن التكلفة لأهداف تتعلق بأنظمة الحوافز في المنظمة.
- يوضح الجدول التالي تقريراً لتكاليف الجودة في إحدى المنظمات الافتراضية:

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 170، 171.

الجدول رقم (07) تقرير تكاليف الجودة

مراحل العملية	تكاليف الوقاية	تكاليف التقويم	تكاليف الفشل الداخلية	تكاليف الفشل الخارجية	المجموع
كتابة الإجراءات	1100				1100
التدريب	900				900
فحص المواد الداخلة		2200			2200
فحص المنتجات		800			800
شكاوى العملاء				900	900
معالجة المردودات				600	600
العدم (الخردة)			1300		1300
تحليل الفشل			2200		2200
المجموع	2000	3000	3500	1500	10000
النسبة من مجموع التكاليف	20 %	30 %	35 %	15 %	100 %
النسبة من تكلفة المنتج	8 %	12 %	14 %	6 %	40 %

المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 175.

تقوم دائرة الجودة بتحليل هذه المعلومات و دراستها بهدف معرفة التكاليف الفعلية و مقارنتها بتكاليف الجودة حسب الموازنات التقديرية الموضوعة لتحديد الانحرافات و حجمها و طبيعتها. يجب التنويه إلى أن إجمالي التكاليف بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينخفض بشكل ملموس عن إجمالي التكاليف قبل تطبيق هذا النظام.

قد تزداد تكاليف الوقاية و تكاليف التقويم بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، و لكن ما يعوض هذه الزيادة و بدرجة أكبر منها الانخفاض في تكاليف الفشل الداخلية و الخارجية بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة. و بناء عليه تكون النتيجة الإجمالية هي انخفاض إجمالي تكاليف الجودة بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة مقارنة بإجمالي تكاليف الجودة قبل التطبيق.

المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة و نتائجه:

يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة توافر مجموعة من المتطلبات، و إتباع عدة مراحل حتى يمكن وضعه موضع التنفيذ، و لكي يتم تطبيقه بنجاح.

و إن كانت لا توجد طريقة واحدة عامة يمكن أن تطبقها كل المنظمات¹، حيث يجب أن تعدل عمليات الجودة الشاملة لتأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات بين المنظمات مثل العاملين، تاريخ المنظمة، الثقافة، و تفضيلات العملاء.... الخ.

1) متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1.1) متطلبات التطبيق:

على كل منظمة ترغب في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة و تنجح في ذلك، أن تقوم بتحديد تحليل، و توفير مجموعة من المتطلبات حتى تتمكن من التعرف على مدى استعدادها لوضع و تنفيذ خطة فعالة لإدارة الجودة الكلية، و التي يمكن أن نوجزها في العناصر التالية:

أ- دعم وتأييد الإدارة العليا لمدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM):

يعتبر اقتناع و التزام الإدارة العليا بالتطوير و التحسين المستمر، و تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة من أهم عوامل نجاح هذا المدخل، حيث أوضح استطلاع الرأي الذي أجراه مكانسي و شركاه في أكبر 500 شركة أوربية أن اهتمام و التزام الإدارة العليا بمدخل إدارة الجودة الشاملة احتل الترتيب الأول بالنسبة للمتطلبات الأساسية لنجاح التطبيق².

يتمثل دور الإدارة العليا بالنسبة لتطبيق هذا المدخل فيما يلي³:

- الدعم و التأييد المستمر لهذا المدخل؛
- الإعلان أمام جميع المديرين و العاملين بتطبيق الجودة الشاملة، و الإلتزام بالخطط و البرامج الخاصة بتحسين الجودة، حيث أن تسويق البرنامج يساعد في التقليل من مقاومة التغيير، ويتم الترويج له عن طريق تنظيم محاضرات أو دورات تدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة⁴؛
- تخصيص الموارد اللازمة للتطبيق (بشرية، مالية،....)؛
- تحديد السلطات و المسؤوليات، و التنسيق اللازم لتسهيل الحصول على البيانات.

ب- تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافتها، لذا يجب على أفراد الإدارة العليا بالمنظمة تهيئة و خلق تلك الثقافة من خلال:

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 208.

² جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص 333.

³ نفس المرجع، ص 334.

⁴ Hamed abd elah assakaf: consultation le 15/07/2011, [en ligne] sur site web [www. TKNE.Net](http://www.TKNE.Net).

- غرس الشعور لدى العاملين بأن الجودة هي مسؤوليتهم؛
- تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل، حلقات الجودة ؛
- مواجهة الأخطاء دون توجيه اتهامات، و النظر إلى هذه الأخطاء كفرصة للتحسين؛
- إزالة أية عوائق تحول بين العامل و اعتزازه بعمله.

ج- التوجه بالمستهلك و تعميق فكرة العميل يدير المنظمة:

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يركز على إرضاء العميل، و تحقيق احتياجاته و توقعاته سواء كان داخلياً أو خارجياً، و يجب التركيز على العملاء المتحركين و هم الذين يغيرون توقعاتهم و مستويات الجودة التي يقبلونها بمضي الزمن. و قد اقترح "كانو" ثلاثة مفاهيم للعملاء مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة و هي¹:

- **الجودة المتوقعة:** و هي المقومات و المزايا التي يتوقعها العميل و يتم طلبها إما ضمناً أو علنياً و عند تحقيقها يشعر العملاء بالرضا، و العكس يصيب العملاء بالإحباط.

- **الجودة المرضية:** وتشمل المزايا و المقومات التي يرغب العميل في توفرها و التي يكتسب من ورائها الرضا، و هي تتفق مع توقعاته و لا تفوقها.

- **الجودة الجالبة للسرور:** و هي المزايا و التوقعات التي لا يطلبها العميل و لا يعلم بوجودها و يسر عند توفرها، و لا يستاء عند غيابها لأنها تفوق توقعاته.

د- قياس الأداء للإنتاجية و الجودة:

من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة وضع معايير و مقاييس دقيقة للأداء من أجل قياس مستويات الجودة المحققة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد الانحرافات، و سعياً لتحقيق التحسين المستمر في أداء المنظمة.

هـ- الإدارة الجيدة للموارد البشرية:

تعتبر القوة الدافعة لاستمرار و نجاح إدارة الجودة الشاملة²، لذلك يجب الإهتمام بها بوضع نظام الاختيار و التعيين، و التوظيف، و تقييم الأداء، و التشجيع و التحفيز، فتقدير الأفراد نظير قيامهم بالعمل سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، و زرع الثقة، و تدعيم هذا الأداء المرغوب. و هذا التشجيع و التحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته . وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين ، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة و هذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي³.

¹ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، الرياض، السعودية، 1997، ص48.

² جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص 335.

³ Hamed abd elah assakaf: consultation le 15/07/2011, [en ligne] sur site web [www. TKNE.Net](http://www.TKNE.Net).

و- التعليم و التدريب المستمر:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد لنشر الوعي، وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (المدراء ، المشرفين العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها، فالتدريب الخاص بالمدراء يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما تدريب فرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات . وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة، أدواتها، أساليبها، المهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات، و وضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة، والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء. كما يمكن الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج لتدعيم خبرة المؤسسة، ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

ز- تبني أنماط قيادية ملائمة:

يعتمد نجاح التطبيق على وجود قيادة متفتحة تأخذ زمام المبادرة و تكون قدوة للمرؤوسين، وهذا النوع من القيادة يجب أن يكون متوفراً ليس فقط في الإدارة العليا، و لكن بجميع مستويات المنظمة، و الذي يعمل بروح الفريق فهو نمط قيادي فعال يشرف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، ومن مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة، وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل.

ح- إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الكلية:

يعتبر نظام المعلومات المحكم و الجيد من عوامل نجاح التطبيق الأساسية، فمن أهم مصادره التغذية العكسية الواردة من العميل لتحليلها، تفسيرها، و تبادلها عبر المنظمة لتصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة و المحافظة على المركز التنافسي في السوق¹.

1. 2. مزايا التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة:

للجودة آثار إيجابية على المؤسسة بعد التطبيق الناجح لمبادئ و خطوات إدارة الجودة الشاملة فيها، و تتمثل هذه الآثار في ما يلي:

1.2.1- خفض التكاليف و زيادة حصة المنشأة في السوق:

إن تحسين الجودة يؤدي إلى خفض التكلفة و زيادة حصة المنشأة في السوق، و بالتالي زيادة الأرباح، لأن المواد الأولية الجيدة يسهل التعامل معها على الآلات مما يقلل الفاقد منها، و تقل أيضاً ساعات العمل

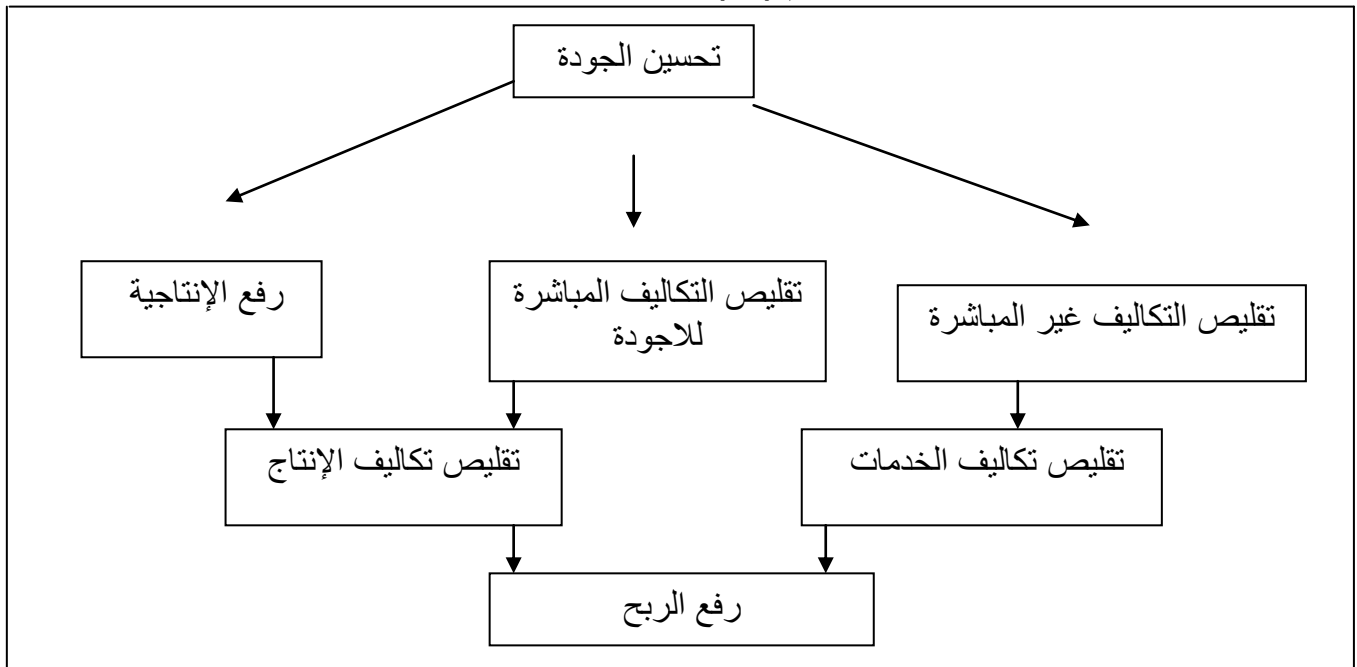
¹ جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص 337، بتصرف.

المهدرة، أما على مستوى السوق فالسلع الجيدة التي تحقق رضا المستهلك تساهم في تعزيز مركز المؤسسة و زيادة مبيعاتها و أرباحها¹.

إن المفهوم الجديد للعلاقة بين الجودة و التكلفة الذي كرسه اليابانيون ينص على أنه: "ليست الجودة هي التي تكلف كثيرا ولكن الذي يكلف كثيرا هي اللاجودة"².

من خلال برنامج خاص لتحسين الجودة أجري ما بين 1970 و 1980 لمجموعة من المؤسسات خلص إلى أن المؤسسات المشاركة استطاعت أن توسع من حصتها في السوق 05 أو 06 مرات من تلك التي انخفضت جودة منتجاتها، و 03 مرات من تلك التي حافظت على مستوى ثابت من الجودة³.
الشكل التالي يوضح العلاقة بين الجودة و التكلفة:

الشكل رقم (38): العلاقة بين الجودة و التكلفة



المصدر: قويدر عياش، مرجع سابق، ص 12.

يوضح الشكل العلاقة بين كل من الجودة و التكلفة حيث يؤدي تحسين الجودة على مستوى المنظمة إلى تقليل التكاليف سواء المباشرة أي الناتجة عن اللاجودة أو غير المباشرة و هي تكاليف الخدمات و تصحيح الأخطاء و التي تعتبر تكاليفاً مخفية، هذا من جهة و من جهة أخرى رفع الإنتاجية و تقليل تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة.

2.2.1- تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة:

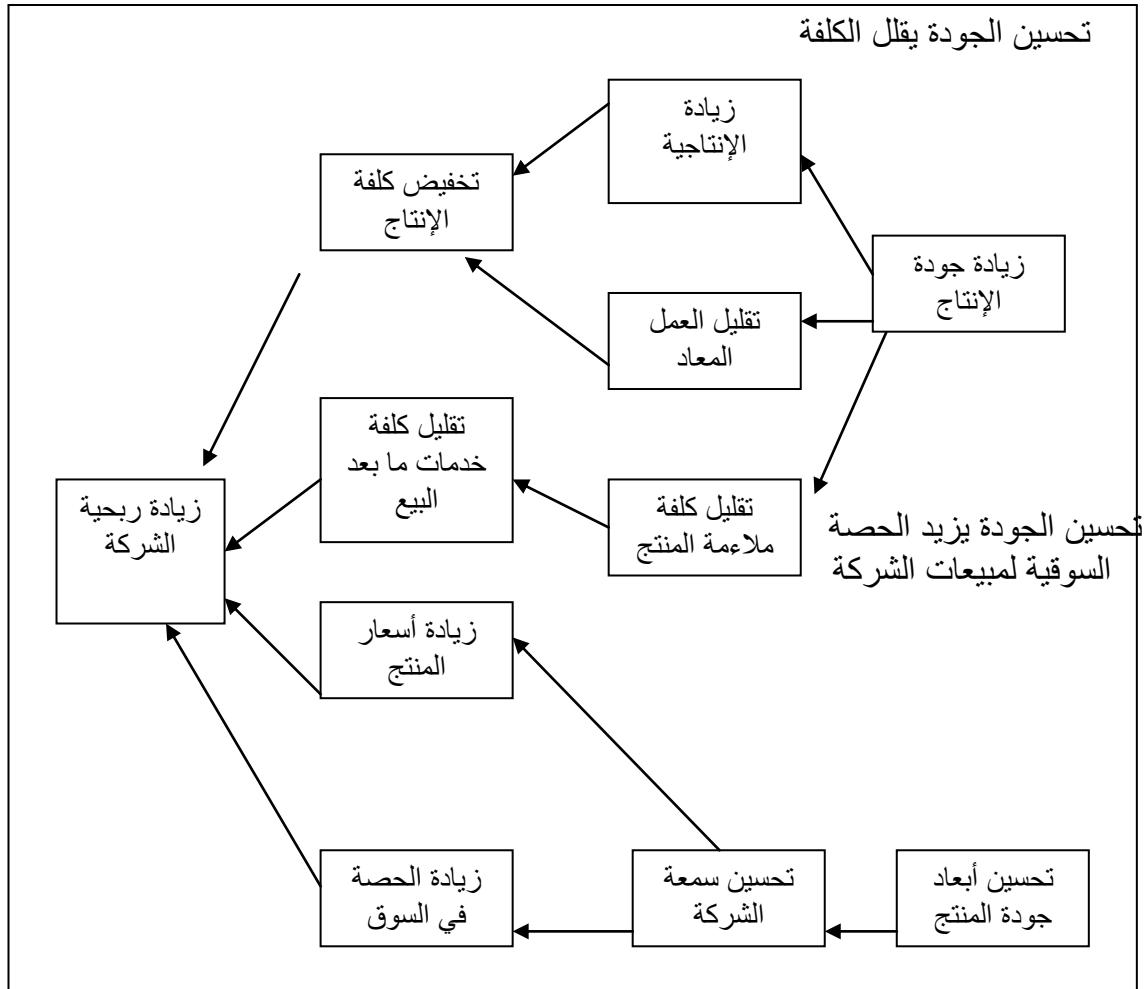
¹ سعد صادق بحيري، "إدارة المشروعات"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003/2002، ص 299، بتصرف.

² Jean Claude tarodou, «stratégie industrielle», 2^{ème} édition, paris, 1998, p319.

³ Ibid., p319.

الجودة هي المحدد الأساسي للقدرة التنافسية للمؤسسات، كما أنها تلعب دوراً مهماً في نجاح استراتيجية التفوق بالتكاليف، حيث أن ما يترتب عن حصة السوق و التكاليف يجد أثره المباشر من خلال الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (39): العلاقة بين الجودة، حصة السوق و ربحية المؤسسة



المصدر: قاسم نايف علوان، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 33.

يوضح الشكل العلاقة بين كل من الجودة، حصة السوق، و ربحية المؤسسة حيث يكون لزيادة جودة الإنتاج تأثير إيجابي على الإنتاجية مما يؤدي إلى تقليل العمل المعاد و بالتالي تخفيض كلفة الإنتاج، بالإضافة إلى تقليل كلفة ملائمة المنتج التي تساعد في تقليص خدمات ما بعد البيع. تزيد الحصة السوقية و مبيعات الشركة بتحسين الجودة التي تحسن سمعة الشركة مما يؤدي إلى زيادة أسعار منتجاتها و من ثم الحصة السوقية و ربحية الشركة.

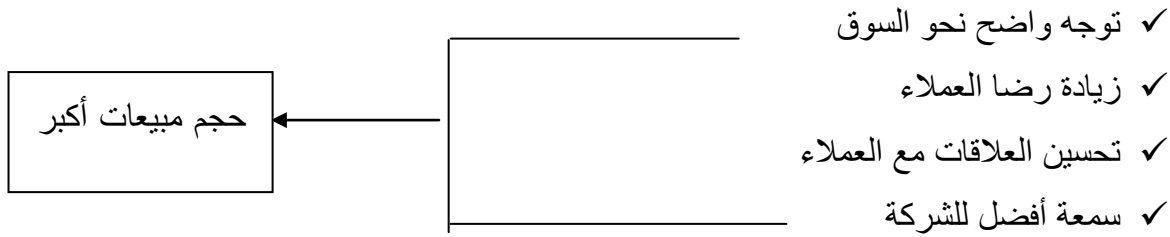
3.2.1- تحسين سمعة المؤسسة:

السمعة في الجودة تتعقب المؤسسة سواء كانت جيدة أو ضعيفة، حيث يمتد مفهوم الجودة ليشمل ما تقدمه المنشأة من منتجات جديدة، و ممارسات موظفيها، و علاقتها بالموردين¹.

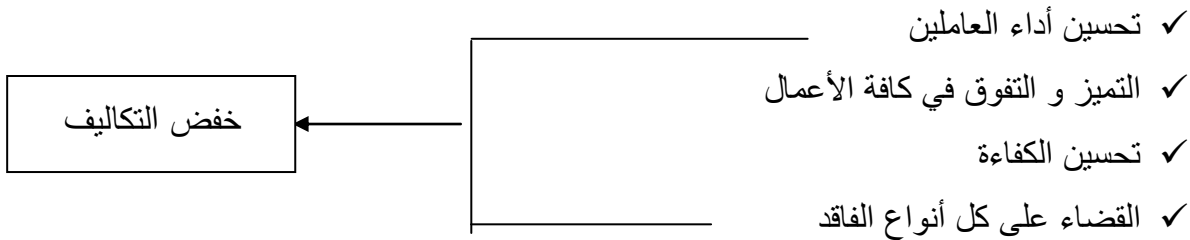
4.2.1- الإعتبارات الدولية:

تساعد الجودة الشركات على المنافسة بفعالية دوليا حيث تحقق منتجاتها ما يتوقعه المستهلك² إضافة إلى ما سبق تقديمه يمكن أن نوضح العائد المحقق من تطبيق إدارة الجودة الكلية كما يلي³:

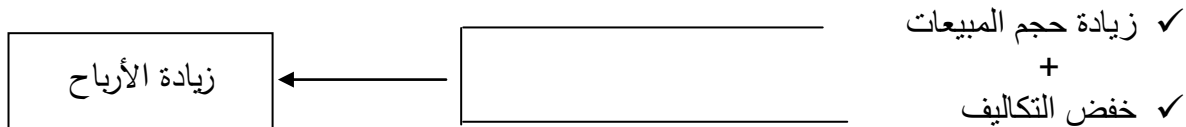
• العائد الخارجي لإدارة الجودة الشاملة:



• العائد الداخلي لإدارة الجودة الشاملة:



• العائد الإجمالي لإدارة الجودة الشاملة:



نلاحظ أن العائد المحقق من تطبيق إدارة الجودة الكلية حيث نجد عائدا داخليا و آخر خارجيا حيث يضمن الأول خفض التكاليف من خلال تحسين الأداء و الكفاءة و التقليل من الفاقد، أما الثاني فيؤدي إلى تحقيق حجم مبيعات أكبر بسبب التوجه الواضح نحو السوق، و زيادة رضا العملاء و السمعة الأفضل للشركة.

(2) الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من نماذج النجاح و المزايا المتولدة من وراء تطبيق إدارة الجودة الكلية إلا أن تطبيق هذا المدخل قد صاحبه بعض الأخطاء الشائعة و حالات من الفشل، حيث يمكن القول بأن أي منظمة سوف تطبق بنجاح

¹ سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص 300.

² نفس المرجع، ص 300.

³ جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص 311.

إدارة الجودة الكلية بنسبة $1/2$ ¹ ، لذلك فإن الإنتباه لهذه الأخطاء أمر مهم لمساعدة المنظمات على تجنب الفشل و من أهمها ما يلي:

1.2- الإفتقار إلى دعم الإدارة العليا:

في الكثير من الحالات يجذب رجال الإدارة العليا إلى تطبيق إدارة الجودة الكلية لأسباب خاطئة كاعتبارها مجرد استراتيجية لتخفيض التكاليف و تحسين الربحية، أو طلب العملاء لذلك، وبالتالي فإن غياب دعم الإدارة العليا يأخذ عدة أشكال لأن الدعم و المؤازرة يستلزم وضوح الأسباب و منطقيتها.

2.2- تعجل الحصول على مكاسب فورية:

رغم الحقيقة المؤكدة بأن إدارة الجودة الكلية تعتبر بمثابة استراتيجية للتطوير التنظيمي طويل الأجل²، تحتاج إلى التزام القيادات الإدارية و تقديم التأييد المستمر و وضعه في إطار متكامل³

3.2- التعليم و التدريب الخاطئ:

يعود إلى اعتقاد المنظمات بأن التدريب تكلفة بلا عائد، و قد يفشل التدريب على مفهوم الجودة إذا كان المشاركون فيه غير مقتنعين بقيمة هذا المدخل الجديد، أو تناقضه مع أسلوب عمليات المنظمة مما يشكك المتدربين في استطاعة الشركة على إحداث التغيير و التكيف معها. كذلك التدريب غير المتعلق بالموضوع، و عدم تلقي رجال الإدارة العليا للتدريب المطلوب لقيادة جهود التوجيه و التغيير⁴، بالإضافة إلى الفشل في التدريب على أدوات الجودة و عدم كفاية التطبيقات.

4.2- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية:

من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة (TQM) هو عدم الإهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى خاصة التكنولوجيا، رغم أهميتها و دورها، و ارتكاز مدخل إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة دعائم متفاعلة و متكاملة مع بعضها البعض هي: جودة التكنولوجيا المادية، جودة التكنولوجيا البشرية، جودة البيئة⁵.

5.2- التصريح بشيء و عمل شيء آخر:

هذا يعبر عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين، مما يؤدي إلى فقدان المصداقية.

6.2- إتباع أنظمة و سياسات تتعارض مع إدارة الجودة الكلية:

¹ فريد زين الدين، مرجع سابق، ص 05.

² نفس المرجع ، ص 34.

³ جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص 353.

⁴ فريد زين الدين، مرجع سابق، ص 112، بتصرف.

⁵ قاسم نايف علوان، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ص 114.

نذكر منها سياسة التعويض التقليدية، و ما تتضمنه من حوافز فردية، و النظم التي تحد من ابتكار و مشاركة العاملين في تحسين الجودة¹.

7.2- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة:

إن غياب هذه المعلومات عن حجم الإنجاز المحقق سواء من حيث الفشل في توفيرها أو عدم الإعلام عنها سيولد شعورا بالإحباط، و عدم الرضا للعاملين و تأثيره السلبي على حماسهم و دافعيتهم إلى التحسين المستمر.

8.2- محاولة حل مشكلة كبيرة في مرة واحدة:

من الصعب أن يتم إيجاد حل بشكل سريع لمشاكل تنظيمية تكونت عبر عدة سنوات لأن فلسفة TQM تعتمد على تحقيق نجاحات صغيرة مشروعا بمشروع.

9.2- عدم الإنصات الكافي للمستهلكين و الموردين:

إن إعتقاد الشركة بأنها تعرف ماذا يريد عملاؤها دون الإستماع إليهم يمثل ضربة قاتلة توجه إلى إدارة الجودة الكلية، من ناحية أخرى يمكن اعتبار الموردين شركاء بما يقدمونه من خدمات تفوق عملية توريد ما تحتاج إليه المؤسسة.

10.2- الفشل في تحقيق توازن بين الأهداف قصيرة و طويلة الأجل:

إذا تبين أن أسلوب الإدارة ينصب على معالجة المشاكل السطحية قصيرة الأجل فلن يكون ذلك سندا في تطبيق إدارة الجودة الكلية، و يجب اعتباره استثمارا ينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشدا لها في المستقبل².

المطلب الرابع: التحسين المستمر في تطبيق الجودة:

1) حلقات تحسين الجودة:

تعتبر فكرة حلقات الجودة من أبرز إنجازات الإدارة اليابانية و التي أثبتت أنها فعالة لتحسين الجودة ، و زيادة الإنتاجية، و تخفيض التكاليف، بالإضافة إلى أهميتها في تنمية و تطوير العاملين في المنظمة.

1.1- مفهوم حلقات تحسين الجودة:

عرف روبرت كول حلقات الجودة أو كما تسمى أحيانا دوائر الجودة بأنها: " وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من 4 إلى 10 عمال يديرها و يوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء

¹ جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص 354.

² قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 116، بتصرف.

المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية و أسلوب العمل الجماعي كفريق" ¹.

تعرف أيضا بأنها: " مجموعة صغيرة من العاملين يشتركون في عملية دراسية تعاونية مستمرة هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض سير العمل، و العمل على تقديم الحلول المناسبة لها" ² تطبيق على مستوى القسم أو الوحدة التنظيمية، مع تطبيق المنظمة لإدارة الجودة الشاملة خاصة في الشركات الصناعية كبيرة الحجم، أو البدء أولا بأنشطة حلقات الجودة ثم يصار العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لاسيما في المنظمات الخدمية ³.

تتميز حلقات الجودة بعشر سمات أساسية حسب ما حدده الباحثون و هي ⁴: التطوع، التطوير الذاتي، العمل بشكل جماعي، مشاركة الجميع، استخدام أساليب مراقبة الجودة، ارتباط النشاط بورش العمل، الحرص على استمرار حلقة الجودة و تقوية نشاطها، الإبداع، التطوير الجماعي المتبادل، الوعي بالجودة، و الإنتباه للمشكلات التي تواجه العمل الإداري.

يجتمع أفراد الحلقة بشكل منتظم أسبوعيا تحت قيادة مشرف خاص و هو القائد لهذه الحلقة بعد اختياره، و يكون بمثابة حلقة الوصل بين أفراد حلقة الجودة و الإدارة العليا لتسهيل عملية الإتصال، و النمط الذي يدار به العمل داخل هذه المجموعات هو النمط الديمقراطي ⁵، و من خصائص هذا النمط:

- إعطاء الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه أمام المجموعة؛
- إعطاء كل الآراء نفس درجة الأهمية؛
- الإستماع لوجهات النظر، و التشجيع على تقديم مزيد من الأفكار؛
- إعطاء القائد الفرصة للآخرين للتناوب على قيادة المجموعة؛
- رأي القائد قابل للنقاش و ليس أمرا؛
- اتخاذ القرار يتم بأغلبية الأصوات بعد مناقشة الجميع؛

2.1- أهداف تطبيق حلقات تحسين الجودة في المؤسسات:

- تحسين كفاءة و قدرات العاملين و تحضيرهم للعمل؛
- تطوير الجودة و نشر الوعي بها بين العاملين؛
- تحسين الروح المعنوية للعمال و زيادة دافعيتهم، و بناء الثقة بينهم؛

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 162.

² سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص 301.

³ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 84، بتصرف.

⁴ مور وليم ل.، مور هيربرت، " حلقات الجودة : تغير انطباعات الأفراد في العمل"، ترجمة زين العابدين عبد الرحمن الحفصي، معهد الإدارة العامة، الرياض، دون ذكر سنة النشر، ص 63.

⁵ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 164.

- زيادة إلتزام العاملين بالمشاركة و اتخاذ القرارات.
 - تخفيض التكاليف التي تتكبدها المؤسسة أثناء نشاطاتها المختلفة؛
 - تقليل الأخطاء المحتملة في الإنتاج؛
 - تحسين الإنتاجية و المخرجات.
- و يظهر الجدول التالي اهتمامات حلقات تحسين الجودة اليابانية مرتبة ترتيبا تنازليا وفقا لأهميتها النسبية:

الجدول رقم(08) اهتمامات حلقات تحسين الجودة اليابانية

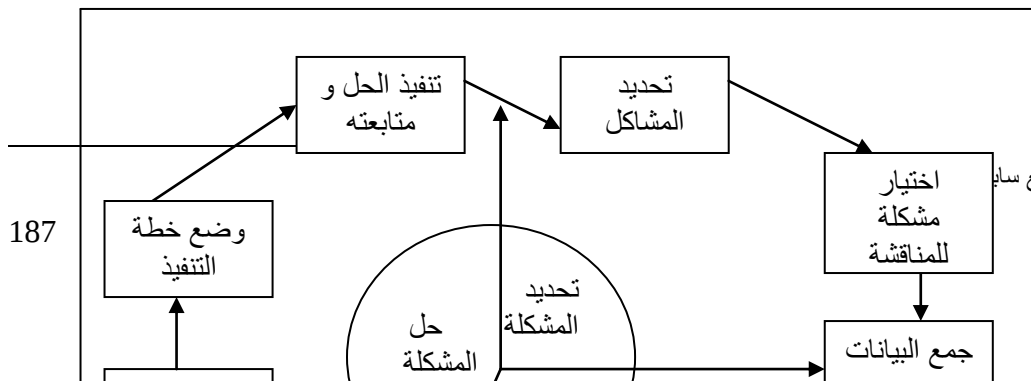
مستوى الأهمية	نوع النشاط أو الفاعلية
1	خفض التكاليف
2	الرقابة على جودة المنتجات
3	تحسين الخدمات داخل القسم أو الورشة
4	السلامة المهنية
5	رفع الروح المعنوية للعاملين
6	الرقابة على التلوث
7	التتقيف المستمر للعاملين

المصدر: سعد صادق، مرجع سابق، ص 305.

3.2.1- عمل حلقات الجودة:

إن الهدف من حلقات الجودة هو تحديد و معالجة المشاكل التي تواجه العاملين في بيئة عمل المنظمة و هي تمثل جهازا كفؤا لحل المشاكل¹.
يتعين على حلقات الجودة أن تعمل بخطوات متسلسلة، و يمكن تقديم الشكل الموالي الذي يقدم تصورا مبسطا لآلية عمل حلقات الجودة في حل المشاكل داخل المنظمة.

الشكل رقم(40): أسلوب العمل داخل حلقات الجودة



¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق

المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 137.

يظهر الشكل سيرورة العمل داخل حلقات الجودة بداية بتحديد المشاكل ثم اختيار مشكلة للمناقشة، حيث تجمع البيانات ثم تأتي مرحلة عصف الأفكار، و تحديد الأسباب، وهذا يدخل في إطار تحليل المشكلة، لتأتي بعد ذلك مرحلة حل المشكلة باختيار الحل المناسب و وضع خطة لتنفيذه و متابعته لتبدأ الدورة من جديد لحل مشاكل أخرى.

أهم المشاكل التي تتولى جماعات الجودة مناقشتها هي:¹

- مشاكل هدر المواد المستخدمة خلال العملية الإنتاجية، و مشاكل متعلقة بالجودة؛
- مشكلة التأخير، و عدم إنجاز الأعمال في المواعيد المقررة؛
- وجود تعليمات غير ملائمة للعمل يصعب تنفيذها؛
- بعض المشاكل البيئية؛
- مشاكل تتعلق بالطاقة و أخرى بإنتاجية المؤسسة.

4.2.1- أدوات حل المشاكل في حلقات الجودة:

استخدمت أدوات كثيرة منذ بداية حركة الجودة الشاملة، و سنحاول التعرض لأهمها:

أ. تحليل العمليات:

يقصد بها تحليل طرق العمل، حيث يقوم أعضاء حلقة الجودة بتجزئة العملية إلى الخطوات الأساسية المكونة لها للتعرف على سبب حدوث المشكلة في كل خطوة، ثم محاولة وضع الحلول المناسبة لها، و

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 168.

مناقشتها، و يمكن استخدام خريطة العمليات أو تخطيط التدفق باستخدام رموز متشابهة تشير إلى أنواع محددة من النشاطات

ب. أسلوب العصف الذهني:

هي وسيلة لتوليد أكبر كم من الأفكار و الإقتراحات لحل مشكلة ما عن طريق عرضها على المشاركين و السماح لهم بإبداء الآراء دون رفض أو تقييد، حيث يقوم أحد أعضاء الحلقة بتسجيل الأفكار، ثم ترتيبها بعد ذلك حسب أهميتها، و يتم اختيار الأفضل من هذه المقترحات، و من ثم حصول موافقة الإدارة على تنفيذ الحل المناسب للمشكلة

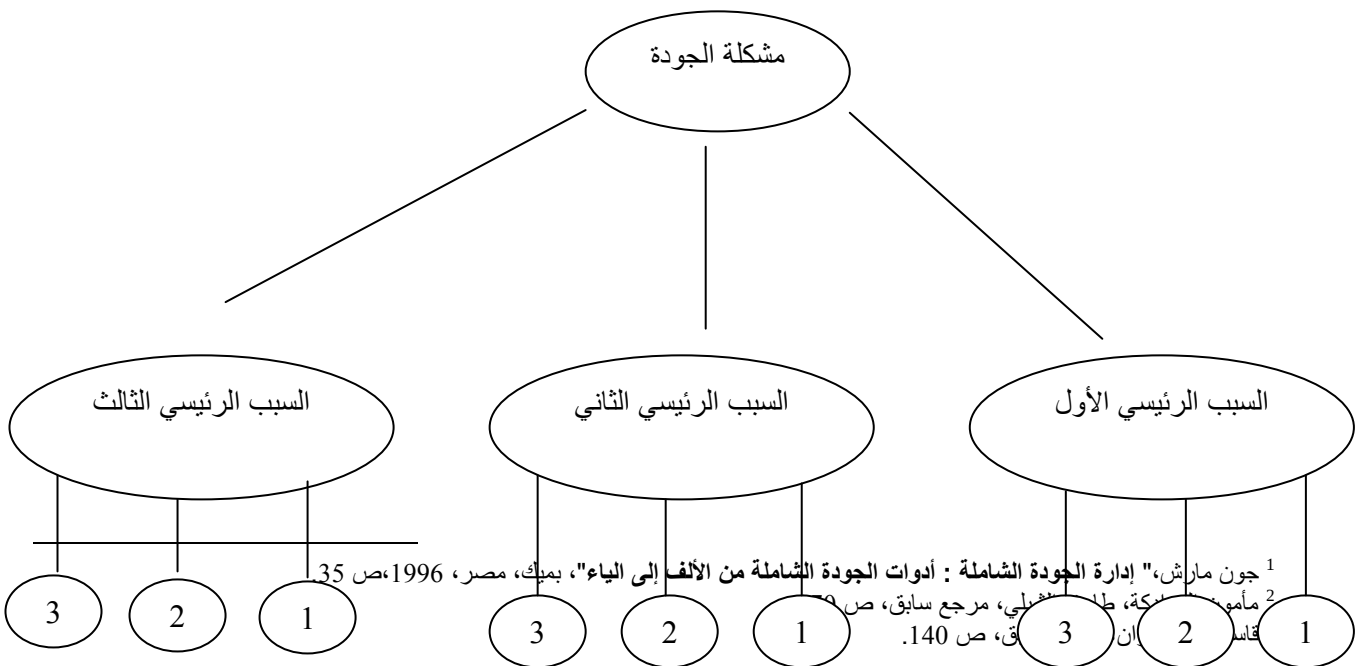
وقد أوضحت التجارب أن أداة إثارة الأفكار ينتج عنها أفكار تعادل ثلاثة أضعاف ما ينتج عن الفرد عندما يعمل وحده، و في الجلسات الجيدة لإثارة الأفكار نجد أن أعضاء الفريق يغذي بعضهم بعضا بالأفكار، كما أن النتائج غالبا ما تكون مزيجا من اقتراحات العديد من المشاركين¹.

ج. مخطط السبب و النتيجة:

هي وسيلة لتحديد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة و نقاط الفحص، و هو ما يطلق عليه أيضا خرائط إيشيكاوا، و يسمى كذلك تخطيط عظم السمكة، ويعرف بأنه: " عرض بياني لعلاقة الأسباب الكامنة وراء المشكلة و المصنفة في فئات معينة "².

هناك عدة طرق لرسم المخطط أحدها يطلق عليه شجرة الأخطاء (المشاكل)³ كما يوضحه الشكل:

الشكل رقم(41): شجرة الأخطاء (المشاكل)



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 141.

إن شجرة الأخطاء هي إحدى الطرق التي تساعد في تحديد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة حيث تركز على الكشف على الأسباب الرئيسية للمشاكل و الأسباب الفرعية المرتبطة بكل سبب رئيسي، و بالتالي تمكن هذه الطريقة من تشخيص المشاكل و تحديدها بشكل واضح مما يساعد في صياغة الحلول المناسبة لها. يعطي الشكل تصورا لإمكانية تشخيص المشكلة باعتبارها رأس السمكة و هي النتيجة أما الأسباب فهي عظام السمكة المختلفة و التي نجد كل واحد منها في جهة حيث أنها مجتمعة تمثل المشكلة التي يتم تحديدها من أجل معالجتها و الوصول إلى إمكانية حلها.

د. مخطط باريتو:

ينسب هذا المخطط إلى فريديريك باريتو^(*) تستند فكرته التي اعتمد عليها جوزيف جوران بأن 80% من مشاكل الشركة ناتجة عن 20 % من المسببات أي أن بعض العوامل الرئيسية محدودة العدد تؤدي إلى نسبة مئوية كبيرة من المشاكل¹.

يتكون تحليل باريتو من أربع خطوات هي:

- وضع قائمة بكل الأسباب المحتملة.
- مراقبة العمليات ضمن وقت كاف لتحديد تكرار حدوث كل سبب.
- ترتيب الأسباب من الأكثر أهمية إلى الأقل.
- رسم خريطة باريتو التي تظهر تكرار حدوث السبب.

(2) الرقابة على الجودة:

إن جوهر و مضمون إدارة الجودة الشاملة يقوم على نظام رقابي متكامل، يبدأ قبل العمليات و أثناءها و بعد الإنتهاء منها، من خلال معايير قابلة للقياس.

1.2- مفهوم الرقابة على الجودة:

تعرف الرقابة على الجودة أو نظام ضبط الجودة، بأنها مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا بهدف التأكد من أن ما أنتج متطابق مع المواصفات الأساسية الموسوعة¹.

(*) فريديريك باريتو: اقتصادي إيطالي اهتم بدراسة ظاهرة توزيع الثروة في المجتمع، حيث لاحظ أن نسبة صغيرة من السكان تستأثر على أغلب الثروات في المجتمع، فادته هذه الحقيقة إلى ملاحظة تتمثل في أن 80% من النتائج تسببها 20% من المسببات.

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 143.

يجب توفر مجموعة من الإجراءات تستخدم للتأكد من جودة المنتجات و منها:
إجراءات خاصة بالإختبارات التي تجري على الوحدات المراد التأكد من جودتها.
إجراءات فحص للنظام الإنتاجي.

إجراءات خاصة لتصحيح الأخطاء و ضمان منع وقوعها مرة أخرى.
هدف الرقابة على الجودة هو التأكد من المطابقة للمواصفات، و ليس إنتاج مستوى جودة مرتفع باعتباره جزء من نظام إدارة الجودة الشاملة ككل، و ليس جزء من نظام الرقابة على الجودة.
يجب توفر مواصفات محددة للتعبير عن مستوى الجودة بحيث يمكن قياسها مثل: الوزن، السمك درجة الصلابة،.....، و يكون ذلك سهلا في المنتجات، و أصعب في الخدمات.

2.2- أهداف الرقابة على الجودة:

- تخفيض نسبة مردودات المبيعات الناتجة عن انخفاض مستوى الجودة.
 - المحافظة على تطابق المنتج النهائي مع مواصفات التصميم.
 - تقليل عيوب المدخلات حتى لا تؤثر على درجة جودة المنتج.
 - تخفيض عدد شكاوى العملاء.
 - تخفيض تكلفة الرقابة على الجودة و الفحص للوحدات المنتجة.
 - تخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى.
- لضمان نجاح نظام الرقابة في تحقيق أهدافه يجب أن يتم تحليل درجة تحقق هذه الأهداف و إعادة النظر فيها، و تحديثها في ضوء النتائج المحققة.
- تؤكد النتائج التي توصل إليها (Thiagarajan & zairi) أن التطبيق الناجح لبرنامج التحسين المستمر للجودة يتطلب مجموعة من الخطوات و الإجراءات التنظيمية التي تتعلق بما يطلق عليه التسويق الداخلي و يتضمن:

التزام من قبل الإدارة بقضية الجودة، وجود سياسة منشورة للجودة، تعهد العاملين و المشرفين بتحقيق أهداف الجودة، الإتصال الفعال بين أجزاء التنظيم، اشتراك المورد و العاملين في عملية التصميم، تشكيل فريق عمل لتطوير و تحسين الجودة، توافر نظام للتحفيز، التدريب و التعليم².

3.2- القرارات الإستراتيجية في عملية الرقابة على الجودة:

تتعلق هذه القرارات بتحديد دور جودة المنتج في تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق بالإضافة إلى الإجابة على نقاط تتعلق بنظام الرقابة على الجودة و منها:

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشيلي، مرجع سابق، ص 102.

² توفيق محمد عبد المحسن، " قياس الجودة و القياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2003-2004، ص 155.

- في أي مرحلة من مراحل الإنتاج يتم الاختيار لمستوى الجودة: هل يتم الفحص في بداية العمليات الإنتاجية لكل المدخلات؟، أو يتم قبل مراحل الإنتاج ذات أعلى تكلفة، أو ذات القيمة المضافة الأكبر؟، أو يتم بعد كل العمليات الإنتاجية؟
- ما هو أسلوب الفحص الواجب اتباعه: هل نتبع ما يعرف ب 100% فحص أي كل الوحدات، أو اتباع أسلوب العينات؟
- تحديد الإجراء الذي سيتم اتخاذه بالنسبة للوحدات المعيبة: هل سيتم استبعادها، أم إصلاحها؟
- ما هي الجوانب الأساسية التي سيتم قياسها في المنتج؟
- ما هي الأساليب الإحصائية المناسبة التي يمكن استخدامها في الرقابة على الجودة؟

4.2- عملية الرقابة على الجودة إحصائياً:

- يتم اتخاذ القرار حول مدى جودة المنتج بعد مقارنته بالمواصفات المحددة مسبقاً، مع مراعاة الحدود المسموح بها. لا يمكن للمؤسسة فحص كل الوحدات المنتجة لعدة أسباب نذكر منها: ارتفاع التكاليف و الإستحالة العملية للفحص، و من هذا المنطلق وجب التوجه نحو أسلوب العينات أي اختيار عينة بشكل يضمن التمثيل لكل المجتمع الإحصائي، و فحصها و الإعتماد على نتائجها في الحكم على الجودة¹.
- يمكن تقسيم الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة إلى مجموعتين أساسيتين:²
- **أسلوب عينات القبول:** يتم اختيار عينة من الشحنة المراد فحصها، و بعد فحص العينة يتم قبول أو رفض الشحنة بناء على نتائج الفحص.
 - **أسلوب الرقابة على العملية:** يعتمد هذا الأسلوب على فحص عينات من الإنتاج أثناء التشغيل الفعلي للعملية الإنتاجية، و بالتالي الحكم على درجة انضباط العملية الإنتاجية بناء على نتائج فحص العينة.

المبحث الثالث: المعايير الدولية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة:

أصبح من الضروري في ظل التحديات البيئية الحالية على منظمات الأعمال أن تولي كافة اهتمامها بجودة ما تقدمه من سلع و خدمات لإرضاء حاجات و رغبات عملائها بالمواصفات المطلوبة و المطابقة لتشريعات بيئة الأعمال، هذه الأخيرة التي لم تعد المنظمات حرة في اختيارها بل اتجهت شيئاً فشيئاً نحو التنميط على عدة مستويات نظراً لانفتاح الأسواق و كثرة الاتفاقات الدولية الضابطة لمختلف الأنشطة الاقتصادية.

من هنا ظهرت الحاجة لمواصفات قياسية لجودة عالمية موحدة تطبق على كل المشاركين في السوق، و لعل قيام المنظمة الدولية للتقييس في 23 فيفري 1947 و التي أصدرت مواصفات الإيزو 9000 هي إحدى

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 106.

² محمد ماضي، مرجع سابق، ص 162.

النتائج التي تعكس الإهتمام بالجودة و المواصفات القياسية بالإضافة إلى بعض الجوائز الدولية للجودة مثل جائزة ديمنج اليابانية، و جائزة بالدريدج الأمريكية.

المطلب الأول: أساسيات حول سلسلة مواصفات الإيزو 9000:

(1) التعريف بسلسلة المواصفات إيزو: 9000

1.1. نشأة الإيزو و التعريف بمواصفاته:

إن مصطلح الإيزو مشتق من الحروف الأولى لاسم المنظمة الدولية للتقييس (ISO)¹. و هي منظمة دولية غير حكومية تهتم بإصدار و تعديل المواصفات، و توحيدها على المستوى الدولي لتسهيل تبادل السلع و الخدمات، بما يضمن حق كل من المنتج و المستهلك². كما يرجع البعض الآخر أصل المصطلح إلى الكلمة اليونانية (إيزوس) و التي تعني تعادل، و لذا فالمقصود بكلمة إيزو هو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة³.

يوجد المركز الرئيسي للمنظمة في جنيف بسويسرا و يتكون هيكلها التنظيمي من 176 لجنة فنية رئيسية تتبعها 630 لجنة فرعية، 1827 مجموعة عمل + 18 فريق للبحث و الدراسة.

هذا الهيكل التنظيمي يمثل وجهات نظر: المنتجين، الموردين، العملاء، المهن الهندسية، معامل الاختبار و الخدمات العامة، الحكومات، جماعات حماية المستهلكين، الهيئات البحثية في كل الدول الأعضاء⁴.

مصطلح ISO يستخدم في العالم بأسره موحدًا مهما اختلفت اللغات للدول الأعضاء في المنظمة يبقى الشكل المختصر للاسم دائما ISO⁵.

¹ International organization for standardization.

² قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 190.

³ أدبيجي باديرو، ترجمة فؤاد هلال، "الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000"، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 1999، ص 33.

⁴ فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، "ثلاثية إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية 2000، ص 75.

⁵ Jacques Ségot & Christophe Gasquet : « Assurer le passage à la norme ISO 9001 version 2000 :En route vers l'excellence », AFNOR, paris , 2001, P 299.

يعرف الإيزو 9000 بأنه: " سلسلة من المعايير و التوصيات التي تحدد أدنى مستلزمات نظام نوعية فعال مقبول عالمياً، تحترم المنظمات معيار (ISO 9001)، أو (ISO 9002)، أو (ISO 9003)، بمجرد التسجيل، و تسجيل نظام النوعية في منظمة ما يتم إثر تدقيق يقوم به طرف ثالث " ¹.

يضم هيكل مواصفات الإيزو عدة معايير تبدأ بالمواصفة رقم 8402 التي تمثل معجماً لمفردات و مصطلحات الجودة، ثم الإيزو رقم 9000 و 9004، و هما مواصفتان تقدمان إرشادات للإدارة. أما مواصفة الإيزو 9000 فترشد لمجال تطبيق كل من مواصفات الإيزو الفنية أرقام: 9001 9002، و 9003 و تعرض هيكل الأنشطة التي تشملها كل مواصفة ².

مع العلم أنها تخضع للتجديد والتحسين من طرف المنظمة العالمية للمعايير والتي تقوم بإصدار معايير جديدة باستمرار كلما استدعت الحاجة، وذلك بأخذها بعين الاعتبار الملاحظات والانتقادات الموجهة للمواصفات السابقة من طرف المنظمات المستعملة لها وكذلك آرائهم ورغباتهم ³.

1.1.1 المواصفة القياسية ISO 8402:

صدرت في 15 جوان 1986، والتي جاءت لتحديد وتوضيح المصطلحات الخاصة بالجودة ⁴. تعطي هذه المواصفة تعاريف لسبعة و ستين مصطلحاً مقسمة إلى أربع مجموعات هي ⁵: مصطلحات عامة (عددها 13)، مصطلحات خاصة بالجودة (عددها 19)، مصطلحات خاصة بأنظمة الجودة (عددها 16)، مصطلحات خاصة بالأدوات و الأساليب المستخدمة في مجال الجودة (عددها 19). تنقسم سلسلة الإيزو إلى ثلاث مستويات أساسية و مستويين للإرشادات العامة، و فيما يلي شرح لكل قسم ⁶: ISO 9001: وهي المواصفة الخاصة بالشركات التي تطبق نظام الجودة في مجالات التصميم، التطوير، الإنتاج، الفحص، الاختبار، التركيب و الخدمة.

ISO 9002: و هي المواصفة الخاصة بالشركات التي تطبق نظام الجودة في المجالات أعلاه ما عدا التصميم و التطوير أي الإنتاج، الفحص، الاختبار، و التركيب فقط.

ISO 9003: تغطي عمليات الفحص النهائي و الاختبار فقط (لا تطبق إلا في الحالات التي يمكن فيها التأكد من الجودة فقط من خلال الفحص النهائي و الاختبار).

أما فيما يخص المواصفات القياسية الإرشادية ISO 9004 فهي ترشد إلى محتوى النظام فيما وراء المواصفات من 9001-9003 ¹.

¹ جون ربييت و بيتر بيرغ: " دليل الجيب إلى ISO 9000 "، ترجمة مركز التعريب و الترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999 ص 09.

² أحمد سيد مصطفى، " إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 دليل عملي"، 2001، ص 31.

³ Jean Michel Monin, « la certification qualité dans les services, outils de performance et d'orientation client », AFNOR, 2001, P 27.

⁴ Guy Landoyer, « la certification ISO 9000, un moteur pour la qualité », édition d'organisation, 2000, P 57.

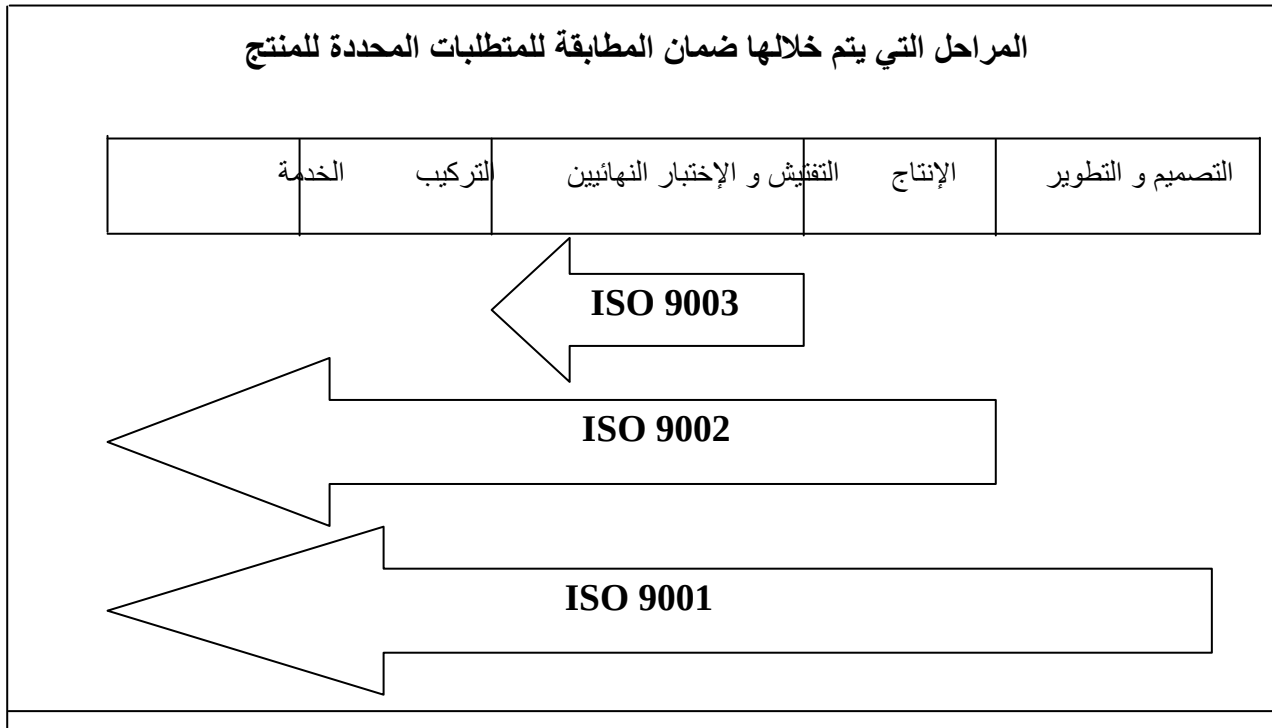
⁵ مأمون السلطي، سهيلا إلياس، مرجع سابق، ص ص 39، 40.

⁶ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 191.

2.1.1 مقارنة بين مواصفات ضمان الجودة ISO 9001، 9002، 9003²:

إن المواصفة ISO 9001 هي الأشمل بين مواصفات ضمان الجودة الثلاث كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (42): مقارنة بين مواصفات ضمان الجودة ISO 9001، 9002، 9003:



المصدر: مأمون السلطي، سهيلا إلياس، مرجع سابق، ص 48.

نلاحظ أن المواصفة ISO 9001 تنطبق على المؤسسات التي يتم فيها ضمان المطابقة مع المتطلبات المحددة في جميع مراحل التصميم، التطوير، الإنتاج، التفتيش، و الإختبار النهائيين و التركيب و الخدمة. أما المواصفة ISO 9002 فهي تنطبق على المؤسسات التي يتم فيها ضمان المطابقة مع المتطلبات المحددة في جميع المراحل المذكورة ما عدا مرحلة التصميم، و التطوير. و المواصفة ISO 9003 هي الأكثر محدودية و تنطبق على المؤسسات التي يتم فيها ضمان المطابقة مع المتطلبات من خلال أعمال التفتيش و الإختبار النهائيين.

3.1.1 نظام إدارة البيئة Iso 14000

¹ Site web : <http://www.Ecaa.gov.eg/arabic/main/iso1.asp>, consultation le: 20/03/2012.

² مأمون السلطي، سهيلا إلياس، مرجع سابق، ص ص 47، 48.

تعكس معايير نظام إدارة البيئة إيزو 14000 مجموعة من الإجراءات و الأنشطة لإرشاد المنظمة فيما يتعلق بكيفية إدارة المفاهيم البيئية في منظماتهم، و تطبيق هذه المعايير يساعد إدارة المنظمة على تخطيط و تنفيذ و مراقبة مدى تحسن أدائها البيئي باستمرار.¹

لقد نشرت المنظمة الدولية للتقييس أول معايير تتعلق بنظام إدارة الجودة البيئية إيزو 14000 في عام 1996 و الذي يعتبر جزءا من نظام الإدارة الكلي في المنظمة.²

تختلف الدوافع وراء سعي المنظمات لتبني نظام إدارة البيئة فقد تتجارب المنظمة مع طلب السوق على المنتجات المسؤولة بيئيا أو عدم التعامل مع المنتجات الضارة بالمجتمع و البيئة. و بالتالي فإن تطبيق المنظمة لنظام إدارة البيئة يزيد من قدرتها التنافسية أمام المنظمات الأخرى.

كما أن تزايد اهتمام الحكومات و خاصة في الدول المتقدمة بإدارة البيئة و حماية الطبيعة و فرضها القوانين و التشريعات المتعلقة بذلك له أثر في سعي المنظمات لتبني نظام إدارة البيئة.

أ) نظام إدارة البيئة Iso 14001:2004

تعرف هذه المواصفة متطلبات الإدارة البيئية لتمكين المنشأة من صياغة سياسة وأهداف تأخذ في الاعتبار المتطلبات التشريعية والنواحي البيئية الهامة وذلك بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة مع إيجاد توازن مع احتياجات البيئة.³ كما تم إصدار المواصفة القياسية الدولية الإيزو 19011:2002 الخاصة بالإرشادات الواجبة الاتباع للقيام بتدقيق نظامي الجودة و البيئة.⁴

ب) فوائد الحصول على شهادة Iso14001:2004

- اكتساب تقدير واعتراف الجهات العالمية مما يزيد من قدرة الشركة على تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج وخاصة دول السوق الأوروبية المشتركة.
- ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.
- تقليل الفاقد والحد من التلوث.
- التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية.
- التحسين المستمر.
- تحسين قنوات الاتصال بين الشركة والجهات الحكومية المتخصصة.
- تحسين صورة الشركة و أدائها البيئي.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 318.

² Boiral Olivier : « ISO 9000, coté jardin et coté cour », Revue de Gestion ,2002/4vol.27,P 34.

³ Site web : http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_10032.html, consultation le 03/11/2012.

⁴ اسماعيل ابراهيم القزاز: " تدقيق أنظمة الجودة (مع الترجمة العربية للمواصفة) ISO 19011 :2002"، دار دجلة، عمان، 2010، ص 53.

كما تحقق الشركات المتبنية لأنظمة البيئة و الحاصلة على شهادة نظام إدارة البيئة العديد من الفوائد بعد حصولها على الشهادة منها:¹

- رفع كفاءة الإنتاج حيث أن تطبيق بنود المواصفة يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال شراء أفضل المواد الخام.
- تحسين الأداء البيئي، و ذلك من خلال تقليل معدلات التلوث و ترشيد استخدام الطاقة الكهربائية و المياه و تدوير استخدام المواد.
- تحقيق الميزة التنافسية حيث أن الأداء البيئي يعتبر مطلباً أساسياً في السوق في كثير من الدول، و قد أكدت الدراسات أن شركة نوكيا Nokia للتلفزيونات قد زادت حصتها السوقية بنسبة 57% بسبب نشر مجلة المستهلك الألمانية بحثاً كان من نتائجه حصول هذه الشركة على المركز الأول في الأداء البيئي.
- الحصول على مزايا مادية، حيث أن بعض المنظمات الدولية تعطي جوائز مادية للمنظمات التي لديها أداء بيئي.
- المساهمة في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة و خلق انطباع جيد عنها أمام عملائها و مورديها و الأطراف التي لها مصالح معها.
- تخفيض التكاليف و ذلك عن طريق ترشيد استهلاك المياه و الطاقة الكهربائية و إعادة تدوير المواد و غيرها.
- التقيد بالتشريعات و القوانين الحكومية و خاصة في الدول التي تفرض عقوبات على عدم التقيد بالأنظمة البيئية.

4.1.1) نظام إدارة سلامة الغذاء Iso 22000:2005 :

هي مواصفة قياسية دولية صادرة من منظمة إيزو العالمية بالتنسيق مع هيئة دستور الأغذية الدولية كودكس Codex في سبتمبر 2005، بهدف تطبيق نظم رقابية على المنشآت الغذائية.

توجد مجموعة من الفوائد الحصول على شهادة Iso22000:2005 تتمثل في:

- توفير رقابة أكثر كفاءة وديناميكية لمخاطر سلامة الأغذية.
- تحقيق الفائدة القصوى من الموارد.

¹ J.H. Harrington & A.Knight ; "ISO 14000 Implementation", McGraw-Hill, N.Y, 1999, p14.

- المساعدة على التخطيط بصورة أفضل والحد من أعمال التحقق والفحص بعد الانتهاء من تنفيذ العمليات.
 - سد الفجوة بين مواصفة Iso 9001:2000 ونظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة Haccp (Hazard Analysis Critical Control Points) من حيث مراحل التوثيق والتطبيق.
 - اكتساب تقدير واعتراف الجهات العالمية مما يفتح أسواق أمام التصدير.
- يتمثل دور الجهة المانحة في التأكيد على أن نظام إدارة سلامة الغذاء الذي يغطي ناحية محددة من الأنشطة قد تم تقييمه ووجد أنه يتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية Iso 22000:2005 .

5.1.1 نظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة Haccp :

يعتبر هذا النظام أحد أنظمة الجودة و السلامة الغذائية حيث أنه وسيلة فعالة لضمان سلامة الغذاء خلال كافة مراحل العملية الإنتاجية.

لقد كان هناك في السابق أنظمة تقليدية لضبط جودة المواد الغذائية حيث كانت تعتمد على الفحص و الرقابة و أخذ عينات من كافة مراحل العملية الإنتاجية الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع التكلفة و ضياع الجهد و الوقت. و قد تم تطوير نظام HACCP لتحديد المواقع الحساسة في العملية الإنتاجية من أجل مراقبتها و تطبيق إجراءات الضبط عليها فقط و ليس على كافة مواقع العملية الإنتاجية.

أ) فوائد نظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة Haccp :

- من حيث مزايا و فوائد نظام HACCP يمكن تلخيصها فيما يلي:¹
- تأتي سلامة الأغذية و جودتها في هذا النظام في المرتبة الأولى فهو يسمح بالتخطيط على أساس منع حصول الأخطاء بدلا من معالجتها بعد حدوثها.
 - يعطي هذا النظام الثقة بأن إدارة سلامة الغذاء و جودته في المنظمة قد كانت فعالة.
 - يتوافق تطبيق هذا النظام مع أنظمة إدارة الجودة و يتكامل معها.
 - يتميز هذا النظام بالتكامل لذا يمكن تطبيقه في جميع مراحل سلسلة الغذاء و أماكن التصنيع.
 - يخفض إجمالي التكاليف و ذلك لأنه يتبع مبدأ الوقاية من الأخطاء.
 - يساعد نظام HACCP في زيادة مستوى رضا العميل و يعطي انطبعا جيدا عن المنظمة و جودة منتجاتها.
 - يساعد النظام في تنشيط التجارة العالمية خصوصا في المواد الغذائية.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 321.

ب) مبادئ نظام تحليل المخاطر و نقاط الضبط الحرجة Haccp :

قامت اللجنة الوطنية الاستشارية للخواص الميكروبيولوجية للأغذية (NACMCF) National Advisory Committee on Microbiological Criteria for Foods بنشر مبادئ نظام HACCP السبعة المشهورة عالمياً والتي اعتبرتها ضرورية لإعداد أي خطة جيدة و نظام مراقبة فعال في هذا المجال. و يمكن توضيح مبادئ نظام HACCP السبعة كما يلي:

- المبدأ الأول: تحليل المخاطر

المقصود بتحليل المخاطر هو تحديد مواقع الخطر المحتملة و ذلك بهدف وضع الإجراءات الضرورية للتأكد من سلامة العملية الإنتاجية. و من الضروري تشكيل فريق عمل ليعمل على وضع خريطة تدفق العمليات من استلام المواد الخام إلى تسليم المنتج النهائي.

- المبدأ الثاني: تحديد نقاط الضبط الحرجة

هناك نقاط عديدة أثناء العملية الإنتاجية للأغذية يمكن اعتبارها نقاط ضبط حرجة و التي يمكن عندها منع حدوث الخطر و إزالته. و قد تختلف شركات الأغذية في تحديد نقاط الضبط الحرجة لنفس المنتج، و ذلك قد يعود إلى اختلاف اختيار المكونات أو إلى تعدد طرق صنع الغذاء أو غير ذلك من الأسباب.

- المبدأ الثالث: تثبيت حدود حرجة لإجراءات الوقاية

من الضروري وضع معيار لكل إجراء وقائي يتعلق بنقطة الضبط الحرجة. و المقصود بالمعيار هنا هو حدود السلامة لكل نقطة ضبط حرجة مثل درجة الحرارة أو الرطوبة و نسبة الحموضة مثلاً.

- المبدأ الرابع: وضع الإجراءات لمراقبة نقاط الضبط الحرجة

ينبغي أن تكون إجراءات الرقابة قادرة على اكتشاف أي خطأ عند نقاط الضبط الحرجة، و من الضروري أن يزود النظام متخذ القرار بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاتخاذ الفعل التصحيحي. و المعلومات المستقاة من نظام المراقبة يجب أن يتم تقييمها من قبل شخص معين له الخبرة و السلطة لتنفيذ العمل التصحيحي. و حتى إذا لم تكن المراقبة مستمرة، إلا أنه يجب أن يكون حجم أو تكرار المراقبة كافياً ليضمن أن نقاط الضبط الحرجة خاضعة للسيطرة. فمعظم إجراءات الرقابة و التي لها نقاط حرجة يجب أن تنفذ سريعاً، إذ أنه لن يكون هناك الوقت الكافي لإجراء اختبارات تحليلية مطولة.¹

- المبدأ الخامس: وضع نظام الإجراءات التصحيحية

لقد صمم نظام HACCP بهدف تحديد المخاطر و وضع آليات محددة لمعالجتها أو لمنع وقوعها أصلاً. و بشكل عام فإنه يجب على المنظمة وضع خطة للإجراءات التصحيحية تتضمن إصلاح سبب الانحراف في

¹ علي كامل السعد: " ضبط و مراقبة جودة الأغذية "، دار الصفاء، عمان، 2000، ص 473.

حالة وجوده، و الاحتفاظ بسجلات للإجراءات التصحيحية المتخذة بالإضافة إلى تحديد طريقة التخلص من المنتج غير المطابق للمواصفات.

- المبدأ السادس: تأسيس نظام فعال للتوثيق

من الضروري الاحتفاظ بسجلات منتظمة عن نظام HACCP وإجراءاته، و من أهم هذه السجلات: الخطط و أسماء فرق العمل، و وصف المنتج، و خريطة تدفق العمليات، و الحدود الحرجة و الإجراءات التصحيحية و الوقائية.

- المبدأ السابع: وضع إجراءات التحقق من صحة عمل النظام

الهدف من هذا المبدأ هو التحقق من أن نظام HACCP يعمل كما يجب. الخطوة الأساسية تتضمن قيام خبراء في نفس المجال بالتأكد من صحة الحدود الحرجة و من أنها تعمل بصورة مرضية. و على المنظمة ترتيب فحص النظام من قبل فريق العمل على فترات دورية منتظمة.

6.1.1 نظام إدارة السلامة و الصحة المهنية OHSAS 18001:2007

المنظمات التي تنفذ سياسة للصحة والسلامة المهنية تطبق هذا النظام كجزء من استراتيجيتها لإدارة المخاطر و معالجة التشريعات المتغيرة وحماية القوى العاملة لديها.

السلامة المهنية 18001 هي مواصفات التقييم المعترف بها دولياً في مجال الصحة المهنية ونظم إدارة السلامة. وقد وضعت مجموعة من الهيئات التجارية الرائدة ، والمعايير الدولية وهيئات التصديق لمعالجة

الفجوة التي لا يوجد فيها طرف ثالث كمعيار دولي مشهود الموجود.

وقد تم تصميم السلامة المهنية 18001 ليكون متوافقاً مع إيزو 9001 وإيزو 14001 ، للمساعدة المؤسسة على إدارة صحة وسلامة العمال و الوفاء بالالتزامات بطريقة فعالة¹.

وتتناول 18001 المجالات الرئيسية التالية:

- التخطيط لتحديد المخاطر وتقييم المخاطر والسيطرة على المخاطر.
- التأهب لحالات الطوارئ والاستجابة.

¹ " نظام إدارة السلامة و الصحة المهنية "، بحث منشور على الموقع الإلكتروني:

<http://kenanaonline.com>, consulter le 03/04/2013.

- السلامة المهنية إدارة البرنامج.
- التدريب والتوعية والكفاءة.
- قياس الأداء والرصد وتحسين.
- الهيكل والمسؤولية.
- التشاور والاتصال.
- الرقابة التشغيلية.

ويمكن اعتماد السلامة المهنية 18001 من قبل أي منظمة ترغب في تنفيذ إجراءات رسمية للحد من المخاطر المرتبطة بالصحة والسلامة في بيئة العمل للموظفين والعملاء وعامة الجمهور.

فوائد نظام OHSAS 18001 :

يبحث الزبائن في السوق التنافسية عن أكثر من مجرد التسعير مع الحرص على معرفة مورديها، وكذلك فالمؤسسات هي بحاجة إلى إثبات أن أعمالهم تدار بكفاءة ومسؤولية ، وأنها يمكن أن توفر خدمة موثوقة دون التوقف المفرط الناجم عن حوادث العمل والحوادث ذات الصلة.

إن التصديق على نظام إدارة السلامة المهنية الخاص 18001 يمكن المؤسسات من إثبات أنها تتوافق مع المواصفات وتوفر المزايا التالية:

- زيادة الإنتاجية وجودة العمل.
- التقليل من الرسوم والعقوبات في الصحة المهنية و سلامة الأداء.
- تحسين ظروف العمل للعمال.
- احتمال الانخفاض في عدد الحوادث.
- احتمال تخفيض الوقت الضائع و التكاليف المرتبطة.
- الامتثال للنصوص القانونية و التنظيمية.
- الإثبات لأصحاب المصلحة بالالتزام بالصحة و السلامة.
- زيادة فرص الحصول على عملاء جدد و شركاء الأعمال.
- إدارة أفضل للمخاطر في مجال الصحة و السلامة في الحاضر و المستقبل.
- احتمال خفض تكاليف التأمين على المسؤولية العامة.

لتنفيذ إدارة السلامة يجب على المؤسسة القيام بما يلي:¹

- تحديد الأدوار والمسؤوليات.
- وضع إجراءات للمشاورات و الاتصالات من معلومات السلامة و الصحة المهنية للموظفين و غيرها من الأطراف المهمة المسندة لها العمليات و وضع نظام للضوابط بوثيقة و بيانات.
- تطبيق نظام الرقابة التشغيلية.
- وضع خطط و إجراءات الطوارئ.
- تقييم إدارة النظام الخاص بالمؤسسة و اتخاذ أي إجراءات تصحيحية لازمة.
- تحسين إدارة النظام باستمرار من خلال عرض الأداء، رصد الممارسات، إنشاء و توثيق المسؤولية و السلطة عن الحوادث و عدم المطابقة.

2) ميزات تطبيق أنظمة الجودة الإيزو وأهدافه:

يمكن تصنيف هذه المميزات وفق الفئات الثلاث التالية:²

أ- المؤسسة:

- تجانس جودة الوحدات المنتجة.
- تخفيض التكاليف نتيجة الحد من المرفوضات و أعمال التفتيش و الإختبار وإصلاح الوحدات المرفوضة، و بالتالي الحد من الهدر في الوقت و المال.
- التركيز على متطلبات الزبائن و تسليمهم المنتجات في الوقت المحدد نتيجة تحسن إنتاجية المؤسسة و زيادة فاعلية الأنشطة التي يتم تنفيذها فيها.
- الحفاظ على الزبائن بسبب تلبية حاجاتهم بشكل مستمر، و زيادة رضاهم و ثقتهم بالمؤسسة حيث تزداد درجة هذه الثقة بحصول المؤسسة على شهادة المطابقة فالعملاء لا يحتاجون وعدا بالجودة من المنظمة قدر ما يحتاجون لتأكيد هذه الجودة من طرف ثالث موضوعي.³

- استخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات.

- تحسن في حجم المبيعات و الصادرات.

- استخدام الشهادة لأغراض الدعاية من أجل الحصول على زبائن جدد، و الدخول إلى أسواق جديدة.

ب- العاملون في المؤسسة:

¹ "فوائد نظام OHSAS 18001"، بحث منشور على الموقع الإلكتروني: <http://www.dzona-hse.com>

<http://www.dzona-hse.com>, consulter le 03/04/2013.

² مأمون السلطي، سهيلا إلياس، مرجع سابق، ص 35، 36.

³ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 16.

- تفهمهم لمسؤولياتهم و صلاحياتهم بشكل أفضل من خلال نظام الجودة الموثق.
- رفع معنوياتهم و إعطائهم شعورا بالثقة و الفخر نتيجة الحصول على الشهادة التي تؤكد أن منظماتهم تطبق نظاما للجودة يرتقي إلى المستويات القياسية العالمية.
- إن عملية التوصيف المضبوطة للوظائف الناتجة عن تطبيق نظام الإيزو 9000 من شأنها أن تسمح للعاملين من الحصول على رؤية واضحة لأدوارهم و الأعمال المطلوبة منهم بدقة و بسرعة و هذا ما يمكنهم من رفع إنتاجيتهم، و تحسين نوعية أدائهم.

ج- الزبائن:

- حصول الزبائن على مستوى الجودة الذي يريدونه بشكل دائم، و زيادة ثقتهم بمنتجات المؤسسة.
- وسيلة للاختيار بين المؤسسات المتنافسة عند دراسة العروض.
- إن نظام الإيزو يجعل المنظمة متفتحة أكثر على العملاء و هذا ما يتيح لهم تقديم طلباتهم و المواصفات التي يرغبونها في المنتجات.

المطلب الثاني: شروط و مراحل تطبيق نظام الإيزو 9000:

1- شروط تطبيق نظام الإيزو 9000:

- إن تطبيق نظام الإيزو يتطلب مجموعة من الشروط الضرورية لنجاحه، و من أهمها ما يلي¹:
 - ضرورة وجود تنظيمات رسمية تحدد بدقة و وضوح المسؤوليات، السلطات، و العلاقات البينية؛
 - الإهتمام بالتخطيط؛
 - وجود طرق أداء العمليات الحاكمة للجودة و تقنين، و توثيق تلك الطرق و الإلتزام بتنفيذها.
 - ضبط الإجتهدات الفردية و عدم إلغائها؛
 - تسجيل البيانات بقدر كافي و الإهتمام بتحليلها و الإستفادة من مؤشراتنا في أنشطة الضبط و التحسين؛
 - إجراء مراجعات استقصائية دورية، و اتخاذ إجراءات تصحيحية و وقائية مع وجود ضوابط للمراقبة، المتابعة، و التعليم.
- إن هذه الشروط تعتبر عامة يجب أخذها بعين الإعتبار من طرف الإدارة العليا عند تقريرها تطبيق نظام إدارة الجودة طبقا لمواصفات الإيزو 9000، حيث يجب أن تعد للتغيير إعدادا سليما و فيما يلي إعداد المنظمة للتغيير الجذري المطلوب لتحسين الجودة²:

¹ محمد رضا شندي، "الجودة الكلية الشاملة و الإيزو 9000 بين النظرية و التطبيق"، شركة بيمكو للخدمات التعليمية، مصر، 1996، ص 69.

² أديجي باديرو، مرجع سابق، ص 15، 16.

- إخبار كل شخص بالتغييرات المتوقعة؛
- إشراك كافة العاملين؛
- إشراك العاملين في صنع القرار؛
- إيضاح الفوائد الناتجة من تحسين الجودة؛
- تدريب العاملين على متطلبات الأعمال الجديدة؛
- إيجاد جو أو بيئة تدفع إلى تحسين الوظائف و رقيها؛
- إزالة الخوف من فقدان الوظيفة بسبب تحسين الجودة؛
- تطوير التغيير و اعتباره مرحلة لتحسين الأعمال بشكل أفضل لأشياء أفضل؛
- إحداث التغيير في جرعات صغيرة؛
- جعل العاملين يعتقدون أنهم أصحاب هذا التغيير؛

2- مراحل تطبيق نظام الإيزو 9000:

هناك ثلاث مراحل لابد من القيام بها لتطبيق الإيزو 9000، و يمكن تناولها كما يلي¹:

1.2. المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط و الإعداد:

يتم في هذه المرحلة الإعداد و التهيؤ للحصول على شهادة المطابقة لأحد مواصفات سلسلة الإيزو و تشمل على بعض الخطوات التي نوجزها فيما يلي:

- إقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام جودة متوافق مع سلسلة مواصفات ISO 9000 ؛
- نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية من خلال برامج توعية لشرح هذا النظام؛
- تعيين شخص مسؤول عن نظام الإيزو، و تشكيل فريق عمل يتضمن مختلف التخصصات لتأهيل الشركة للحصول على شهادة الإيزو؛
- إختيار نظام الإيزو المناسب حسب طبيعة نشاط المنظمة، أهدافها، إمكانياتها؛
- إجراء تقييم مبدئي لنظام إدارة الجودة الحالي لاكتشاف نقاط القوة و تدعيمها، و نقاط الضعف و تغطيتها للتوافق مع متطلبات مواصفة الإيزو؛
- وضع خطة عمل و تحديد أفق زمني للتنفيذ؛
- تطوير دليل للجودة خاص بالمنظمة يتضمن الأساليب و الإجراءات، و الطرق العملية التي تحقق متطلبات نظام الجودة طبقاً لما ورد في المواصفة القياسية الدولية الإيزو 9000.

2.2. المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل:

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 195، بتصرف.

يتم في هذه المرحلة اختيار الجهة أو الهيئة المانحة التي تقوم بتقويم نظام الجودة للحصول على شهادة الإيزو، على أن تكون هذه الجهة من الهيئات المرخص لها بذلك من قبل مجالس اعتماد عالمية، و يعرف مجلس الاعتماد على أنه جهة مسؤولة تقوم من خلال تطبيق نظام اعتماد خاص بمنح اعتراف رسمي بأن هيئة ما قادرة على تقييم أنظمة الجودة، و منح شهادات المطابقة، و ذلك بناء على تلبية هذه الهيئة لمعايير تسمى معايير الاعتماد كالمواصفة ISO/IEC Guide 62¹.

- ملء استمارة طلب التسجيل تتضمن معلومات مختلفة عن الشركة من حيث نوع النشاط، أنواع المنتجات، الموقف الحالي لنظام الجودة، الجزء من المواصفة الدولية التي تريد الشركة أن يتم اعتمادها وفقاً له.
- الحصول على عرض من جهة الاعتماد لتحديد الأتعاب التي تطلبها لتغطية نفقات التسجيل و التقويم و المراجعة السنوية و استمرار التسجيل، و عادة فإن نفقات الاعتماد وفقاً للمواصفة ISO 9001 أعلى منها بالنسبة للمواصفة ISO 9002، و تلك أعلى من نفقات الاعتماد للمواصفة ISO 9003.
- التقدم بطلب التسجيل و سداد الحقوق بعد الموافقة على العرض المقدم من الهيئة المانحة.
- التخطيط و الاعتماد لعملية المراجعة الداخلية.
- وضع جدول زمني لعملية المراجعة.
- التقويم المبدئي و أحياناً تقوم المنظمة بالاستعانة بطرف ثالث من شأنه أن يساعد على تأهيل نظام إدارة الجودة المطبق ليكون موافقاً لمتطلبات التأهيل للإيزو 9000 و يكون أقرب للاعتماد.
- التقويم النهائي الذي يمثل أهم مرحلة في العملية كلها، و تكون نتائجه إما اجتياز الشركة للتقويم بنجاح كامل و بالتالي تكون التوصية بمنح الشركة شهادة التسجيل.
- الإجتياز و قبول التسجيل مع ملاحظات ينبغي تداركها، و مراجعتها في أول مراجعة دورية.
- وجود تحفظات يجب إصلاحها حتى يتم التسجيل، و تمنح المنظمة فرصة لعلاج تلك الملاحظات.
- منح شهادة المطابقة المناسبة حيث يكون التسجيل مبدئياً لمدة ثلاث سنوات.

3.2. المرحلة الثالثة: مرحلة المراجعة و التحسين المستمر للجودة:

¹ مأمون السلطي، سهيلا إلياس، مرجع سابق، ص 275.

بعد الحصول على شهادة الإيزو على الشركة الحفاظ على المستوى الذي حصلت بموجبه على هذه الشهادة لذلك تحصل مراجعات و إعادة تقويم دورية خلال مدة سريان الشهادة – عادة ما تكون 6 أشهر¹ ، و على المنظمة الإستمرار بإجراء التحسينات اللازمة للجودة، و يمكن تحقيق ذلك من خلال²:

- المراجعة الدورية للإدارة.
- اتباع نظام المراجعة الداخلية.
- التدريب المستمر.
- نظام الإجراءات التصحيحية.

المطلب الثالث: تكلفة الحصول على الإيزو و الصعوبات المرافقة له:

(1) تكلفة الحصول على شهادة الإيزو 9000:

يمكن تحليل هيكل تكلفة الإيزو إلى عنصرين هما تكلفة تنفيذ نظام الجودة، و تكلفة التسجيل³.

أ- تكلفة تنفيذ نظام الجودة إيزو 9000:

تتوقف هذه التكلفة على حالة نظام الجودة الموجود بالمنظمة عند التحول إلى مدخل الإيزو و عليه فإن هذه التكلفة ليست متماثلة لدى جميع المنظمات الراغبة في تطبيق نظام الإيزو 9000 فالمنظمة التي تتمتع بنظام جودة فعال قد نجد أن تكلفتها المنفقة أثناء تهيئة و تنفيذ نظام الجودة أقل منها لدى شركة ليس لديها نظام للجودة حيث يجب أن توفر مبالغ مهمة حتى تنهياً للإنطلاق نحو استيعاب نظام الجودة الإيزو.

ب- تكلفة التسجيل للحصول على الشهادة:

تتحكم في تكلفة الحصول على شهادات المطابقة عدة عوامل تتمثل أهمها فيما يلي:

- مدى أو نطاق التسجيل المطلوب هل هو لنيل شهادة الإيزو 9001، أو 9002، أو 9003 من جهة، و من جهة أخرى عدد الوحدات أو القطاعات التي تنشط فيها المنظمة.
- حجم المنظمة له تأثير كبير على تحديد التكلفة حيث يعتمد على عدد العاملين للتفريق بين المؤسسات الصغيرة، المتوسطة، و الكبيرة فمثلاً تطلب منظمة بريطانية معتمدة حوالي 11000 دولاراً حتى تسجل لديها منظمة يقل عدد عاملاتها عن 100 لنيل شهادة الإيزو 9001، و ترتفع التكلفة إلى 15000 دولاراً للمنظمات التي يصل عدد عاملاتها إلى 500 أما التي توظف ألفاً فأكثر من العاملين فتدفع 20000 دولاراً⁴.

¹ علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو"، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1995، ص 166.

² قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 196.

³ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 98.

⁴ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 98.

- عاملي العرض و الطلب حيث كلما كانت عدد المنظمات الطالبة للحصول على شهادات المطابقة في بلد معين أكبر بكثير من المنظمات المختصة في منح الشهادات فإن التكلفة حتما ستكون أكبر و العكس بالعكس.

في بعض الدول توجد شركات متعددة تعمل كطرف ثالث في تقييم و تسجيل المنظمات الساعية لنيل شهادة الإيزو، وذلك وفق تكلفة اتفاقية لذلك يتعين التأني و الموضوعية في اختيار الشركة التي تسجل للإيزو.

(2) مدة الحصول على شهادة الإيزو:

تختلف مدة الحصول على شهادة الإيزو 9000 من منظمة لأخرى، حيث يتوقف الأمر على حالة نظام الجودة عند شروع المنظمة في التقدم للتسجيل، و يمكن تجزئة مدة مراحل عملية الإيزو كما يلي¹:

- تنفيذ نظام الجودة إيزو 9000.
 - اختيار المنظمة المعتمدة التي سيتم التسجيل لديها، و التي ستقيم نظام الجودة كأساس لمنح شهادة الإيزو 9000.
 - الفترة بين التقدم بالطلب و بين بدء مراجعة و تقييم نظام الجودة.
 - الفترة بين المراجعة و التقييم، و بين إصدار الشهادة.
- إذا كانت المنظمة تطبق نظاما فعالا للجودة فإن الإرتقاء به لمستوى الإيزو 9000 و الحصول على الشهادة يمكن أن يستغرق من 12 حتى 18 شهرا للشركات التي يتجاوز عدد موظفيها الخمسمائة.
- كلما قلت درجة توافق نظام المنظمة مع المواصفة طالت الفترة اللازمة لتنفيذ خطوات التطوير حيث قد يتطلب الأمر سنوات من الجهد المكثف لمجرد بلوغ مرحلة التسجيل لدى منظمة معتمدة لتقييم نظام الجودة إذا كانت المنظمة لا تتوفر على نظام للجودة من الأصل.
- يتوقف طول فترة تطبيق نظام لتأكيد الجودة يؤهل الشركة للحصول على الإيزو 9000 على عدة عوامل أهمها:

- حجم المنظمة.
- رغبة الإدارة و مستوى دافعيته للحصول على الشهادة في تاريخ معين.
- مدى خبرة المستشار في إرشاد الشركة بشأن نظام تأكيد الجودة و مساعدتها على تجنب الأخطاء.
- القدر المطلوب من الوثائق (للتوثيق عناصر نظام الجودة، و تحديد سياساته، عملياته وإجراءاته).
- قدر المقاومة التي قد تبدو من الإدارات أو العاملين بالمنظمة.

(3) الصعوبات التي قد ترافق تطبيق أنظمة الجودة ISO 9000:

¹ نفس المرجع، ص 90.

يمكن تلخيص الصعوبات التي قد ترافق تطبيق أنظمة الجودة الإيزو 9000 كما يلي¹:

- التكاليف المرتفعة نسبيا التي يتوجب على المؤسسة دفعها لقاء تدريب العاملين و الخدمات التي تقدمها لها الجهات الاستشارية لقاء عملية التقييم، و الحصول على الشهادة، و الحفاظ عليها.
- الحاجة إلى تسمية ممثل للإدارة تكون له إضافة إلى مسؤولياته الأخرى مهام جديدة تتعلق بتأسيس نظام الجودة، تطبيقه، مراقبة فاعلية أدائه ، و الحفاظ عليه.
- الجهد الكبير الذي يحتاجه توثيق نظام الجودة، و تدريب العاملين عليه.
- الحاجة إلى تغيير بعض الممارسات الحالية في المؤسسة، من أجل تلبية متطلبات المواصفة، الأمر الذي يلاقي في بعض الأحيان مقاومة من قبل العاملين.
- احتمال فشل المؤسسة في الحصول على أي فائدة ملموسة نتيجة تطبيق نظام الجودة خاصة إذا كانت أرباحها محدودة أو كانت منتجاتها غير مرغوبة أو غير منافسة.

4) الجهات المانحة لشهادات الإيزو:

تعرف الجهات أو الهيئات المانحة (Certification Body)، أو هيئة التسجيل (Registrar) وفقا للمواصفة الإرشادية ISO/IEC Guide 2، على أنها جهة تمنح شهادة توضح أن نظام الجودة في مؤسسة ما يلبي متطلبات إحدى مواصفات ضمان الجودة الثلاث². وفي العالم المئات من هذه الهيئات لكنها ليست جميعها معترفا بها من قبل مجالس اعتماد عالمية، حيث يعرف مجلس الاعتماد على أنه جهة مسؤولة تقوم من خلال تطبيق نظام اعتماد خاص بمنح اعتراف رسمي بأن هيئة ما قادرة على تقييم أنظمة الجودة، و منح شهادات المطابقة، و ذلك بناء على تلبية هذه الهيئة لمعايير تسمى معايير الاعتماد، و من ثم تكون هيئات معتمدة، و توجد العديد من الهيئات المنتشرة عبر الدول الأعضاء في المنظمة العالمية للتقييس، و نذكر على سبيل المثال بعض الهيئات التي منحت شهادات في الجزائر (AFAQ, MOODY, SGS) الفرنسية، و من كندا (QMI, Samson belair deloitte & touche)، و من بلجيكا (AIB-vincotte)، و من ألمانيا (TUV reheinland)³.

المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير إدارة الجودة الإيزو 9000:

نظرا لتزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة عالميا، كانت هناك حاجة ماسة لمواصفة عالمية تحدد المتطلبات الواجب توافرها في المنشآت لتحقيق و ضمان الجودة، و تلبية لتلك الاحتياجات أصدرت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية سلسلة المواصفات الدولية لنظم ضمان و توكيد الجودة المعروفة بالإيزو 9000

¹ مأمون السلطي، سهيلا إلياس، مرجع سابق، ص 37.

² نفس المرجع، ص 275.

³ Annuaire des Entreprises Certifiées ISO 9000, Ministère de l'industrie, Direction Générale de la régulation et de la Normalisation, Septembre 2005.

استنادا إلى فكرة أساسية هي أن جودة السلعة أو الخدمة التي يتلقاها العميل إنما هي محصلة لجودة كل الأنشطة و الأعمال و المواد الداخلة في إنتاجها.

و هكذا و بينما تتواجد مفاهيم متعددة لإدارة الجودة الشاملة و تتباين على المستوى العالمي، فإن الايزو 9000 هي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة و من أي منظور، و هذا ما يسهل تقييم مدى التوافق معها على مستوى عالمي. و هو ما يعد صعبا بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة.

تركز الايزو 9000 على علاقة المورد – المشتري بحيث تكون علاقة منهجية، نظامية، معززة بالوثائق و المراجعات، و مكتملة لتوجيه الإدارة و العاملين بإدارة الجودة الشاملة، و باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت ذروة نجاحها في اليابان فإننا نتساءل عما إذا كان الخبراء و المديرون اليابانيون يرون توافقا و انسجاما بينهما أم لا ؟ و في هذا الإطار يرى " هيوتشي كيومي " أستاذ الهندسة الصناعية بجامعة طوكيو و رئيس اللجنة المعنية بتطوير نظم مراجعة الجودة و برنامج تأهيل الشركات اليابانية للايزو أن مواصفات هذه الأخيرة تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري بينما تتبع إدارة الجودة اليابانية من وجهة نظر المورد، أي الشركة المنتجة أو البائعة. و أنه على خلاف الايزو 9000 فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشتريين و تسعى لاستباق حاجاتهم و توقعها بما يمكن من الفوز بالحصة السوقية المنشودة و دعم نمو المنظمة¹.

إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية و كفاءة عمليات المنظمة سعيا لإرضاء العميل يجعلها مدخلا للتوافق مع مواصفة الايزو المستهدفة و الحصول على شهادة هذه الأخيرة.

كما أن تركيز مواصفات الايزو على التوثيق و المراجعات يهيئ فرصة لتحسين إدارة الجودة و نظم توكيدها. و بمقارنة نظام جودة الايزو بالنظم التقليدية عموما يتضح أنها لا تتمتع بكفاءة عالية لغياب المراجعة الدورية و لأن مواصفاتها و إجراءاتها تتناسب مع ظروف تصميمها بينما تؤكد المراجعات المنظمة التي تؤكد عليها الايزو على الاهتمام بالتحديث المستمر و التشغيل الكامل للنظم. و هكذا فإن الايزو تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل. إذا هما ليستا متعارضتين بل هما متكاملتان. فمن الممكن أن تحصل المنظمة على شهادة الايزو دون أن تكون متبينة لفلسفة الجودة الشاملة، كما يمكن أن تتبنى المنظمة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الايزو حيث تضع في هذه الحالة المعايير الخاصة بها، و على الجانب الآخر قد تحصل المنظمة على شهادة الايزو كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة².

¹ أحمد سيد مصطفى، " إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 دليل عملي "، 2001، ص 63.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 64 – 65.

إن الحصول على شهادة المطابقة مع المواصفات الدولية الايزو ليس هو الهدف في حد ذاته و إنما الهدف هو تطوير أوضاع المنظمة و استكمال متطلبات إدارة الجودة الكلية و تفادي أسباب الخلل و الانحراف عن الجودة في كل مجالات العمل . و رغم ذلك فقد حدث خلط و تداخل بين المفهومين و اعتقد البعض أنهما يعنيان نفي الشيء¹.

و في بعض الأحيان نجد من يتحدث عن الايزو وكأنه يقصد به إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تباعد المسافة من حيث المعنى و الهدف والمضمون ، ويمكن توضيح المقارنة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09) المقارنة بين إدارة الجودة الكلية و الايزو 9000

مجال المقارنة	إدارة الجودة الكلية	الايزو 9000
الغرض الأساسي	تدريب و توظيف جميع قوى العمل بالمنظمة و إلزامهم و تعهدهم بالعمل من أجل إرضاء العميل، و التحسين المستمر للجودة.	تنمية و مراجعة الطرق و الإجراءات الإدارية و الوثائق الخاصة بالجودة، و التأكد من التزام العاملين بإجراءات العمل الموضوعية.
العناصر الأساسية	مجلس الجودة، فرق تحسين الجودة، قياس التكلفة، التدريب و التوعية من أجل تهيئة ثقافة المنظمة الخاصة بالجودة الكلية.	سياسة الجودة، طرق و إجراءات تحقيق عناصر و بنود المواصفة، مراجعة مستقلة لكل عنصر، موقع محدد.
المزايا	تشمل المنظمة ككل بجميع مستوياتها و وظائفها، و عملياتها، تؤكد على اشتراك جميع العاملين و المتعاملين مع المنظمة من موردين و عملاء، التزام كامل من جميع أفراد المنظمة.	معترف بها دولياً، التقييم يتم بصورة مستقلة لكل عنصر من عناصر المواصفة، تساعد في تكوين هيكل أساسي أو إطار عام جيد يمكن بناء نظام جودة من خلاله.
مسؤولية الجودة	الجودة مسؤولية جميع الأفراد العاملين بدءاً من رئيس مجلس الإدارة حتى أصغر عامل.	الجودة مسؤولية قطاع أو إدارة الجودة فقط.
الزمن المطلوب	تحتاج إلى أكثر من ثلاث سنوات لتطبيقها.	الحصول على الشهادة يحتاج من 18 شهراً إلى سنتين.

المصدر: جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، " إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة" ، القاهرة، مكتب القاهرة للطباعة و التصوير، 2002، ص ص 308، 309.

يتضح من الجدول أن إدارة الجودة الكلية تضم في جوانبها نظام الايزو 9000 كأحد نظم إدارة الجودة وأن نظام الايزو يمثل نقطة الانطلاق و خطوة على الطريق الصحيح نحو مدخل إدارة الجودة الكلية و يهتم بالتركيز على الإجراءات الرسمية و التزام العاملين بأداء الواجبات المطلوبة منهم، في حين أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى توظيف جميع قوى العمل من أجل تحقيق رغبات و توقعات العميل. إذن هما متكاملتان و

¹ جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، مرجع سابق، ص 308.

ليستا بديلان أو متعارضتان¹ ، فيمكن الحصول على الأيزو بدون TQM ويمكن تبني TQM دون الحصول على الأيزو، أو يمكن تبني TQM كمدخل للحصول على الأيزو، وهذا أفضل.

المبحث الرابع: دورة التحسين في مقاربة ستة سيغما:

ستة سيغما هي مدخل التحسين الاستراتيجي المتكامل للأبعاد الإحصائية، الفنية، و الإنسانية بما يحقق بطريقة منهجية منظمة و من خلال الأدوار الفعالة للأفراد و تعزيز ثقافة الشركة القائمة على التحسين المستمر، مستوى التلف (3,4) في كل مليون فرصة الذي يضمن رضا الزبون و التميز في نتائج أعمال الشركة.²

المطلب الأول: نموذج DMAIC في حل المشكلات:

1- دورة حياة DMAIC:

إن مختلف التعريفات المقدمة لستة سيغما (الحيود الستة) و المستعرضة سابقا تشير إلى:

أ. إنها مدخل التحسين الاستراتيجي: فمن غير المتوقع أن يتم تحقيق إنجازات جوهرية أو استراتيجية في تحسين الجودة و إزالة الهدر و خفض التلف إلى ما يقرب الصفر بجهود تشغيلية جزئية بدون استراتيجية واضحة تشارك بها الشركة كلها.

ب. تكامل الأبعاد الإنسانية و الفنية – الإحصائية في ستة سيغما: إن ستة سيغما ليست هبة إنسانية كما أنها ليست براعة إحصائية في احتساب الانحرافات، أو خبرة فنية عالية في استخدام أدوات و وسائل تحسين الجودة فقط، بل هي مزيج متكامل من كل ذلك. و لابد من التأكيد على أن أهم الأسباب التي أدت إلى فشل مشروعات ستة سيغما في الكثير من الشركات هو النظرة الضيقة التي قامت عليها هذه المشروعات باعتبار ستة سيغما هي مجرد طريقة إحصائية.

ت. ثقافة التحسين المستمر: و هذه الثقافة هي خلاف الثقافة التقليدية، لأن ستة سيغما التي تضع هدفا طموحا للأعمال لابد من أن تترافق مع تغيير جدي و شامل في طريقة التفكير و العمل التي تقوم على أولوية رضا الزبون و عمل الأشياء صحيحة من أول مرة و التشارك في مسؤولية تحقيق الهدف بإيجاد التلف و إلغائه و في المحافظة على التحسين المستمر كمصدر متجدد للميزة التنافسية المستدامة.

ث. إنها طريقة نظامية – منهجية لتحقيق مستوى التلف (3,4) في كل مليون فرصة: الواقع أن هذه الطريقة النظامية هي طريقة فهم و قياس و تحسين الجودة على مستوى الشركة كلها و ليس على

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 66 .

² نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص 105 .

مستوى العملية فقط أو حتى مستوى عمال الخط الأول. و قد أكد ديمنج رائد إدارة الجودة الشاملة على أن استخدام و فهم مخططات الرقابة من قبل الإدارة هو أهم من تطبيقها من قبل عمال الخط. **ج. الأدوار الفعالة للأفراد:** إن ستة سيغما حسب نتائج التطبيق الأفضل في شركة موتورولا أكدت على أن هناك أدوارا فعالة للأفراد يجب تحقيقها تقوم على هرمية التدريب و التأهيل بما يضمن توفر الخبرة لمعالجة المشكلات و التوجيه الفعال للعاملين في المستويات الأخرى من التدريب و التأهيل. و هذه الأدوار تتمثل في الراعي، ماستر الحزام الأسود، الحزام الأسود، الحزام الأخضر، الحزام الأصفر.

ح. التركيز على الزبون: إن الذي أعطى ستة سيغما منذ المحاولات الأولى في شركة موتورولا و حتى الآن هو أنها بدأت كأزمة شركة في السوق و بالعلاقة مع الزبائن. لهذا فإن قوة ستة سيغما تتمثل بشكل أساسي في التركيز على الزبون أولا و ليس على الإحصاء أو النظام التشغيلي. و الزبون في ستة سيغما هو الزبون الواسع فهو العامل الأول الذي يكون زبونا للمورد و سلسلة العمال الذين هم زبائن لمن قبلهم في تعاقب العمليات (و هذا هو الزبون الداخلي) و هو أي زبون لاحق وصولا إلى الزبون النهائي الذي هو الهدف النهائي من عملية التحسين المستمر.

خ. نتائج أعمال الشركة: إن ستة سيغما بدءا من الاستراتيجية، إلى ثقافة التحسين المستمر، و إلى الطريقة المنظمة وصولا إلى الزبون إنما هي عملية ذكية فعالة من أجل تحسين نتائج أعمال الشركة الملموسة (المالية الصلبة) و اللأملموسة (الناعمة كسمعة الشركة) بالمعايرة الداخلية أو التنافسية مع الشركات الأفضل في السوق.

لقد قدمت نماذج متعددة من دورة التحسين في مرحلة التصميم من أجل ستة سيغما كما في الجدول:

الجدول رقم (10) التصميم من أجل الحيوود الستة / دورات التحسين

دورات التحسين	المراحل
DMAIC شركة موتورولا	1- حدد (Define) 2 - قس (Measure)
	3- حل (Analyze) 4- حسن (Improve)
	5- راقب (Control)
DMADV	1- حدد (Define) 2 - قس (Measure)

شركة جنرال إلكتريك	3- حل (Analyze) 5- قيم (Verify)	4- صمم (Design)
IDDOV شركة جنرال موتورز	1- سمي (Identify) 3- طور (Analyze) 5- راقب (Control)	2 - حدد (Define) 4- حسن (Improve)
DMAIC خدمة سيغما اللينة ماليزيا	1- حدد (Define) 3- حل (Analyze) 5- راقب (Control)	2 - ضع خارطة (Map) 4- حسن (Improve)

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 110.

نلاحظ من خلال الجدول دورة DMAIC التي استخدمتها شركة موتورولا حيث أن الدورة تتكون من خمسة مراحل هي:¹

- **حدد (العملية أو الهدف):** يمكن أن تكون العملية محركات الأعمال، مجموعة الأعمال الحرجة لتحقيق الجودة للزبون. و في هذه المرحلة يتم تحديد الهدف، الموارد المستخدمة، المشكلات التي يتم معالجتها و تطوير خطة التنفيذ. و من بين الأدوات التي يمكن استخدامها: مخطط الاقتران، مخطط العلاقات المتبادلة، نشر وظيفة الجودة، خارطة العملية، و مخطط المشروع.
- **قس (العملية أو الهدف):** في هذه المرحلة يتم تطوير مقاييس العملية الأساسية و جمع و تحليل البيانات، و كذلك تحديد التدفق الحيوي للعمليات المؤثرة، تحديد قيم مقدرة العملية و نظام القياس. و من بين الأدوات التي يمكن استخدامها: خطة جمع البيانات، لوحة البيانات، مخطط باريتو، المصنع البياني، مقدرة العملية.
- **حلّ (العملية أو الهدف):** في هذه المرحلة يتم البحث عن الأسباب و فهم تأثيرها، و القيام بالتحليل المتعدد و تحديد مكونات التباين و فهم الارتباطات. و من بين الأدوات التي يمكن استخدامها: مخطط السبب و النتيجة و مخطط التشتت.
- **حسن (العملية أو الهدف):** و فيها يتم تطوير الحلول و إدخال التغييرات التي تحقق العملية المحسنة التي تحسن مقدرة العملية و خفض قيم المخاطرة. و من بين الأدوات التي يمكن استخدامها: مخطط التدفق، المخطط الشجري.
- **راقب (العملية أو الهدف):** و فيها يتم الرقابة على العملية المحسنة، مقارنتها بما هو محدد من المعايير أو القيم المستهدفة، تنفيذ مخطط الرقابة للمتغير (أو المتغيرات) الأساسي، تثبيت عملية الوقاية من الخطأ، تقييم النتائج.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 111، 112.

2- إدارة ستة سيغما في دورة DMAIC:

ستة سيغما تقوم على سيرورة DMAIC هذه المقاربة هي أداة نشاط 6 سيغما لكن حتى تنجح في المؤسسة يجب عليها توفير الدعم الإداري. إن إدخال ستة سيغما لا يمكن فعله بصورة نقطية إنما باستراتيجية حقيقية للمؤسسة.¹

إن إطلاق تطبيق دورة DMAIC في المؤسسة هو العمل على مشاكل تلخص سيرورة إزالة المشاكل، و الصعوبة تكون في كثرة النشاطات التي تقوم عليها هذه المنهجية في المؤسسة و هي ضرورية من خلال:

- تقسيم قيم ستة سيغما.
 - تنظيم الإدارة بالتسيير بالمشاريع.
 - وفرة الكفاءات غالبا غير موجودة في المؤسسة (مثلا ثقافة إحصائية قوية).
 - تكوين أكبر عدد من الأحزمة السوداء لقيادة المشاريع.
 - قيادة عدد كبير من المشاريع في مستويات مختلفة في المؤسسة.
- أ- تقسيم قيم ستة سيغما:

لوضع ستة سيغما حيز التطبيق يجب على كل المؤسسة تبني مجموعة من القيم التي تبين قوة ستة سيغما.

ب- التحكم في التغييرات:

التغييرات هي العدو فيجب البحث لإقصائها لذلك يجب التخلص من الثقافة التقليدية للتساهل فيما يخص قبول عدد من التغييرات. في مقاربة ستة سيغما أكيد تعمل على البحث عن إزالة عدم المطابقة و لكن قبل كل شيء يتم البحث عن مركز القيمة المستهدفة من طرف الزبون.

ج- ثقافة القياس:

للقدرة على التقدم يجب القياس، و القياس لا يعني ببساطة تقديم رقم. كذلك يجب على هذا الرقم أن يدل على شيء ما!

هذه الثقافة للقياس كأساس للتحليل مع قياس مستوى القدرة كدليل للتحسين المحقق و بدون أي شك فعنصر الثقافة صعب جدا إدخاله في المؤسسة.

د- البحث عن العوامل الحرجة للجودة: (CTQ)*

¹ Maurice Pillet, Op cit, p 21.

مشروع ستة سيغما يبدأ بالبحث عن العوامل الحرجة للجودة التي يبحث عنها الزبون.

ه- مفهوم الدليل الإحصائي:

لكل نتيجة يجب توفر دليل إحصائي و يوجد عدد من الأدوات التي تسمح بإحضار هذا الدليل. لكن للأسف نلاحظ في كل الأوقات غياب المعرفة الإحصائية لدى الإطارات و التي يفترض أنها تقود أحيانا القيام بستة سيغما بدون إحصائيات و التي تفرغها من قوتها.

و- عدم عمل شيء قبل تحليل النظام:

المشاكل المستمرة تحتاج لحل و التحسين يكون في المرحلة الرابعة من سيرورة DMAIC . إدارة ستة سيغما هي إدارة بالمشاريع . المجموعات المؤسسة تكسر الهرم الإداري التقليدي و تتطلب قيادة مصفوفية لمشاريع ستة سيغما. الحزام الأسود ليست له سلطة هرمية على المجموعة إنما له دور قيادي. إشراك الإدارة يترجم بمشاركتها النشطة في لجان قيادة ستة سيغما التي تعرف بالأولويات الإستراتيجية المتعلقة بالمشاريع التي يستثمر فيها الوقت و الوسائل.

اللجنة تتكون من الراعي (البطل) و مسؤولين تنفيذيين. الأحزمة السوداء يتابعون باستمرار التقدم في مختلف الورشات. وضع مشاريع ستة سيغما يتطلب مساهمة كل المؤسسة في كل المستويات، نميز ثلاث مستويات لتطبيق ستة سيغما:¹

أ- مستوى المؤسسة:

D: تعريف أولويات المؤسسة و الخطط التي توضع حيز التنفيذ لتحسين مردوديتها.

M: قياس نظام العمل "Business System" الذي يدعم هذه الخطط.

A: تحليل الانحرافات باستخدام أحسن الممارسات.

I: ابتكار/تحسين الأنظمة لتحقيق الوصول إلى هدف الأداء.

C: وضع المميزات النقدية تحت الرقابة.

S: تنميط الأنظمة التي وصلت إليها أحسن الممارسات.

ب- المستوى التشغيلي:

D: تعريف مشاريع 6 سيغما التي ينتظر منها تحقيق أهداف خطة المؤسسة.

M: قياس أداء مشاريع 6 سيغما.

A: تحليل هذا الأداء بمشاهدة الأهداف التشغيلية.

I: ابتكار/تحسين نظام إدارة مشاريع 6 سيغما.

* CTQ :critical to quality (العوامل الحرجة للجودة و هي المواصفات التي هي محل اهتمام المستهلك)

¹ Maurice Pillet, Opcit, p p10, 11.

C: وضع تحت الرقابة مميزات لإدخال تعديلات على أنظمة إدارة المشاريع.

S: تنميط أفضل الممارسات لقيادة المشاريع.

ج - مستوى العمليات:

D: تعريف العمليات التي تحتوي مشاكل وظيفية.

M: قياس مقدرة كل عملية.

A: تحليل المعطيات لوضع العلاقات X و Y.

I: ابتكار/تحسين المميزات المفتاح للعمليات المفتاح.

C: وضع تحت الرقابة المميزات النقدية.

S: تنميط الطرق و العمليات المشكلة من أفضل الممارسات.

نشير إلى أن خيارات تطبيق ستة سيغما في منظمات الأعمال تكون في المستويات التالية:¹

- **التغيير الجذري للأعمال:** إذ تركز على تغيير ثقافة المنظمة بدءاً بالإدارة و خلق توجهات تركز على الزبائن و العمل يكون ضمن مرونة عالية.

- **التحسين الاستراتيجي:** لمعالجة نقاط الضعف الاستراتيجي و تسريع عمليات تطوير المنتج و بناء قدرات في التجارة الإلكترونية، و تعزيز كفاءة التوريد و العمليات.

- **حل المشاكل:** التركيز على زيادة حل المشكلات الخاصة بزيادة الأعطال و التكاليف المرفقة، و التأخير في التسليم و الهدر و تقصير زمن الإنتاج.

يتوضح مفهوم استراتيجيات الإختراق من خلال العناصر التالية:

- تمييز الحلقات التشغيلية ذات الأهمية العملية.

- قياس الأداء لمشاريع ستة سيغما.

- تحليل الأداء مقارنة بالأهداف العملية.

- تحسين نظام إدارة المشاريع.

- مراقبة المدخلات الخاصة بإدارة المشاريع.

- تقييم أحسن الممارسات العملية للعمليات.

- التكامل الفعال مع السياسات و النظم القائمة.

3- العلاقة بين ستة سيغما و إدارة الجودة الشاملة:

¹ حسين محمد الحوامدي: " أثر تطبيق منهجية الحيود السداسي في تحسين مستوى أداء العمليات لمنظمات الأعمال دراسة استكشافية على عينة من الشركات الأردنية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 7، الإصدار 30، 2011، جامعة كربلاء، العراق، ص 135.

المصدر: إيثار عبد الهادي الفيحان و صلاح عبد حمزة: "تحسين العملية باستخدام طريقة 6 Sigma : دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب/فرع بابل"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 37، جامعة بغداد، العراق، 2005، ص 10.

يظهر الشكل أهمية تطبيق (6σ) في تقليل الكلف التقليدية للجودة الرديئة وهي الكلف الظاهرة ومن أهمها (إعادة العمل، الفحص، الضمان، والمرفوضات) فضلاً عن الكلفة الأهم وهي الكلفة غير الظاهرة وتشمل:¹

- مبيعات خاسرة بسبب الأخطاء أو طول زمن الدورة.
- تسليم متأخر.
- كلف تركيب مرتفعة.
- مخزون زائد.
- تخطيط طلبات مواد أولية زائدة.
- علاوة الشحن.
- كلف طرائق مختلفة لأداء الأعمال.
- كلف معلومات غير دقيقة.

يوضح الجدول التالي مقارنة بين (6σ) و (3σ):

الجدول رقم (11) مقارنة بين (6σ) و (3σ)

العالم مع (6σ)	العالم مع (3σ)
وصفة دواء طبية خاطئة واحدة كل 25 عام.	54000 وصفه دواء طبية خاطئة كل عام.
3 حالات وفاة لحديثي الولادة كل 100 عام.	40500 حالة وفاة لأطفال حديثي الولادة كل عام.
ماء غير صالح للشرب بمعدل ثمانية كل (16) عام.	ماء غير صالح للشرب بمعدل ساعتين في الشهر.
فقدان 35 قطعة بريد كل عام.	54000 قطعة بريد كل ساعة.

¹ إيثار عبد الهادي الفيحان و صلاح عبد حمزة: "تحسين العملية باستخدام طريقة 6 Sigma : دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب/فرع بابل"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 37، جامعة بغداد، العراق، 2005، ص 10، 11.

Source: Wary, Bruce & Hogan, Bob. "Why Six Sigma in A Securities Operation" Bank of America, USA, 2002,p 22.

1) خطوات تطبيق ستة سيغما:

- أ- قياس تحليل المنظمة: من حيث الخصائص الفسيولوجية للمنتج الناتجة عن العملية الصناعية، و تلك الخصائص مرتبطة بحاجات العملاء. و يشمل مفهوم الجودة هنا منفعة المنتج.
 - ب- يعتمد تطبيق ستة سيغما هنا على تلك الخصائص التي تم قياسها في المرحلة السابقة.
 - ج- يركز القياس هنا على تقسيم الانحرافات إلى عناصر مع تحديد دقة كل قياس.
 - د- تحديد الانحرافات حول العملية المثالية و مخرجاتها باستخدام الرقابة الإحصائية للعملية مع استخدام خرائط مراقبة الجودة أيضا.
 - هـ- بعد تحديد مدى حاجة العملية لتحسينات و تطبيق قواعد الأمثلة، يتم إجراء و تصميم التجارب الإحصائية للتعامل مع كل عنصر منفردا.
 - و- تطبيق ستة سيغما لتحديد أقل الأخطاء المسموح بها.
- كما تستخدم مع ستة سيغما أداة أخرى يطلق عليها تحليل آثار و نمط الفشل، و هي أداة استخدمت لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة المنتج المحلي و الآخر المنافس المستورد (سؤال مهندس التصنيع – مهندس العمليات – مهندس الميكانيك – مهندس اختبار المواد و المنتجات) و ذلك لجمع المعلومات اللازمة لإعادة الهندسة و قياس الأخطاء في كل مرحلة.
- و ينتج عن هذا التحليل بعد تطبيق مقاييس منع الأخطاء و اتخاذ إجراءات التصويب المختلفة التوصل إلى مقياس نهائي للجودة لكل عملية لضمان نجاح ستة سيغما.

2- تطبيقات ستة سيغما في منظمات الخدمات:

- تطبق أيضا ستة سيغما في منظمات الخدمات كالمستشفيات و البنوك و الأمن و الطيران و النقل و الجامعات و التعليم، و إدارة مشروعات البيئة و غيرها. و يرتبط ذلك بدقة تحديد جودة إشباع العملاء من الخدمة. و تشمل البيانات هنا وقت الانتظار و عدد مرات طلب الخدمة حتى الحصول عليها و معرفة خطوات العاملين لتطبيق الخدمة.
- و معظم منظمات الخدمات تعمل على أساس مستويين أو ثلاث مستويات من سيغما مع خبرة العملاء بالجودة الرديئة. و ستة سيغما تهدف إلى تخفيض حجم الخبرة و السمعة السيئة إلى ثلاثة في المليون. و يتم ذلك عن طريق جمع المعلومات بأسلوب DMAIC لكل جزء من الخدمة و لكل جزء من العملية المطلوبة لتوفير الخدمة. و تشير الخبرة إلى:
- تحسين الجودة 10 مرات في سنتين.

- تحسين الجودة 100 مرة في 4 سنوات.
- الوصول إلى مستوى جودة ستة سيغما في 5 سنوات.

3- عناصر ستة سيغما:

- مساندة و دعم الإدارة العليا لأسلوب ستة سيغما.
- التركيز على تحقيق حاجات و طلبات العملاء.
- التدريب المكثف للعاملين (سلوكيا و ترشيديا و منظوميا).
- الاعتماد على البيانات الدقيقة و ليس الانطباعات.
- تستخدم أساليب متقدمة لحل المشكلات.
- يدفع بالتحسينات المستمرة في العمليات و المنتجات من خلال التوظيف الأمثل للموارد.

4- فلسفة ستة سيغما:

- مبدأ حساسية العملاء للجودة (العناصر الحرجة للجودة).
- التحسينات الإستراتيجية.
- الحقائق و المقاييس الإحصائية.
- الرقابة على عائد المدخلات و العمليات.
- القدرة على التنبؤ بالطلب و الأرباح.
- مستوى الجودة 3.4 عيب لكل مليون فرصة = 6 سيغما.
- المنهج: دمايك.
- البرنامج: تدريب أصحاب الحزام الأسود، مشروعات الجودة، فرق الجودة.

5- أمثلة لمشروعات ستة سيغما:

- تخفيض الأعطال الصناعية.
- تخفيض دورة وقت الإنتاج و التوزيع.
- تخفيض التكاليف.
- تخفيض المخزون.
- تخفيض دورة حياة المنتج.
- زيادة التشغيل الاقتصادي للموارد.
- تحسين المبيعات.

المطلب الثالث: ستة سيغما و التحسين المستمر:

تعتبر ستة سيغما كفكر تنظيمي و ذلك لأنها تركز على العميل و عملية الإبداع و التحسين المستمر. إن فلسفة ستة سيغما كفكر تنظيمي تقوم على ارتباط مباشر بين عدد العيوب في الإنتاج و التكاليف التشغيلية و مستوى رضا العميل.¹

و بهذا الفكر فإن الأفراد يستعدون للعمل في فريق لكي ينجزوا ستة سيغما و هدفها النهائي هو تقليل الاختلافات أو العيوب بما لا يتجاوز 3.4 عيب لكل مليون فرصة و رفع مستوى رضا العملاء.

1- مبادئ ستة سيغما:

أشار كل من (Pande & Holpp) إلى المبادئ الأساسية التي تقوم عليها ستة سيغما:

- **التركيز على العملاء:-** إن العملاء في فلسفة ستة سيغما تشمل الزبائن و العاملين في المنشأة وإن استمرار ونجاح المنشأة يعتمد على تلبية احتياجات و توقعات العملاء، و يعد إرضاء العميل الركيزة الأساسية في تحقيق الجودة. إن أسلوب ستة سيغما يضع الأولويات العليا للتركيز على العملاء حيث تبدأ بدراسة متطلبات وتوقعات العميل وتنتهي بدراسة رضا العميل عن المنتج و الخدمة.
- **القرارات المبنية على الحقائق و البيانات:-** يساعد أسلوب ستة سيغما في حصول المنشأة على بيانات أفضل حيث تقوم تلك المنشآت في عملية تقويم الأداء من خلال التركيز على بيانات واقعية و كافية مما يعكس متطلبات العملاء و احتواء التكاليف وتخفيض العيوب. يستخدم أسلوب ستة سيغما

¹ نضال حلمي السلايمة: "إمكانية استخدام سيجما ستة لتحسين الأداء الصحي في المركز العربي الطبي(عمان، الأردن)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص30.

أدوات إحصائية متعددة منها خريطة باريتو و خرائط إيشيكاوا و المدرجات التكرارية للحصول على نتائج دقيقة و التعرف على مستوى و درجة الانحراف في العمليات الإنتاجية و الخدمية.

- **التركيز على العمليات و الأنشطة الداخلية:-** عند تطبيق أسلوب ستة سيغما فإن كل إجراء عملي يشكل عملية بحد ذاته سواء أكان تصميمًا للمنتجات و الخدمات أو قياسًا للأداء أو تحسينًا للفاعلية أو إرضاء للعملاء لذا حينما نركز على المنتجات المصممة و الخدمات المقدمة و الأداء و إرضاء العملاء و التحسين المستمر فإن ستة سيغما تضع العملية و تعتبرها المحور الأساسي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق النجاح المستمر.

- **الإدارة الفعالة المبنية على التخطيط المسبق (الإدارة الإستباقية):-** يقصد بها أن الإدارة الناجحة تسعى إلى معالجة المشكلة قبل حدوثها بمعنى أن هناك إجراءات إدارية و فنية تم اتخاذها قبل حدوث المشكلة و ذلك من أجل تفاديها. إن معالجة المشاكل قبل حدوثها تعني تحديد أهداف طموحة و مراجعة هذه الأهداف بشكل مستمر و تحديد أولويات واضحة و التركيز على أسلوب الوقاية من حدوث المشاكل بدلا من معالجتها.

- **التعاون بلا حدود:-** إن عنصر التعاون أحد العناصر الحيوية التي تساعد على تحقيق النجاح و تحسين العمل الجماعي على جميع المستويات الإدارية للمؤسسة و مع وكلاء البيع و العملاء. و يركز أسلوب ستة سيغما على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنشأة بدلا من المنافسة بينهم. حيث إنه من خلال التعاون تستطيع الأقسام معرفة احتياجات الأقسام الأخرى من موارد مالية و فنية و غيرها من المستلزمات المختلفة التي تساعد على دعم عملية التحسين المستمر للمنشأة.

- **التحسين المستمر:-** تؤكد فلسفة ستة سيغما على أهمية التحسين المستمر للمنشآت التي ترغب في عملية التطوير و يركز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات و النشاطات المترابطة التي تؤدي في نهاية المطاف إلى محصلة نهائية. إن فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية و الفنية و اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك التطوير. ويعد التحسين المستمر عنصرا مهما لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العملية الفنية مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء و زيادة الإنتاجية.

2- تطبيق ستة سيغما:

ستة سيغما أداة لتحسين الأداء، هذه المقاربة الشاملة يمكن التعبير عنها بصور متعددة فهي:¹

- فلسفة معينة للجودة تدور نحو الإرضاء التام للعميل.

¹ Maurice Pillet : « Six Sigma : comment l'appliquer », Edition d'organisation, paris, 2004, p03.

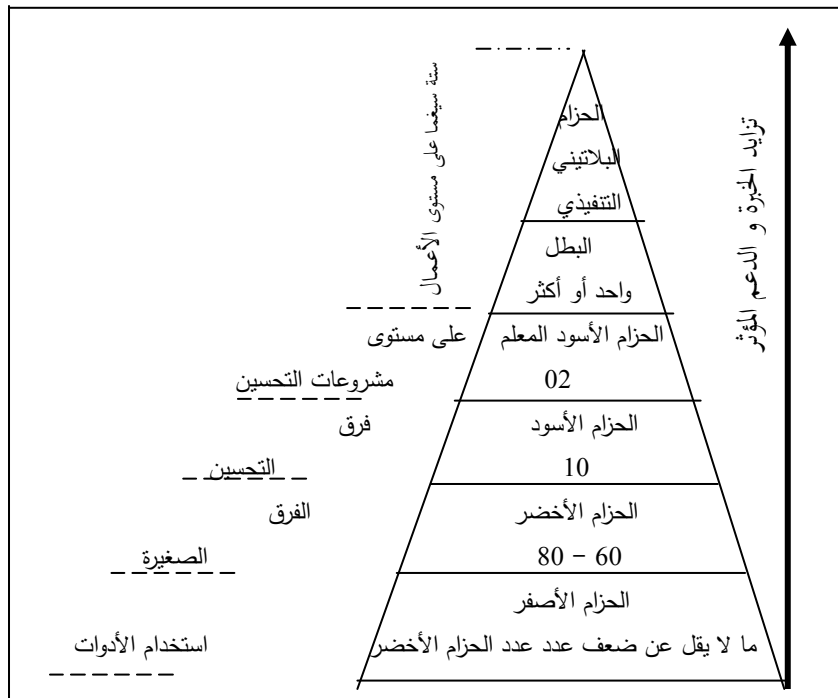
- مؤشر للأداء يسمح بمعرفة أين موضع المؤسسة فيما يتعلق بالجودة.
 - طريقة لإزالة المشاكل في 4 إلى 8 مراحل حسب المؤلفين، مقارنة تسمح بتخفيض الانحرافات و تحقيق الهدف في المنتجات أو في الخدمات.
 - منظمة كفاءات و مسؤوليات رجال المؤسسة.
 - أسلوب إدارة الجودة يستند بقوة على التسيير بالمشاريع.
- لفهم ستة سيغما يجب الإحاطة جيدا بمختلف المقاربات، إذ أن تطبيق ستة سيغما يمكن أن يأخذ أبعادا متعددة من أبسط سيرورة لإزالة المشاكل إلى إستراتيجية حقيقية للمؤسسة.

المطلب الرابع: لاعبوا فرق الستة سيغما:

في ظل وجود رؤية قوية لما يمكن أن تحققه الستة سيغما يجب على الإدارة العليا إعطاء الحرية الكاملة للموظفين في التعبير عن ما يفكرون به في مجال مشروع تطبيق ستة سيغما، عندها تظهر بطبيعة الحال فرق العمل، و يتصف كل فرد فيها بالإيمان الكامل لإنجاح مشروع ستة سيغما.

الشكل يوضح هرمية الأدوار في ستة سيغما:

الشكل رقم (44) هرمية الأدوار في ستة سيغما



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 115.

يتم صياغة هيكل تنظيمي صارم يعتمد على إيجاد إطارات كفأة تخضع لتدريب مكثف متواصل (ماستر الأحزمة السوداء، الأحزمة السوداء، الأحزمة الأقل..)، لإنجاز المشاريع (مشاريع التحسين) بكفاءة وفعالية و بمستوى عال من الربحية. و لأن ستة سيغما وفق رؤية الأعمال تتطلب قيادة مؤهلة فإن بعض الجهات أصبحت تمنح الحزام البلاتيني التنفيذي كشهادة تمنح بعد برنامج تدريبي موجه لرؤساء الشركات و المديرين التنفيذيين و الماليين¹.

نوضح من خلال الجدول التالي مسميات و تصنيفات الأفراد العاملين في مشروع ستة سيغما:

الجدول رقم (12) مسميات و مواصفات أعضاء فرق عمل تطبيق مشروع ستة سيغما

الأنصار	أساتذة الأحزمة السوداء	الأحزمة السوداء	الأحزمة الخضراء
المؤهلات	القيادات التنفيذية العليا، أعضاء مجلس إدارة، نائب رئيس أو مدير.	درجة أكاديمية فنية، يمكن أن يكون كبير مهندسين أو مديري وحدات أو دوائر.	درجة أكاديمية أو توجه فني، إذ يمكن أن يكون مهندسا أو إداريا، خبرة جيدة
التدريب	تدريب لمدة أسبوع واحد.	جلسات تدريب مدة كل منهما أسبوع، التقييم يوصي بمدة تدريب إضافية إذا لزم الأمر.	أربع جلسات تدريب مدة كل منهما أسبوع بينهما فاصل زمني للمراجعة و التقييم و تطبيق الاستراتيجية خطوة بخطوة.
عدد	نصير لكل مجموعة أعمال أو موقع تصنيفي.	أستاذ أحزمة سوداء واحد لكل 30 حزما	حزام أسود واحد لكل فريق عمل (لكل مجموعة ضمن

¹ Site web : <http://Sixsigmatraining company.com/>, consultation le 15/07/2011

المتدربين	أسودا.	قائد الفريق).	الفريق الواحد.
-----------	--------	---------------	----------------

المصدر: مايكل هاري و ريتشارد شرويدر: " ستة سيغما"، ترجمة علا أحمد، بميك، الجيزة، مصر، 2005، ص 270.

تصنيف الأدوات في ستة سيغما:

هناك عدة أدوات لستة سيغما تنقسم إلى ثلاث مجاميع هي:

- أدوات توليد الأفكار لتنظيم المعلومات.

- أدوات جمع البيانات.

- أدوات التحليل.

نوضح مختلف هذه الأدوات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13) تصنيف أدوات ستة سيغما

الرقم	أدوات الحيوود السداسي (ستة سيغما)	
01	1	العصف الذهني
	2	مخططات الصلة
	3	التصويت المتعدد
	4	مخططات الشجرة
	5	خريطة العمليات الأساسية
	6	المخطط التتابعي
	7	مخططات السبب و التأثير
02	1	العينات
	2	التعريف العملياتي
	3	صوت الزبون
	4	مخططات التفتيش و جداول البيانات
	1	تحليل القيمة المضافة و غير المضافة
03	2	المخططات و الأشكال البيانية

المصدر: حسين محمد الحوامدي: " أثر تطبيق منهجية الحيوود السداسي في تحسين مستوى أداء العمليات لمنظمات

الأعمال دراسة استكشافية على عينة من الشركات الأردنية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 7، الإصدار 30،

2011، جامعة كربلاء، العراق، ص 134.

يتم استخدام مختلف هذه الأدوات في مختلف مراحل دورة DMAIC مع ضرورة مراعاة اختيار الأداة أو الأدوات التي تتلاءم مع طبيعة المشكلة أو العملية المراد تحسينها. يجب الحذر من كثرة استخدام الأدوات مما يعقد الأمور و يضع أهداف ستة سيغما لذا يجب التأكيد على ما يلي:¹

- ✓ استخدام الأدوات التي تساعد على إنجاز العمل؛
- ✓ جعل الاستخدام بسيطاً قدر الإمكان؛
- ✓ إذا تبين أن استخدام أداة ما لا يساعد في حل المشكلة، عندئذ يجب التوقف و استخدام أداة أخرى؛
- ✓ عدم الخشية من استخدام بعض الأدوات الصعبة و جعلها مناسبة للتطبيقات؛
- ✓ التدريب أكثر من مرة على استخدام بعض الأدوات حتى يتمكن منها.

دراسة طرق و نماذج التصميم باستخدام ستة سيغما (DFSS): (Design For Six Sigma)

تمكنت ستة سيغما انطلاقاً من قياس ممتاز للمعايير في سيرورة التطبيق من تحقيق ثورة تقنية في حل المشاكل بهدف التحسين المستمر في أنظمة المؤسسة. ستة سيغما تسمح بتحسين الكفاءات في مستوى القيادة، تحسين الأداء و تعميم زيادة الأرباح على أساس مفاهيم التسيير و المقاربات النظامية. يعد التصميم باستخدام ستة سيغما (DFSS) حالياً موضوع الساعة على المستوى الدولي بالنسبة لمهندسي الجودة و البحوث في ستة سيغما.² مفهوم التصميم باستخدام ستة سيغما (DFSS) كمنهجية منضبطة جداً لا يوجد له نموذج موحد، فحالياً اقترح الباحثون 13 نوعاً من السيرورات أو المنهجيات لمفهوم ستة سيغما:

1. DMADV : Définir (Define) (عرف) , Mesurer (Measure) (قس) , Analyser (Analyze) (حل) , Concevoir (Design) (صمم) , Vérifier (Verify) (تحقق) .
2. DMADOV : Définir (Define) (عرف) , Mesurer (Measure) (قس) , Analyser (Analyze) (حل) , Vérifier (Verify) (ابحث عن الأمثلية) (Optimiser (Optimize) (صمم) , Concevoir (Design) (تحقق) .
3. DMCDOV : Définir (Define) (عرف) , Mesurer (Measure) (قس) , Caractériser (Characterize) (ميّز) , Concevoir (Design) (صمم) , Optimiser (Optimize) (ابحث عن الأمثلية) , Vérifier (Verify) (تحقق) .

¹ مهند النابلسي، مرجع سابق، ص 181.

² Megan Florent Tchidi et Zhen He : « Étude des méthodes et modèles de 'design for six sigma'(DFSS) », La Revue des Sciences de Gestion 6/2011 (n° 252), p. 69, [en ligne] sur site web : www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2011-6-page-69.htm.

4. DMADIC : Définir (Define) (عرف) , Mesurer (Measure) (قس) , Analyser (Analyze) (حلل) , Concevoir (Design) (صمم) , Exécuter (Implement) (نفذ) , Contrôler (Control) (راقب) .
5. DCOV : Définir (Define) (عرف) , Caractériser (Characterize) (ميّز) , Optimiser (Optimize) (ابحث عن الأمثلية) , Vérifier (Verify) (تحقق) .
6. IDDOV : Identifier (Identify) (طابق) , Définir (Define) (عرف) , Développer (Develop) (طور) , Optimiser (Optimize) (ابحث عن الأمثلية) , Vérifier (Verify) (تحقق) .
7. DMEDI : Définir (Define) (عرف) , Mesurer (Measure) (قس) , Explorer (Explore) (اكتشف) , Développer (Develop) (طور) , Exécuter (Implement) (نفذ) .
8. IDEAS : Identifier (Identify) (عرف) , Concevoir (Design) (صمم) , Évaluer (Evaluate) (قيّم) , Assurer (Assure) (أكد) , Amplifier (Scale-up) (ضخم) .
9. RCI : Définir et Développer les Exigences (Define and Develop Requirements) (عرف) , Définir et Développer les Concepts (Define and Develop Concepts) (عرف) , Définir et Développer les Améliorations (Define and Develop Improvements) (عرف و طور التحسينات) .
10. IDOV : Identifier (Identify) (عرف) , Concevoir (Design) (عرف) , Optimiser (Optimize) (ابحث عن الأمثلية) , Valider (Validate) (ثبت) .
11. 12DOV : Invention et Innovation (Invention and Innovation) (ابتكار) , Développer (Develop) (طور) , Optimiser (Optimize) (ابحث عن الأمثلية) , Vérifier (Verify) (تحقق) .
12. DCCDI : Définir (Define) (عرف) , Identifier les exigences du client (Customer) (عرف) , Conception des produits et processus (Design) (صمم المنتج و العمليات) , Exécuter (Implement) (نفذ) .
13. CDOV : Développement du concept (Concept development) (طور المفهوم) , Développement de la Conception (Design development) (طور التصميم) , Optimiser (Optimize) (ابحث عن) , Vérifier la certification (Verify certification) (أكد الشهادة) .

ملخص هذه المنهجيات يمكن ملاحظة أنها تطور و توسع لمنهجية DMAIC و الحركة في اتجاه البحث عن الأمثلية، لكن كل هذه المنهجيات تقريبا تفرض خطوات التطوير و أوجه التحقق و التدقيق، و تختلف باختلاف المشاريع و أنواع النشاطات في المؤسسات المستهدفة بالتحسين في عملياتها وفق استراتيجية ستة سيغما.

خلاصة الفصل الثالث:

تناولنا في هذا الفصل إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بداية بمجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة، تنظيمها و علاقتها بالتغيير الثقافي، و التأسيس لثقافة الجودة، كما تطرقنا إلى الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة من خلال الإدارة الإستراتيجية للجودة و علاقتها بالإدارة الإستراتيجية للمنظمة، تحديد مستوى الجودة و تكاليفها. يمكن للمؤسسة الحصول على مجموعة من المكاسب التي تعد مزايا للتطبيق الناجح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما تمت الإحاطة ببعض الأخطاء الشائعة التي يجب على منظمات الأعمال الحذر من الوقوع فيها .

إن هذا التطبيق يستند على مبدأ مهم هو التحسين المستمر لذلك تناولنا بالدراسة أهم المعايير الدولية و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة كأنظمة الإيزو، ثم قمنا بالتطرق إلى مقارنة ستة سيغما كمقاربة متقدمة في إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية لعينة من
المؤسسات الإقتصادية بالشرق
الجزائري

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة بداية بمنهجية الدراسة الميدانية و يبين المجتمع و العينة، كما يوضح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة و الإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق و ثبات الأداة و أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، و اختبار الفرضيات و قد تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS 17.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية:

بعد عرض مشكلة الدراسة و أهدافها و التأسيس النظري لموضوعها، نقدم في هذا الفصل المنهجية المعتمدة و الأدوات المستخدمة و أساليب القياس و اختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج. إن الدراسة الحالية هي دراسة ميدانية تحليلية تهدف لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على التغيير في عينة من المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في الشرق الجزائري.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة:

1/ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط في بعض ولايات الشرق الجزائري (سوق اهراس، عنابة، تبسة، قالمة، سطيف، برج بوعريريج) في القطاعين العام و الخاص في قطاعات مختلفة من بينها الصناعات الغذائية، الكيماوية، النسيجية، و الأنشطة الخدمية، بالاستعانة بالمعلومات و البيانات التي وفرها الدليل السنوي للمؤسسات الجزائرية لسنة 2012، و ذلك باستبعاد المؤسسات المصغرة و الصغيرة و التركيز على المؤسسات المتوسطة و الكبيرة حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 385 مؤسسة موزعة على الولايات المذكورة كما يلي: سوق اهراس ($N_1 = 51$)؛ عنابة ($N_2 = 88$)؛ تبسة ($N_3 = 58$)؛ قالمة ($N_4 = 48$)؛ سطيف ($N_5 = 71$)؛ و برج بوعريريج ($N_6 = 69$). (

$$N = N_1 + N_2 + N_3 + N_4 + N_5 + N_6 = 385).$$

2/ عينة الدراسة:

تمّ اختيار عينة عشوائية طبقية من المؤسسات المشار إليها في مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 65 استمارة على مجموعة من المؤسسات الناشطة بولايات كل من سوق اهراس؛ عنابة؛ تبسة؛ قالمة؛ سطيف؛ و برج بوعريريج. و قد تم توزيع الاستمارات على فئة المديرين العاملين و الإدارة العليا و المتوسطة لاعتقاد الباحث أن هذه الفئة هي الأقدر على تفهم طبيعة المتغيرات و أبعادها و تعتبر أكثر إلماما بالسياسات العامة

* SPSS : Statistical Package for Social Sciences.

للمؤسسة و المعنية باتخاذ الإجراءات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة و دورها في التغيير في هذه المؤسسات، و تم استعادة 50 استمارة صالحة للتحليل من المؤسسات التي أبدت تعاوننا مع الباحث، أي بنسبة 77% ، و بالتالي مثلت العينة الإجمالية ($n = n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6 = 50$) نسبة 13% من مجتمع الدراسة، حيث كانت موزعة على الولايات التي تم الإشارة إليها كما يلي:

- ولاية سوق اهراس: 14 مؤسسة ($N_1 = 14$ ، 27,45% n_1) مثلت نسبة 28% من العينة.
 - ولاية عنابة: 09 مؤسسات ($N_2 = 09$ ، 22% n_2) مثلت نسبة 18% من العينة.
 - ولاية تبسة: 06 مؤسسات ($N_3 = 06$ ، 34% n_3) مثلت نسبة 12% من العينة.
 - ولاية قالمة: 05 مؤسسات ($N_4 = 05$ ، 41% n_4) مثلت نسبة 10% من العينة.
 - ولاية سطيف: 09 مؤسسات ($N_5 = 09$ ، 67% n_5) مثلت نسبة 18% من العينة.
 - ولاية برج بوعرييج: 07 مؤسسات ($N_6 = 07$ ، 14% n_6) مثلت نسبة 14% من العينة.
- نشير كذلك إلى أن تحديد فئة الإدارة العليا و المتوسطة الموجهة إليهم استمارة الدراسة قد كان بحسب المؤسسات و ليس بحسب الأفراد (توجيه إستمارة واحدة لكل مؤسسة مدروسة)، و ذلك حرصا على عدم تجميع البيانات من بعض المؤسسات دون غيرها لأن هدف الدراسة هو دراسة إدارة الجودة الشاملة و التغيير في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الشرق الجزائري و ليس دراسة لمديري الإدارة العليا و الوسطى في المؤسسات. و يبين الملحق رقم (01) قائمة إسمية للمؤسسات الاقتصادية المشاركة في عينة الدراسة حسب نوع النشاط الممارس.

المطلب الثاني: أدوات البحث:

1/ الإستمارة:

- الاستبيان هو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق صياغة مجموعة من الفقرات بطريقة علمية مناسبة يتم توزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسة، و هو من أشهر أدوات البحوث الكمية استخداما، حيث يعمل على جمع معلومات و بيانات من عينة الدراسة بهدف معرفة اتجاهاتهم، قيمهم، آرائهم، ميولهم، و غيرها من المعارف للإجابة على أسئلة الدراسة لدى الباحث.¹

- الاستبيان هو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات طابع رسمي يتم تحديدها و صياغتها و ترتيبها وفق أسس عملية لخدمة الهدف من البحث، فهي وسيلة لجمع البيانات و المعلومات الخاصة بالموضوع من الميدان و يقوم بتعبئتها في العادة عناصر المجتمع المدروس.²

¹ ماجد محمد الخياط: "أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية"، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 109.

² علي لزعر: " منهجية لطلبة الاقتصاد و التجارة و التسيير"، المعارف للطباعة، عنابة - الجزائر، 2012، ص 200.

تم تطوير استمارة تتألف من قسمين:

القسم الأول: يشمل معلومات ديموغرافية (شخصية) تتعلق بالمستجوب عددها 5 (العمر، الجنس، التحصيل العلمي، المركز الوظيفي، الأقدمية)، و ثلاثة أسئلة تتعلق بالمؤسسة (اسم المؤسسة، قطاع الأعمال، الولاية).

القسم الثاني: يتكون من 93 سؤالاً تم تطويرها بعد مراجعة أدبيات إدارة الجودة الشاملة و التغيير ضمن جزأين خصّص الجزء الأول منها لفقرات قياس متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة و التي وزّعت على ثمانية محاور حيث تضمّن كل محور بعض الأسئلة (اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، دعم و تأييد الإدارة العليا، تهيئة مناخ العمل، العلاقة القوية مع العملاء، الإدارة الجيدة للموارد البشرية، عمليات التحسين و التطوير المستمر، إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة)، أما الجزء الثاني من القسم الثاني للاستمارة فقد خصص لفقرات لقياس مجالات التغيير الداخلية و الخارجية الناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة و التي وزعت بدورها على ثمانية محاور حيث تضمن كل محور بعض الأسئلة (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الإستراتيجية، التغيير في الثقافة، التغيير في التكنولوجيا، التحسين في العمليات، زيادة رضا الزبائن، الزيادة في الإنتاجية والحصة السوقية).

تم اعتماد عدة أساليب في التوزيع فكانت إمّا عن طريق التوزيع المباشر من قبل الباحث خاصة بالنسبة للمؤسسات التي لها اتفاقيات تعاون مع الجامعة، أو غيرها من التي أبدت تعاوناً، و الإرسال عن طريق البريد و البريد الإلكتروني.

2/ المقابلة:

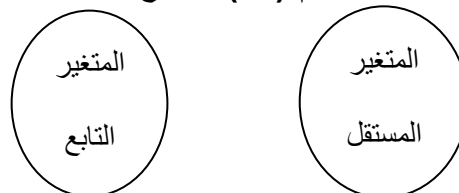
تعتبر المقابلة من الطرق الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات حول الظاهرة و المشكلة المراد دراستها من فرد، أو عدة أفراد، أو حتى مجموعات، و هي نوع من الحديث الهادف، و له غرض محدد.¹ المقابلة هي أسلوب لتجميع البيانات و المعلومات اللازمة في الميدان و هي تبادل لفظي وجهها لوجه بين القائم بالمقابلة و المستجوب أو المستجوبين بهدف الحصول على معلومات، دافع سلوك معين، آراء أو اتجاهات في الماضي و الحاضر أو توقع في المستقبل.²

المطلب الثالث: نموذج الدراسة و متغيراتها:

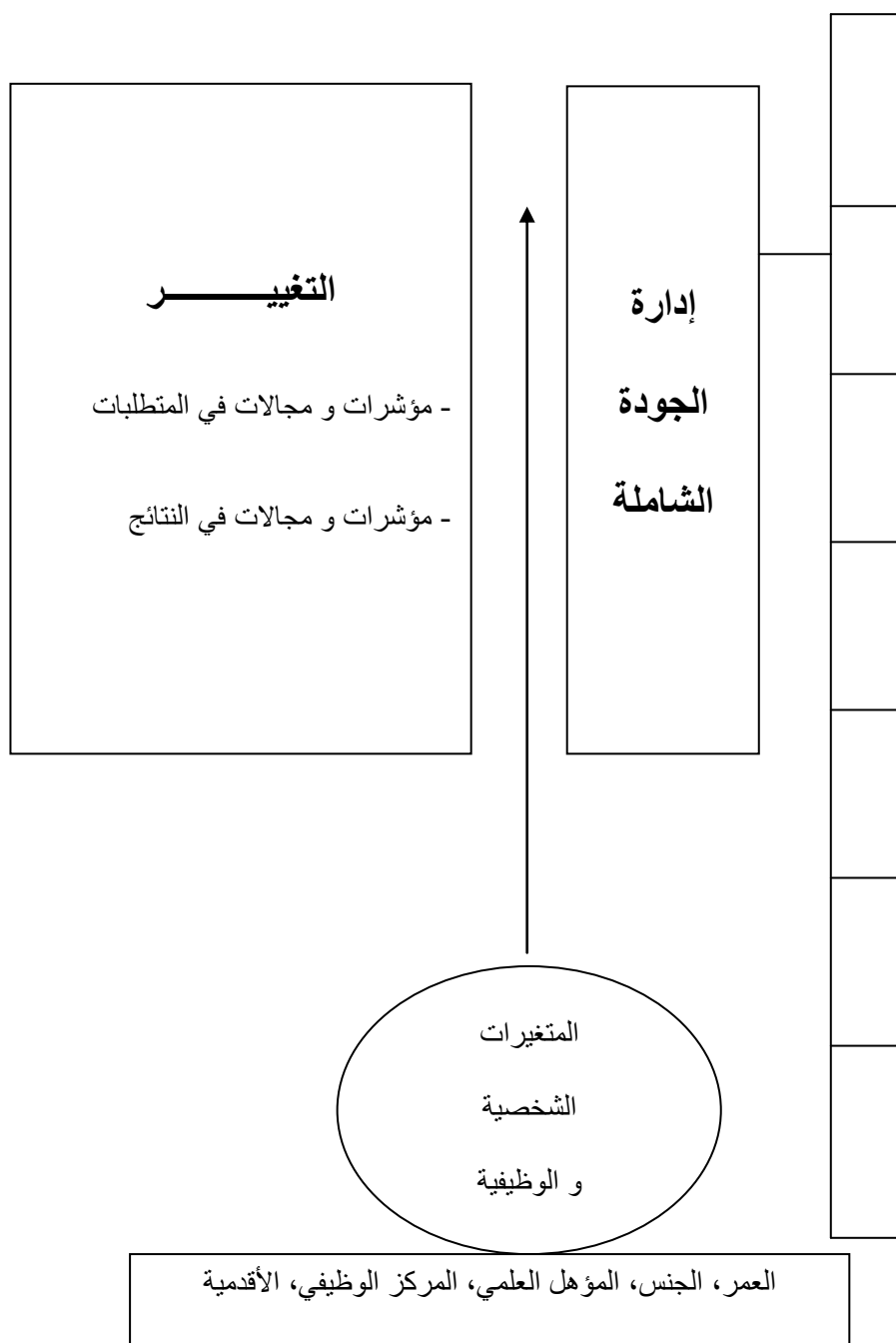
نستعرض من خلال هذا المبحث النموذج المقترح للدراسة و المتغيرات المتعلقة بالموضوع كما يلي:

1/ نموذج الدراسة:

الشكل رقم (45) نموذج الدراسة



¹ ماجد محمد الخياط، مرجع سابق، ص 260.
ص 181.



المصدر: إعداد الباحث.

2/ متغيرات الدراسة:

احتوت الدراسة على المتغير التابع و المتغير المستقل كما كان موضحا في نموذج الدراسة:

1.2/ المتغير المستقل:

يتمثل هذا المتغير في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المبحوثة، حيث تم اعتماد عدة أبعاد لقياس هذا المتغير، و قد تم صياغة مجموعة من الفقرات في الاستمارة لقياس كل بعد من أبعاد المتغير المستقل و قد تمثلت أبعاد هذا المتغير في ما يلي:

- اعتماد فلسفة الجودة الشاملة.
- دعم و تأييد الإدارة العليا.
- تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة.
- العلاقة القوية مع العملاء.
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية.
- عمليات التطوير و التحسين المستمر.
- تبني أنماط قيادية ملائمة.
- إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

و قد كانت الأسئلة المصممة لقياس هذه الأبعاد من النوع المغلق لقياس اتجاهات المبحوثين وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) قياس الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي للمتغير المستقل

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث

كما اشتملت الاستمارة أيضا بعض الأسئلة المغلقة باقتراحين نعم، لا، و كذلك بعض الأسئلة المفتوحة.

2.2/ المتغير التابع:

تمثل هذا المتغير في التغيير في عينة من المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية الناشطة في الشرق الجزائري حيث تم الاعتماد على مؤشرات و مجالات في المتطلبات للتغيير و أخرى في النتائج كما يلي:

1.2.2/ مؤشرات و مجالات التغيير في المتطلبات:

- الهيكل التنظيمي.
- الاستراتيجية.
- الثقافة.
- التكنولوجيا.

2.2.2/ مؤشرات و مجالات التغيير في النتائج:

- التحسين في العمليات.
 - زيادة رضا الزبائن.
 - الزيادة في الإنتاجية و الحصة السوقية.
 - تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح.
- و قد كانت الأسئلة المصممة لقياس هذه الأبعاد من النوع المغلق لقياس اتجاهات المبحوثين وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) قياس الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي للمتغير التابع

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث

كما اشتملت الاستمارة أيضا بعض الأسئلة المغلقة باقتراحين نعم، لا، و كذلك بعض الأسئلة المفتوحة.

يوضح الجدول رقم (16) متغيرات الدراسة و الفقرات التي تقيس كل متغير:

الجدول رقم (16) متغيرات الدراسة و الفقرات التي تقيسها

تسلسل الفقرات	الأبعاد
50-1	إدارة الجودة الشاملة
8-1	- اعتماد فلسفة الجودة الشاملة.

- دعم و تأييد الإدارة العليا.	13-9
- تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة.	17-14
- العلاقة القوية مع العملاء.	24-18
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية.	31-25
- عمليات التطوير و التحسين المستمر.	38-32
- تبني أنماط قيادية ملائمة.	44-39
- إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.	50-45
التغيير (المتطلبات و النتائج)	93-51
- الهيكل التنظيمي.	56-51
- الاستراتيجية.	63-57
- الثقافة.	69-64
- التكنولوجيا.	74-70
- التحسين في العمليات.	78-75
- زيادة رضا الزبائن.	83-79
- الزيادة في الإنتاجية و الحصة السوقية.	87-84
- تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح.	93-88

المصدر: إعداد الباحث

المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة:

1/ صدق أداة الدراسة:

- لقد تم عرض استمارة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين من بعض الجامعات للتحقق من مدى صدق فقرات الإستمارة من خلال أخذ رأيهم بخصوص:
- وضوح الفقرات و سلامتها اللغوية.
 - انتماء الفقرة للمجال الذي أعدت لقياسه.

- أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى.

و لقد تمّ الأخذ بملاحظاتهم و إعادة صياغة و تعديل بعض الفقرات. كما قمنا بعرض الإستمارة على عينة اختبارية حتى يمكننا تقييم درجة استجابة و وضوح الأسئلة بالنسبة للمبحوثين و قد كانت النتيجة إيجابية، ممّا يثبت صدق أداة الدراسة.

2/ ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات طبقا لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، و لكل متغير بجميع أبعاده باستعمال spss17 (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) و كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة و المستقلة

اسم المتغير و البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)	50-1	0.909
المتغير التابع (التغيير)	93-51	0.749
الكلّي للاستمارة (المتغيرات و الأبعاد)	93-1	0.895

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17

نلاحظ من الجدول أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة مقارنة بالحد الأدنى المقبول الذي يقدر بـ 67% حتى تكون الأداة مقبولة و قادرة على رصد المتغيرات¹، و قد كانت قيمة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل 0.909 و للمتغير التابع 0.749، كما قدرت قيمتها بالنسبة للاستمارة ككل بالقيمة 0.895 هي نسبة ثبات عالية و مقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

المبحث الثاني: تفريغ البيانات و المعالجة الإحصائية:

بعد الانتهاء من جمع استمارات الدراسة القابلة للتحليل تم تفريغها باستعمال برنامج spss17 و قد تم معالجتها آليا حسب نوع الأسئلة و نشير إلى أن قياس اتجاهات المبحوثين كان باستعمال مقياس ليكارت الخماسي حيث أعطيت الإجابة موافق تماما 05 درجات، الإجابة موافق 04 درجات، على الحياد 03 درجات، الإجابة غير موافق 02 درجات، الإجابة غير موافق تماما 01 درجة.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية:

بعد تفريغ البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1/ الأساليب الوصفية:

¹ أبو صالح محمد صبحي، و عوض عدنان محمد: "مقدمة في الإحصاء: مبادئ و تحليل باستخدام spss"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 63.

تم احتساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية لفقرات الاستمارة المختلفة و قد قمنا باستخراج التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لكل سؤال على حدى ثم (المتوسط الحسابي لكل بعد، ثم المتوسط الحسابي للمتغير المستقل ككل و كذلك نفس الخطوات للمتغير التابع) لعرض أهم ملامح الأفراد المشاركين في عينة الدراسة و خصائصها، و معرفة مستويات أبعاد إدارة الجودة الشاملة فيها و مستويات تحقيقها للتغيير.

تم التعامل مع المتوسطات الحسابية التي توصلنا إليها في هذه الدراسة لتفسير البيانات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (18) معيار مقياس التحليل للمتوسطات الحسابية

الدرجة	مرتفع	متوسط	منخفض
المتوسط الحسابي	3,5 فما فوق	2,5 - 3,49	1 - 2,49

المصدر: إعداد الباحث

و عليه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3,5 فيكون مستوى التصورات مرتفعا و هذا يعني موافقة أفراد العينة المبحوثة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين 2,5 و 3,49 فإن مستوى التصورات يعتبر متوسطا، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من 2,49 فيكون مستوى التصورات منخفضا، و قد تم تقسيم فئات المتوسط الحسابي اعتمادا على مقياس ليكارت الخماسي.

2/ اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson) :

و ذلك لمعرفة العلاقة بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مستويات تحقيق مؤشرات التغيير. و قد تم التعامل مع معاملات الارتباط التي توصلنا إليها في هذه الدراسة لتحديد نوع العلاقة و درجتها حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (19) معيار مقياس التحليل لمعامل الارتباط بيرسون

العلاقة	قوية جدا	قوية	متوسطة	أقل من المتوسطة	ضعيفة
معامل الارتباط بيرسون	1,00 - 0,9	0,89 - 0,7	0,69 - 0,5	0,49 - 0,35	0,34 - 0,0

المصدر: إعداد الباحث

3/ اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) :

و ذلك لمعرفة أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مستويات تحقيق مؤشرات التغيير.

4/ معامل الثبات للاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) :

بهدف قياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستمارة. و تعني هنا الدرجة التي يتسق فيها الأداء على الفقرة مع الأداء على البعد الذي تنتمي إليه، و هنا نستخدم طريقة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الثبات.¹

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة:

يمكن تعريف الفرضية بأنها تفسير مؤقت أو محتمل يوضح العوامل أو الأحداث أو الظروف التي يحاول الباحث فهمها. أو هي تفسير مقترح للمشكلة موضوع الدراسة. و عموما الفرضية تخمين و استنتاج ذكي يصوغه و يتبناه الباحث مؤقتا لشرح بعض ما يلاحظه من الحقائق و الظواهر، و لتكون هذه الفرضية كموجه له في الدراسة التي يقوم بها.²

تصنف الفرضيات على أنها:³

فرضيات صفيرية: رمزها H_0 تصاغ الفرضيات الإحصائية في صيغة صفيرية، و الفرض الإحصائي أو الصفري ينص على أنه "لا توجد علاقة أو فرق بين متغيرين".
فرضيات بديلة رمزها H_1 تصاغ في صيغة إثباتية و الفرضية البديلة تحدد علاقة متوقعة أو فرقا بين متغيرين.

1/ الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا يوجد اهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات المبحوثة عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

¹ ماجد محمد الخياط، مرجع سابق، ص 126.

² ماجد محمد الخياط، مرجع سابق، ص 56.

³ نفس المرجع، ص 63.

H_1 : يوجد اهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات المبحوثة عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

2/ الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التغيير عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التغيير عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

2-1/ الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

2-1-1/ الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية:

H_{21} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد فلسفة الجودة الشاملة على التغيير.

2-1-2/ الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية:

H_{22} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم و تأييد الإدارة العليا على التغيير.

2-1-3/ الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية:

H_{23} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة على التغيير.

2-1-4/ الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية:

H_{24} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة القوية مع العملاء على التغيير.

2-1-5/ الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الثانية:

H_{25} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الجيدة للموارد البشرية على التغيير.

2-1-6/ الفرضية الفرعية السادسة من الرئيسية الثانية:

H_{26} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات التطوير و التحسين المستمر على التغيير.

2-1-7/ الفرضية الفرعية السابعة من الرئيسية الثانية:

H_{27} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني أنماط قيادية ملائمة على التغيير.

2-1-8/ الفرضية الفرعية الثامنة من الرئيسية الثانية:

H_{28} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة على التغيير.

3/ الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى

للمتغيرات الديموغرافية عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى

للمتغيرات الديموغرافية عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

1-3/ الفرضيات الفرعية:

1-1-3/ الفرضية الفرعية الأولى:

H_{11} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر.

2-1-3/ الفرضية الفرعية الثانية:

H_{12} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة.

3-1-3/ الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{13} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4-1-3/ الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{14} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

5-1-3/ الفرضية الفرعية الخامسة:

H_{15} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.

المطلب الثالث: عرض و تحليل البيانات:

نقدم فيما يلي عرضا لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات من خلال قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، و الفقرات المكونة لكل بعد و سيتم التعامل معها من خلال معيار مقياس التحليل الموضح في الجدول السابق رقم (18).

1/ خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي وصف لعينة الدراسة التي تم توزيع الاستبانات عليها:

الجدول رقم (20) وصف خصائص عينة الدراسة

التحليل الإحصائي		الخصائص
النسبة المئوية %	التكرار	

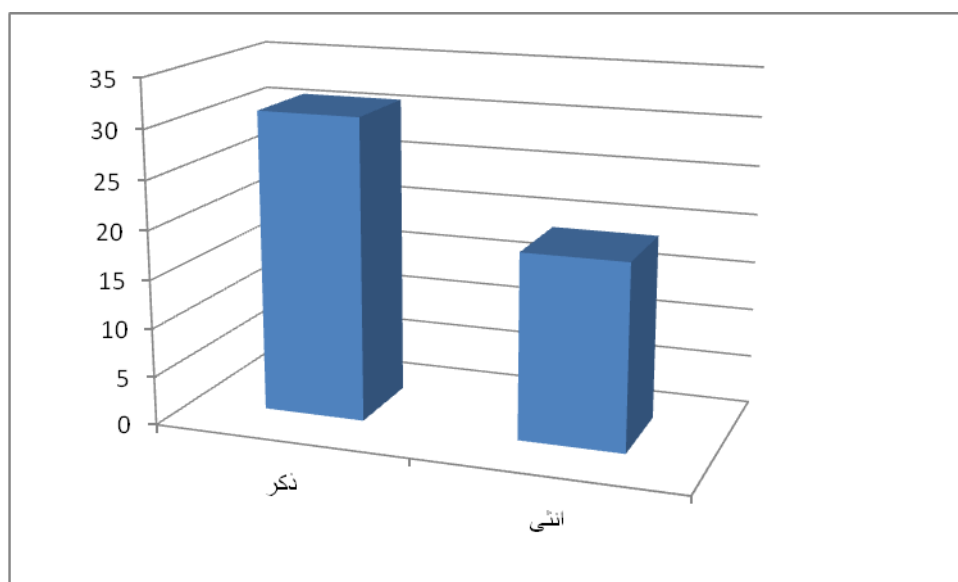
الجنس	ذكر	31	62%
	أنثى	19	38%
	المجموع	50	100%
العمر	20 – 30 سنة	06	12%
	30 – 40 سنة	20	40%
	40 – 50 سنة	18	36%
	50 سنة فأكثر	06	12%
	المجموع	50	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	03	06%
	بكالوريا	07	14%
	شهادة جامعية	27	54%
	شهادة عليا	13	26%
	غير ذلك	00	00%
	المجموع	50	100%
المركز الوظيفي	مدير عام	07	14%
	إدارة عليا	23	46%
	إدارة متوسطة	20	40%
	المجموع	50	100%
الأقدمية	أقل من 05 سنوات	04	08%
	05 إلى 10 سنوات	07	14%
	10 سنوات فأكثر	39	78%
	المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17

يتبين من الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور بلغت 62% في حين بلغت نسبة الإناث 38% و هذا يوضح شغل الذكور لمناصب إدارية بوظيفة مدير عام و إدارة عليا و في الإدارة المتوسطة و كذلك التقدم التدريجي لفئة الإناث لشغل هذه المناصب في المؤسسات المبحوثة.

يمكننا تلخيص هذه الأرقام التي وردت في الجدول أعلاه من خلال الشكل الذي يوضح التوزيع من خلال مضع بياني كما يلي:

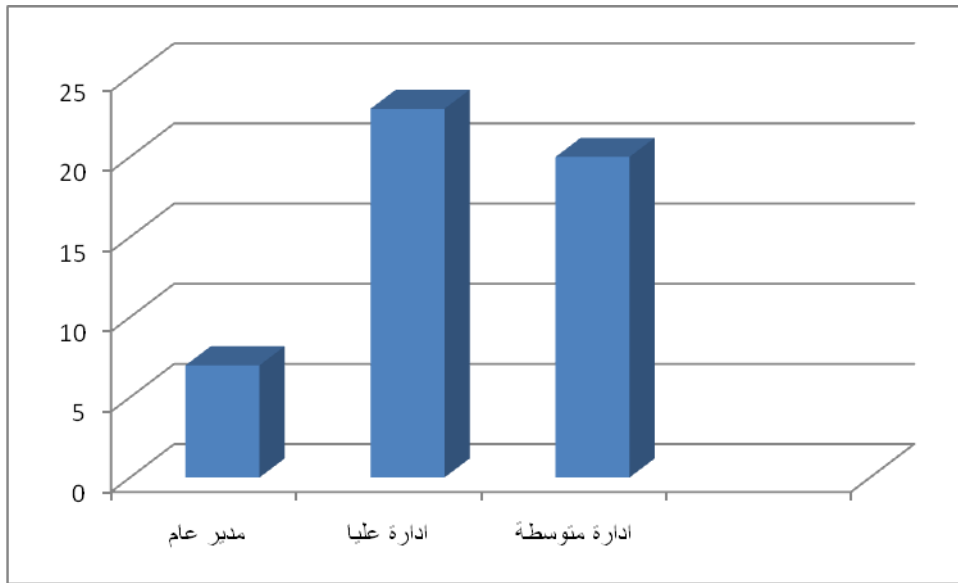
الشكل رقم (46) خصائص العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الباحث

نلخص الأرقام التي وردت في الجدول أعلاه بخصوص المركز الوظيفي من خلال الشكل الذي يوضح التوزيع من خلال مضع بياني كما يلي:

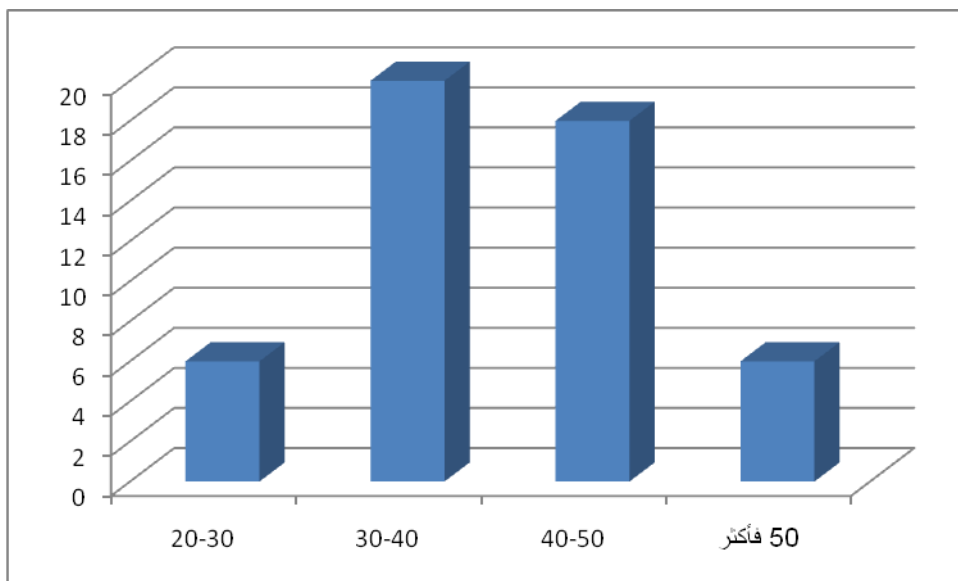
الشكل رقم (47) خصائص العينة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث

فيما يتعلق بمتغير العمر احتلت الفئتين العمريتين 30 - 40 سنة و 40 - 50 سنة أعلى النسب بمعدل 40% و 36% على الترتيب ، و بنسب أقل لفئة أكثر من 50 سنة، وفئة 20 - 30 سنة، و هي نتيجة منطقية تتناسب مع المناصب الوظيفية المشغولة في المؤسسات مع ميلها نحو التشبيب. نلخص الأرقام التي وردت في الجدول أعلاه بخصوص المركز الوظيفي من خلال الشكل الذي يوضح التوزيع من خلال مضلع بياني كما يلي:

الشكل رقم (48) خصائص العينة حسب متغير العمر

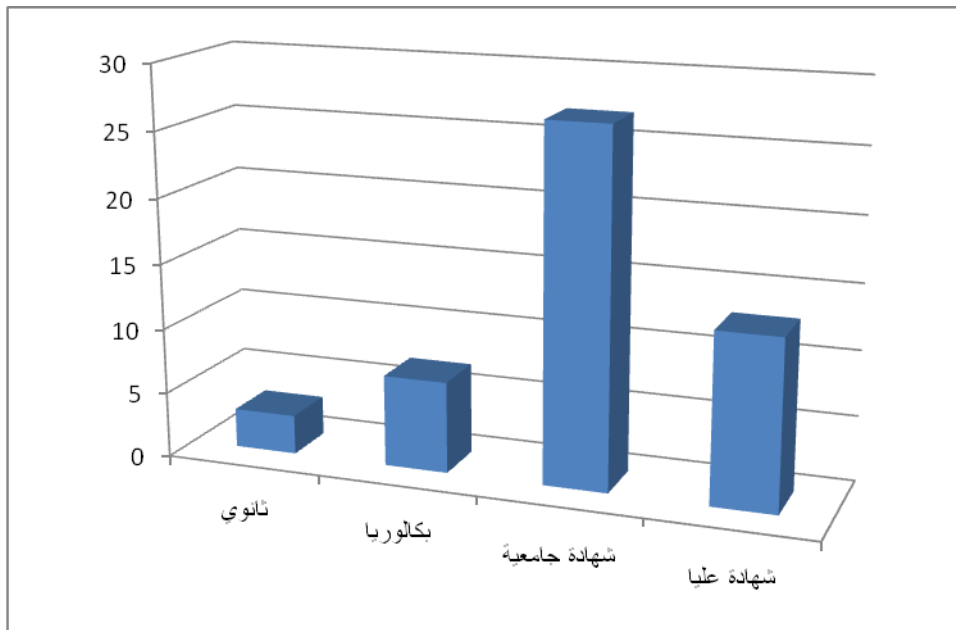


المصدر: إعداد الباحث

أما فيما يخص المركز الوظيفي فقد بلغ 14% لمنصب المدير العام و 46% لفئة الإدارة العليا و 40% لفئة الإدارة المتوسطة و هذا يعود لطبيعة العينة التي تتطلب التركيز على مستويات إدارية مرتفعة تسمح بفهم و استيعاب مختلف أسئلة الاستبيان للحصول على نتائج موثوقة أكثر، و قد تناسبت هذه المعدلات مع سنوات الخبرة التي تركزت في فئة 10 سنوات فأكثر بنسبة بلغت 78% باعتبار أن الفئة المستهدفة في المؤسسات المبحوثة هي فئة الإطارات.

نلخص الأرقام التي وردت في الجدول أعلاه بخصوص المؤهل العلمي من خلال الشكل الذي يوضح التوزيع من خلال مضلع بياني كما يلي:

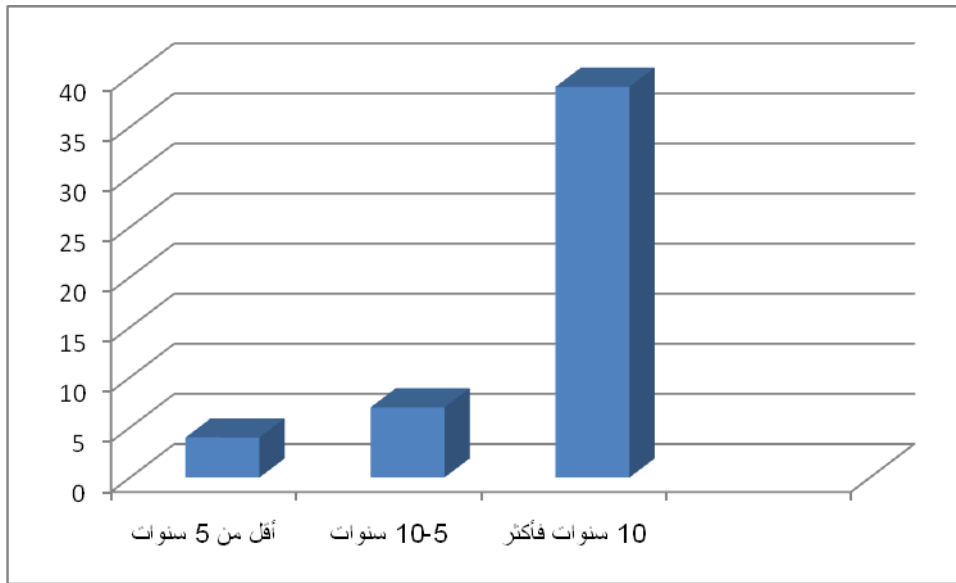
الشكل رقم (49) خصائص العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث

نلخص الأرقام التي وردت في الجدول أعلاه بخصوص الخبرة من خلال الشكل الذي يوضح التوزيع من خلال مضلع بياني كما يلي:

الشكل رقم (50) خصائص العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: إعداد الباحث

2/ الإجابة عن أسئلة الدراسة:

1-2/ الإجابة عن أسئلة الجزء الأول المتعلق بفقرات قياس متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد الجودة الشاملة (المتغير المستقل) في المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة:

الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المبحوثة

رقم الفقرة في الاستمارة	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة (باعتبار معيار مقياس التحليل)
8-1	اعتماد فلسفة الجودة الشاملة	4.32	0.780	2	مرتفعة
13-9	دعم و تأييد الإدارة العليا	4.43	0.750	1	مرتفعة
17-14	تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة	3.44	0.893	8	مرتفعة
24-18	العلاقة القوية مع العملاء	3.92	0.981	4	مرتفعة
31-25	الإدارة الجيدة للموارد البشرية	4.24	1.05	3	مرتفعة
38-32	عمليات التطوير و التحسين المستمر	3.46	1.044	7	مرتفعة

مرتفعة	6	0.826	3.71	تبنى أنماط قيادية ملائمة	44-39
مرتفعة	5	0.954	3.83	إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة	50-45
مرتفعة	-	0.909	3.91	المتوسط الكلي	50-1

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة كانت مرتفعة على سلم ليكارت حيث بلغ المتوسط الكلي (متوسط المتوسطات العامة) القيمة 3.91 بانحراف معياري بلغ 0.909، و نلاحظ بأن بعد دعم و تأييد الإدارة العليا احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.43 ، يليه بعد اعتماد فلسفة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي بلغ 4.32، ثم بعد الإدارة الجيدة للموارد البشرية الذي قدر متوسطه الحسابي بالقيمة 4.24، ثم بعد العلاقة القوية مع العملاء بمتوسط حسابي قدر بـ 3.92، و نلاحظ بأن كل المتوسطات تجاوزت القيمة 3 و كانت كلها مرتفعة حتى البعد الذي احتل المرتبة الأخيرة المقدر بـ 3.44 لبعد تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة. فيما يلي عرض تفصيلي لل فقرات المتضمنة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المبحوثة:

أولاً: اعتماد فلسفة الجودة الشاملة

نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات المستجوبين من أفراد العينة حول بعد اعتماد فلسفة الجودة الشاملة بعد تقرير كل الاستمارات كما يلي:

الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لاعتماد

فلسفة الجودة الشاملة

الدرجة (باعتبار معيار مقياس التحليل)	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	رقم الفقرة في الاستمارة
مرتفعة	3	0.499	4.42	تشتمل الرسالة التي تتبناها المؤسسة على المبادئ الأساسية للجودة.	1
مرتفعة	2	0.706	4.54	تهتم مؤسستكم بتطوير نظام لإدارة الجودة.	2
-	-	-	-	حصلت المؤسسة على إحدى شهادات الإيزو.	3
سؤال مفتوح مشروط بالإجابة نعم في السؤال 03				إذا كانت الإجابة نعم ففي أي سنة كان ذلك، و ماهي نوع الشهادة المحصل عليها؟	4
مرتفعة	5	0.941	4.18	الجودة العالية المقدمة للعملاء هي إحدى المقومات الأساسية للتميز.	5
مرتفعة	1	0.495	4.60	تعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها.	6
مرتفعة	4	0.701	4.28	يرتكز نجاح الأعمال على الجودة العالية.	7

مرتفعة	6	1.338	3.92	تعد الجودة من المؤشرات الأساسية لتقويم الأداء.	8
مرتفعة	-	0.780	4.32	المتوسط العام	8-1

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق باعتماد فلسفة الجودة الشاملة بلغ 4.32 و هي درجة مرتفعة باعتبار معيار مقياس التحليل، و قد احتلت الفقرة رقم 06 (تعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.60 في حين جاءت الفقرة 08 (تعد الجودة من المؤشرات الأساسية لتقويم الأداء) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 3.92، كما يظهر أن جميع الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة. أما بالنسبة للسؤال الثالث فقد كان سؤالاً مغلقاً حيث كانت عدد المؤسسات الحاصلة على إحدى شهادات الإيزو هي 19 مؤسسة من مجموع 50 أي بنسبة 38%.

ثانياً: دعم و تأييد الإدارة العليا

نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات المستجوبين من أفراد العينة حول بعد دعم و تأييد الإدارة العليا بعد تفريغ كل الاستمارات كما يلي:

الجدول رقم (23) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين

لدعم و تأييد الإدارة العليا

الدرجة (باعتبار معيار مقياس التحليل)	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	رقم الفقرة في الاستمارة
مرتفعة	4	0.861	4.44	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة.	9
مرتفعة	2	0.646	4.54	تلتزم الإدارة العليا بتقديم الدعم و التمويل اللازمين لمجهودات إدارة الجودة الشاملة.	10
مرتفعة	1	0.644	4.56	تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية.	11
مرتفعة	5	0.839	4.10	يتوفر الوقت و المورد البشري المؤهل و التسهيلات الكافية لتنفيذ الأنشطة.	12
مرتفعة	3	0.762	4.52	تخطط الإدارة العليا باستمرار من أجل التحسين المستمر لأداء الأنشطة.	13
مرتفعة	-	0.750	4.43	المتوسط العام	13-9

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بدعم و تأييد الإدارة العليا بلغ 4.43 و هي درجة مرتفعة باعتبار معيار مقياس التحليل، و قد احتلت الفقرة رقم 11 (تهتم الإدارة العليا بتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.56 في حين جاءت الفقرة 12 (يتوفر الوقت و المورد البشري المؤهل و التسهيلات الكافية لتنفيذ الأنشطة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 4.10، كما يظهر أن جميع الفقرات جاءت بدرجة مرتفعة، و ما يلاحظ عموما هو الميل نحو الموافقة على الأفكار المطروحة للدراسة من قبل الإطارات العليا.

ثالثا: تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:

نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات المستجوبين من أفراد العينة حول بعد تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة بعد تفريغ كل الاستمارات كما يلي:

الجدول رقم (24) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين

لتهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة

رقم الفقرة في الاستمارة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة (باعتبار معيار مقياس التحليل)
14	تعتقد أن الإدارة العليا تسعى إلى إعادة تشكيل ثقافة المنظمة و تهيئة مناخ العمل بما يتناسب و إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو؟	4.54	0.646	1	مرتفعة
15	يسود في المؤسسة روح التعاون و العمل بروح الفريق؟	3.60	1.161	2	مرتفعة
16	يرجع السبب الحقيقي لإهتمام المنظمة بتطوير نظام إدارة الجودة إلى: - أن ذلك مفروض عليها من قبل سلطة أعلى. - ضغوط المنافسة المتزايدة. - قناعة داخلية بأهمية العملية. - كل هذه العوامل.	11 (22%) 27 (54%) 8 (16%) 4 (8%)			
17	تعتقد أن الجودة العالية تتحقق بمجرد حصول المنظمة على إحدى شهادات الإيزو.	2.18	0.873	3	منخفض
17-14	المتوسط العام	3.44	0.893	-	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يظهر من الجدول أن المتوسط العام للفقرات بلغ 3.44 و هي درجة مرتفعة باعتبار معيار مقياس التحليل، و قد احتلت الفقرة رقم 14 (تعتقد أن الإدارة العليا تسعى إلى إعادة تشكيل ثقافة المنظمة و تهيئة مناخ العمل بما يتناسب و إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.54 في

حين جاءت الفقرة 17 (تعتقد أن الجودة العالية تتحقق بمجرد حصول المنظمة على إحدى شهادات الإيزو) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 2.18 و هي درجة منخفضة على سلم ليكارت و هي تعود لتردد أو رفض بعض المستجوبين للفكرة و التباين بين المؤسسات الحاصلة على إحدى شهادات الإيزو و غيرها من المؤسسات، كما نشير إلى السؤال رقم 16 الذي كان في شكل سؤال مغلق بمجموعة من الاختيارات حيث أرجع المستجوبون السبب الحقيقي لإهتمام المنظمة بتطوير نظام إدارة الجودة إلى ضغوط المنافسة المتزايدة بنسبة بلغت 54% و بنسب أقل للاقتراحات الأخرى.

رابعاً: العلاقة القوية مع العملاء:

نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات المستجوبين من أفراد العينة حول بعد العلاقة القوية مع العملاء بعد تفريغ كل الاستمارات كما يلي:

الجدول رقم (25) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للعلاقة القوية مع العملاء

رقم الفقرة في الاستمارة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة (باعتبار معيار مقياس التحليل)
18	تحرص المؤسسة على إجراء الدراسات الدورية للتعرف إلى موقف العملاء من منتجاتها.	3.98	0.892	4	مرتفعة
19	تعمل المؤسسة على التنوع في خدماتها وفقاً لحاجات العملاء و رغباتهم.	4.32	0.621	1	مرتفعة
20	تعمل المؤسسة على الترويج لخدماتها بوسائل فعالة.	3.92	1.085	5	مرتفعة
21	تعمل الإدارة العليا على التنسيق مع الدوائر الأخرى لتحقيق رضا العملاء.	4.18	0.850	2	مرتفعة
22	يتم إجراء لقاءات دورية منتظمة للقيادات العليا بممثلين عن الفئات الرئيسية للعملاء.	3.44	0.993	7	مرتفعة
23	يتم مقارنة رضا العملاء من المؤسسة مع رضا المستفيدين من المؤسسات المشابهة محلياً و دولياً.	3.52	1.297	6	مرتفعة
24	يتم تعميم نتائج قياس رضا العملاء على الأقسام و الإدارات و الموظفين للاستفادة منها في تجاوز السلبيات و تحسين جودة العمليات و الخدمات.	4.10	1.129	3	مرتفعة
24-18	المتوسط العام	3.92	0.981	-	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يظهر من الجدول أن المتوسط العام للفقرات بلغ 3.92 و هي درجة مرتفعة باعتبار معيار مقياس التحليل، و قد احتلت الفقرة رقم 19 (تعمل المؤسسة على التنويع في خدماتها وفقا لحاجات العملاء و رغباتهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.32 في حين جاءت الفقرة 22 (يتم إجراء لقاءات دورية منتظمة للقيادات العليا بممثلين عن الفئات الرئيسية للعملاء) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 3.44 رغم أنها تعتبر درجة مرتفعة على سلم ليكارت.

هذه النتائج تظهر ميلا عاما نحو قبول مبدأ العلاقة القوية مع العملاء و تدل على درجة إدراك عالية لأهمية الزبون باعتباره الدعامة الأساسية لسياسة الجودة مما يتطلب التكفل الجيد و الاهتمام الدائم بمتطلباته.

خامسا: الإدارة الجيدة للموارد البشرية:

نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات المستجوبين من أفراد العينة حول بعد الإدارة الجيدة للموارد البشرية بعد تفريغ كل الاستمارات كما يلي:

الجدول رقم (26) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين
للإدارة الجيدة للموارد البشرية

رقم الفقرة في الاستمارة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة (باعتبار معيار مقياس التحليل)
25	يتم تحديد و توثيق الاحتياجات الفعلية المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا.	4.24	1.080	3	مرتفعة
26	يتم تدريب الموظفين على استخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	4.20	1.125	5	مرتفعة
27	يخضع الموظفون لبرامج تدريب هادفة و فعالة.	4.24	1.188	4	مرتفعة
28	يتم تقييم أثر الدورات في أداء الموظفين.	4.18	1.137	6	مرتفعة
29	تهدف برامج التدريب على التأكيد على أهمية الجودة.	4.08	1.047	7	مرتفعة
30	تهدف برامج التدريب إلى التقليل من وقوع الأخطاء و الحصول على مستوى عالي من الجودة.	4.42	0.906	1	مرتفعة
31	تسهم برامج التدريب في إعداد إطارات متخصصة من الموظفين.	4.32	0.868	2	مرتفعة
31-25	المتوسط العام	4.24	1.05	-	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يظهر من الجدول أن المتوسط العام للفقرات بلغ 4.24 و هي درجة مرتفعة باعتبار معيار مقياس التحليل، و قد احتلت الفقرة رقم 30 (تهدف برامج التدريب إلى التقليل من وقوع الأخطاء و الحصول على مستوى عالي من الجودة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.42 في حين جاءت الفقرة 29 (تهدف برامج التدريب على التأكيد على أهمية الجودة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 4.08 رغم أنها تعتبر درجة مرتفعة على سلم ليكارت. و تظهر الأرقام الميل العام للإطارات المستجوبة للأفكار الموجودة تحت متغير الإدارة الجيدة للموارد البشرية المعبر عنها في الاستبيان.

سادسا: عمليات التحسين و التطوير المستمر:

نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات المستجوبين من أفراد العينة حول بعد عمليات التحسين و التطوير المستمر بعد تفريغ كل الاستمارات كما يلي:

الجدول رقم (27) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين

لعمليات التحسين و التطوير المستمر

رقم الفقرة في الاستمارة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة (باعتبار معيار مقياس التحليل)
32	يتم تعويض الوقت الضائع و التكاليف غير المبررة في العمليات الداخلية.	3.28	1.196	4	مرتفعة
33	يهدف برنامج التحسين و التطوير إلى تحقيق احتياجات العملاء.	4.10	0.763	2	مرتفعة
34	تتم متابعة التحسينات و التطورات في الخدمات من أجل الاستفادة منها.	4.24	0.744	1	مرتفعة
35	تستعمل المؤسسة و تطور أنظمة لتحسين العمليات.	3.88	0.940	3	مرتفعة
36	مفهوم ستة سيغما للتحسين و التطوير المستمر معروف و متداول لدى إطارات المؤسسة.	3.00	1.195	5	مرتفعة
37	تستعمل المؤسسة دورة DMAIC في حل المشاكل العملية و تحسين العمليات.	2.88	1.172	6	متوسطة
38	يوجد تدريب و تكوين لفرق العمل على أدوات و طرق ستة سيغما في حل المشاكل و تحسين العمليات.	2.84	1.299	7	متوسطة
38-32	المتوسط العام	3.46	1.044	-	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يظهر من الجدول أن المتوسط العام للفقرات بلغ 3.46 و هي درجة مرتفعة باعتبار معيار مقياس التحليل، و قد احتلت الفقرة رقم 34 (تتم متابعة التحسينات و التطورات في الخدمات من أجل الاستفادة

منها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.24 و بانحراف قدر ب 0.744 مما يدل على موافقة المبحوثين على هذه الممارسة المعبر عنها في الفكرة في مؤسساتهم المختلفة، في حين جاءت الفقرتين 37 و 38 (تستعمل المؤسسة دورة DMAIC في حل المشاكل العملية و تحسين العمليات) ، (يوجد تدريب و تكوين لفرق العمل على أدوات و طرق ستة سيغما في حل المشاكل و تحسين العمليات) في المرتبتين الأخيرتين بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 2.88 و 2.84 على الترتيب و التي تعتبر درجات متوسطة على السلم مما يدل على عدم التداول العملي كممارسة في المؤسسات المبحوثة لمقاربة ستة سيغما و الذي عبر عنه العديد من المبحوثين حيادا أو رفضا.

سابعا: تبني أنماط قيادية ملائمة:

نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات المستجوبين من أفراد العينة حول بعد تبني أنماط قيادية ملائمة بعد تفريغ كل الاستمارات كما يلي:

الجدول رقم (28) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين

لتبني أنماط قيادية ملائمة

رقم الفقرة في الاستمارة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة (باعتبار معيار مقياس التحليل)
39	يستشير المدير مروضيه عند إحداث أي نوع من التغيير.	3.54	0.952	5	مرتفعة
40	يعتقد المدير أن المروضين غير مؤهلين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	2.50	0.953	6	متوسطة
41	يفضل المدير الالتزام بالتسلسل الإداري في الاتصال مع الآخرين.	4.18	0.523	1	مرتفعة
42	يستخدم المدير أسلوب المشاركة في حل المشاكل التي تواجه المروضين.	3.86	1.229	4	مرتفعة
43	يفوض المدير بعض صلاحياته إلى مروضيه لتنفيذ الأعمال.	4.08	0.566	3	مرتفعة
44	يحاول المدير خلق جو عمل يسوده التفاهم و الوئام في بيئة الأعمال.	4.10	0.735	2	متوسطة
44-39	المتوسط العام	3.71	0.826	-	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يظهر من الجدول أن المتوسط العام للفقرات بلغ 3.71 و هي درجة مرتفعة باعتبار معيار مقياس التحليل، و قد احتلت الفقرة رقم 41 (يفضل المدير الالتزام بالتسلسل الإداري في الاتصال مع الآخرين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.18 و هو اتجاه مشترك بنسبة كبيرة بين المؤسسات المشاركة في عينة

الدراسة، في حين جاءت الفقرة رقم 40 (يعتقد المدير أن المرؤوسين غير مؤهلين للمشاركة في اتخاذ القرارات) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 2.50 و تعتبر درجة متوسطة على سلم ليكارت. و تظهر الأرقام الميل العام للإطارات المستجوبة للأفكار الموجودة تحت متغير تبني أنماط قيادية ملائمة المعبر عنها في الاستبيان.

ثامنا: إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:

نلخص في الجدول التالي المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بإجابات المستجوبين من أفراد العينة حول بعد إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة بعد تفريغ كل الاستمارات كما يلي:

الجدول رقم (29) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين

لإنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة

رقم الفقرة في الاستمارة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة (باعتبار معيار مقياس التحليل)
45	يوجد في المؤسسة دليل للجودة بشكل واضح و محدد يشرح الجوانب العملية و أسلوب المؤسسة للالتزام بمواصفات الجودة.	3.86	1.195	5	مرتفعة
46	يوجد نظام معلومات فعال يوفر البيانات اللازمة عن جميع نشاطات المؤسسة.	4.08	0.900	3	متوسطة
47	إن نظام المعلومات في المؤسسة يساعد جميع المديرين في اتخاذ القرارات.	4.18	0.691	1	مرتفعة
48	تستخدم المؤسسة وسائل و أجهزة متطورة في إدارة و تشغيل نظم المعلومات.	3.88	0.895	4	مرتفعة
49	تعتبر تكلفة نظام المعلومات الحالي أكبر من العائد الذي يحققه.	2.88	1.189	6	متوسطة
50	هناك خطة مستقبلية لدى المؤسسة تتعلق بإنشاء وحدة للمعلومات يتوافر بها أجهزة و معدات تتناسب و حجم العمل.	4.14	0.857	2	مرتفعة
50-45	المتوسط العام	3.83	0.954	-	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يظهر من الجدول أن المتوسط العام للفقرات بلغ 3.83 و هي درجة مرتفعة باعتبار معيار مقياس التحليل، و قد احتلت الفقرة رقم 47 (إن نظام المعلومات في المؤسسة يساعد جميع المديرين في اتخاذ القرارات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.18 في حين جاءت الفقرة رقم 49 (تعتبر تكلفة نظام المعلومات الحالي أكبر من العائد الذي يحققه) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 2.88 و

هي درجة متوسطة على سلم ليكارت. و تظهر الأرقام الميل العام للإطارات المستجوبة للأفكار الموجودة تحت متغير نظام المعلومات لإدارة الجودة الشاملة المعبر عنها في الإستبيان.

2-2/ الإجابة عن أسئلة الجزء الثاني المتعلق بفقرات قياس مجالات التغيير (الداخلية و الخارجية) الناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد التغيير (المتغير التابع) في المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة:

الجدول رقم (30) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأبعاد التغيير في المؤسسات المبحوثة

رقم الفقرة في الاستمارة	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة (باعتبار معيار مقياس التحليل)
56-51	الهيكل التنظيمي	3.73	0.914	6	مرتفعة
13-9	الإستراتيجية	3.62	0.953	7	مرتفعة
63-57	الثقافة	3.82	0.834	5	مرتفعة
69-64	التكنولوجيا	4.04	0.727	3	مرتفعة
74-70	التحسين في العمليات	3.86	0.751	4	مرتفعة
83-75	زيادة رضا الزبائن	4.33	0.497	1	مرتفعة
87-84	الزيادة في الإنتاجية و الحصة السوقية	4.07	0.682	2	مرتفعة
93-88	تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح	3.30	0.735	8	مرتفعة
93-51	المتوسط الكلي	3.84	0.761	-	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يبين الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد التغيير في المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة كانت مرتفعة على سلم ليكارت حيث بلغ المتوسط الكلي (متوسط المتوسطات العامة) القيمة 3.84 بانحراف معياري بلغ 0.761، و نلاحظ بأن بعد زيادة رضا الزبائن احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.33، و هو ما يتفق ما مبدأ إدارة الجودة الشاملة و يعد نتيجة إيجابية للتطبيق الناجح لهذه الفلسفة، يليه بعد الزيادة في الإنتاجية و الحصة السوقية بمتوسط حسابي بلغ 4.07، و الذي يعد من مجالات التغيير الخارجية المستهدفة من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ثم بعد التكنولوجيا الذي قدر متوسطه

الحسابي بالقيمة 4.04، هذا البعد من مجالات التغيير الداخلية، ثم بعد التحسين في العمليات بمتوسط حسابي قدر بـ 3.86، و نلاحظ بأن كل المتوسطات تجاوزت القيمة 3 و كانت كلها مرتفعة حتى البعد الذي احتل المرتبة الأخيرة المقدر بـ 3.30 لتخفيض التكاليف و زيادة الأرباح.

فيما يلي عرض تفصيلي للفقرات المتضمنة لأبعاد التغيير في المؤسسات المبحوثة:

أولاً: التغيير في الهيكل التنظيمي:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد التغيير في الهيكل التنظيمي في المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة:

الجدول رقم (31) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين

للتغيير في الهيكل التنظيمي:

رقم الفقرة في الاستمارة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة (باعتبار معيار مقياس التحليل)
51	أحدثت المؤسسة تغييرات في هيكلها التنظيمي في الخمس سنوات الأخيرة ناتجة عن تبني نظام إدارة الجودة.	3.88	0.849	2	مرتفعة
52	يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة و الوضوح.	3.46	1.054	6	مرتفعة
53	تعمل المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار وفقا لمتطلبات نظام إدارة الجودة.	3.58	1.090	5	مرتفعة
54	تمتلك المؤسسة نظام اتصال فعال.	3.58	1.012	4	مرتفعة
55	تعمل المؤسسة على دراسة و تطوير هيكلها التنظيمي.	4.18	0.720	1	مرتفعة
56	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها.	3.70	0.763	3	مرتفعة
56-51	المتوسط العام	3.73	0.914	-	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يظهر من الجدول أن المتوسط العام للفقرات بلغ 3.73 و هي درجة مرتفعة باعتبار معيار مقياس التحليل، و قد احتلت الفقرة رقم 55 (تعمل المؤسسة على دراسة و تطوير هيكلها التنظيمي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.18 مما يدل على موافقة أغلب المبحوثين على ما جاء في هذه الفقرة، في حين جاءت الفقرة رقم 52 (يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة و الوضوح) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 3.46 بانحراف معياري 1.054 مما يثبت تباينا في الإجابات يعزى إلى الاختلاف بين المؤسسات المبحوثة من حيث مرونة و وضوح هياكلها التنظيمية و هي على العموم درجة مرتفعة

على سلم ليكارت. و تظهر الأرقام الميل العام للإطارات المستجوبة للأفكار الموجودة تحت متغير التغيير في الهيكل التنظيمي المعبر عنها في الإستبيان.

ثانيا: التغيير في الإستراتيجية:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد التغيير في الإستراتيجية في المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة:

الجدول رقم (32) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين

للتغيير في الإستراتيجية:

رقم الفقرة في الاستمارة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة (باعتبار معيار مقياس التحليل)
57	تسعى المؤسسة إلى تغيير استراتيجياتها وفقا لمتطلبات السوق.	4.02	0.515	2	مرتفعة
58	تتبنى المؤسسة إدارة استراتيجية واضحة و معلنة للجودة كجزء من الإدارة الإستراتيجية الكلية.	4.04	0.638	1	مرتفعة
59	تغير المؤسسة من استراتيجياتها وفقا لحاجات العاملين.	3.36	0.827	6	مرتفعة
60	تغير المؤسسة من استراتيجياتها وفقا لرغبات الزبائن.	3.48	1.035	5	مرتفعة
61	تمتلك المؤسسة استراتيجيات بديلة لمواجهة الأزمات و الظروف الطارئة.	3.16	1.448	7	مرتفعة
62	يتم تغيير استراتيجية المؤسسة وفقا لرؤيتها المستقبلية.	3.74	1.175	3	مرتفعة
63	يتم تغيير استراتيجية المؤسسة لتستوعب التغييرات في البيئة الخارجية و الداخلية.	3.56	1.033	4	مرتفعة
63-57	المتوسط العام	3.62	0.953	-	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لل فقرات بلغ 3.62 و هي درجة مرتفعة باعتبار معيار مقياس التحليل، و قد احتلت الفقرة رقم 58 (تتبنى المؤسسة إدارة استراتيجية واضحة و معلنة للجودة كجزء من الإدارة الإستراتيجية الكلية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.04 و هو اتجاه مشترك بنسبة كبيرة بين المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة يدل على وجود الجودة ضمن استراتيجيات المؤسسة بشكل واضح و صريح، في حين جاءت الفقرة رقم 61 (تمتلك المؤسسة استراتيجيات بديلة لمواجهة الأزمات و الظروف الطارئة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 3.16 و انحراف معياري كبير بلغ

1.448 مما يدل على التباين و الاختلاف في اتجاهات المستجوبين بخصوص هذه الفكرة رغم أن المتوسط الحسابي المعتبر يعبر عن درجة مرتفعة على سلم ليكارت. و تظهر الأرقام الميل العام للإطارات المستجوبة للأفكار الموجودة تحت متغير التغيير في الإستراتيجية.

ثالثا: التغيير في الثقافة:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد التغيير في الثقافة في المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة:

الجدول رقم (33) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للتغيير في الثقافة:

رقم الفقرة في الاستمارة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة (باعتبار معيار مقياس التحليل)
64	يتم تغيير ثقافة المؤسسة بما يتوافق و ثقافة الجودة.	3.94	1.018	2	مرتفعة
65	تطور المؤسسة من ثقافتها لتحقيق الانسجام مع ثقافة الزبائن.	3.72	0.970	5	مرتفعة
66	تسعى المؤسسة دوما لبلورة ثقافة مميزة لها.	3.66	1.022	6	مرتفعة
67	يتم تغيير ثقافة المؤسسة وفقا للأهداف الاستراتيجية لها.	3.96	0.570	1	مرتفعة
68	تسعى المؤسسة من خلال ثقافتها إلى تجسيد الثقافة المؤسسية لدى العاملين.	3.88	0.480	3	مرتفعة
69	تستند ثقافة المؤسسة إلى مصلحة الزبون دوما و يتم تغييرها وفقا لذلك.	3.80	0.948	4	مرتفعة
69-64	المتوسط العام	3.82	0.834	-	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لل فقرات بلغ 3.82 و هي درجة مرتفعة باعتبار معيار مقياس التحليل، و قد احتلت الفقرة رقم 67 (يتم تغيير ثقافة المؤسسة وفقا للأهداف الاستراتيجية لها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.96 و هو اتجاه مشترك بنسبة كبيرة بين المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة يدل على أهمية التغيير الثقافي في المؤسسة الناتج عن ثقافة الجودة ، في حين جاءت الفقرة رقم 66 (تسعى المؤسسة دوما لبلورة ثقافة مميزة لها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 3.66 و هي درجة مرتفعة على سلم ليكارت. و تظهر الأرقام الميل العام للإطارات المستجوبة للأفكار الموجودة تحت متغير التغيير في الثقافة.

رابعا: التغيير في التكنولوجيا:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعده التغيير في التكنولوجيا في المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة:

الجدول رقم (34) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للتغيير في التكنولوجيا:

رقم الفقرة في الاستمارة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة (باعتبار معيار مقياس التحليل)
70	تعمل المؤسسة على تغيير أجهزتها التكنولوجية المستخدمة و تطويرها.	4.20	0.495	1	مرتفعة
71	تعمل المؤسسة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة و تحديثها.	4.20	0.639	2	مرتفعة
72	تتبنى المؤسسة ما يستجد في عالم تكنولوجيا الاتصال الحديثة.	3.94	0.767	4	مرتفعة
73	تستخدم المؤسسة الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية تقديم الخدمات.	3.96	0.807	3	مرتفعة
74	تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت في تقديم خدماتها للزبائن.	3.90	0.931	5	مرتفعة
74-70	المتوسط العام	4.04	0.727	-	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لل فقرات بلغ 4.04 و هي درجة مرتفعة باعتبار معيار مقياس التحليل، و قد احتلت الفقرة رقم 70 (تعمل المؤسسة على تغيير أجهزتها التكنولوجية المستخدمة و تطويرها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.20، ونفس المتوسط للفقرة 71 لكن بانحراف معياري أكبر لذلك وردت في المرتبة الثانية، في حين جاءت الفقرة رقم 74 (تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت في تقديم خدماتها للزبائن) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 3.90 بانحراف معياري قدر بـ 0.931 مما يدل على التباين في الإجابات بين المبحوثين حول مدى الاستخدام الفعلي للمؤسسات المبحوثة لشبكة الانترنت في تقديم الخدمات للزبائن و عموما فدرجة المتوسط في هذا السؤال تعد مرتفعة على سلم ليكارت. و هو يعبر عن الأهمية البالغة للتكنولوجيا في كل المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة، و تظهر الأرقام الميل العام للإطارات المستجوبة للأفكار الموجودة تحت متغير التغيير في التكنولوجيا.

خامسا: التحسين في العمليات:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعدها التغيير في التحسين في العمليات في المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة:

الجدول رقم (35) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للتحسين في العمليات:

الدرجة (باعتبار معيار مقياس التحليل)	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	رقم الفقرة في الاستمارة
مرتفعة	1	0.808	4.20	إن استخدام المؤسسة لنظام إدارة الجودة أدى للتحسين في العمليات.	75
مرتفعة	4	0.894	3.24	استخدام طرق و أدوات ستة سيغما أدى إلى تخفيض درجة التعقد و خفض دورة الوقت و تقليل الأخطاء و العيوب.	76
مرتفعة	3	0.396	3.92	يتم اختيار مشروعات تحسين الجودة نتيجة للتغذية الراجعة للزبون، و التوفير المستقبلي في النفقات.	77
مرتفعة	2	0.909	4.10	تعتمد المؤسسة على حلقات الجودة في تحديد و معالجة المشاكل التي تواجه العاملين في بيئة عمل المؤسسة.	78
مرتفعة	-	0.751	3.86	المتوسط العام	78-75

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لل فقرات بلغ 3.86 و هي درجة مرتفعة باعتبار معيار مقياس التحليل، و قد احتلت الفقرة رقم 75 (إن استخدام المؤسسة لنظام إدارة الجودة أدى للتحسين في العمليات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.20، مما يعبر عن اتفاق المبحوثين في المؤسسات على التحسين في عملياتها كنتيجة لبني أنظمة إدارة الجودة فيها، في حين جاءت الفقرة رقم 76 (استخدام طرق و أدوات ستة سيغما أدى إلى تخفيض درجة التعقد و خفض دورة الوقت و تقليل الأخطاء و العيوب) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 3.24 بانحراف معياري قدر بـ 0.894 مما يدل على التباين في الإجابات بين المبحوثين حول تخفيض درجة التعقد و خفض الوقت و تقليل الأخطاء كنتيجة لأسلوب ستة سيغما نظرا لقلّة تداول المفهوم و أسلوبه العملي في معظم هذه المؤسسات كما بينته التكرارات التي وضحت 20 مستجوبا محايدا و 8 رافضين لما جاء في الفكرة، و عموما تظهر الأرقام الميل العام للإطارات المستجوبة للأفكار الموجودة تحت متغير التحسين في العمليات.

سادسا: زيادة رضا الزبائن:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد التغيير في زيادة رضا الزبائن في المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة:

الجدول رقم (36) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لزيادة رضا الزبائن:

رقم الفقرة في الاستمارة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة (باعتبار معيار مقياس التحليل)
79	يوجد تركيز على العميل باعتباره المراقب الأول للجودة.	4.28	0.454	3	مرتفعة
80	تعتبرون أن مختلف المصالح و العاملين داخل المؤسسة هم أيضا مستهلكون يجب مراعاة عوامل الجودة و تحقيق احتياجاتهم عند تقديم الخدمات لهم.	4.12	0.328	4	مرتفعة
81	تقوم المؤسسة برصد شكاوى المستهلكين.	4.60	0.495	1	مرتفعة
82	تقوم المؤسسة بقياس مدى رضا زبائنهم عن خدماتها / منتوجاتها.	4.32	0.713	2	مرتفعة
83	من بين طرق تقييم المؤسسة لرضا زبائنهم: - تحليل الشكاوى و الرد عليها. - رسائل التهنية و الاعتراف بجودة المنتج. - استطلاعات رأي الزبائن. - دخول أو خروج المنافسين.	21 (42%) 09 (18%) 18 (36%) 02 (04%)			
83-79	المتوسط العام	4.33	0.497	-	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لل فقرات بلغ 4.33 و هي درجة مرتفعة باعتبار معيار مقياس التحليل، و قد احتلت الفقرة رقم 81 (تقوم المؤسسة برصد شكاوى المستهلكين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.60 مما يدل على موافقة المستجوبين على هذا المبدأ، في حين جاءت الفقرة رقم 80 (تعتبرون أن مختلف المصالح و العاملين داخل المؤسسة هم أيضا مستهلكون يجب مراعاة عوامل الجودة و تحقيق احتياجاتهم عند تقديم الخدمات لهم) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 4.32 و هي درجة مرتفعة على سلم ليكارت و هي تكرر فكرة العميل الداخلي و الخارجي في إدارة الجودة الشاملة، كما نشير إلى السؤال رقم 83 الذي كان في شكل سؤال مغلق بمجموعة من الإختيارات حيث أرجع المستجوبون طرق تقييم مؤسساتهم لرضا زبائنهم إلى تحليل الشكاوى و الرد عليها بنسبة بلغت 42% واستطلاعات آراء الزبائن بنسبة 36%، و بنسب أقل للاقتراحات الأخرى.

سابعاً: الزيادة في الإنتاجية و الحصة السوقية:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد التغيير في الزيادة في الإنتاجية و الحصة السوقية في المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة:

الجدول رقم (37) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للزيادة في الإنتاجية و الحصة السوقية:

رقم الفقرة في الاستمارة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة (باعتبار معيار مقياس التحليل)
84	كسبت المؤسسة زبائن جدد بعد تطبيقها لنظام إدارة الجودة.	4.02	1.000	3	مرتفعة
85	سمعة المؤسسة و وضعها التنافسي في تحسن بعد تطبيقها لنظام إدارة الجودة.	4.32	0.653	1	مرتفعة
86	يزيد عامل الجودة من القيمة المدركة للمنتجات لدى الزبون بالمقارنة مع منتجات المنافسين.	3.90	0.505	4	مرتفعة
87	تساهم الجودة في الميزة التنافسية من خلال التأسيس لثقافة الإتقان داخل المؤسسة و ترسيخ ثقة العاملين.	4.04	0.570	2	مرتفعة
87-84	المتوسط العام	4.07	0.682	-	مرتفعة

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يظهر من الجدول أن المتوسط العام لل فقرات بلغ 4.07 و هي درجة مرتفعة باعتبار معيار مقياس التحليل، و قد احتلت الفقرة رقم 85 (سمعة المؤسسة و وضعها التنافسي في تحسن بعد تطبيقها لنظام إدارة الجودة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.32 و هو اتجاه مشترك بنسبة كبيرة بين المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة، في حين جاءت الفقرة رقم 86 (يزيد عامل الجودة من القيمة المدركة للمنتجات لدى الزبون بالمقارنة مع منتجات المنافسين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.90. و تظهر الأرقام الميل العام للإطارات المستجوبة للأفكار الموجودة تحت متغير الزيادة في الإنتاجية و الحصة السوقية.

ثامناً: تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح:

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبعد التغيير في تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح في المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة:

الجدول رقم (38) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين
لتخفيض التكاليف و زيادة الأرباح:

رقم الفقرة في الاستمارة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة (باعتبار معيار مقياس التحليل)
88	تعتقد أن التكاليف في المؤسسة قد انخفضت بعد تبني أنظمة إدارة الجودة.	3.30	0.735	1	مرتفعة
89	تتحمل المؤسسة تكاليف ضبط الجودة للإنتاج بالمواصفات المطلوبة.	نعم: 46 (92%) لا أدري: 04 (8%)			
90	إذا كانت الإجابة نعم فهل تعتقد أنها تمثل: - أقل من 10% من رقم الأعمال. - بين 10 و 20% من رقم الأعمال.	11 (24%) 20 (43%)			

15 (33%)				- بين 20 و 30% من رقم الأعمال. - أكثر من 30% من رقم الأعمال.	
19 (38%) 14 (28%) 34 (30%)				رتب هذه التكاليف حسب أهميتها في المؤسسة: - تكلفة الأخطاء (في الإنتاج أو أخطاء إدارية). - تكلفة الفحص (للمواد الأولية و العمليات الإنتاجية و المنتجات النهائية). - تكلفة الوقاية من الأخطاء.	91
10 (20%) 17 (34%) 20 (40%) 03 (06%)				هل تعتقد أن العائد الخارجي لتطبيق نظام إدارة الجودة يتمثل في: - التوجه الواضح نحو السوق. - زيادة رضا العملاء. - تحسين العلاقات مع العملاء. - السمعة الأفضل للمؤسسة.	92
20 (40%) 16 (32%) 08 (16%) 06 (12%)				هل تعتقد أن العائد الداخلي لتطبيق نظام إدارة الجودة يتمثل في: - تحسين أداء العاملين. - التميز و التفوق في كافة الأعمال. - تحسين الكفاءة. - القضاء على كل أنواع الفاقد في المؤسسة (التكاليف المخفية).	93
مرتفعة	-	0.735	3.30	المتوسط العام	93-88

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يظهر من الجدول أن المتوسط العام للفقرات بلغ 3.30 و هي درجة مرتفعة باعتبار معيار مقياس التحليل، و هو نفس المتوسط الحسابي للفقرة رقم 88 (تعتقد أن التكاليف في المؤسسة قد انخفضت بعد تبني أنظمة إدارة الجودة)، بينما السؤال رقم 89 الذي كان في شكل سؤال مغلق بنعم، أو لا، أو لا أدري (تتحمل المؤسسة تكاليف ضبط الجودة للإنتاج بالمواصفات المطلوبة) وردت إجابته ب 92 % نعم و 8 % لا أدري مما يبين إجماع الباحثين على تحمل مؤسساتهم لتكاليف ضبط الجودة للإنتاج بالمواصفات المطلوبة، أما السؤال رقم 90 فقد وجه لفئة المجيبين بنعم في السؤال السابق عن تقدير نسبة التكاليف إلى رقم الأعمال و التي عبر عنها 43 % من المستجوبين بين 10 و 20% ، و عبر عنها 33 % بين 20 و 30%، و النسبة المتبقية 24% منهم بين 10 و 20% . أما السؤال رقم 91 الذي كان سؤالا ترتيبيا للتكاليف حسب أهميتها في المؤسسة حيث دلت النتائج على 38% من الباحثين رتبوا تكلفة الأخطاء (في الإنتاج أو أخطاء إدارية) في المرتبة الأولى، و 30% من الباحثين رتبوا تكلفة الوقاية من الأخطاء في المرتبة الأولى، و 28% من الباحثين رتبوا تكلفة الفحص في المرتبة الأولى. ثم السؤال رقم 92 حول العائد الخارجي لتطبيق نظام إدارة الجودة فقد ذهب 40 % من المستجوبين إلى تحسين العلاقات مع العملاء، و 34% لزيادة رضا العملاء، و 20 % للتوجه الواضح نحو السوق، و 06 % للسمعة الأفضل للمؤسسة. ثم السؤال الأخير رقم

93 حول العائد الداخلي لتطبيق نظام إدارة الجودة فقد ذهب 40 % من المستجوبين إلى تحسين أداء العاملين، و 32% للتفوق و الكمال في الأعمال ، و 16 % لتحسين الكفاءة، و 12 % للقضاء على كل أنواع الفاقد في المؤسسة (التكاليف المخفية).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات:

بعد اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة، و بعد القيام بوصف خصائص عينة الدراسة نمر إلى مرحلة اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا يوجد اهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات المبحوثة عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد اهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات المبحوثة عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

باستخدام اختبار ت للمجموعة الواحدة (one-sample t test) الذي يستخدم لمقارنة متوسط نظري بآخر حسابي لمعرفة السمة العامة المميزة للصفة المقاسة (أبعاد إدارة الجودة الشاملة)، حيث افترضنا أن المتوسط النظري (المحك = test value) يساوي 03.

يمكن جدولة بيانات هذا المخرج (أنظر ملحق اختبار الفرضية الرئيسية الأولى) على النحو التالي:

الجدول رقم (39) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

العبارة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	sig
اعتماد فلسفة الجودة الشاملة	3	4,3267	0,37930	16,716	0,000
ادعم و تأييد الإدارة العليا	3	4,4320	0,50364	20,105	0,000
تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة	3	3,4400	0,58325	4,607	0,000
العلاقة القوية مع العملاء	3	3,9225	0,69218	9,833	0,000
الإدارة الجيدة للموارد البشرية	3	4,2425	0,57515	13,554	0,000
عمليات التحسين و التطوير المستمر	3	3,4625	0,59194	4,569	0,000
تبني أنماط قيادية ملائمة	3	3,7157	0,58008	12,259	0,000
نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة	3	3,8367	0,52515	7,899	0,000

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

نشير إلى قاعدة القرار في هذا الاختبار حيث تقبل فرضية العدم إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، و ترفض فرضية العدم إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. من خلال الجدول الملخص لنتائج هذا الاختبار نلاحظ بأن قيم t للأبعاد الثمانية لإدارة الجودة الشاملة كانت أكبر من القيم الجدولية و كانت ذات دلالة عند مستوى 5 % (جميع القيم الاحتمالية 0.000 و هي أقل من 0.05). و هذا يدل على وجود اهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات المبحوثة. إذن نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و فرضياتها الفرعية:

1/ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التغيير عند مستوى

دلالة: $\alpha = 0.05$.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التغيير عند مستوى

دلالة: $\alpha = 0.05$.

باستخدام الانحدار البسيط و تحليل التباين ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول رقم (41) الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار (أنظر ملحق اختبار الفرضية الرئيسية الثانية) حيث تتمثل الجداول

الظاهرة في الملحق في: (نوضح كل الجداول في هذه الحالة فقط و نعتد على جداول ملخصة في الحالات اللاحقة).

الجدول الأول (جدول نوع الطريقة): و هو يبين أن طريقة المربعات الصغرى هي المتبعة في تحليل الانحدار الخطي و أن المتغير المستقل هو (إدارة الجودة الشاملة)، و المتغير التابع هو (التغيير).

Variables Entered/Removed ^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطبيق إدارة الجودة الشاملة ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: مجالات قياس التغيير

الجدول الثاني (جدول الارتباط الخطي): يبين نتيجة حساب معامل الارتباط R و معامل التحديد R^2 (مربع قيمة معامل الارتباط).

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,854 ^a	,730	,724	,19658

a. Predictors: (Constant), تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الجدول الثالث (جدول تحليل تباين خط الانحدار): يدرس مدى ملائمة خط الانحدار و الفرضية الصفرية (فرضية عدم) التي تنص على أن " خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة".

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,003	1	5,003	129,467	,000
	Residual	1,855	48	,039		
	Total	6,858	49			

a. Predictors: (Constant), تطبيق إدارة الجودة الشاملة

b. Dependent Variable: مجالات قياس التغيير

يبين الجدول ما يلي:

أ- مجموع مربعات الانحدار 5.003 و مجموع مربعات البواقي هو 1.855 و مجموع المربعات الكلي 6.858.

ب- درجة حرية الانحدار df (Degree of freedom) هي 1 و درجة حرية البواقي 48.

ت- معدل مربعات الانحدار هو 5.003 و معدل مربعات البواقي هو 0.039.

ث- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو $F=129.467$.

ج- مستوى دلالة الاختبار 0.000 و هو أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005، و بالتالي فإن خط الانحدار يلئم البيانات.

الجدول الرابع (جدول المعاملات): و هو يبين عدة نتائج أولها قيم الميل و مقطع خط الانحدار حيث مقطع خط الانحدار 0.575 الذي يمثل حرف a من معادلة الخط المستقيم $Y = a + bX$ أما ميل خط الانحدار b في الجدول 0.790، و بذلك تصبح معادلة خط الانحدار هي: $Y = 0.575 + 0.790 X$.
نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 11.378 بينما على فرضيات مقطع خط الانحدار 2.147.

عند دراسة قيم sig نجد أن القيم 0.037 و 0.000 مقبولة لأنها أقل من 0.005 و هي تحقق الفرضية البديلة.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,575	,268		2,147	,037
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	,790	,069	,854	11,378	,000

a. Dependent Variable: مجالات قياس التغيير

الجدول رقم (40) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

sig	F	sig	t	β	R^2	R	الفرضية
0.000	129.467	0.000	11.378	0.790	0.730	0.854	أثر إدارة الجودة الشاملة على التغيير

درجة الحرية = 49 (df = 50 - 1 = 49)

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

من الجدول نلاحظ بأن القيمة ($R=0.854$) المعبرة عن العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و التغيير كانت إيجابية و تدل على ارتباط قوي، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.730$) الذي يشير إلى

نسبة التغير في المتغير التابع (مجالات التغيير) الناتجة عن التغير في المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، و عند اختبار فرضية العدم (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التغيير) مقابل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التغيير) وجدنا بأن القيمة ($t = 11.378$) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5% ، كذلك قيمة مستوى المعنوية المشاهد (sig) مساوي إلى (0.000) و هو أقل من قيمة المعنوية (الدلالة) المعتمدة، مما يعني أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له تأثير معنوي على التغيير.

باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) (Analyse of Variance) لبيان قيمة F المحسوبة و مقارنتها مع قيمة F الجدولية نجد أن قيمة F المحسوبة 129.467 أكبر من قيمة F الجدولية بقيمة مستوى معنوية مشاهد (0.000) و هو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة). إذن فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

2/ اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية:

2-1/ الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية:

H_{21} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد فلسفة الجودة الشاملة على التغيير.

باستخدام الانحدار البسيط و تحليل التباين ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول التالي الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار (أنظر ملحق اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية)

الجدول رقم (41) اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية

الفرضية	R	R^2	β	t	sig	F	sig
أثر اعتماد فلسفة الجودة الشاملة على التغيير	0.430	0.185	0.424	3.299	0.002	10.885	0.002

درجة الحرية = 49 ($df = 50 - 1 = 49$)

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

من الجدول نلاحظ بأن القيمة ($R = 0.430$) المعبرة عن العلاقة بين اعتماد فلسفة الجودة الشاملة و التغيير كانت إيجابية و تدل على ارتباط أقل من المتوسط، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.185$) الذي يشير إلى نسبة التغير في المتغير التابع (مجالات التغيير) الناتجة عن التغير في المتغير المستقل (اعتماد فلسفة الجودة الشاملة)، و عند اختبار فرضية العدم (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد فلسفة الجودة الشاملة على تحقيق التغيير) مقابل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد فلسفة الجودة الشاملة على تحقيق التغيير) وجدنا بأن القيمة ($t = 3.299$) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5% ، كذلك قيمة مستوى المعنوية المشاهد (sig) مساوي إلى (0.002) و هو أقل من قيمة المعنوية (الدلالة) المعتمدة، مما يعني أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له تأثير معنوي على التغيير.

الشاملة على تحقيق التغيير) وجدنا بأن القيمة ($t= 3.299$) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5% ، كذلك قيمة مستوى المعنوية المشاهد (sig) مساوي إلى (0.002) و هو أقل من قيمة المعنوية (الدلالة) المعتمدة، مما يعني أن اعتماد فلسفة الجودة الشاملة له تأثير معنوي على التغيير.

باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لبيان قيمة F المحسوبة و مقارنتها مع قيمة F الجدولية نجد أن قيمة F المحسوبة 10.885 أكبر من قيمة F الجدولية بقيمة مستوى معنوية مشاهد (0.002) و هو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة).

إذن فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

2-2/ الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية:

H₂₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم و تأييد الإدارة العليا على التغيير.

باستخدام الانحدار البسيط و تحليل التباين ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول التالي الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار (أنظر ملحق اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية)

الجدول رقم (42) اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية

الفرضية	R	R ²	β	t	sig	F	sig
أثر دعم و تأييد الإدارة العليا على التغيير	0.667	0.444	0.495	6.195	0.000	38.379	0.000

درجة الحرية = 49 (df = 50 - 1 = 49)

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

من الجدول نلاحظ بأن القيمة ($R= 0.667$) المعبرة عن العلاقة بين دعم و تأييد الإدارة العليا و التغيير كانت إيجابية و تدل على ارتباط فوق المتوسط، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2= 0.444$) الذي يشير إلى نسبة التغير في المتغير التابع (مجالات التغيير) الناتجة عن التغير في المتغير المستقل (دعم و تأييد الإدارة العليا)، و عند اختبار فرضية العدم (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم و تأييد الإدارة العليا على تحقيق التغيير) مقابل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم و تأييد الإدارة العليا على تحقيق التغيير) وجدنا بأن القيمة ($t= 6.195$) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5% ، كذلك قيمة

مستوى المعنوية المشاهد (sig) مساوي إلى (0.000) و هو أقل من قيمة المعنوية (الدلالة) المعتمدة، مما يعني أن دعم و تأييد الإدارة العليا له تأثير معنوي على التغيير.

باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لبيان قيمة F المحسوبة و مقارنتها مع قيمة F الجدولية نجد أن قيمة F المحسوبة 38.379 أكبر من قيمة F الجدولية بقيمة مستوى معنوية مشاهد (0.000) و هو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة).

إذن فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

2-3/ الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية:

H₂₃: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة على التغيير.

باستخدام الانحدار البسيط و تحليل التباين ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول التالي الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار (أنظر ملحق اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية)

الجدول رقم (43) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية

الفرضية	R	R ²	β	t	sig	F	sig
أثر تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة على التغيير	0.621	0.385	0.398	5.485	0.000	30.090	0.000

درجة الحرية = 49 (df = 50 - 1 = 49)

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

من الجدول نلاحظ بأن القيمة (R= 0.621) المعبرة عن العلاقة بين تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة و التغيير كانت إيجابية و تدل على ارتباط فوق المتوسط، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R² = 0.385) الذي يشير إلى نسبة التغير في المتغير التابع (مجالات التغيير) الناتجة عن التغير في المتغير المستقل (تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة)، و عند اختبار فرضية العدم (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة على تحقيق التغيير) مقابل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة على تحقيق التغيير) وجدنا بأن القيمة (t= 5.485) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5% ، كذلك قيمة مستوى المعنوية

المشاهد (sig) مساوي إلى (0.000) و هو أقل من قيمة المعنوية (الدلالة) المعتمدة، مما يعني أن تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة له تأثير معنوي على التغيير.

باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لبيان قيمة F المحسوبة و مقارنتها مع قيمة F الجدولية نجد أن قيمة F المحسوبة 30.090 أكبر من قيمة F الجدولية بقيمة مستوى معنوية مشاهد (0.000) و هو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة).

إذن فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

2-4/ الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية:

H₂₄: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة القوية مع العملاء على التغيير.

باستخدام الانحدار البسيط و تحليل التباين ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول التالي الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار (أنظر ملحق اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية)

الجدول رقم (44) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية

الفرضية	R	R ²	β	t	sig	F	sig
أثر العلاقة القوية مع العملاء على التغيير	0.725	0.525	0.392	7.290	0.000	53.139	0.000

درجة الحرية = 49 (df = 50 - 1 = 49)

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

من الجدول نلاحظ بأن القيمة (R= 0.725) المعبرة عن العلاقة بين تهيئة العلاقة القوية مع العملاء و التغيير كانت إيجابية و تدل على ارتباط قوي، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²= 0.525) الذي يشير إلى نسبة التغير في المتغير التابع (مجالات التغيير) الناتجة عن التغير في المتغير المستقل (العلاقة القوية مع العملاء)، و عند اختبار فرضية العدم (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة القوية مع العملاء على تحقيق التغيير) مقابل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة القوية مع العملاء على تحقيق التغيير) وجدنا بأن القيمة (t= 7.290) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5% ، كذلك قيمة مستوى المعنوية المشاهد (sig) مساوي إلى (0.000) و هو أقل من قيمة المعنوية (الدلالة) المعتمدة، مما يعني أن العلاقة القوية مع العملاء لها تأثير معنوي على التغيير.

باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لبيان قيمة F المحسوبة و مقارنتها مع قيمة F الجدولية نجد أن قيمة F المحسوبة 53.139 أكبر من قيمة F الجدولية بقيمة مستوى معنوية مشاهد (0.000) و هو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة). إذن فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

2-5/ الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الثانية:

H₂₅: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الجيدة للموارد البشرية على التغيير. باستخدام الانحدار البسيط و تحليل التباين ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول التالي الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار (أنظر ملحق اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الثانية)

الجدول رقم (45) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الثانية

الفرضية	R	R ²	β	t	sig	F	sig
أثر الإدارة الجيدة للموارد البشرية على التغيير	0.729	0.531	0.474	7.369	0.000	54.297	0.000

درجة الحرية = 49 (df = 50 - 1 = 49)

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

من الجدول نلاحظ بأن القيمة (R= 0.729) المعبرة عن العلاقة بين الإدارة الجيدة للموارد البشرية و التغيير كانت إيجابية و تدل على ارتباط قوي، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.531$) الذي يشير إلى نسبة التغير في المتغير التابع (مجالات التغيير) الناتجة عن التغير في المتغير المستقل (الإدارة الجيدة للموارد البشرية)، و عند اختبار فرضية العدم (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الجيدة للموارد البشرية على تحقيق التغيير) مقابل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الجيدة للموارد البشرية على تحقيق التغيير) وجدنا بأن القيمة ($t = 7.369$) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5% ، كذلك قيمة مستوى المعنوية المشاهد (sig) مساوي إلى (0.000) و هو أقل من قيمة المعنوية (الدلالة) المعتمدة، مما يعني أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية لها تأثير معنوي على التغيير.

باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لبيان قيمة F المحسوبة و مقارنتها مع قيمة F الجدولية نجد أن قيمة F المحسوبة 54.297 أكبر من قيمة F الجدولية بقيمة مستوى معنوية مشاهد (0.000) و هو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة). إذن فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

2-6/ الفرضية الفرعية السادسة من الرئيسية الثانية:

H₂₆: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات التطوير و التحسين المستمر على التغيير. باستخدام الانحدار البسيط و تحليل التباين ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول التالي الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار (أنظر ملحق اختبار الفرضية الفرعية السادسة من الرئيسية الثانية)

الجدول رقم (46) اختبار الفرضية الفرعية السادسة من الرئيسية الثانية

الفرضية	R	R ²	β	t	sig	F	sig
أثر عمليات التطوير و التحسين المستمر على التغيير	0.398	0.158	0.252	3.006	0.004	9.036	0.004

درجة الحرية = 49 (df = 50 - 1 = 49)

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

من الجدول نلاحظ بأن القيمة (R= 0.398) المعبرة عن العلاقة بين الإدارة الجيدة للموارد البشرية و التغيير كانت إيجابية و تدل على ارتباط أقل من المتوسط، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²= 0.158) الذي يشير إلى نسبة التغير في المتغير التابع (مجالات التغيير) الناتجة عن التغير في المتغير المستقل (عمليات التطوير و التحسين المستمر)، و عند اختبار فرضية العدم (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات التطوير و التحسين المستمر على تحقيق التغيير) مقابل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات التطوير و التحسين المستمر على تحقيق التغيير) وجدنا بأن القيمة (t= 3.006) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5% ، كذلك قيمة مستوى المعنوية المشاهد (sig) مساوي إلى (0.004) و هو أقل من قيمة المعنوية (الدلالة) المعتمدة، مما يعني أن عمليات التطوير و التحسين المستمر لها تأثير معنوي على التغيير.

باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لبيان قيمة F المحسوبة و مقارنتها مع قيمة F الجدولية نجد أن قيمة F المحسوبة 9.036 أكبر من قيمة F الجدولية بقيمة مستوى معنوية مشاهد (0.004) و هو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة).

إذن فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

2-7/ الفرضية الفرعية السابعة من الرئيسية الثانية:

H₂₇: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني أنماط قيادية ملائمة على التغيير.

باستخدام الانحدار البسيط و تحليل التباين ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول التالي الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار (أنظر ملحق اختبار الفرضية الفرعية السابعة من الرئيسية الثانية)

الجدول رقم (47) اختبار الفرضية الفرعية السابعة من الرئيسية الثانية

الفرضية	R	R ²	β	t	sig	F	sig
أثر تبني أنماط قيادية ملائمة على التغيير	0.592	0.351	0.382	5.091	0.000	25.290	0.000

درجة الحرية = 49 (df = 50 - 1 = 49)

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

من الجدول نلاحظ بأن القيمة (R= 0.592) المعبرة عن العلاقة بين تبني أنماط قيادية ملائمة و التغيير كانت إيجابية و تدل على ارتباط فوق المتوسط، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²= 0.351) الذي يشير إلى نسبة التغير في المتغير التابع (مجالات التغيير) الناتجة عن التغير في المتغير المستقل (تبني أنماط قيادية ملائمة)، و عند اختبار فرضية العدم (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني أنماط قيادية ملائمة على تحقيق التغيير) مقابل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني أنماط قيادية ملائمة على تحقيق التغيير) وجدنا بأن القيمة (t= 5.091) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5% ، كذلك قيمة مستوى المعنوية المشاهد (sig) مساوي إلى (0.000) و هو أقل من قيمة المعنوية (الدلالة) المعتمدة، مما يعني أن تبني أنماط قيادية ملائمة له تأثير معنوي على التغيير.

باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لبيان قيمة F المحسوبة و مقارنتها مع قيمة F الجدولية نجد أن قيمة F المحسوبة 25.290 أكبر من قيمة F الجدولية بقيمة مستوى معنوية مشاهد (0.000) و هو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة). إذن فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

2-8/ الفرضية الفرعية الثامنة من الرئيسية الثانية:

H₂₈: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة على التغيير. باستخدام الانحدار البسيط و تحليل التباين ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول التالي الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار (أنظر ملحق اختبار الفرضية الفرعية الثامنة من الرئيسية الثانية)

الجدول رقم (48) اختبار الفرضية الفرعية الثامنة من الرئيسية الثانية

الفرضية	R	R ²	β	t	sig	F	sig
أثر إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة على التغيير	0.741	0.550	0.528	7.654	0.000	58.577	0.000

درجة الحرية = 49 (df = 50 - 1 = 49)

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

من الجدول نلاحظ بأن القيمة (R= 0.741) المعبرة عن العلاقة بين إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة و التغيير كانت إيجابية و تدل على ارتباط قوي، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²= 0.550) الذي يشير إلى نسبة التغير في المتغير التابع (مجالات التغيير) الناتجة عن التغير في المتغير المستقل (إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة)، و عند اختبار فرضية العدم (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق التغيير) مقابل الفرضية البديلة (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق التغيير) وجدنا بأن القيمة (t= 7.654) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5% ، كذلك قيمة مستوى المعنوية المشاهد (sig) مساوي إلى (0.000) و هو أقل من قيمة المعنوية (الدلالة) المعتمدة، مما يعني أن إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة له تأثير معنوي على التغيير.

باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لبيان قيمة F المحسوبة و مقارنتها مع قيمة F الجدولية نجد أن قيمة F المحسوبة 58.577 أكبر من قيمة F الجدولية بقيمة مستوى معنوية مشاهد (0.000) و هو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة). إذن فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

3/ معاملات ارتباط بيرسون:

باستخدام معامل ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة و المتغير التابع (التغيير) و التي نلخص نتائجها من مصفوفة الارتباط (أنظر الملحق) في الجدول التالي:

الجدول رقم (49) العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل و المتغير التابع

الترتيب	نوع العلاقة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون R	المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)
7	متوسطة	0.002	0.430	اعتماد فلسفة الجودة الشاملة
4	متوسطة	0.000	0.667	دعم و تأييد الإدارة العليا
5	متوسطة	0.000	0.621	تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة
3	قوية	0.000	0.725	العلاقة القوية مع العملاء
2	قوية	0.000	0.729	الإدارة الجيدة للموارد البشرية
8	أقل من المتوسط	0.004	0.398	عمليات التطوير و التحسين المستمر
6	متوسطة	0.000	0.592	تبني أنماط قيادية ملائمة
1	قوية	0.000	0.741	إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة
/	قوية	0.000	0.854	تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

يظهر من الجدول أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) و المتغير التابع (التغيير) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.854 و هي دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 و بملاحظة أبعاد إدارة الجودة الشاملة فإن كل العلاقات الجزئية مع المتغير التابع كانت إيجابية و متفاوتة حيث سجلنا أكبر معامل ارتباط 0.741 لبعد إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة و هي دالة إحصائيا

عند مستوى 0.05 وتعتبر عن علاقة ارتباطية قوية ، ثم ثانيا معامل ارتباط 0.729 لبعد الإدارة الجيدة للموارد البشرية و هي دالة إحصائية عند مستوى 0.05، وتعتبر عن علاقة ارتباطية قوية، يليه ثالثا معامل ارتباط 0.725 لبعد العلاقة القوية مع العملاء و هي دالة إحصائية عند مستوى 0.05، وتعتبر عن علاقة ارتباطية قوية، ثم رابعا معامل ارتباط 0.667 لبعد دعم و تأييد الإدارة العليا و هي دالة إحصائية عند مستوى 0.05، وتعتبر عن علاقة ارتباطية متوسطة، ثم خامسا معامل ارتباط 0.621 لبعد تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة و هي دالة إحصائية عند مستوى 0.05، وتعتبر عن علاقة ارتباطية متوسطة، يليه سادسا معامل ارتباط 0.592 لبعد تبني أنماط قيادية ملائمة، و هي دالة إحصائية عند مستوى 0.05، وتعتبر عن علاقة ارتباطية متوسطة، وفي المرتبة السابعة معامل ارتباط 0.430 لبعد اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، و هي دالة إحصائية عند مستوى 0.05، وتعتبر عن علاقة ارتباطية متوسطة، وأخيرا معامل ارتباط 0.398 لبعد عمليات التطوير و التحسين المستمر، و هي دالة إحصائية عند مستوى 0.05، وتعتبر عن علاقة ارتباطية أقل من المتوسطة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة و فرضياتها الفرعية:

1/ اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى

للمتغيرات الديموغرافية عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى

للمتغيرات الديموغرافية عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

- نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One- way Anova) لدراسة الاختلاف في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة التي تعزى لمتغيرات كل من العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي.

- نستخدم اختبار العينات المستقلة (Independent-Samples T Test) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

2/ اختبار الفرضيات الفرعية:

1-2/ الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة:

H_{11} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر.

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول التالي الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار (أنظر ملحق اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة)

الجدول رقم (50) اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	3.440	3	1.147	11.534	0.000
	داخل المجموعات	4.574	46	0.99		
	الكلي	8.014	49			

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

أشارت النتائج المعروضة في الجدول لتحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير العمر أن قيمة F المحسوبة بلغت 11.534 و مستوى المعنوية المشاهد (0.000) و هو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة)، و هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر.

إذن فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

2-2/ الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة:

H_{12} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.

نستخدم اختبار العينات المستقلة (Independent-Samples T Test) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) و قد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول التالي الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار (أنظر ملحق اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة)

الجدول رقم (51) اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة

الجنس	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	انحراف خطأ المتوسط	قيمة t	مستوى الدلالة
-------	---	-----------------	-------------------	--------------------	--------	---------------

0.589	0.544	0.8365	0.46574	3.8570	31	ذكر
		0.6528	0.28455	3.7925	19	أنثى

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

أشارت النتائج المعروضة في الجدول أن المتوسطات الحسابية للذكور و الإناث متقاربة كما أن قيمة t المحسوبة بلغت 0.544 و مستوى المعنوية المشاهد (0.589) و هو أكبر من (0.05) (مستوى الدلالة)، و هذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.

إذن فإننا نقبل فرضية العدم.

2-3/ الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثالثة:

H_{13} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول التالي الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار (أنظر ملحق اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة)

الجدول رقم (52) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثالثة

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2.584	3	0.861	7.295	0.000
	داخل المجموعات	5.430	46	0.118		
	الكلي	8.014	49			

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

أشارت النتائج المعروضة في الجدول لتحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير المؤهل العلمي أن قيمة F المحسوبة بلغت 7.295 و مستوى المعنوية المشاهد (0.000) و هو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة)، و هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

إذن فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

2-4/ الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثالثة:

H_{14} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول التالي الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار (أنظر ملحق اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة)

الجدول رقم (53) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثالثة

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المركز	بين المجموعات	2.354	3	1.177	9.777	0.000
الوظيفي	داخل المجموعات	5.659	46	0.120		
	الكلي	8.014	49			

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

أشارت النتائج المعروضة في الجدول لتحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير المركز الوظيفي أن قيمة F المحسوبة بلغت 9.777 و مستوى المعنوية المشاهد (0.000) و هو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة)، و هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير المركز الوظيفي. إذن فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

2-5/ الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الثالثة:

H_{15} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة.

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول التالي الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار (أنظر ملحق اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة)

الجدول رقم (54) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الثالثة

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأقدمية	بين المجموعات	2.424	3	1.325	8.215	0.000
	داخل المجموعات	5.590	46	0.918		
	الكلي	8.014	49			

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 17.

أشارت النتائج المعروضة في الجدول لتحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الخبرة أن قيمة F المحسوبة بلغت 8.215 و مستوى المعنوية المشاهد (0.000) و هو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة)، و هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية. إذن فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

المبحث الرابع: مناقشة النتائج و التوصيات:

نتناول في هذا المبحث مناقشة النتائج المتوصل إليها بعد الاختبار و التوصيات الممكنة:

المطلب الأول: مناقشة النتائج:

1/ ملخص نتائج تحليل اتجاهات عينة الدراسة:

- دلت النتائج على أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة كانت مرتفعة على سلم ليكارت حيث بلغ المتوسط الكلي القيمة 3.91 ، و نلاحظ بأن بعد دعم و تأييد الإدارة العليا احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 4.43 ، يليه بعد اعتماد فلسفة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي بلغ 4.32، ثم بعد الإدارة الجيدة للموارد البشرية الذي قدر متوسطه الحسابي بالقيمة 4.24، ثم بعد العلاقة القوية مع العملاء البعد الذي احتل المرتبة الأخيرة المقدرة ب 3.44 لبعد تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة. و تفسر هذه النتيجة بأن المؤسسات المبحوثة لديها اهتمام محسوس بأبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد التغيير في المؤسسات المشاركة في عينة الدراسة كانت مرتفعة على سلم ليكارت حيث بلغ المتوسط الكلي القيمة 3.84 و قد احتل بعد زيادة رضا الزبائن المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 4.33، و هو ما يتفق مع مبدأ إدارة الجودة الشاملة و يعد نتيجة إيجابية للتطبيق الناجح لهذه الفلسفة، يليه بعد الزيادة في الإنتاجية و الحصة السوقية بمتوسط حسابي بلغ 4.07، و الذي يعد من مجالات التغيير الخارجية المستهدفة من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ثم بعد التكنولوجيا الذي قدر متوسطه الحسابي بالقيمة 4.04، هذا البعد من مجالات التغيير الداخلية، ثم بعد التحسين في العمليات بمتوسط حسابي قدر ب 3.86، و نلاحظ بأن كل المتوسطات تجاوزت القيمة 3 و كانت كلها مرتفعة حتى البعد الذي احتل المرتبة الأخيرة المقدرة ب 3.30 لتخفيض التكاليف و زيادة الأرباح.

2/ ملخص نتائج العوامل الديموغرافية:

- دلت النتائج على أن نسبة أفراد العينة من الذكور بلغت 62% في حين بلغت نسبة الإناث 38% و هذا يوضح شغل الذكور لمناصب إدارية بوظيفة مدير عام و إدارة عليا و في الإدارة المتوسطة و كذلك التقدم التدريجي لفئة الإناث لشغل هذه المناصب في المؤسسات المبحوثة.
- أظهرت النتائج فيما يتعلق بمتغير العمر بلوغ الفئتين العمريتين 30 – 40 سنة و 40 – 50 سنة أعلى النسب بمعدل 40% و 36% على الترتيب ، و بنسب أقل لفئة أكثر من 50 سنة، وفئة 20 – 30 سنة، و هي نتيجة منطقية تتناسب مع المناصب الوظيفية المشغولة في المؤسسات مع ميلها نحو التشبيب.
- دلت النتائج فيما يخص المركز الوظيفي على توزيع النسب كالتالي: 14% لمنصب المدير العام و 46% لفئة الإدارة العليا و 40% لفئة الإدارة المتوسطة و هذا يعود لطبيعة العينة التي تتطلب التركيز على مستويات إدارية مرتفعة تسمح بفهم و استيعاب مختلف أسئلة الاستبيان للحصول على نتائج موثوقة أكثر،
- تناسبت المعدلات المتعلقة بالمركز الوظيفي مع سنوات الأقدمية التي تركزت في فئة 10 سنوات فأكثر بنسبة بلغت 78% باعتبار أن الفئة المستهدفة في المؤسسات المبحوثة هي فئة الإطارات.

3/ ملخص نتائج المقابلة و تحليل الوثائق:

- تم اللجوء إلى أسلوب المقابلة مع بعض الإطارات ممن شملهم الاستبيان و تحليل بعض الوثائق حيث:
- أظهرت نتائج المقابلة و الاطلاع على بعض وثائق المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق اهراس خاصة دليل الجودة أن تطبيق المؤسسة للنظام و حصولها على شهادة الإيزو 2000/9001 مكنها من تقليل الفاقد من مواردها، السيطرة على جزء من التكاليف المخفية من خلال تحليل أسباب عدم المطابقة و توزيع نسبها بين الأدوات، الأفراد، الآلات، مسؤولية المواد. كما تحققت للمؤسسة بعض المزايا المرتبطة بزيادة الحصة السوقية و رقم الأعمال، حيث أكد مدير الوحدة كسب المؤسسة لزبائن جدد محليا و دوليا (تونس) بعد الحصول على الشهادة منذ 2003. و تحسن سمعتها و وضعها التنافسي و القيمة المضافة و معدل تطور نتيجة الإستغلال. لكن لا يزال وجود تركيز على الفحص النهائي للمنتوج و عدم الوقاية من الأخطاء بدل تصحيحها كما توضحه الميزانية و تكاليف معالجة عدم مطابقة إنتاج الدهن داخليا و الإنتاج نصف مصنع و تكاليف شكاوى الزبائن الصناعيين و مردودات المنتجات و زيادة آجال التسليم للزبائن الصناعيين و معدل رضا العملاء، و تكاليف معالجة عدم المطابقة للموردين. كما نلاحظ التحسن في أداء المؤسسة من خلال مراقبتها لهذه المؤشرات و تحسينها بفضل تطبيق نظام الإيزو 2000:9001.

كما لاحظنا قيام المؤسسة بقياس رضا زبائنها حيث أطلعنا رئيسة مصلحة ما بعد البيع على نموذج للتحقيق الذي تقوم به المصلحة لقياس رضا زبائنها عن المنتجات و الخدمات المقدمة و مقارنتها بالمنافسين، كما أكدت على عدم انتهاء العلاقة مباشرة بعد استلام المنتج و وجود اتصالات دائمة مع العملاء و إرسال التقنيين و المهندسين إليهم إذا اقتضى الأمر ذلك.

- بالنسبة لمجمع صيدال فرع فارمال وحدة عناية علما أن المجمع مكون من 03 فروع (فارمال، المضادات الحيوية، البيوتيك) و هو متعامل في بورصة الجزائر منذ 1998 و يحظى بمكانة هامة في السوق الوطني كمؤسسة رائدة في مجال صناعة الأدوية. تحصل مجمع صيدال على شهادة الجودة الإيزو 9001/2000 في سنة 2001 كما تحصل سنة 2003 على أول شعار جزائري في الجودة، و خمسة شهادات براءات اختراع من المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعي، كما تطور رقم أعمال المجمع و حجم إنتاجه رغم المنافسة، و هو يصدر لـ 14 دولة منها: تسعة إفريقية (جنوب إفريقيا، الكاميرون، مالي، التشاد، السودان، تنزانيا، السنغال، بوركينا فاسو، مدغشقر، النيجر). و أربعة أسواق عربية: (اليمن، العراق، ليبيا، تونس)، و سوقين في أوروبا: (إيطاليا و ألمانيا).

تمكن المجمع من السيطرة على التكاليف باتباع نظام الجودة و يتبع استراتيجية القائد في السوق. كما تتموقع الجودة في استراتيجية المجمع كمحور أساسي لنشاطات الإدارة لضمان منتجات في السوق مطابقة للمتطلبات الصحية و إرضاء الزبائن، و الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.

- مجموعة كاي بلاست بسطيف التي أنشأت في 1998 و هي من المؤسسات الرائدة في الصناعات الكيميائية في الجزائر متحصلة على شهادة الإيزو 9001/2008 في سنة 2010، تعمل على إشباع متطلبات الزبائن و السوق بتطبيق نظام جودة تحسين عمليات الإنتاج و الخدمات. تعمل المخابر على المراقبة الدائمة لجودة المواد الأولية و المنتجات، شروط التخزين و التسليم حيث كل جزئية تتم وفق حسابات في متطلبات الجودة.

- مجمع شي علي حاصل على الإيزو 9001/2000 و الإيزو 14001/2004 و OHSAS 18001/2007 كما تحصل في 2009 على حق وضع علامة "تاج" الخاصة لتشكيلة الأنابيب ذات الأقطار من نوع PEHD استعمال في الماء الشروب على منتوجها من طرف المعهد الجزائري للتقييس.

- مؤسسة ميناء عناية تحصل على شهادة الإيزو 9001/2008 من طرف MOODY.

- فرتيال عناية: متحصلة على الإيزو 9001/2000 و الإيزو 14001/2004 و OHSAS 18001/2007 .

- نجد أيضا مجمع عمر بن عمر بقالمة الحاصل على شهادتي الإيزو 22000 و الإيزو 9001.

- كذلك مؤسسة أنفراراي بعنابة التي تطبق نظاما للجودة و البيئة و الصحة و السلامة المهنية و هي متحصلة على شهادات الإيزو 2008/9001، الإيزو 2004/14001، و2007/18001OHSAS.
- بالإضافة للمؤسسة الوطنية للآلات الحديدية و الحادة (FAMOS) وحدة تبسة و شركة أنتريكو ماطتي بتبسة المتحصلتان على الإيزو 2000/9001 .
- نضيف أيضا كوندور انتر تراد ببرج بوعريريج المتحصلة على الإيزو 2000/9001.

بالنسبة للمعيار الدولي الجديد (إيزو 26000) المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لم نسجل حصول أي مؤسسة تنتمي لعينة الدراسة عليه لحد الآن، و نشير إلى أن الجزائر تعد من بين البلدان التي تبنت المعيار الدولي الجديد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و ذلك من خلال وضع برنامج وطني للمرافقة في إطار مبادرة إقليمية أطلق عليها اسم (آر.أس مينا) (المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) و تمتد من 2012 إلى 2014، و تشرف عليها المنظمة الدولية للتقييس بالتعاون مع الوكالة السويدية للتنمية الدولية، و ستستفيد 114 مؤسسة جزائرية من تكوين و مرافقة في مجال التقييس في إطار هذا البرنامج.

و بناء على نفس البرنامج الوطني قام المعهد الوطني للتقييس في سنة 2012 باختيار أربع مؤسسات وطنية للاستفادة من البرنامج الإقليمي للمرافقة لمدة ثلاث سنوات من أجل مطابقة المقاييس التي تملئها المنظمة الدولية للتقييس (إيزو 26000). يهدف هذا البرنامج التدريبي إلى تمكين المؤسسات المستفيدة من الأدوات التي تمكنها من تحسين أدائها في ميدان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وبعد استكمال هذا البرنامج يمكن للمؤسسات المستفيدة أن تحصل على تصديق لحساباتها طبقا لمتطلبات مقياس إيزو 26000، وعلاوة على عملية الإشراف على المؤسسات فإن المسؤولية المجتمعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تعزز تقديم تكوين لخبراء جزائريين لمرافقة المؤسسات في تحسين التزاماتها بخصوص مسؤولياتها المجتمعية.¹

4/ ملخص نتائج اختبار الفرضيات:

الجدول التالي يلخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الجدول رقم (55) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

¹ موقع الجزائر أون لاين، برنامج المنظمة الدولية للتقييس، مقال منشور على الموقع الإلكتروني:

<http://www.eldjazaironline.net>, consulter le 15/02/2013.

الفرضيات	نتائج الاختبار (مستوى الدلالة: $\alpha = 0.05$)
الفرضية الرئيسية الأولى: H_0 : لا يوجد اهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات المبحوثة H_1 : يوجد اهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات المبحوثة	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الرئيسية الثانية: H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التغيير H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التغيير	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية: H_{21} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد فلسفة الجودة الشاملة على التغيير.	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية: H_{22} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم و تأييد الإدارة العليا على التغيير.	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية: H_{23} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل الثقافة على التغيير.	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية: H_{24} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة القوية مع العملاء على التغيير.	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الثانية: H_{25} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الجيدة للموارد البشرية على التغيير.	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية السادسة من الرئيسية الثانية: H_{26} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات التطوير و التحسين المستمر على التغيير.	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية السابعة من الرئيسية الثانية: H_{27} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني أنماط قيادية ملائمة على التغيير	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الثامنة من الرئيسية الثانية: H_{28} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة على التغيير.	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الرئيسية الثالثة: H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية . H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الأولى:	

قبول الفرضية البديلة	H ₁₁ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر.
قبول الفرضية العدمية	الفرضية الفرعية الثانية: H ₁₂ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.
قبول الفرضية البديلة	الفرضية الفرعية الثالثة: H ₁₃ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
قبول الفرضية البديلة	الفرضية الفرعية الرابعة: H ₁₄ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.
قبول الفرضية البديلة	الفرضية الفرعية الخامسة: H ₁₅ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الجودة الشاملة تعزى لمتغير الأقدمية.

المصدر: إعداد الباحث

- دلت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى على وجود اهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة الثمانية حسب نموذج الدراسة المقترح لدى المؤسسات المبحوثة و المكونة لعينة الدراسة.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على تحقيق التغيير، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية قوية أظهرها بلوغ معامل الارتباط القيمة 0.854 كما أظهرت النتائج أن التغيير في إدارة الجودة الشاملة يؤثر في تحقيق التغيير بنسبة 73% و التي عبر عنها معامل التحديد.
- أظهرت النتائج أن كل العلاقات الارتباطية الجزئية للمتغير المستقل مع المتغير التابع كانت إيجابية و متفاوتة حيث سجلنا أكبر معامل ارتباط 0.741 لبعد إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة و هي دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 وتعبّر عن علاقة ارتباطية قوية ، ثم ثانيا معامل ارتباط 0.729 لبعد الإدارة الجيدة للموارد البشرية و هي دالة إحصائيا عند مستوى 0.05، وتعبّر عن علاقة ارتباطية قوية، يليه ثالثا معامل ارتباط 0.725 لبعد العلاقة القوية مع العملاء و هي دالة إحصائيا عند مستوى 0.05، وتعبّر عن علاقة ارتباطية قوية، ثم رابعا معامل ارتباط 0.667 لبعد دعم و تأييد الإدارة العليا و هي دالة إحصائيا عند مستوى 0.05، وتعبّر عن علاقة ارتباطية متوسطة، ثم خامسا معامل ارتباط 0.621 لبعد تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة و هي دالة إحصائيا عند مستوى 0.05، وتعبّر عن

علاقة ارتباطية متوسطة، يليه سادسا معامل ارتباط 0.592 لبعد تبني أنماط قيادية ملائمة، و هي دالة إحصائيا عند مستوى 0.05، وتعبّر عن علاقة ارتباطية متوسطة، وفي المرتبة السابعة معامل ارتباط 0.430 لبعد اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، و هي دالة إحصائيا عند مستوى 0.05، وتعبّر عن علاقة ارتباطية متوسطة، وأخيرا معامل ارتباط 0.398 لبعد عمليات التطوير و التحسين المستمر، و هي دالة إحصائيا عند مستوى 0.05، وتعبّر عن علاقة ارتباطية أقل من المتوسطة.

المطلب الثاني: توصيات الدراسة:

في ضوء ما تقدم من نتائج و استنتاجات يمكن تقديم مجموعة من المقترحات و التوصيات التي يمكن أن تساهم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تحقيق متطلبات و نتائج التغيير في المؤسسات قيد الدراسة:

- 1- توسيع دائرة التدريب و التكوين في المؤسسات لتشمل إلى جانب إطاراتها أعوان التحكم والتنفيذ بدرجة أكبر للأهمية الإستراتيجية للعنصر البشري في جميع عمليات المؤسسة والإهتمام أكثر بتهيئة مناخ العمل بالمنظمة ليكون قادرا على استيعاب إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسيس

بأهمية تطبيق هذا المدخل و الفوائد التي يحققها في المؤسسة لتحقيق متطلبات و نتائج التغيير الهادف، و يكون ذلك من خلال تكثيف علاقات التعاون الخارجية خاصة الجامعات و مراكز التكوين بتنظيم ملتقيات و ندوات و أيام دراسية للتعريف بإدارة الجودة الشاملة و مبادئها و فوائد و مزايا تطبيقها.

2- ضرورة مواكبة المستجدات في إدارة الأعمال كسنة سيغما باعتبارها مقارنة متقدمة في إدارة الجودة الشاملة حيث لمسنا غموضا من حيث المفهوم و أدواته في معظم المؤسسات، مع اقتراح العمل بأسلوب المقارنة المرجعية مع أفضل الممارسات للمؤسسات الرائدة في مجال أعمالها.

3- ضرورة الإستفادة من رصد شكاوى الزبائن و قياس رضاهم في وضع الخطط السنوية للمؤسسات، و اعتبار هذه الرغبات و الإحتياجات الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة، كما نقترح على إدارة المؤسسات في هذا الإطار الإهتمام بالوظيفة التسويقية و تكليف المختصين في هذا المجال بالإتصال بالمستهلكين و الزبائن الصناعيين و تطوير تقنيات جمع المعلومات و تصميم الإستثمارات، و العمل على إجراء مقابلات معهم بالاستعانة بالمختصين في مجال التسويق حتى تكون العملية أكثر مردودية و فائدة للمؤسسات.

4- ضرورة إشراك العاملين على اختلاف فئاتهم الوظيفية في اتخاذ القرارات الخاصة بوضع الأهداف و رسم السياسات، و تحديد متطلبات إدارة الجودة مما يشجع على تحديد المشاكل و المعوقات التي تواجههم أثناء عملية التنفيذ لإيجاد الأساليب المناسبة للمعالجة.

5- على المستوى الإستراتيجي يجب على الإدارات العليا للمؤسسات الحاصلة على إحدى شهادات الإيزو أن لا تكتفي بحصولها على الشهادة و إنما تعتبرها خطوة أولى للانتقال إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6- إلى جانب اقتراحنا لتوسيع دائرة التكوين لتشمل كل الفئات الوظيفية بالمؤسسات، نقترح أن تكون هذه البرامج متوافقة مع متطلبات تنفيذ إستراتيجياتها من خلال تشخيص الخلل الوظيفي في كل دائرة أو مصلحة من حيث العدد و تكاليف تعديل هذا الخلل بالاستفادة من مزايا التطبيق الناجح لإستراتيجية ستة سيغما لتحقيق الدقة في إدارة الجودة، و بالتالي يتسنى صياغة البرامج الضرورية و المناسبة لترشيد النفقات من جهة، و ضمان مردودية برامج التكوين و التدريب من جهة أخرى.

7- نقترح على المؤسسات الإهتمام بنشاطات البحث و التطوير لتجديد أو ابتكار المنتجات بما يتوافق مع رغبات و إحتياجات زبائنهم، و ذلك برصد الموارد اللازمة لذلك، و إدراج هذه السياسة في الإستراتيجية العامة للمؤسسة من أجل الوصول إلى حصص سوقية إضافية.

- 8- يوصي الباحث بأن تضع المؤسسات المبحوثة موضوع تطبيق استراتيجيات التغيير و التطوير المتعلقة بالهيكل التنظيمي و الموارد البشرية و الاستراتيجية و التكنولوجيا -التي تعد من مجالات التغيير الأساسية في ظل إدارة الجودة الشاملة – أولوياتها.
- 9- توعية المؤسسات بأن التغيير هو عملية مستمرة تعيشها بشكل دائم حتى تتمكن من النجاح في إدارة هذا التغيير.
- 10- إشراك العاملين في عملية الإعداد للتغيير و عدم اقتصره على فرد واحد أو نظام فرعي بل إلى مجهود جماعي على مختلف المستويات الوظيفية في المؤسسات.
- 11- ضرورة التواصل مع البيئة الخارجية حيث أن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع التلاؤم و التكيف و الاستفادة منها لتحقيق الأهداف النهائية.
- 12- اختيار النمط المناسب للتغيير حسب متطلباته و التخطيط له بشكل جيد من خلال وضع استراتيجية مشاركة العاملين في جميع مراحل التغيير و ضرورة تجربته قبل تعميمه، كما نقترح استخدام التغيير المرحلي المتدرج بدلا من التغيير الجذري المفاجئ الذي قد لا يفضل نظرا لمقاومة التغيير الكبيرة التي يمكن أن يتعرض لها.
- 13- تشجيع العمل الجماعي من خلال تكوين الفرق كأسلوب حلقات الجودة و ستة سيغما لتحقيق التغيير المنشود في العمليات بغرض بلوغ الأهداف المسطرة و تقليل التكاليف و الهدر في الوقت و الموارد المختلفة.
- 14- الاستعانة بالخبراء و المختصين في إدارة التغيير من خارج المؤسسات في حال عدم وجودها داخلها لمساعدة المديرين في التخطيط و تنفيذ برنامج التغيير التنظيمي من خلال إدارة الجودة الشاملة و المقاربات المتقدمة فيها كأسلوب ستة سيغما خاصة لدى المؤسسات التي تبنت أنظمة الجودة و بدأت في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للتحسين المستمر.
- 15- تعزيز الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره يمثل رأس المال الفكري الذي يجب أن تستثمر فيه المؤسسات بشكل مستمر لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة.
- 16- تعزيز دور العميل من خلال تعميق فكرة "العميل يدير المنظمة"، و أثره في نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لأنه هو الذي يحدد مدى التقدم الذي تم إحرازه في مجال الجودة من خلال إشباع حاجاته و رغباته و تحقيق توقعاته.
- 17- نقترح على مختلف المؤسسات الجدية و الحماس في التخلص من الأساليب القديمة و التحول نحو الأساليب الجديدة المتقدمة في إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية ستة سيغما لتحقيق الدقة في إدارة الجودة.

- 18- التأكيد على أهمية العوامل الحرجة للجودة و توجيه الإمكانيات و الاستراتيجيات نحو تلبيةها للمستهلك.
- 19- التوسع في استخدام التكنولوجيا في المؤسسات و تكنولوجيا المعلومات لإرساء نظام معلومات كفاء لإدارة الجودة الشاملة .
- 20- من المهم جدا فهم أن إدارة الجودة الشاملة و ستة سيغما مرتبطان مع بعضهما و أن التحسن في أحدهما يؤثر في الآخر بشكل جذري، و لكن هذا لا يعني أن ستة سيغما هي تيار منفصل عن إدارة الجودة الشاملة بل على العكس.
- 21- زيادة الاهتمام بالمقاربات المتقدمة في إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية ستة سيغما لتحقيق الدقة في إدارة الجودة و عدم الاكتفاء بالحصول على إحدى شهادات الإيزو.
- 22- استخدام مختلف أدوات إدارة الجودة الشاملة أو دورة DMAIC بالنسبة لستة سيغما مع ضرورة مراعاة اختيار الأداة أو الأدوات التي تتلاءم مع طبيعة المشكلة أو العملية المراد تحسينها.
- 23- على المستوى الوطني يجب تفعيل أكبر لدور المعهد الوطني للتقييس بالمرافقة الميدانية و التحسيس المستمر و زيادة التسهيلات المادية خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تقديم الاستشارات المختلفة خاصة بالنسبة للمواصفات الجديدة كمواصفة إيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

خلاصة الفصل الرابع:

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذه الدراسة للوقوف على واقع الجودة و إدارتها و تأثيرها على التغيير من حيث الجوانب الداخلية و التي اقترحت كمتطلبات في نموذج الدراسة، و الجوانب الخارجية المتمثلة في النتائج و ذلك في عينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة ببعض الولايات الواقعة بالشرق الجزائري بالاعتماد على أسلوب الاستمارة بعدة محاور لتحليل نتائجها، و الوقوف على بعض الجوانب التي تم تناولها في الفصول النظرية، لقياس الاتجاهات و الحصول على الإجابات، كما تم اعتماد أسلوب المقابلة التي تمت مع بعض الإطارات.

لقد أظهرت نتائج الاختبارات وجود اهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة الثمانية حسب نموذج الدراسة المقترح لدى المؤسسات المبحوثة و المكونة لعينة الدراسة بدرجات متفاوتة مع ملاحظة البطء في مواكبة المستجدات في إدارة الأعمال كستة سيغما باعتبارها مقارنة متقدمة في إدارة الجودة الشاملة حيث لمسنا غموضا من حيث المفهوم و أدواته في معظم المؤسسات.

الخاتمة العامة

إن اهتمام المنظمات بالجودة وإدارتها لم يعد اختياريًا وإنما أصبح عملية حتمية تفرضها متغيرات اقتصادية مترابطة ومتسارعة، فالمؤسسات غير الحاصلة على شهادة المطابقة لإحدى معايير الجودة المتفق عليها عالميًا مثلًا تقصي نفسها من أسواق مهمة محلية، إقليمية، أو دولية، كما أن المنظمات التي سارعت في تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة قد استطاعت النجاح في التغيير والتكيف مع البيئة الخارجية، والحصول على المزايا التنافسية المستدامة، حيث تحكمت في تكاليفها، وحافظت على زبائنها، وزادت من حصتها السوقية في ظل منافسة شرسة وبيئة متغيرة نظراً للإبتكار والتجديد المستمر في المنتجات التي أصبحت دورة حياتها قصيرة.

لقد حاولنا من خلال هذه الأطروحة في جانبها النظري تناول المفاهيم التي تركز عليها أنظمة إدارة الجودة الشاملة والإيزو، وستة سيغما والعلاقة مع إدارة التغيير، باعتبار أن الجودة هي من أهم مصادر صناعة الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال إذا توفرت الشروط الأساسية لتبني هذه المناهج الإدارية الحديثة بدءاً بدعم وتأييد الإدارة العليا، والاهتمام بالعنصر البشري لتطبيق استراتيجية الجودة وجعلها جزءاً من استراتيجية المؤسسة ككل، مع نشر ثقافة التحسين المستمر والدائم والأخذ بعين الاعتبار مفهوم العميل الداخلي من خلال المصالح والإدارات الفرعية المختلفة من جهة والعلماء من جهة أخرى وجعل الوصول إلى رضاهم، وإشباع رغباتهم المعلنة والضمنية من أولوية أولويات المؤسسة للحفاظ على زبائنهم الحاليين وكسب المحتملين من خلال التركيز على العوامل الحرجة للجودة التي تمثل العناصر التي هي محل اهتمام المستهلك، وصولاً إلى زيادة الحصة السوقية بالإضافة إلى التحكم في التكاليف وتقليلها، حيث تعرضنا من خلال محاور هذه الدراسة إلى أهم الأدوات المستخدمة لتطبيق أنظمة إدارة الجودة والتي تتطلب أنظمة تدريب وتكوين فعالة ومستمرة مع إشراك مختلف الفئات الوظيفية بالمؤسسة.

سمحت لنا الدراسة الميدانية بالوقوف على واقع الاهتمام بأنظمة الجودة بعينة من المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري، وتشخيص المزايا المحصل عليها من التطبيق من جهة، وبعض السلبيات أو النقائص التي يمكن تداركها من جهة أخرى.

وقد توصلنا إلى أنه فعلاً قد تم تحقيق مجموعة من المكاسب الناتجة عن التطبيق كالسيطرة على جزء من التكاليف أو نمو وتطور رقم الأعمال وكسب زبائن جدد، إلا أننا سجلنا تأخر المؤسسات في التحول إلى إدارة الجودة الشاملة، وستة سيغما، حيث أن الثقافة السائدة لازالت تشكل إلى حد ما عائقاً أمام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

كما لاحظنا أن عدد المؤسسات المتحصلة على إحدى شهادات الإيزو يبقى قليلا نسبيا على المستوى الوطني حيث لا يتجاوز إجمالي المؤسسات المتحصلة على إحدى شهادات الإيزو 450 مؤسسة، بينما يتجاوز في تونس مثلا العدد 1150.

نشير إلى الدور المنوط بالمعهد الوطني للتقييس حيث تعتبر الجزائر عضوا في منظمة الإيزو منذ سنة 1976، حيث يعمل المعهد على إعداد المواصفات الوطنية بالتنسيق مع مختلف القطاعات، وينجز الدراسات والبحوث و التحقيقات العمومية مع تحديد الاحتياجات الوطنية في مجال التقييس، و السهر على تنفيذ البرنامج الوطني للتقييس، ضمان توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييس، وتمثيل الجزائر في الهيئات الدولية للتقييس و التي تكون الجزائر طرفا فيها. كما نشم إعلان وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار عن المسابقة الوطنية لمنح الجائزة الجزائرية للجودة قصد مكافأة مجهودات المؤسسات و الهيئات على النتائج المتحصل عليها في مجال تحسين و تطوير الجودة. لكن هذا يبقى غير كافي و يجب تفعيل الدور أكثر بالمرافقة الميدانية و التحسيس المستمر و زيادة التسهيلات المادية خاصة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تقديم الاستشارات المختلفة خاصة بالنسبة للمواصفات الجديدة كمواصفة إيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ويمكننا الإجابة على إشكالية بحثنا حول واقع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة و المقاربات المتقدمة في إدارتها كسنة سيغما، و مدى تأثيرها على مؤشرات و مجالات التغيير الداخلية المتمثلة في المتطلبات، و الخارجية المتمثلة في النتائج في عينة من المؤسسات الإقتصادية الناشطة بالشرق الجزائري خاصة بعد النتائج المتوصل إليها في الجانب الميداني التي أثبتت وجود اهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة الثمانية حسب نموذج الدراسة المقترح لدى المؤسسات المبحوثة و المكونة لعينة الدراسة مع ملاحظة نقص الوعي بمفهوم ستة سيغما و أدواتها، كما أثبتنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على تحقيق التغيير، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية قوية أظهرها بلوغ معامل الارتباط القيمة 0.854 كما أظهرت النتائج أن التغيير في إدارة الجودة الشاملة يؤثر في تحقيق التغيير بنسبة 73% و التي عبر عنها معامل التحديد.

و في ختام هذه الدراسة يمكن للباحث الإشارة إلى بعض النقاط التي قد تؤدي إلى صياغة إشكاليات لمسارات بحثية أخرى خاصة في الجزء الميداني المتعلق بالمؤسسات قيد الدراسة و التي نوردتها فيما يلي:

* تطبيق إدارة الجودة الشاملة و ستة سيغما في قطاع اقتصادي معين على المستوى الوطني سواء إنتاجي أو في المنظمات الخدمية كالفنادق بالنسبة لقطاع السياحة أو الجامعات بالنسبة لقطاع التعليم العالي.

* مقاومة التغيير التي يمكن أن تطرح على مستوى المؤسسات الجزائرية لتبني الأنظمة الإدارية الحديثة كالإيزو في مرحلة أولى ثم الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة و ستة سيغما في مراحل متقدمة.

* تطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كآلية لتأهيلها و زيادة تنافسيتها.

* تطبيق الأدوات الحديثة في تخطيط مؤشرات الجودة و آلية بناء بيت الجودة في منظمات الأعمال.

* على المستوى الكلي يمكن تناول إشكالية مقارنة بين تجارب المؤسسات الجزائرية و تجارب دول المغرب العربي أو الدول العربية فيما يخص تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): المؤسسات الاقتصادية المشاركة في عينة الدراسة حسب نوع النشاط الممارس:

الرقم	إسم المؤسسة	قطاع النشاط
01	المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، وحدة سوق أهراس	صناعي: إنتاج الدهن و مشتقاته
02	مطاحن الهلال، سوق اهراس	غذائي: إنتاج الدقيق
03	زجاج الشرق، سوق اهراس	صناعي: منتجات زجاجية منزلية
04	المطاحن الكبرى بلغيث، مداوروش، سوق اهراس	غذائي: إنتاج الدقيق
05	المؤسسة الوطنية للنسيج LAZA، سوق اهراس	صناعي: النسيج
06	مؤسسة الوثام، عين سينور، سوق اهراس	صناعي غذائي: المشروبات الغازية
07	ملبنة حمادة، سوق اهراس	غذائي: الحليب المبستر
08	مصنع الأجر، الزعرورية، سوق اهراس	إنتاجي، الأجر الأحمر
09	المؤسسة الجزائرية السورية، سوق اهراس	صناعي: إنتاج مواد التجميل
10	مؤسسة منصوري، سدراتة، سوق اهراس	صناعي: الورق
11	مطاحن السنابل، سدراتة، سوق اهراس	غذائي: إنتاج الدقيق
12	موبيليس، سوق اهراس	خدمي: اتصالات الهاتف النقال
13	وكالة ولد لخضر للسيارات، سوق اهراس	خدمي: بيع السيارات، و خدمات ما بعد البيع
14	مؤسسة القلم، سوق اهراس	صناعي: الورق و المستلزمات المكتبية
15	مجموعة كي بلاست groupe k plast، سطيف	صناعي كيميائي: إنتاج أنابيب بولي كلوريد الفينيل
16	شركة أي أم سي، سطيف	صناعي: إنتاج أجهزة القياس والتحكم والحماية
17	مجمع اجوني سارل، سطيف	صناعي: إنتاج البلاط المنقط
18	مؤسسة ENIE، الوحدة التجارية للشرق، سطيف	صناعي: الأجهزة الكهرومنزلية
19	مؤسسة SAMSUNG، سطيف	صناعي: الأجهزة الكهرومنزلية
20	معمل مشروبات مامي، سطيف	صناعي: المشروبات الغازية

21	مجموعة بوراس، سطيف	صناعي: إنتاج الطوب الأحمر و البلاط
22	مجمع شي علي groupe chiali، سطيف	صناعي: إنتاج الأنابيب البلاستيكية
23	مصنع بسكويت الفوارة، سطيف	غذائي: إنتاج البسكويت
24	أنتريكو ماطتي، تبسة	المحروقات: أنابيب الغاز
25	شركة الإسمنت، تبسة	صناعي: الإسمنت
26	مؤسسة الفوسفات، ونزة، تبسة	صناعي: إنتاج الفوسفات
27	المؤسسة الوطنية للصناعة الميكانيكية و الأدوات القاطعة العادية و النوعية FAMOS، تبسة	تجاري، صناعي: الآلات الحديدية
28	المطاحن الكبرى، العوينات، تبسة	غذائي: إنتاج الدقيق
29	أرسيلور ميتال ArcelorMittal، تبسة	صناعي: الحديد و الصلب
30	مؤسسة أنفراراي INFRARAIL، عنابة	صناعي: منشآت السكة الحديدية
31	مجمع صيدال، فرمال، وحدة عنابة	صناعي دوائي
32	مؤسسة محبوبة، عنابة	غذائي: إنتاج العجائن
33	مجمع حنافي، عنابة	غذائي: حفظ و تعليب الخضر و الفواكه
34	فرتيال، عنابة	صناعي كيميائي: إنتاج الأسمدة الفلاحية
35	المؤسسة الوطنية للحديد و الفسفات Ferphos عنابة	صناعي: الحديد و الفسفات
36	مؤسسة ميناء عنابة	خدمي: خدمات الميناء
37	ملبنة الإيدوغ، عنابة	غذائي: الحليب المبستر
38	أرسيلور ميتال، عنابة	صناعي: الحديد و الصلب
39	كوندور عنتر تراد، برج بوعريريج	صناعي: الأجهزة الكهرومنزلية
40	اركوديم، برج بوعريريج	صناعي: إنتاج المنتجات الالكترونية والأجهزة المنزلية
41	مؤسسة Argilor، برج بوعريريج	إنتاجي: إنتاج الآجر
42	مؤسسة Gemac، برج بوعريريج	إنتاجي: إنتاج البلاط و مواد البناء

43	مجموعة مشري، برج بو عريريج	صناعي: إنتاج مواد البناء
44	مؤسسة Gerbior، برج بو عريريج	غذائي: إنتاج القمح الصلب و مشتقاته
45	مؤسسة plyben، برج بو عريريج	صناعي: إنتاج الأكياس البلاستيكية
46	مؤسسة المشروبات الغازية، فنجال، قالمة	صناعي غذائي: المشروبات الغازية
47	المؤسسة العمومية الاقتصادية للدراجات و الدراجات النارية و التطبيقات سيكما ، قالمة	صناعي: صناعة الدراجات الهوائية و النارية
48	مجمع عمر بن عمر، قالمة	غذائي: إنتاج مصبرات
49	مصنع تكرير السكر، قالمة	غذائي: إنتاج السكر
50	مؤسسة مرمورة، قالمة	غذائي: إنتاج الدقيق

الملحق رقم (02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لاستمارة الدراسة:

الرقم	الإسم و اللقب	مؤسسة الإنتساب
01	الأستاذ الدكتور: سلايمي أحمد	جامعة باجي مختار عنابة
02	الأستاذ الدكتور: علي لزعر	جامعة محمد الشريف مساعدية سوق اهراس
03	الدكتور: شريف عمر	جامعة الحاج لخضر باتنة
04	الدكتور: شريك مصطفى	جامعة محمد الشريف مساعدية سوق اهراس
05	الدكتور: بن رجم محمد خميسي	جامعة محمد الشريف مساعدية سوق اهراس

الملحق رقم (03): نموذج استمارة لدراسة:

إدارة الجودة الشاملة و التغيير في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة ميدانية -

سيدي (تي) المحترم (ة):

يهدف هذا الاستبيان إلى تجميع الحقائق و المعلومات المتعلقة برأيكم الشخصي حول واقع إدارة الجودة الشاملة و التغيير بمؤسستكم، و نحيطكم علما بأن كل المعلومات التي ستدلون بها ستبقى سرية و لن تستخدم إلا لأغراض علمية بحتة لإنجاز مذكرة دكتوراه العلوم في إدارة الأعمال، لذا نلتمس منكم الإجابة عن الأسئلة بصدق و صراحة بوضع علامة () في المكان المناسب و ملئ الفراغات التي تقتضي الملاءمة شاكرين حسن تعاونكم في إنجاح هذا البحث العلمي، و سوف نعمل على تزويدكم بالنتائج و التوصيات التي نصل إليها إذا ما رغبتكم في ذلك.

الباحث:

بإشراف:

بوفاس الشريف

الدكتور: بن اعمارة منصور

ماجستير، طالب دكتوراه في إدارة الأعمال

أستاذ محاضر جامعة باجي مختار -عنابة-

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

جامعة باجي مختار - عنابة -

رقم الهاتف: 0670013216

البريد الإلكتروني: achraf1boufas@yahoo.fr

القسم الأول: معلومات ديموغرافية:

المؤسسة: قطاع الأعمال:

الولاية:

العمر: ☐ 20 - 30 سنة، ☐ 30 - 40 سنة، ☐ 40 - 50 سنة، ☐ 5 سنة فأكثر.

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

التحصيل العلمي: ☐ ثانوي، ☐ كالوريا، ☐ شهادة جامعية

☐ ماجستير، ☐ نواه، ☐ (أذكرها)

المركز الوظيفي: ☐ مدير عام، ☐ إدارة عليا، ☐ ارة متوسطة.

الخبرة: ☐ أقل من 05 سنوات، ☐ 0 إلى 10 سنوات، ☐ 1 سنوات فأكثر.

القسم الثاني: الاستبيان

نرجو من سيادتكم قراءة العبارات الآتية بتمعن و تحديد درجة موافقتك عليها من واقع تجربتك العملية في مؤسستك بوضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسباً و ملئ الفراغات التي تقتضي الملاء:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الجزء الأول: فقرات لقياس متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة:						
أولاً: اعتماد فلسفة الجودة الشاملة:						
1-	تشتمل الرسالة التي تتبناها المؤسسة على المبادئ الأساسية للجودة.					
2-	تهتم مؤسستكم بتطوير نظام لإدارة الجودة.					
الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
3-	حصلت المؤسسة على إحدى شهادات الإيزو.					
4-	إذا كانت الإجابة نعم ففي أي سنة كان ذلك، و ماهي نوع الشهادة المحصل عليها؟					
الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5-	الجودة العالية المقدمة للعملاء هي إحدى المقومات الأساسية للتميز.					
6-	تعد الجودة إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها.					
7-	يرتكز نجاح الأعمال على الجودة العالية.					
8-	تعد الجودة من المؤشرات الأساسية لتقويم الأداء.					
ثانياً: دعم و تأييد الإدارة العليا:						
9-	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة.					

10-	تلتزم الإدارة العليا بتقديم الدعم و التمويل اللازمين لمجهودات إدارة الجودة الشاملة.					
11-	تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية.					
12-	يتوفر الوقت و المورد البشري المؤهل و التسهيلات الكافية لتنفيذ الأنشطة.					
13-	تخطط الإدارة العليا باستمرار من أجل التحسين المستمر لأداء الأنشطة.					
ثالثا: تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:						
14-	تعتقد أن الإدارة العليا تسعى إلى إعادة تشكيل ثقافة المنظمة و تهيئة مناخ العمل بما يتناسب و إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو؟					
الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
15-	يسود في المؤسسة روح التعاون و العمل بروح الفريق؟					
16-	يرجع السبب الحقيقي لإهتمام المنظمة بتطوير نظام إدارة الجودة إلى: - أن ذلك مفروض عليها من قبل سلطة أعلى. - ضغوط المنافسة المتزايدة. - قناعة داخلية بأهمية العملية. - كل هذه العوامل. - عوامل أخرى.	(الرجاء وضع علامة أمام الاختيار المناسب) أذكرها:.....				
17-	تعتقد أن الجودة العالية تتحقق بمجرد حصول المنظمة على إحدى شهادات الإيزو.					
رابعا: العلاقة القوية مع العملاء:						
18-	تحرص المؤسسة على إجراء الدراسات الدورية للتعرف إلى موقف العملاء من منتجاتها.					
19-	تعمل المؤسسة على التنويع في خدماتها وفقا لحاجات العملاء و رغباتهم.					
20-	تعمل المؤسسة على الترويج لخدماتها بوسائل فعالة.					
21-	تعمل الإدارة العليا على التنسيق مع الدوائر الأخرى لتحقيق رضا العملاء.					

					يتم إجراء لقاءات دورية منتظمة للقيادات العليا بممثلين عن الفئات الرئيسية للعملاء.	22-
					يتم مقارنة رضا العملاء من المؤسسة مع رضا المستفيدين من المؤسسات المشابهة محليا و دوليا.	23-
					يتم تعميم نتائج قياس رضا العملاء على الأقسام و الإدارات و الموظفين للاستفادة منها في تجاوز السلبيات و تحسين جودة العمليات و الخدمات.	24-
خامسا: الإدارة الجيدة للموارد البشرية:						
					يتم تحديد و توثيق الاحتياجات الفعلية المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا.	25-
					يتم تدريب الموظفين على استخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	26-
					يخضع الموظفون لبرامج تدريب هادفة و فعالة.	27-
					يتم تقييم أثر الدورات في أداء الموظفين.	28-
					تهدف برامج التدريب على التأكيد على أهمية الجودة.	29-
					تهدف برامج التدريب إلى التقليل من وقوع الأخطاء و الحصول على مستوى عالي من الجودة.	30-
					تسهم برامج التدريب في إعداد إطارات متخصصة من الموظفين.	31-
سادسا: عمليات التحسين و التطوير المستمر:						
					يتم تعويض الوقت الضائع و التكاليف غير المبررة في العمليات الداخلية.	32-
الرقم	العبارة				أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
		أوافق	محايد	لا		
33-	يهدف برنامج التحسين و التطوير إلى تحقيق احتياجات العملاء.					
34-	تتم متابعة التحسينات و التطورات في الخدمات من أجل الاستفادة منها.					
35-	تستعمل المؤسسة و تطور أنظمة لتحسين العمليات.					
36-	مفهوم ستة سيغما للتحسين و التطوير المستمر معروف و متداول لدى إطارات المؤسسة.					

					تستعمل المؤسسة دورة DMAIC في حل المشاكل العملية و تحسين العمليات.	37-
					يوجد تدريب و تكوين لفرق العمل على أدوات و طرق سنة سيغما في حل المشاكل و تحسين العمليات.	38-
سابعاً: تبني أنماط قيادية ملائمة:						
					يستشير المدير مروضيه عند إحداث أي نوع من التغيير.	39-
					يعتقد المدير أن المروضين غير مؤهلين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	40-
					يفضل المدير الالتزام بالتسلسل الإداري في الاتصال مع الآخرين.	41-
					يستخدم المدير أسلوب المشاركة في حل المشاكل التي تواجه المروضين.	42-
					يفوض المدير بعض صلاحياته إلى مروضيه لتنفيذ الأعمال.	43-
					يحاول المدير خلق جو عمل يسوده التفاهم و الوئام في بيئة الأعمال.	44-
ثامناً: إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:						
					يوجد في المؤسسة دليل للجودة بشكل واضح و محدد يشرح الجوانب العملية و أسلوب المؤسسة للالتزام بمواصفات الجودة.	45-
					يوجد نظام معلومات فعال يوفر البيانات اللازمة عن جميع نشاطات المؤسسة.	46-
					إن نظام المعلومات في المؤسسة يساعد جميع المديرين في اتخاذ القرارات.	47-
					تستخدم المؤسسة وسائل و أجهزة متطورة في إدارة و تشغيل نظم المعلومات.	48-
					تعتبر تكلفة نظام المعلومات الحالي أكبر من العائد الذي يحققه.	49-
					هناك خطة مستقبلية لدى المؤسسة تتعلق بإنشاء وحدة للمعلومات يتوافر بها أجهزة و معدات تتناسب و حجم العمل.	50-
الجزء الثاني: فقرات لقياس مجالات التغيير (الداخلية و الخارجية) الناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة:						
أولاً- التغيير في الهيكل التنظيمي:						

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
51-	أحدثت المؤسسة تغييرات في هيكلها التنظيمي في الخمس سنوات الأخيرة ناتجة عن تبني نظام إدارة الجودة.					
52-	يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والوضوح.					
53-	تعمل المؤسسة على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار وفقا لمتطلبات نظام إدارة الجودة.					
54-	تمتلك المؤسسة نظام اتصال فعال.					
55-	تعمل المؤسسة على دراسة و تطوير هيكلها التنظيمي.					
56-	يتم تغيير الهيكل التنظيمي في المؤسسة عند استحداث أقسام أو وظائف فيها.					
ثانيا- التغيير في الإستراتيجية:						
57-	تسعى المؤسسة إلى تغيير استراتيجياتها وفقا لمتطلبات السوق.					
58-	تتبنى المؤسسة إدارة استراتيجية واضحة و معلنة للجودة كجزء من الإدارة الإستراتيجية الكلية.					
59-	تغير المؤسسة من استراتيجياتها وفقا لحاجات العاملين.					
60-	تغير المؤسسة من استراتيجياتها وفقا لرغبات الزبائن.					
61-	تمتلك المؤسسة استراتيجيات بديلة لمواجهة الأزمات و الظروف الطارئة.					
62-	يتم تغيير استراتيجية المؤسسة وفقا لرؤيتها المستقبلية.					
63-	يتم تغيير استراتيجية المؤسسة لتستوعب التغييرات في البيئة الخارجية و الداخلية.					
ثالثا- التغيير في الثقافة:						
64-	يتم تغيير ثقافة المؤسسة بما يتوافق و ثقافة الجودة.					
65-	تطور المؤسسة من ثقافتها لتحقيق الانسجام مع ثقافة الزبائن.					
66-	تسعى المؤسسة دوما لبلورة ثقافة مميزة لها.					
67-	يتم تغيير ثقافة المؤسسة وفقا للأهداف الاستراتيجية لها.					

68-	تسعى المؤسسة من خلال ثقافتها إلى تجسيد الثقافة المؤسسية لدى العاملين.						
69-	تستند ثقافة المؤسسة إلى مصلحة الزبون دوماً و يتم تغييرها وفقاً لذلك.						
رابعاً- التغيير في التكنولوجيا:							
الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
70-	تعمل المؤسسة على تغيير أجهزتها التكنولوجية المستخدمة و تطويرها.						
71-	تعمل المؤسسة على تغيير البرامج التكنولوجية المستخدمة و تحديثها.						
72-	تتبنى المؤسسة ما يستجد في عالم تكنولوجيا الاتصال الحديثة.						
73-	تستخدم المؤسسة الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية تقديم الخدمات.						
74-	تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت في تقديم خدماتها للزبائن.						
خامساً- التحسين في العمليات:							
الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
75-	إن استخدام المؤسسة لنظام إدارة الجودة أدى للتحسين في العمليات.						
76-	استخدام طرق و أدوات ستنه سيغما أدى إلى تخفيض درجة التعقيد و خفض دورة الوقت و تقليل الأخطاء و العيوب.						
77-	يتم اختيار مشروعات تحسين الجودة نتيجة للتغذية الراجعة للزبون، و التوفير المستقبلي في النفقات.						
78-	تعتمد المؤسسة على حلقات الجودة في تحديد و معالجة المشاكل التي تواجه العاملين في بيئة عمل المؤسسة.						
سادساً- زيادة رضا الزبائن:							
79-	يوجد تركيز على العميل باعتباره المراقب الأول للجودة.						
80-	يعتبرون أن مختلف المصالح و العاملين داخل المؤسسة هم أيضاً مستهلكون يجب مراعاة عوامل الجودة و تحقيق						

					احتياجاتهم عند تقديم الخدمات لهم.	
					تقوم المؤسسة برصد شكاوى المستهلكين.	81-
					تقوم المؤسسة بقياس مدى رضا زبائنهم عن خدماتها / منتوجاتها.	82-
				(الرجاء وضع علامة أمام الاختيار المناسب)	من بين طرق تقييم المؤسسة لرضا زبائنهم: - تحليل الشكاوى و الرد عليها. - رسائل التهنية و الاعتراف بجودة المنتج. - استطلاعات رأي الزبائن. - زيادة أو نقص عدد الزبائن. - دخول أو خروج المنافسين.	83-
سابعاً- الزيادة في الإنتاجية و الحصة السوقية:						
					كسبت المؤسسة زبائن جدد بعد تطبيقها لنظام إدارة الجودة.	84-
الرقم	العبارة				أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
		أوافق	محايد	لا	لا أوافق بشدة	
					سمعة المؤسسة و وضعها التنافسي في تحسين بعد تطبيقها لنظام إدارة الجودة.	85-
					يزيد عامل الجودة من القيمة المدركة للمنتجات لدى الزبون بالمقارنة مع منتجات المنافسين.	86-
					تساهم الجودة في الميزة التنافسية من خلال التأسيس لثقافة الإتقان داخل المؤسسة و ترسيخ ثقة العاملين.	87-
ثامناً- تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح:						
					تعتقد أن التكاليف في المؤسسة قد انخفضت بعد تبني أنظمة إدارة الجودة.	88-
الرقم	العبارة				نعم	لا أدري
			لا			
					تتحمل المؤسسة تكاليف ضبط الجودة للإنتاج بالمواصفات المطلوبة.	89-
				(الرجاء وضع علامة أمام الاختيار المناسب)	إذا كانت الإجابة نعم فهل تعتقد أنها تمثل: - أقل من 10% من رقم الأعمال. - بين 10 و 20% من رقم الأعمال.	90-

.....	- بين 20 و 30% من رقم الأعمال.	
.....	- أكثر من 30% من رقم الأعمال.	
(الرجاء وضع رقم 01 للأكثر و هكذا)	رتب هذه التكاليف حسب أهميتها في المؤسسة:	91-
.....	- تكلفة الأخطاء (في الإنتاج أو أخطاء إدارية).	
.....	- تكلفة الفحص (للمواد الأولية و العمليات الإنتاجية و المنتجات النهائية).	
.....	- تكلفة الوقاية من الأخطاء.	
(الرجاء وضع علامة أمام الاختيار المناسب)	هل تعتقد أن العائد الخارجي لتطبيق نظام إدارة الجودة يتمثل في:	92-
.....	- التوجه الواضح نحو السوق.	
.....	- زيادة رضا العملاء.	
.....	- تحسين العلاقات مع العملاء.	
.....	- السمعة الأفضل للمؤسسة.	
(الرجاء وضع علامة أمام الاختيار المناسب)	هل تعتقد أن العائد الداخلي لتطبيق نظام إدارة الجودة يتمثل في:	93-
.....	- تحسين أداء العاملين.	
.....	- التميز و التفوق في كافة الأعمال.	
.....	- تحسين الكفاءة.	
.....	- القضاء على كل أنواع الفاقد في المؤسسة (التكاليف المخفية).	

➤ أجدد شكري الجزيل على الوقت الممنوح و حسن التعاون، الرجاء التأكد من عدم إغفالك لأي سؤال قبل إعادة الإستمارة.

الملحق رقم (04): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (مخرجات Spss17)

T-Test

[DataSet1] D:\questionnaire spss memoire\questionnaire.sav

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
اعتماد فلسفة الجودة الشاملة	50	4,3267	,37930	,05364
ادعم و تأييد الإدارة العليا	50	4,4320	,50364	,07122
تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة	50	3,4400	,58325	,08248
العلاقة القوية مع العملاء	50	3,9225	,69218	,09789
الإدارة الجيدة للموارد البشرية	50	4,2425	,57515	,08134
عمليات التحسين و التطوير المستمر	50	3,4625	,59194	,08371
تبني أنماط قيادية ملائمة	50	3,7157	,58008	,08204
نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة	50	3,8367	,52515	,07427



One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
اعتماد فلسفة الجودة الشاملة	16,716	49	,000	,89667	,7889	1,0045
ادعم و تأييد الإدارة العليا	20,105	49	,000	1,43200	1,2889	1,5751
تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة	4,607	49	,000	,38000	,2142	,5458
العلاقة القوية مع العملاء	9,833	49	,000	,96250	,7658	1,1592
الإدارة الجيدة للموارد البشرية	13,554	49	,000	1,10250	,9390	1,2660
عمليات التحسين و التطوير المستمر	4,569	49	,000	,38250	,2143	,5507
تبني أنماط قيادية ملائمة	12,259	49	,000	1,00571	,8409	1,1706
نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة	7,899	49	,000	,58667	,4374	,7359

الملحق رقم (05): اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (مخرجات Spss17)

Regression

[DataSet1] D:\questionnaire spss memoire\questionnaire.sav

Variables Entered/Removed^b

	Variables Entered	Variables Removed	Method
Model			

1	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.	Enter
---	----------------------------	---	-------

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,854 ^a	,730	,724	,19658

a. Predictors: (Constant), الشاملة الجودة إدارة تطبيق

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,003	1	5,003	129,467	,000 ^a
	Residual	1,855	48	,039		
	Total	6,858	49			

a. Predictors: (Constant), الشاملة الجودة إدارة تطبيق

b. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,575	,268		2,147	,037
	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	,790	,069	,854	11,378	,000

a. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

الملحق رقم (06): اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية (مخرجات Spss17)

Regression

[DataSet1] D:\questionnaire spss memoire\questionnaire.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

1	اعتماد فلسفة الجودة الشاملة	.	Enter
---	-----------------------------	---	-------

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,430 ^a	,185	,168	,34126

a. Predictors: (Constant), الشاملة الجودة فلسفة اعتماد

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,268	1	1,268	10,885	,002 ^a
	Residual	5,590	48	,116		
	Total	6,858	49			

a. Predictors: (Constant), الشاملة الجودة فلسفة اعتماد

b. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,950	,503		3,876	,000
	اعتماد فلسفة الجودة الشاملة	,424	,129	,430	3,299	,002

a. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

الملحق رقم (07): اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية (مخرجات Spss17)

Regression

[DataSet1] D:\questionnaire spss memoire\questionnaire.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ادعم و تأييد الإدارة العليا ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,667 ^a	,444	,433	,28176

a. Predictors: (Constant), العليا الإدارة تأييد و ادعم

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,047	1	3,047	38,379	,000 ^a
	Residual	3,811	48	,079		
	Total	6,858	49			

a. Predictors: (Constant), العليا الإدارة تأييد و ادعم

b. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,408	,356		3,951	,000
	ادعم و تأييد الإدارة العليا	,495	,080	,667	6,195	,000

a. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

الملحق رقم (08): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية (مخرجات Spss17)

Regression

[DataSet1] D:\questionnaire spss memoire\questionnaire.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,621 ^a	,385	,373	,29634

a. Predictors: (Constant), المنظمة ثقافة تشكيل إعادة و العمل مناخ تهيئة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,642	1	2,642	30,090	,000 ^a
	Residual	4,215	48	,088		
	Total	6,858	49			

a. Predictors: (Constant), المنظمة ثقافة تشكيل إعادة و العمل مناخ تهيئة

b. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,257	,249		9,068	,000
	تهيئة مناخ العمل و إعادة تشكيل ثقافة المنظمة	,398	,073	,621	5,485	,000

a. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

الملحق رقم (09): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية (مخرجات Spss17)

Regression

[DataSet1] D:\questionnaire spss memoire\questionnaire.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	. العلاقة القوية مع العملاء ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,725 ^a	,525	,516	,26039

a. Predictors: (Constant), العملاء مع القوية العلاقة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,603	1	3,603	53,139	,000 ^a
	Residual	3,255	48	,068		
	Total	6,858	49			

a. Predictors: (Constant), العملاء مع القوية العلاقة

b. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,050	,216		9,487	,000
	العلاقة القوية مع العملاء	,392	,054	,725	7,290	,000

a. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

الملحق رقم (10): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الثانية (مخرجات Spss17)

Regression

[DataSet1] D:\questionnaire spss memoire\questionnaire.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإدارة الجيدة للموارد البشرية	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,729 ^a	,531	,521	,25891

a. Predictors: (Constant), البشرية للموارد الجيدة الإدارة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,640	1	3,640	54,297	,000 ^a
	Residual	3,218	48	,067		
	Total	6,858	49			

a. Predictors: (Constant), البشرية للموارد الجيدة الإدارة

b. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,658	,266		6,226	,000
	الإدارة الجيدة للموارد البشرية	,474	,064	,729	7,369	,000

a. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

الملحق رقم (11): اختبار الفرضية الفرعية السادسة من الرئيسية الثانية (مخرجات Spss17)

Regression

[DataSet1] D:\questionnaire spss memoire\questionnaire.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عمليات التحسين و التطوير المستمر ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,398 ^a	,158	,141	,34675

a. Predictors: (Constant), المستمر التطوير و التحسين عمليات

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,086	1	1,086	9,036	,004 ^a
	Residual	5,771	48	,120		
	Total	6,858	49			

a. Predictors: (Constant), المستمر التطوير و التحسين عمليات

b. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,752	,287		9,579	,000
	عمليات التحسين و التطوير المستمر	,252	,084	,398	3,006	,004

a. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

الملحق رقم (12): اختبار الفرضية الفرعية السابعة من الرئيسية الثانية (مخرجات Spss17)

Regression

[DataSet1] D:\questionnaire spss memoire\questionnaire.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	. تبني أنماط قيادية ملائمة ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,592 ^a	,351	,337	,30458

a. Predictors: (Constant), ملائمة قيادية أنماط تبني

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,405	1	2,405	25,920	,000 ^a
	Residual	4,453	48	,093		
	Total	6,858	49			

a. Predictors: (Constant), ملائمة قيادية أنماط تبني

b. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,073	,304		6,829	,000
	تبني أنماط قيادية ملائمة	,382	,075	,592	5,091	,000

a. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

الملحق رقم (13): اختبار الفرضية الفرعية الثامنة من الرئيسية الثانية (مخرجات Spss17)

Regression

[DataSet1] D:\questionnaire spss memoire\questionnaire.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,741 ^a	,550	,540	,25366

a. Predictors: (Constant), الشاملة الجودة لإدارة معلومات نظام

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,769	1	3,769	58,577	,000 ^a
	Residual	3,089	48	,064		
	Total	6,858	49			

a. Predictors: (Constant), الشاملة الجودة لإدارة معلومات نظام

b. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,708	,250		6,831	,000
	نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة	,528	,069	,741	7,654	,000

a. Dependent Variable: التغيير مجالات لقياس

الملحق رقم (14): اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة (مخرجات Spss17)

Oneway

[DataSet1] D:\questionnaire spss memoire\questionnaire.sav

ANOVA

تطبيق إدارة الجودة الشاملة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,440	3	1,147	11,534	,000
Within Groups	4,574	46	,099		
Total	8,014	49			

الملحق رقم (15): اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة (مخرجات Spss17)

T-Test

[DataSet1] D:\questionnaire spss memoire\questionnaire.sav

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذكر	31	3,8570	,46574	,08365
أنثى	19	3,7925	,28455	,06528

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
تطبيق إدارة الجودة الشاملة	Equal variances assumed	7,959	,007	,544	48	,589	,06452	,11869	-,17412	,30315
	Equal variances not assumed			,608	47,997	,546	,06452	,10611	-,14883	,27786

الملحق رقم (16): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثالثة (مخرجات Spss17)

Oneway

[DataSet1] D:\questionnaire spss memoire\questionnaire.sav

ANOVA

تطبيق إدارة الجودة الشاملة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,584	3	,861	7,295	,000
Within Groups	5,430	46	,118		
Total	8,014	49			

الملحق رقم (17): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثالثة (مخرجات Spss17)

Oneway

[DataSet1] D:\questionnaire spss memoire\questionnaire.sav

ANOVA

تطبيق إدارة الجودة الشاملة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,354	2	1,177	9,777	,000
Within Groups	5,659	47	,120		
Total	8,014	49			

الملحق رقم (18): اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الثالثة (مخرجات Spss17)

Oneway

[DataSet1] D:\questionnaire spss memoire\questionnaire.sav

ANOVA

تطبيق إدارة الجودة الشاملة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,119	2	,060	,354	,703
Within Groups	7,895	47	,168		
Total	8,014	49			

قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

I. مراجع باللغة العربية:

I. 1 - الكتب:

1. أبو صالح محمد صبحي، و عوض عدنان محمد: "مقدمة في الإحصاء: مبادئ و تحليل باستخدام SPSS"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 دليل عملي"، دون ذكر دار النشر، مصر، 2001.
3. أحمد سيد مصطفى: "إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد و العشرون"، دار الكتب، القاهرة، 2000.
4. أحمد ماهر و آخرون، "الإدارة - المبادئ و المهارات-"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
5. أديجي باديرو، ترجمة فؤاد هلال، "الدليل الصناعي إلى الايزو 9000"، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 1999.
6. إسماعيل إبراهيم، و آخرون، "متطلبات التطبيق العملي، لمواصفة الإيزو 2000:9001 لنظام إدارة الجودة"، مكتب الأشقر، بغداد، 2001.
7. اسماعيل ابراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل: "Six Sigma و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009.
8. اسماعيل ابراهيم القزاز: "تدقيق أنظمة الجودة (مع الترجمة العربية للمواصفة) ISO 19011:2002"، دار دجلة، عمان، 2010.
9. اسماعيل محمد السيد: "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1995.
10. إياد عبد الله شعبان: "إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري و عملي نحو... ترسيخ ثقافة الجودة و تطبيق معايير التميز"، 2009.
11. بلال خلف السكارنة: "التطوير التنظيمي و الإداري"، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
12. بشير العلاق و قحطان العبدلي و سعد غالب ياسين: "استراتيجية التسويق"، دار نهران للنشر و التوزيع، عمان، 1998.
13. تشارلز فاين: "تحولات المنافسة في عصر المزايا المؤقتة"، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 1999.
14. توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة و القياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة و القياس"، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2004.
15. ثروت مشهور: "استراتيجيات التطوير الإداري"، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
16. جمال الدين لعويسات: "إدارة الجودة الشاملة"، دار هومة، الجزائر، 2003.
17. جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، "إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة"، القاهرة، مكتب القاهرة للطباعة و التصوير، 2002.
18. جون ربيت و بيتر بيرغ: "دليل الجيب إلى ISO 9000"، ترجمة مركز التعريب و الترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1999.
19. جون مارش، "إدارة الجودة الشاملة: أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء"، بميك مصر، 1996.

20. حسين حريم: " السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، عمان، 2004.
21. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، " إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، الرياض، السعودية، 1997.
22. خضر مصباح الطيطي: " إدارة و صناعة الجودة: مفاهيم إدارية و تقنية و تجارية في الجودة"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
23. خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2000.
24. خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ: " إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
25. دويتر لويد و كراوفورد ماسون كلير، "إدارة الجودة – التقدم و الحكمة و فلسفة ديمينج-"، ترجمة حسين عبد الواحد، مراجعة أحمد أمين الجمل، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية، القاهرة، 1997.
26. ريتشارد ويليامز، " أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، مكتبة جرير، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
27. سعد صادق بحيري، " إدارة المشروعات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
28. سعيد عامر: " مفاهيم إدارة التغيير و أهميتها"، مركز وايد سرفس، القاهرة، مصر، 1991.
29. شارلز و جاريت جونز: " الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل" - ج 1-، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2001.
30. طلعت أسعد عبد الحميد: " التسويق الابتكاري الطريق إلى الربح المتوازن في كل العصور"، دار الفجر، القاهرة، 2009.
31. عبد الرحمن توفيق، " الجودة الشاملة: دليل متكامل"، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك) القاهرة، 2005.
32. عبد الرحمن توفيق، " منهج إدارة الجودة الشاملة"، مركز PMEC، الطبعة الثانية، القاهرة.
33. عبد الستار العلي: " تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
34. عبد السلام أبو قحف، " كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
35. عبد العزيز صالح: " الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة، عمان، 2004.
36. عبد الله الطجم: " التطوير التنظيمي"، دار النوايح، الرياض، السعودية، 1995.
37. علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو"، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1995.
38. علي السلمي: " تطور الفكر التنظيمي"، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
39. علي كامل السعد: " ضبط و مراقبة جودة الأغذية"، عمان، 2000.
40. عمر وصفي عقيلي، " المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظري"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
41. فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكم أحمد خزامي، " ثلاثية إدارة الجودة الشاملة: سلسلة الايزو 9000، جائزة ديمينج اليابانية، معايير بالدريدج الأمريكية"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000.
42. فريد النجار: " إدارة الجودة الشاملة و الإنتاجية و التخطيط التكنولوجي للتميز و الريادة والتفوق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
43. فريد راغب النجار " إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا : مدخل تكاملي تجريبي"، مكتبة الإشعاع، 1997.
44. فريد زين الدين، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح و مخاطر الفشل"، القاهرة، 2002.

45. قاسم نايف علوان، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
46. كامل المغربي: " السلوك التنظيمي: مفاهيم أسس سلوك الأفراد و الجماعات في التنظيم "، الأهلية للنشر، عمان، الأردن، 1993.
47. لزعر علي: " منهجية لطلبة الاقتصاد و التجارة و التسيير"، المعارف للطباعة، عنابة – الجزائر، 2012.
48. ماجد محمد الخياط: "أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية"، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
49. ماجدة العطية: "سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة"، دار الشرق للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
50. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، " الجودة في المنظمات الحديثة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002.
51. مأمون السلطي و سهيلا الياس، " دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة: الإيزو 9000"، دمشق: دار الفكر، 1999.
52. مايكل كاي: " التغيير المتواصل "، ترجمة فواز زعرور، مكتبة العبيكات، الرياض، 2003.
53. مايكل هاري و ريتشارد شرويدنر: " ستة سيغما"، ترجمة علا أحمد، بميك، الجيزة، مصر، 2005.
54. مايكل هامر، و جيمس شابي: "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)"، ترجمة شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، القاهرة، 1995.
55. محسن أحمد الخضير: " إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق و الامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات"، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2003.
56. محمد اسماعيل بلال: "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2004.
57. محمد بن يوسف النمران العطيات: " إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي و العشرين"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
58. محمد رضا شندي: " الجودة الكلية الشاملة و الإيزو 9000 بين النظرية و التطبيق"، شركة بيمك للخدمات التعليمية، مصر، 1996.
59. محمد قاسم القريوتي: "نظرية المنظمة و التنظيم"، دار الحامد، عمان، 1999.
60. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص: " Six – sigma تحقيق الدقة في إدارة الجودة: مفاهيم و تطبيقات"، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
61. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جلال صويص: " إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج و العمليات و الخدمات"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
62. محفوظ أحمد جودة: "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الخامسة، 2010.
63. محمود العميان: " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
64. مصطفى محمود أبو بكر: "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.
65. مور وليم ل، مور هيربرث، " حلقات الجودة – تغير انطباعات الأفراد في العمل-"، ترجمة زين العابدين عبد الرحمن الحفصي، معهد الإدارة العامة، الرياض، دون ذكر سنة النشر.
66. موسى اللوزي: " التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003.

67. مؤيد عبد الحسين الفضل، و يوسف حليم الطائي: " إدارة الجودة الشاملة: من المستهلك إلى المستهلك، منهج كمي"، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
68. مهدي النابلسي: "أسرار الحيوود السداسي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
69. نبيل محمد مرسى، " الإدارة الإستراتيجية: تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
70. نجم عبود نجم: " إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
71. نبيل مرسى خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، للكتاب، 1998.

I. 2 - الرسائل الجامعية:

1. جاسم بن فيحان الدوسري: "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور و الإدارة العامة للجنسية و الجوازات و الإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
2. خالد نواف الأعور: "قياس مدى تطبيق استراتيجيات التغيير و التطوير و أثرها في فاعلية الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
3. ريم رمضان: "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير المنظمات في سورية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة دمشق، 2005.
4. نضال حلمي السلامة: "إمكانية استخدام سيجما ستة لتحسين الأداء الصحي في المركز العربي الطبي(عمان، الأردن)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.

ثالثا: المجالات و الدوريات:

1. إيثار عبد الهادي الفيحان و صلاح عبد حمزة: "تحسين العملية باستخدام طريقة Sigma 6 : دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب/فرع بابل"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 37، جامعة بغداد، العراق، 2005.
2. حسين محمد الحوامدي: " أثر تطبيق منهجية الحيوود السداسي في تحسين مستوى أداء العمليات لمنظمات الأعمال دراسة استكشافية على عينة من الشركات الأردنية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 7، الإصدار 30، جامعة كربلاء، العراق، 2011.
3. صلاح الدين عواد كريم الكيسي و سناء عبد الكريم الخناق: " إدارة برنامج التغيير واقع و مستقبل التجربة العراقية (نموذج مقترح)"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 05، سطيف، 2005.
4. محمد الخشروم و سليمان علي: " أثر الفرق المدرك و الجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية – المجلد 27- العدد الرابع – 2011، ص 73.

I. 3 - الملتقيات و المؤتمرات العلمية:

1. أحمد سلايمي، " La gestion par la qualité : un luxe ou une mutation obligatoire pour " l'entreprise Algérienne"، (في):

(الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية)، ملتقى وطني مخبر العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 08 و 09 أفريل 2002.

2. أحمد سلايمي: **« Le cyber- management par le recours aux NTIC : nouveau mode de gestion intégrée par les compétences »** (في): الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة

و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، يومي 09 و 10 مارس 2004.

3. أوسريز منور و سعيد منصور فؤاد: **«التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات و المعوقات)»** (في): (المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات)، يومي 08 و 09 مارس 2005، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

4. بروش زين الدين و قاسمي كمال: **«إدارة التغيير التنظيمي و علاقته بثقافة المؤسسة»**، (في): (الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية)، يومي 03 و 04 ماي 2005، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

5. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: **«إدارة الجودة الشاملة: التغيير و التطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة»**، في (المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات)، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08 و 09 مارس 2005.

6. صفاء يونس الصفاوي و مزاحم محمد يحي: **«التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب Six Sigma»**، (في): (المؤتمر الإحصائي العربي الثاني)، 2 – 4 نوفمبر 2009، سرت، ليبيا.

7. غسان قاسم داود: **« تحديد الميزة التكنولوجية في المنظمات الصناعية (نموذج عملي لقياس الإبداع التقني) »** في: (المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة و الإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة)، يومي 15، 16 مارس 2005، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن.

8. قاسمي كمال: **« إدارة التغيير: المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير»** (في): (المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات)، يومي 08 و 09 مارس 2005، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

9. قويدر عياش، **« مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات»**، (في): (المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات)، ملتقى دولي، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08 و 09 مارس 2005.

10. نوري منير، قلش عبد الله، **«دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية- مدخل تنمية القدرات الذهنية والفكرية-»**، (في): (تتمين الكفاءات البشرية وتنميتها: الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات)، ملتقى دولي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 14، 15 نوفمبر 2006.

II. مراجع باللغة الأجنبية:

II.1 - Ouvrages:

1. Claude Yves Bernard : **« le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnellement »** édition, AFNOR, paris, 2000.

2. Detrie Philipe : « **conduire une démarche qualité** », les éditions d'organisation, Paris, 2001.
3. Guy Landoyer, « **la certification ISO 9000, un moteur pour la qualité** », édition d'organisation, 2000.
4. H. LESCA, « **Structure et système d'information: Facteurs de compétitivité**»,MASSON 1982.
5. Jacques Ségot & Christophe Gasquet : « **Assurer le passage à la norme ISO 9001 version 2000 :En route vers l'excellence** », AFNOR, paris ,2001.
6. James Lamprecht, « **ISO 9001 : commentaires et conseils pratiques : une approche statistique** », Afnor,2001,France.
7. J .Balogun& H.V .Hailey : “**Exploring Strategic Change**”, printice Hall,1999.
8. Jean brilman, « **Les meilleures pratiques de management** », 3^{ème} édition, paris,2001.
- 9.Jean- claude Boullod : « **Le Marketing achats : stratégies et tactiques**», Edition d'organisation, Paris , deuxième tirage,2002.
10. Jean Claude tarodou, «**stratégie industrielle**», 2^{ème} édition, paris, 1998.
11. J.H. Harrington & A.Knight ; “**ISO 14000 Implementation**”, McGraw-Hill,N.Y,1999.
- 12.Jean-Luc Charron, Sabine Sépari :«**Organisation et Gestion De L'entreprise** », édition Dunod, 1998.
13. Jean Michel Monin, « **la certification qualité dans les services, outils de performance et d'orientation client** », AFNOR, 2001.
14. Kaoru Ishikawa: « **la gestion de la qualité- outils et applications pratiques-** » ,DUNOD , 1984.
15. Lamprecht James, ISO9001 : « **Commentaires et conseils pratiques, une approche statistique** », édition AFNOR, Paris, 2001.
16. Louise Bergenhenegouwen, Annemarie de Jong, Henk J.de Vries : « **100 questions pour comprendre et agir LES NORMES ISO 9000**» CENTRUM
17. Maurice Pilllet : « **Six Sigma : comment l'appliquer** », Edition d'organisation, paris, 2004.
18. Michel George, Bill kastle, Dave Rowlands : “Qu'est- ce Que le Lean Six Sigma?” Maxima, paris, 2008.
19. Michael Porter, « **Choix stratégiques et concurrence** », ed. ECONOMICA, 1982.
20. Michael Porter, «**La Concurrence Selon Porter** », édit. Village mondiale, paris 1999.
21. Miller. A : “ **Strategic Management** ”, 3^{ed} Edition, Mc Graw-Hill Inc,USA,1998.
22. M. Thevenet : « **La Culture d'entreprise** », PUF, paris, 1993.
23. Pascal Laurent : « **Economie d'entreprise, Tome 2** », Les éditions d'organisations, paris, 1997.

24. Peter Drucker, « **L'avenir du management selon Drucker** », village mondial, paris, 1991,p87.
25. R. PERCEROU, « **Entreprise: Gestion et compétitivité**», ed. ECONOMICA ,1984.
26. Wary, Bruce & Hogan, Bob. “Why Six Sigma in A Securities Operation” Bank of America, USA, 2002.

II.2 - Revues :

1. Ahmed Slaimi : « **qualité des produits et consommation- contraintes moyens et perspectives d'adéquation dans le conteste socioéconomique algérien** », Revue perspectives n° 5, mars 2001, Université Badji mokhtar, Annaba, Algérie.
2. André Boyer et Ayoub Nefzi : « **La perception de la qualité dans le cadre d'une consommation de type expérientiel et la Fidélité : le cas du secteur Hôtel en Tunisie** », Revue Market Management, 2007/2vol.7.
3. Boiral Olivier : « **ISO 9000, coté jardin et coté cour** », Revue de Gestion ,2002/4vol.27
4. Guillard Alexandre et Roussel Josse : « **Le Capital humain en gestion des Ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept** »,Revue Management & Avenir, 2010/1 n° 31.
5. Megan Florent Tchidi et Zhen He : « **Étude des méthodes et modèles de 'design for six sigma'(DFSS)**», La Revue des Sciences de Gestion 6/2011 (n° 252), p. 69, [en ligne] sur site web : www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2011-6-page-69.htm
6. Nathalie Greenan et Jaques Mairesse : « **Les Changements Organisationnels, L'informatisation des entreprises et le Travail des Salariés : un exercice de mesure à partir de données couplées entreprise /salariées** », Revue économique,France, 2006/6,volume 57.
- 7.Walsh Isabelle et Renaud Alexandre : « **La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit : Application à un cas de fusion –acquisition nécessitant un changement de Système d'information** », Revue management & Avenir ,2010/9 n 39.

III – مواقع إلكترونية:

- 1 . مركز التميز للمنظمات غير الحكومية: مراحل التطوير التنظيمي، تصنيف و رقم الوثيقة: مهارات تدريبية، عدد (67)، على الخط على الموقع الإلكتروني: www.ngoce.org.
2. Site web : <http://mulaihan.maktoobblog.com>.

3. Souris Jean – paul : « **6Sigma, une nouvelle approche de réduction des pertes ?** », [en ligne] sur site web : www.jpsconsultants.com.
4. Site web : <http://Sixsigmatrainingcompany.com> .
5. Annuaire des Entreprises Certifiée ISO 9000, Ministère de l'industrie , Direction Générale de la régulation et de la Normalisation, Septembre 2005.
6. "فوائد نظام OHSAS 18001"، بحث منشور على الموقع الإلكتروني: <http://www.dzona-hse.com>
7. حامد عبد الله السقاف: " إدارة الجودة الشاملة"، بحث منشور على الموقع الإلكتروني:
<http://www.tkne.net>
8. <http://www.hrm-group.com>
9. <http://www.islammemo.cc/article1>
10. <http://www.Eeaa.gov.eg/arabic/main/iso1.asp>
11. موقع الجزائر أون لاین، برنامج المنظمة الدولية للتقييس، مقال منشور على الموقع الإلكتروني:
<http://www.eldjazaironline.net>.