

جامعة سعد دحلب البلدية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

التغيير في منظمات الأعمال من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة
دراسة مقارنة بين مؤسستي عنتر تراد «CONDOR» وعبابو
«CRISTOR» للصناعات الالكترونية والالكترومنزلية

من طرف

خليل شرقي

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيساً	أستاذ التعليم العالي، جامعة البلدية	رزيق كمال
مشرفاً ومقرراً	أستاذ التعليم العالي، جامعة البلدية	رابح كشاد
عضواً مناقشاً	أستاذ التعليم العالي، جامعة البلدية	ناصر مراد
عضواً مناقشاً	أستاذ مساعد "أ"، جامعة البلدية	بن نذير نصر الدين

البلدية، أكتوبر 2010

شكر وتقدير

أرفع بالغ الشكر وعظيم الامتنان للكريم المنان، على منه، وفضله، وتوفيقه في أداء هذا العمل المتواضع وإتمام هذه المذكرة، ولولا رعايته وعنايته لما دون حرف واحد فيها.

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر وأسمى عبارات التقدير لسعادة المشرف: **كشاد رابح**، الذي منحني من وقته وجهده الشيء الكثير، وأثار طريقي، وأعطاني من حكمته وعلمه وخبرته ما ساعدني على إنجاز هذه المذكرة.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين قبلوا وتحملوا عناء قراءتها وتفحصها ومناقشتها.

كما أود أن أعبر على خالص الشكر إلى كل عمال مؤسستي كوندور وكريستور، وأخص بالذكر مساعد مدير مؤسسة كوندور مسؤول إدارة نظام الجودة السيد: **حكيم الواهم**، ومسؤول الجودة بمؤسسة كريستور: **مصطفى براحنة**، اللذان لولاهما لما تمكنا من إجراء التربص الميداني على أحسن ما يرام، وما تمكنا من جمع المعلومات اللازمة.

وأخيرا يعجز الإنسان في ذكر كل من يستحق الشكر والثناء، فأتقدم هنا بالشكر لكل من ساهم قدر المستطاع، فلا يقتصر الإسهام بالجانب المادي دوماً، بل قد يكون للجانب المعنوي مثل التشجيع بكلمة أو الدعاء الذي كان له أثر بليغ في النفس، فلجميع مني خالص الشكر وعظيم الامتنان وإقرارا بالجميل والعرفان، وأدعو من الله العليّ القدير أن يثيبهم عني خير الثواب إنه سميع مجيب الدعاء.

والصلاة والسلام على خير البرية والأنام سيدنا محمد « صلى الله عليه وسلم »

الإهداء

لو قدر لي أن أختار زهرة من بستان لاخترت أجملها... ولو فتحت معجما لكلمات الشكر
والعرفان بالجميل لاخترت أبسطها وأعمقها وأشملها... أهدي ثمرة جهدي...

إلى مذهلي الأول المتعاضم بالحنان، إلى التي تملك جواز سفري للجنة؛
- والدتي الكريمة بارك الله في عمرها-

إلى قدوتي الدائمة في الحياة، إلى نبراس العطاء المبذول ومعلمي الأول؛
- والدي الفاضل بارك الله في عمره-

إلى من شاركوني طفولتي، وكانوا خير عون لي في رحلتي؛
- أشقائي وشقيقاتي الأحباء-

إلى كل أصدقائي كل واحد باسمه... إلى كل مواطن عاش من
أجل ولأجل الجزائر... إلى كل باحث وطالب علم...

خليـل

ملخص

من منطلق كون الثابت الوحيد هو الحاجة للتغيير، نجد أن من أهم القضايا الحديثة والتي تشغل منظمات الأعمال في الوقت الراهن قضية التغيير، كونها تتعامل مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، وذلك باعتبارها نظاما مفتوحا تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بينتها التي تنشط بها. فالتغيير ظاهرة طبيعية يقتضي تحرك تلك المنظمات من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، بما يضمن لها البقاء والنمو والاستمرار في ظل الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة، كتزايد حدة وشدة المنافسة العالمية، التركيز على وضع استراتيجيات تنافسية تحقيقا لموقع تنافسي قوي، تزايد حدة المنافسة المرتكزة على الزمن، تزايد معدلات الابتكار والتغيير التكنولوجي، انفجار ثورة الاتصالات والمعلوماتية، التركيز على عمليات ونظم التصنيع...

في ظل هذه المتغيرات أصبح الزبون هو سيد الموقف وسيد السوق والجميع يسعى لإرضائه، طمعا في زيادة الحصة السوقية التي يتوقف عليها بقاء واستمرارية منظمات الأعمال، لذا كان لابد من تعميق توجه الإدارات بكافة مستوياتها نحو الجودة وتغيير الأفكار باتجاه قياس الجودة والإنتاجية، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل يعتمد على إرضاء الزبائن وتحقيق المنافع لجميع الأفراد العاملين والمجتمع، حيث أثبت تطبيقه العملي نجاح العديد من منظمات الأعمال وتحقيق التميز والقيادة في السوق، وذلك من خلال التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات بمشاركة جميع أفراد المنظمة. إن تطبيق هذا المدخل لا ينحصر في استخدام بعض الأدوات أو الشعارات الجديدة، وإنما يهدف لإحداث تغيير عميق في المنظمة ويتطلب سلوكيات وقيم ومعتقدات جديدة لكل أفرادها.

ويأتي دور هذه الدراسة، لتبين للمؤسسة الخاصة الجزائرية أهمية إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير فيها في ظل محيطها التنافسي المتغير، وذلك من خلال دراسة مقارنة بين مؤسستي عنتر تراد «CONDOR» وعبابو «CRISTOR» للصناعات الالكترونية والالكترومنزلية.

الكلمات الدالة:

التغيير، إدارة التغيير، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي، ثقافة الجودة الشاملة.

Abstract:

Since the only constant is the need to change, change is one of the modern issues that occupy the interests of today's business organizations, because it deals with environmental conditions. The latter is characterized by dynamism and fast change. Change is a natural phenomenon that relies on the organizations' shift from the current state to a more efficient and effective one. This state guarantees its continuity and development within the surrounding conditions like: the global sharp and the increasing time-based competition, the rise of innovation and technological change's rates, the revolution of communication and computer science, and the focus on the manufacturing styles and operations.

In light of these variables, the customer has become the master of the market; everybody seeks to please him so as to widen their market part. Accordingly, there was a dire need to shift the administration's trends toward measuring quality and productivity, and therefore, applying Total Quality Management as an approach that is entirely based on customer satisfaction and achieving utility for the individuals and the society in general. The application of this system has proved success of many business organizations in achieving distinction and leadership in the market. This came through the continuous improvement of operations, products and services. The application of this approach is not only restricted to some tools or new mottoes, but it aims at realizing a major change in the organization.

This study aims at showing the importance of Total Quality Management as an approach that leads to change within the ongoing changeable competitive environment. This was the fruit of a comparison study between "CONDOR" and "CRISTOR" companies.

Key-words:

Change, Change Management, Total Quality Management, Cultural Change, Total Quality Culture.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

ملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

قائمة المصطلحات

14 مقدمة عامة
21 1. أوجه التغيير في منظمات الأعمال
21 1.1. مدخل تعريفى للتغيير في منظمات الأعمال
22 1.1.1. مفهوم التغيير وطبيعته
24 2.1.1. عوامل التغيير وأهميته
27 3.1.1. أنواع ومجالات التغيير
30 2.1. تسيير عملية التغيير في منظمات الأعمال
30 1.2.1. مفهوم إدارة التغيير وبيان أهم مرتكزاتها
33 2.2.1. نماذج التغيير
36 3.2.1. إستراتيجيات التغيير
38 3.1. مقاومة التغيير وأساليب التعامل معها
38 1.3.1. ماهية المقاومة
41 2.3.1. الآثار المترتبة على المقاومة
43 3.3.1. أساليب التعامل مع مقاومة التغيير
45 4.1. تحليل أهم المداخل لإحداث التغيير
45 1.4.1. التطوير التنظيمي
49 2.4.1. إعادة الهندسة " Reengineering "
52 3.4.1. الخصصة

56 إدارة الجودة الشاملة مدخل لتغيير منظمات الأعمال
56 1.2 ماهية الجودة وبعض مضامينها
57 1.1.2 مفهوم الجودة وأبعادها
59 2.1.2 التطور التاريخي لمفهوم الجودة
63 3.1.2 تكاليف الجودة
65 2.2 مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة
65 1.2.2 مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة
67 2.2.2 مضامين إدارة الجودة الشاملة
69 3.2.2 الإيزو وإدارة الجودة الشاملة
73 3.2 الأدوات المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
73 1.3.2 أدوات حل المشاكل المرتبطة بالجودة
77 2.3.2 أدوات تنظيم وتحليل بيانات الجودة
80 3.3.2 أدوات تحسين الجودة
82 4.2 إدارة التغيير للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة
83 1.4.2 متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها
86 2.4.2 مجالات التغيير في المنظمة للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة
89 3.4.2 التعامل مع مقاومة التغيير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
93 3. نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسستي كوندور وكريستور
93 1.3 تقديم عام للمؤسستين كوندور وكريستور
94 1.1.3 تحليل المحيط التكنولوجي للمؤسستين محل الدراسة " منطقة برج بوعريريج "
96 2.1.3 تقديم مؤسسة كوندور
99 3.1.3 تقديم مؤسسة كريستور
101 2.3 إدارة الجودة الشاملة في مؤسستي كوندور وكريستور
101 1.2.3 إدارة الجودة الشاملة في كوندور
107 2.2.3 نظام الجودة في مؤسسة كريستور
110 3.2.3 المقارنة بين المؤسستين
113 3.3 محاور التغيير من خلال إدارة الجودة الشاملة
113 1.3.3 التغييرات التي أجرتها مؤسسة كوندور لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

118 2.3.3. التغييرات التي أجرتها مؤسسة كريستور لتطبيق نظام الجودة الشاملة
120 3.3.3. مقارنة التغييرات
121 4.3. تحليل عمليات التغيير في المؤسستين
121 1.4.3. تحليل التغييرات التي أجرتها مؤسسة كوندور
123 2.4.3. تحليل التغييرات التي أجرتها مؤسسة كريستور
124 3.4.3. مقارنة التغييرات التي أجرتها المؤسستين
	4. دراسة ميدانية لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير بمؤسستي كوندور
126 وكريستور
126 1.4. الإطار المنهجي للدراسة
127 1.1.4. منهج ومجالات الدراسة
129 2.1.4. أدوات الدراسة
132 3.1.4. مجتمع وعينة الدراسة
136 2.4. تحليل محاور الاستبيان
137 1.2.4. المحور الأول: عملية التغيير في المؤسسة وأسبابها
143 2.2.4. المحور الثاني: التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة
149 3.2.4. المحور الثالث: ثقافة التغيير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
159 3.4. عرض وتحليل المقابلات
159 1.3.4. عرض وتحليل المقابلة التي تمت في مؤسسة كوندور
162 2.3.4. عرض وتحليل المقابلة التي تمت في مؤسسة كريستور
164 3.3.4. المقارنة بين نتائج المقابلات لمؤسستي كوندور وكريستور
166 4.4. التحليل التركيبي لبيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
166 1.4.4. اختبار العلاقة بين متغيرات الفرضية الأولى
169 2.4.4. اختبار العلاقة بين متغيرات الفرضية الثانية
172 3.4.4. اختبار العلاقة بين متغيرات الفرضية الثالثة
178 خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مفهوم الجودة	57
02	المبادئ الثمانية لإدارة الجودة الشاملة	68
03	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة	69
04	المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000	72
05	معطيات 75 شكوى عن خدمات الفندق	77
06	تحليل حقل القوى في المنظمة	90
07	معادلة مقاومة التغيير	91
08	قائمة المؤسسات التي تنشط في المجال الإلكتروني والإلكترومنزلي بيرج بوعريريج.	95
09	تعديلات إدارة الجودة على العمليات لمؤسسة كوندور	106
10	مقارنة نظام الجودة لمؤسستي كوندور وكريستور	112
11	مقارنة ايجابيات التغيير	124
12	مقارنة سلبيات التغيير	125
13	نسبة استجابة المبحوثين	133
14	أهم التغييرات التي حدثت في المؤسستين	137
15	رأي العاملين حول مفهوم عملية التغيير	138
16	ضرورة التغيير في المؤسستين	139
17	مدى تغير المحيط التنافسي للمؤسستين	141
18	التغيير المناسب للتكيف مع المحيط التنافسي	142
19	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	143
20	تطبيق إجراءات الجودة في المؤسستين	146
21	تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	147
22	الأفراد المسؤولون عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة	148

149	الثقافة التنظيمية للمؤسسات	23
151	كيفية العمل في المؤسسات	24
152	مناقشة مشاكل العمل	25
152	مدى استخدام المسؤول المباشر لآراء واقتراحات مرؤوسيه	26
153	الحرية في أداء العمل	27
154	مدى إعلام العاملين بالتغيير	28
155	إطلاع العمال على ما يجري في المؤسسات	29
156	تحصل العاملين على الدورات التدريبية	30
157	أسباب قبول أو عدم قبول التغيير	31
166	العلاقة بين ضرورة التغيير ومدى تغيير المحيط التنافسي	32
167	العلاقة بين ضرورة التغيير ومدى تأثير المؤسسات	33
168	العلاقة بين ضرورة التغيير والتغيير المنتهج	34
168	العلاقة بين مدى تغير المحيط التنافسي والتغير المنتهج	35
170	العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة واقتناع الإدارة العليا بتطبيقها	36
171	العلاقة بين اقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بالزبون	37
171	العلاقة بين اقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإجراءات الجودة	38
172	العلاقة بين تقبل التغيير ومشاركة العاملين	39
174	العلاقة بين تقبل التغيير وتفويض السلطة والمسؤولية	40
174	العلاقة بين تقبل التغيير والحرية في أداء العمل	41
175	العلاقة بين تقبل التغيير وإعلام العاملين بالتغيير	42
176	العلاقة بين تقبل التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة	43

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
30	مستويات التبني والتخلي في عملية التغيير	01
32	عملية التغيير ذات المراحل الثلاث	02
35	نموذج Ivancevich في إدارة التغيير	03
40	أشكال التعبير عن المقاومة	04
43	منهج Kotter & Schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير	05
51	المنظمات التي يمكن أن تعتمد إعادة الهندسة في التغيير	06
63	تطور مفاهيم إدارة الجودة	07
66	مثلث إدارة الجودة الشاملة	08
76	تحليل السبب والأثر - مراقبة الجودة-	09
78	تحليل Pareto للشكاوي المقدمة عن أحد الفنادق	10
78	خرائط التبعر - لمراقبة الجودة -	11
79	نموذج الخريطة الانسيابية لأية عملية إدارية أو فنية	12
81	دورة المقارنة المرجعية	13
81	دائرة Shewhart	14
105	خريطة العمليات لمؤسسة كوندور	15
108	خريطة عمليات نظام التسيير في مؤسسة كريستور	16
114	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور لسنة 2006	17
115	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور لسنة 2007	18
116	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور لسنة 2009	19
118	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كريستور قبل إعادة التأهيل	20
119	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كريستور بعد إعادة التأهيل	21
134	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	22
135	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	23

135	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	24
136	توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في المؤسسات	25
140	أسباب التغيير في المؤسسات	26
141	مدى تأثر المؤسسات بتغير المحيط التنافسي	27
144	تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات	28
145	أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة	29
156	مدى قبول التغيير في المؤسسات	30

مقدمة

إن نظرة واحدة إلى اتجاهات التطورات الدولية تجعل منظمات الأعمال في مواجهة مع متغيرات هامة في بيئة العمل المحيطة بها - تمثلت أساسا في حدة المنافسة الداخلية والخارجية لتقديم السلع والخدمات بصورة أفضل، تزايد معدلات الابتكار والتطور التكنولوجي، انفجار ثروة المعلوماتية والاتصال المتسارع بين الدول ومنظمات الأعمال من أجل تبادل المنافع والسلع باستعمال الشبكة العنكبوتية، واتجاه العالم نحو أسلوب التكتلات الإقليمية وظهور هيئات عالمية كالمنظمة العالمية للتجارة - حيث فرضت هذه المتغيرات على إدارات تلك المنظمات مواكبة هذا التغيير ومواجهة كافة تحدياته، والاهتمام بأمور أصبحت جوهرية بل باتت سلاحا للمنافسة والتمايز العالمي، منها الجودة التي تعتبر المفتاح الرئيس لنجاح منظمات الأعمال في التسعينات من القرن الماضي، صغيرة كانت أم كبيرة، صناعية كانت أم خدمية، إذ أصبحت الجودة الإستراتيجية الرئيسة للمنافسة اليوم.

وبهدف تحقيق النجاح لابد من إدراك أن الجودة هي ما يعبر عنه الزبون وليس ما تعبر عنه المنظمة المنتجة، فهي نتاج عمل يقوده الزبون بقوة وجهد تعاوني بين أجزاء المنظمة ككل، كعمليات يفهمها العاملون ويؤمنون بها ويكونون جزءا منها، حيث تتطور تلقائيا في ضوء أفضل الممارسات لتحسين وتطوير الجودة. ومن ثم توجهت الأنظار إلى " إدارة الجودة الشاملة " التي تعتبر كوسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات عميقة في المنظمة في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة، من أجل إشباع حاجات الزبائن وتفوق تطلعاتهم، بمشاركة جميع أفراد المنظمة في عملية التحسين المستمر.

لقد حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من الزمن، نجاحات ملفتة للنظر في العديد من منظمات الأعمال العالمية: اليابانية، الأمريكية، والأوروبية، على صعيد تحسين الربحية وتعزيز المركز التنافسي فضلا عن الاستجابة لتطلعات الزبائن وتحقيق رضاهم وتحسين معدلات الإنتاجية، الأمر الذي يعكس أهمية هذه الفلسفة في تحقيق أداء متميز. بالتالي أصبحت إدارة الجودة الشاملة سمة حيوية ومطلب لا غنى عنه في منظمات الأعمال التي أصبح هاجسها الأول هو زيادة حصتها السوقية بتحقيق رضا زبائنهم من أجل النمو والبقاء والاستمرار، مما دفع المؤسسة الخاصة الجزائرية إلى زيادة الاهتمام بهذا المدخل، خاصة بعد حصول العديد منها على شهادة المواصفة العالمية ISO والتي تؤكد على إحداث التغيير بالاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وبناء على ما سبق فإن الإشكالية التي نسعى إلى بلورتها يمكن حصرها في طرح السؤال الجوهرى التالي:

« لماذا ازداد اهتمام منظمات الأعمال بإدارة الجودة الشاملة لإحداث التغيير فيها؟ »

وسنحاول الإجابة على هذا السؤال الجوهرى من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي العوامل والأسباب التي تدفع منظمات الأعمال للتغيير؟
- ما مدى اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة الخاصة الجزائرية بأهمية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؟
- هل تعتبر قابلية التغيير في المؤسسة الخاصة الجزائرية عنصر داعم أو معوق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة الذكر، وبإتباع مبادئ البحث العلمى تم اعتماد الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال والمدخل المنتهج لإحداث التغيير فيها؛
- يفترض أن يكون هناك اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة الخاصة الجزائرية بأهمية تحقيق إدارة الجودة الشاملة بهدف التميز فيما تقدمه من منتجات وخدمات لتلبية متطلبات زبائنها؛
- تشكل ثقافة التغيير في المؤسسة الخاصة الجزائرية عنصر داعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى وصف وتحليل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير في منظمات الأعمال، من أجل:

- تحديد أوجه التغيير في منظمات الأعمال، وأسباب عملية التغيير؛
- إبراز مختلف المبادئ التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير؛
- تحليل العلاقة بين التغيير وإدارة الجودة الشاملة؛
- محاولة الوصول إلى نتائج علمية تخدم البحث العلمى وتفيد المؤسسات محل الدراسة.

أهمية الدراسة

تتميز المرحلة الراهنة بتسارع وتيرة التغيير في شتى المجالات وعلى جميع الأصعدة، فهو موضوع حديث خاصة من خلال تناوله في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذي يعتبر كمدخل مهم لإحداث التغيير ولا يزال في تجاربه الأولى من حيث تطبيقه على أرض الواقع، بالتالي محاولة التعرف على ما يقدمه كقيمة مضافة على مستوى الأفراد والعمليات والمنظمة.

وتأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة في محاولة إثراء المادة العلمية بأحد المواضيع الحديثة في الإدارة، وهو إحداث التغيير من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي تفيد الباحثين وتبين لهم كيفية ارتباطها بالواقع الفعلي، وجعله أرضية نظرية ودعم يمكن من انجاز دراسات أخرى مكمله أو جديدة تتعلق بهذا المدخل.

أما الأهمية العملية فتكمن في محاولة لفت انتباه المؤسسات الخاصة الجزائرية بصفة عامة، ومؤسستي كوندور وكريستور بصفة خاصة إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير فيها، خصوصا وأن هذا الأخير أصبح مطلبا ضروريا من أجل ممارسة العمل بما يتناسب مع متطلبات العصر.

أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب عديدة دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي:

الأسباب الذاتية

- اهتمامي الشخصي بموضوع التغيير بجميع أشكاله ومداخله، ومحاولة مني من خلال هذه الدراسة إلى معرفة كل ما هو جديد بالنسبة لي فيما يخص مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من أهم مواضيع الإدارة؛
- الفضول نحو اكتشاف الصعوبة أو العائق الذي يواجه منظمات الأعمال عند إحداث التغيير، وكيفية تخطي ذلك من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- محاولة معرفة الأسباب الأساسية التي دفعت المؤسسة الخاصة الجزائرية إلى زيادة الاهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة لإحداث التغيير فيها.

- الأسباب الموضوعية

تعد عملية التغيير أحد أهم انشغالات المختصين في منظمات الأعمال وكذا الخبراء والباحثين في قضايا التنظيم والإدارة على حد سواء، لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية منظمات الأعمال بصفة عامة، وفي الآونة الأخيرة بصفة خاصة لزيادة تعقيد سلوك الزبون الذي أصبح صعب الترقب نتيجة لتفتحه على العالم الخارجي، وأصبح يقارن مستويات جودة المنتجات المحلية مع باقي دول العالم، وبالتالي نحاول لفت انتباه المسيرين إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل يهدف إلى إشباع رغبات الزبائن وتفوق تطلعاتهم من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية اعتمادا على التحسين المستمر للعمليات.

المنهج المستخدم

يهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات المقترحة انتهجنا المنهج الوصفي التحليلي حتى يتسنى لنا فهم الموضوع محل الدراسة واستخراج العناصر التي يمكن إسقاطها على الدراسة الميدانية، التي كانت في شكل دراسة مقارنة بين مؤسستي عنتر تراد «CONDOR» وعبابو «CRISTOR» للصناعات الالكترونية والالكترومنزلية، أما فيما يخص التقنيات والأدوات المعتمدة في الدراسة فقد أشرنا إليها في المبحث الأول من الفصل الرابع.

الدراسات السابقة

إن الدراسات التي عالجت موضوع التغيير وإدارة الجودة الشاملة عديدة ولكل منها مجال اهتمام ونقطة ارتكاز، لكننا نقنصر على ذكر الدراسات المرجعية التي اعتمدنا عليها في دراستنا وهي:

- دراسة محمد بن شايب، تحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل تحديات السوق: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة - الوحدة الخامسة - (ENCG/UP5)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2004/2003؛

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول كيفية إمكان تحقيق إدارة الجودة الشاملة وكذا العمل على تطويرها في ظل التحديات الإدارية الحديثة، وهدفت إلى تقييم فرص تحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث، ومحاولة حل المشاكل التي تواجه المؤسسة والتي تتعلق بالإنتاجية والجودة وخاصة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية، وتوصل الباحث إلى أن تبني نظام الجودة ليست غاية في حد ذاته بل يبقى الانشغال الرئيسي هو كيفية المحافظة عليه لذا ينبغي توجيه الجهود نحو كفاءات تحسين هذا النظام.

- دراسة قرش عائشة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبليدة، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جوان 2007؛

كانت إشكالية الباحثة كالتالي: كيف يمكن لعملية التغيير من خلال تطوير الكفاءات البشرية وإدارة الجودة الشاملة أن تساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة؟، وهدفت من خلال هذه الدراسة إلى توضيح دور تطوير الكفاءات البشرية كمدخل للتغيير وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث توصلت الباحثة إلى أن تطوير الكفاءات البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة تمكن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من التكيف مع محيطها المتغير في تحسين قدرتها التنافسية.

- دراسة Mohamed NOUIGA، قيادة التغيير من خلال الجودة في السياق الاجتماعي والثقافي: اختبار نظم النمذجة والطلب للمؤسسة المغربية، أطروحة دكتوراه، تخصص هندسة صناعية، المدرسة الوطنية العليا للفنون والمهن، مركز التعليم والبحث بباريس، جانفي 2003؛

تمحورت إشكالية الدراسة حول كيفية إحداث التغيير في السياق الثقافي والاجتماعي بالاعتماد على الجودة، حيث هدفت إلى دعم القائمين على عملية التغيير سواء كانوا مدراء أو مسؤولو مشاريع الجودة ومساعدتهم على قيادة التغيير من خلال الجودة، وتوصل الباحث إلى طرح نموذج حول قيادة التغيير من خلال الجودة بمشاركة جميع الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية مع الأخذ بعين الاعتبار السياق الاجتماعي والثقافي.

- دراسة Jérôme LERAT-PYTLAK، الانتقال من الإيزو 9001 إلى إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة العلوم الاجتماعية - تولوز 01، ديسمبر 2002؛

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول كيفية الانتقال من تطبيق معايير الإيزو إلى إدارة الجودة الشاملة، حيث هدفت إلى توضيح أهمية هذه الأخيرة بالنسبة للإيزو وكيفية تطبيقها، وتوصل الباحث إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال أكبر أهمية من حصولها على شهادة الإيزو 9001، والاعتماد على التغيير الثقافي وحلقات الجودة لإرساء ثقافة الجودة الشاملة واقتراح نموذج لذلك.

صعوبات الدراسة

واجهتنا صعوبات متعلقة بالدراسة الميدانية تتمثل أساسا في:

- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بصلب الموضوع نظرا لحساسية المؤسسات للتنافس الحاد بينهما، وخوفهم من التجسس وتسرب المعلومات؛

- صعوبة إجراء المقابلات مع مسؤول الموارد البشرية ومسؤول الجودة لكلا المؤسستين وعدم تحملهم لمسؤولية ذلك، خاصة بعد علمهم أنني بصدد إجراء دراسة مقارنة؛

هيكل الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها، وكذلك معرفة مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي انطلقنا منها، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول بدءاً بالمقدمة العامة ووصولاً إلى الخاتمة العامة: وفي هذا الصدد تطرقنا في الفصل الأول إلى أوجه التغيير في منظمات الأعمال من خلال أربعة مباحث؛ يتناول المبحث الأول مدخل تعريفي للتغيير في منظمات الأعمال بتحديد مفهوم التغيير وطبيعته، عوامل التغيير وأهميته، أنواع ومجالات التغيير. أما المبحث الثاني فقد خصص لتسيير عملية التغيير في منظمات الأعمال، من خلال تحديد مفهوم إدارة التغيير وبيان أهم مرتكزاتها، نماذج التغيير، وإستراتيجيات التغيير. وفيما يتعلق بالمبحث الثالث فقد خصصناه للحديث عن مقاومة التغيير وأساليب التعامل معها بتعريف المقاومة، وذكر الآثار المترتبة عليها، والأساليب المستعملة للتعامل مع مقاومة التغيير. وبالنسبة للمبحث الرابع فهو يتناول تحليل أهم المداخل لإحداث التغيير على غرار: التطوير التنظيمي، إعادة الهندسة والخصوصية.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه إدارة الجودة الشاملة مدخل لتغيير منظمات الأعمال، فجاء أيضاً مقسماً إلى أربعة مباحث، حيث يتضمن المبحث الأول ماهية الجودة وبعض مضامينها من خلال التطرق إلى مفهوم الجودة وأبعادها، التطور التاريخي لمفهوم الجودة وتكاليف الجودة. والمبحث الثاني تناولنا فيه مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة، بإبراز مفهومها وأهميتها ثم توضيح الفرق بينها وبين الإيزو. وفيما يخص المبحث الثالث فقد خصص للأدوات المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتوضيح أدوات حل المشاكل المرتبطة بالجودة، أدوات تنظيم وتحليل بيانات الجودة، وأدوات تحسين الجودة. أما المبحث الرابع فقد خصصناه لإدارة التغيير للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة، بإبراز متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها، مجالات التغيير في المنظمة للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة، والتعامل مع مقاومة التغيير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولتدعيم مفاهيمنا النظرية المدروسة والخاصة بالتغيير وإدارة الجودة الشاملة أسقطنا هذه المفاهيم ميدانياً لمعرفة واقع التغيير وكيفية سيرورته من خلال إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخاصة الجزائرية، و على هذا خصصنا الفصل الثالث والرابع للدراسة الميدانية.

حيث تناولنا في الفصل الثالث نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسستي كوندور وكريستور، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم عام للمؤسستين كوندور وكريستور وتحليل المحيط التكنولوجي لكلا المؤسستين

" منطقة برج بوعريريج ". أما المبحث الثاني تضمن إدارة الجودة الشاملة في مؤسستي كوندور وكريستور بذكر نظام إدارة الجودة الشاملة لكل مؤسسة على حدة ثم المقارنة بينهما. والمبحث الثالث خصص لتوضيح محاور التغيير التي أجرتها كلا المؤسستين من خلال إدارة الجودة الشاملة، والمقارنة بين هذه التغييرات. أما المبحث الرابع فتطرقنا فيه إلى تحليل التغييرات التي قامت بها كلا المؤسستين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والمقارنة بين ذلك.

أما الفصل الرابع فهو مخصص للدراسة الميدانية لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير بمؤسستي كوندور وكريستور، حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، بإبراز منهج ومجالات الدراسة، أدوات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وخصص المبحث الثاني لتحليل محاور الاستبيان، وتطرقنا في المبحث الثالث إلى عرض وتحليل المقابلات التي تمت بكلا المؤسستين والمقارنة بين نتائجها، أما المبحث الرابع فتضمن التحليل التركيبي لبيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

وفي الأخير عرضنا نتائج الدراسة والاقتراحات.

الفصل 1

أوجه التغيير في منظمات الأعمال

تعد عملية التغيير أحد أهم مجالات انشغال الممارسين المختصين في منظمات الأعمال، وكذلك الخبراء المختصين في التنظيم والإدارة لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمة بصفة عامة، وفي الآونة الأخيرة بصفة خاصة لما تشتمل عليه بيئة المنظمة من تغييرات بيئية جذرية ومتسارعة بشكل ملحوظ لم تشهدها من قبل، سواء من حيث الكم والنوع والسرعة، حيث تتطلب درجة عالية من المرونة لدى منظمات الأعمال وقدرة كبيرة للاستجابة لتلك التغييرات، وذلك من خلال تبني إستراتيجيات قوية تسمح لها باستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المفروضة وذلك من أجل المحافظة على المركز التنافسي وتطويره.

مما سبق ذكره سوف نحاول من خلال هذا الفصل تغطية الإطار النظري للتغيير من خلال التطرق للمباحث التالية:

- مدخل تعريفي للتغيير في منظمات الأعمال؛
- تسيير عملية التغيير في منظمات الأعمال؛
- مقاومة التغيير وأساليب التعامل معها؛
- تحليل أهم المداخل لإحداث التغيير.

1.1. مدخل تعريفي للتغيير في منظمات الأعمال

نستطيع القول أن التغيير أمر حتمي لمنظمات الأعمال، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة، فما كان على الأفراد ومنظمات الأعمال سوى التكيف مع أنماط التغيير لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، سنحاول من خلال هذا المبحث الإجابة على التساؤلات التالية: ماذا نقصد بالتغيير؟ لماذا تتغير منظمات الأعمال؟ ما هي أنواع ومجالات التغيير؟

1.1.1. مفهوم التغيير وطبيعته

يعتبر تغييرا كل تحول من حال إلى حال، أما في مجال منظمات الأعمال فهو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهاذف وواع للتفاعل الايجابي مع البيئة والقدرة أكثر على حل المشكلات بصورة مستمرة.

1.1.1.1. مفهوم التغيير

يعتبر التغيير من المفاهيم الحديثة والتي ترتبط بمجموعة كبيرة من العوامل وبالتالي فهناك أكثر من تعريف لهذا المفهوم نورد منها ما يلي:

التغيير كما عرفه Autissier & Moutot: « هو الحالة التي من خلالها يتقدم الحاضر للوصول إلى مستقبل مقبول عبر التعديلات المفروضة » [1] ص6.

وعرفه François Boneu وزملاؤه أنه عبارة عن: « تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها من خلال التغيير » [2] ص15.

أما Andrews & Mark فيعرفان التغيير بأنه: « عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية » [3] ص17.

ويعرف علي السلمي التغيير على أنه: « إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها » [4] ص53.

كما يعرفه عبد الباري درة بأنه: « إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق الأهداف بشكل أفضل » [5] ص224.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول بأن التغيير هو عملية ينتج عنها إدخال تطوير أو تحسين بدرجة على عنصر أو أكثر من المنظمة بهدف التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) وتحقيق الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين التغيير والتغيير، «فالتغيير ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي تلقائية

وعفوية، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها أما التغيير فهو تغير موجه وهاذف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل. وبذلك تم ربط التغير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية، أما التغيير قد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة « [6] ص344.

2.1.1.1. طبيعة التغيير وخصائصه

تتغير منظمات الأعمال لأنها تشكل جزءاً من عملية التطور الواسع والتي عليها التكيف معها، والتفاعل مع التحديات والفرص البيئية، فكيف يحدث التغيير إذا؟ « هناك مدرستين تتكلم عن طريقة حدوث التغيير داخل المنظمة، الأولى تعتبر أن التغيير مستمر تتحول بفعله المنظمات استجابة للتطورات البيئية، والثانية تعتبر التغيير كعملية تعاقب مجموعة توازنات ديناميكية تتحول فيه المنظمة خطوة بخطوة على شكل سلمي» [7] ص3.

أما فيما يتعلق بطبيعة التغيير فقد أشار François Boneu وزملاؤه أنه يتميز بـ: [8]

- غير متوقع: بإمكان المنظمة برمجة عملياتها لكن هذا لا يمنعها من مواجهة المخاطر التي تفرضها عليها البيئة الداخلية والخارجية التي يمكن أن تخفض من سرعة تطبيق البرنامج التغيري.
- متقطع: حيث أن عملية التغيير ليست مستمرة وخطية، فهناك العديد من الأمور غير المتوقعة التي تفرض على المنظمات إيجاد حلول موقفية.
- دائم: فالتغيير يحدث بصورة دائمة بحثاً عن مواجهة المشاكل الحاصلة والمتجددة.
- تفاعلي: حيث يحدث التغيير بفعل التفاعل القائم بين المنظمة وبيئتها.
- وبصورة عامة يمكن القول أن التغيير يتصف بعدة خصائص يتعين الإلمام بها والإحاطة بجوانبها المختلفة وهي:
- الاستهداف: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير [9] ص22.
- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تميزها [6] ص345.

- التوافقية: يجب أن يكون قدر مناسب من التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، أي التوافق بين أهداف التغيير وبين رغبات وتطلعات القوى المختلفة للتغيير.
- الاستمرارية: التغيير هو استجابة لظروف المنظمة المتوقع حدوثها في بيئتها الداخلية أو الخارجية، هذه الظروف غالبا ما يحدث بعضها منها في فترات متقاربة والبعض الآخر يحدث على فترات متباعدة ولكن لا بد أن يحدث مع الزمن، ومن هذا يستلزم إحداث التغيير كلما استلزمت تلك الظروف المتغيرة ولذلك فهو عملية مستمرة ولا يحدث لمرة واحدة ثم يتوقف.
- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية [9] ص 23.
- الإصلاح: ينبغي أن يحمل التغيير في طياته إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات داخل المنظمة ومحاولة حل المشاكل التي تعترضها.
- المشاركة: لا تقتصر مسؤولية التغيير على قيادة المنظمة فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة، ويتوقف نجاح عملية التغيير على فعالية توزيع المهام والمسؤوليات على كل من القيادة من جهة، وجميع العاملين من جهة أخرى [10]. وبالتالي فنجاح عملية التغيير مرهون بمدى المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بعملية التغيير.
- القدرة على التطور والابتكار: تهدف عملية التغيير لنقل المنظمة إلى حالة بناء أفضل حيث تكون لديها قدرات تطويرية وابتكارية أفضل حتى تمكنها من استغلال فرص جديدة والدخول إلى مشاريع أخرى.
- التعقيد: وهذا يعني أن التغيير أمر صعب الفهم والتشغيل والتطبيق والتقييم، وهذا يتطلب دراسة التغيير وإتباع أسلوب منهجي منظم حتى تتحول هذه الصعوبة إلى أمر سهل الفهم والاستيعاب، إلا أن التعقيد أمر نسبي فما هو صعب على فرد قد يكون سهلا عند آخر، وما هو بعيد المنال في مجتمع ما قد يكون في متناول اليد في مجتمع آخر [11] ص 364.

2.1.1. عوامل التغيير وأهميته

في خلال الأعوام القليلة الماضية تسارع إيقاع التغيير وتوسع نطاقه في مجال الأعمال والمنظمات وقد بلغ حدا أصبح فيه يشكل تحديا وصعوبة شخصية ومهنية بالنسبة للأشخاص على جميع الأصعدة ومختلف مستويات المسؤولية، بالتالي ضرورة لا يمكن للمنظمات تجنبها أو تجاهلها بل حتمية عليها المرور بها [12] ص 78. وهذا راجع للعديد من العوامل التي تواجهها خلال تأدية نشاطاتها.

1.2.1.1. عوامل التغيير

حدد Benoit Grouard & Francis Mestou العوامل التالية التي تدفع منظمات الأعمال للتغيير: العولمة، تطور دول شرق آسيا، التطورات الديمغرافية، متطلبات التنمية المستدامة، انتشار الإعلام الآلي، تطور نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تطور الشراكة، الإدارة الخارجية [13] ص 10-18.

- العولمة: تعتبر من العوامل المحدثة للتغيير كما تعتبر الدعامية الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية.

- تطور دول شرق آسيا: حيث يعتبر من بين عوامل التغيير وهذا لانعكاسه على دول العالم عامة والدول المصنعة خاصة، من ناحية ظهور منافس قوي له عدة مزايا من زاوية التكلفة المنخفضة أو من حيث امتلاكه ليد عاملة ماهرة، هذا ما أجبر بلدان العالم إلى إعادة النظر في السياسة الدولية لتقسيم العمل بين الدول المصنعة التي تملك يد عاملة ماهرة ولكنها مكلفة والدول النامية أين تنقص اليد العاملة الماهرة أما من جهة أخرى أدى هذا التطور إلى خلق حالة عدم التوازن بين العرض والطلب خاصة في الصناعات البترولية، المواد الخام، النقل البحري، والمنتجات نصف مصنعة.

- التطورات الديمغرافية: تتميز المجتمعات الحالية بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي وتغير معدلات الأعمار، تغير أذواق وميولات المستهلكين [14] ص 108. خصوصاً مع انفتاح الأسواق وتحرير التجارة العالمية أين أصبح المستهلك يطلع على منتجات مختلف المنظمات لمختلف دول العالم، مما يستدعي قيام المنظمات المحلية بكل مجهوداتها لتحسين منتجاتها لجذب زبائنهم والحفاظ على حصتها السوقية.

- متطلبات التنمية المستدامة: لقد جاء مفهوم التنمية المستدامة كبديل موسع لمفاهيم تنموية سابقة، هذا المفهوم الجديد يعتبر بأن إشباع حاجات الحاضر والارتقاء بالرفاهية الاجتماعية لا يمكن أن يكون على حساب قدرة الأجيال القادمة في تلبية احتياجاتها المادية والروحية وذلك بالعمل على حفظ قاعدة الموارد الطبيعية بل زيادتها، كما يدعو إلى ضرورة دمج البعد البيئي في السياسات التنموية الاقتصادية والاجتماعية بمعنى آخر تأخذ بعين الاعتبار البيئة والاقتصاد والمجتمع [15]. فهي بذلك تعني إحداث تغييرات في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لتكون في مستوى تطلعات الشعوب.

- انتشار الإعلام الآلي: حيث شمل استعماله كل نشاطات المنظمة أين كان يستعمل في الثمانينات في بعض الأنشطة فقط: تسيير المخزون، المحاسبة وتسيير الخزينة ونظام الأجور مما فرض على منظمات الأعمال تحدي جديد وتنمية مهارات أفرادها للنهوض بالأهداف التنظيمية.
- تطور نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: إن مواجهة تحديات الحاضر وامتلاك أسباب صناعة المستقبل ليست مواجهة سياسية أو اقتصادية فحسب، بل هي مواجهة شمولية متعددة الأبعاد تحتل فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات موقعا محوريا في مرحلة النهوض الحضاري، هذا جميعه خلق تحديات تعيشها المنظمات التي بدأت تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابهة هذه التحديات.
- تطور الشراكة: دفعت بعض الاستثمارات الضخمة منظمات الأعمال إلى إبرام عقود شراكة إستراتيجية مع منظمات أخرى محلية أو عالمية لكي تتمكن من الحصول على هذه الفرصة.
- الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بأنشطة القيمة (*): قد تخصص المنظمة في نشاط واحد أو أكثر من الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة، وتستعين بمصادر خارجية أخرى للقيام ببقية الأنشطة، يجب حينها القيام بتحليل شامل للأنشطة حتى يسهل اتخاذ القرار بالاستعانة بمصادر خارجية أولا، وأيضا اتخاذ القرار بأي الأنشطة التي سيقام بها من خلال مصادر خارجية، ومن خلال هذا التحليل يفهم مدار المنظمات نقاط قوة وضعف كل نشاط، سواء من حيث التكلفة أو القدرة على التميز.
- وعموما يمكن تقسيم عوامل التغيير إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية:
- العوامل الداخلية: وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها وغيرها ومن جهتها: تنظيم العمل، تغيير في أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها، إدخال أجهزة ومعدات جديدة، الثقافة التنظيمية، انضمام أفراد جدد، عدم رضا العاملين، تدني مستوى الأداء....
- العوامل الخارجية: يمكن القول بأن أبرز وأهم القوى الخارجية الداعية للتغيير المنظمي هي: الثورة المعرفية والتقنية والتغيرات في الأسواق، والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والديمغرافية، وتزايد ضغط الجماعات المنظمة، وتغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المنظمات، والأزمات الخارجية الطارئة [16] ص 368.

2.2.1.1. أهمية التغيير

التغيير هو التحسين الكمي والنوعي سواء في المجالات الاقتصادية أو العلمية أو الاجتماعية أو الثقافية حيث تتجلى أهميته في:

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم؛
- تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت؛
- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي؛
- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات؛
- تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها؛
- إرضاء المستهلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة في الأجل المطلوبة؛
- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة متناسب وأهدافها؛
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه والعزم على تنفيذه.

3.1.1. أنواع ومجالات التغيير

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، وكذلك المجالات التي تمسها عملية التغيير في منظمات الأعمال.

1.3.1.1. أنواع التغيير

هناك عدة أنواع من التغيير وذلك حسب المعيار المستخدم في التقسيم:

- إذا اعتمدنا التخطيط معيارا لاستطعنا أن نميز بين نوعين: التغيير المخطط والتغيير غير المخطط (التلقائي): [17] ص 370.
- التغيير المخطط: يمثل التغيير الذي يحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل إرادي من الإنسان، وبدرجات متفاوتة من تدخله، وقد عرف Skibbines التغيير المخطط بأنه: « الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة ». كما أشار Bennis إلى مفهوم التغيير في المنظمة بأنه: « الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تنفيذية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات والهيكل التنظيمي، وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق ».

يتضح من خلال ذلك أن التغيير المخطط يتطلب فهما وإدراكا كاملين لبيئة المنظمة والشروع بشكل جاد لتوجيه الأفراد والهيكل والتكنولوجيا... لتحقيق الفعالية والكفاءة، ويتطلب التغيير بهذا المفهوم الإلمام الكافي بالظواهر المنظمة وكذلك بالمشكلات التي تواجه المنظمة، واتخاذ القرارات الهادفة لإحداث التغيير.

- التغيير غير المخطط (التلقائي): ويمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية أو البيولوجية وبدون تدخل الإنسان، حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال... الخ.

- إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين: التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

- التغيير الشامل: هو التغيير الذي يشمل على كافة أو معظم الجوانب أو المجالات في المنظمة.

- التغيير الجزئي: يقتصر التغيير الجزئي على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة.

والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك [9] ص 28.

- إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل: التغيير الهيكلي والتكنولوجي)، والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي). فعلى سبيل المثال قد نجد بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط وسلوك العاملين فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال [6] ص 350.

- حسب مدة إحداث التغيير يصنف إلى تغيير تدريجي وتغيير سريع: [14] ص ص 12-13.

- التغيير التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجيا على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعالية قصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بأكملها.

- التغيير السريع: هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة، وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

- أما إذا اعتمدنا كيفية إحداث التغيير أساسا للتصنيف فنميز بين التغيير المفروض والتغيير بالمشاركة:

- التغيير المفروض: يفرض على العاملين جبرا من قبل الإدارة وعادة ما يقابل بالرفض والإحباط.

- التغيير بالمشاركة: يتم بفرص ومشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.

2.3.1.1. مجالات التغيير

حدد Gary Dessler المجالات الرئيسية التالية التي يمكن للمنظمة إحداث التغيير بها: [18] ص 298-300.

- التغيير في الإستراتيجية: عادة ما يبدأ التغيير بإعادة النظر في إستراتيجية المنظمة ورسالتها وعلى هذا الأساس فإن التغيير الاستراتيجي عادة ما يتطلب إجراء تغييرات أخرى مثل التغيير في تكنولوجيا الإنتاج والهيكل والثقافة.
- التغيير في الثقافة التنظيمية: إن إحداث التغيير الاستراتيجي يتطلب إحداث تغييرات أخرى مصاحبة مثل التغيير في الثقافة التنظيمية وكذا في نظام القيم بها. ولتنفيذ هذا التغيير الثقافي فإن الأمر يتطلب المرور بخطوات عديدة، فعلى سبيل المثال يجب خلق مجموعة من الأبطال الجدد الذين يحضون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج هيكل القيم الجديد الذي يركز على الجودة وفرق العمل والتركيز على الزبون.
- التغيير في الهيكل التنظيمي: من أسرع الطرق في إحداث التغيير: إعادة التنظيم، إعادة تصميم أقسام المنظمة ونطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة ودرجة المركزية في صنع واتخاذ القرارات.
- إعادة تصميم المهام: إن عدوى التغيير تمتد لتشمل المهام والسلطات الموكولة للفرد أيضا.
- التغيير التكنولوجي: ويستهدف هذا النوع من التغيير إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة، ولذا فهي قد تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج، أو نظام جديد في فرز واختيار الأفراد الجدد أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين.
- إحداث تغييرات في اتجاهات ومهارات الأفراد: قد تتطلب الظروف إحداث تغييرات في الأفراد أنفسهم، وذلك من خلال بعض الطرق مثل المحاضرات والمؤتمرات والتدريب داخل العمل بهدف إكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية بنجاح.

2.1. تسيير عملية التغيير في منظمات الأعمال

تعتبر عملية التغيير من أهم التحديات التي تواجه القادة في منظمات الأعمال باعتبار ما تتطلبه من عمليات التخطيط لها وحشد الموارد المتنوعة لتنفيذ هذه المخططات، وانطلاقا من مقولة: « لا توجد طريقة أفضل ووحيدة في التسيير » [19] ص 23، يقودنا هذا إلى أنه يمكن لكل منظمة إحداث التغيير المرغوب بإتباع إستراتيجية تتلاءم مع طبيعتها وكذلك طبيعة التغيير المراد إحداثه حتى تتمكن من التفاعل الإيجابي مع التغييرات المستمرة على مستوى بيئتي العمل الداخلية والخارجية، من خلال هذا

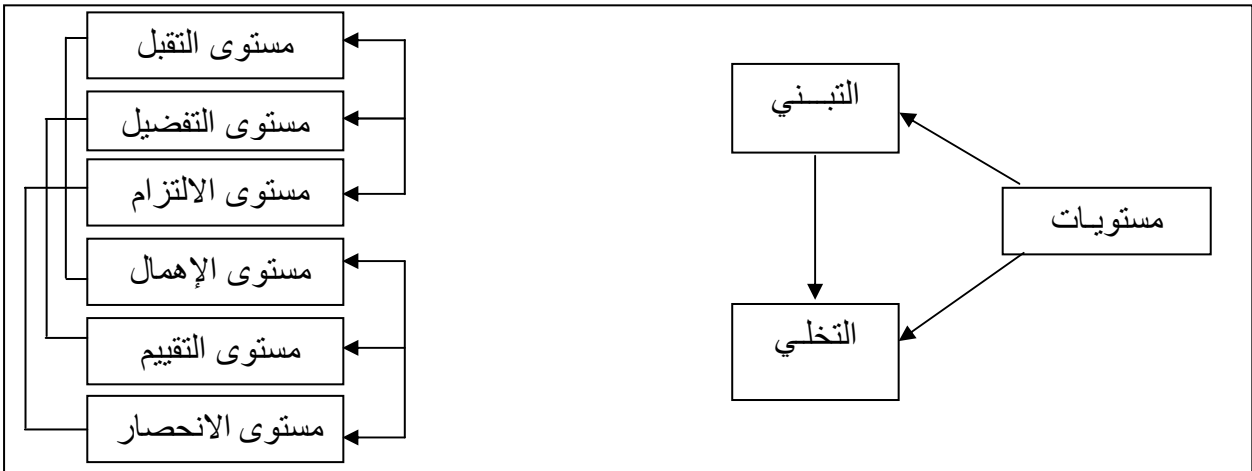
المبحث سوف نجيب على التساؤلات التالية: ما المقصود بإدارة التغيير؟ ما هي مراحل وأساليب التغيير؟ وما هي الإستراتيجيات والنماذج المتبعة لإحداثه؟

1.2.1. مفهوم إدارة التغيير وبيان أهم مرتكزاتها

يقول Chris Argyris: « أن المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل بنجاح » [9] ص15، وعلى هذا الأساس ينبغي على المنظمة إدارة عملية التغيير حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1.1.2.1. مفهوم إدارة التغيير

يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها: « فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل في أحد أو بعض جوانبها لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير » [20]، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثة بقصد بلوغ الأهداف المنظمة المحددة للاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال. وتنطوي عملية التغيير على مستويين رئيسيين هما التبني والتخلي مثلما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل رقم (01): مستويات التبني والتخلي في عملية التغيير [10]

- مستوى التبني: يقصد به تبني القيم الجديدة التي ترغب إدارة المنظمة إحداث التغيير باتجاهها، وتحدث عملية التبني بالتدرج من مستوى تقبل القيمة الجديدة إلى مستوى تفضيلها فالالتزام بها واعتقاد بأن عدم الالتزام بها لن يخدم مصلحة التنظيم.
- مستوى التخلي: يقصد به التخلي على قيمة معينة من قيم التنظيم ويتم هذا التخلي كإهمال في البداية لهذه القيمة، ثم إعادة توزيع هذه القيمة وإعطائها وزنا ضعيفا، فانخفاض وضيق مجال عمل هذه القيمة الجديدة يعني بالضرورة التخلي التدريجي عن القيمة القديمة التي أصبحت لا تتماشى والأهداف المنظمة.

2.1.2.1. مراحل التغيير

تعرض العديد من الباحثين والمختصين إلى عرض المراحل التي يمر عبرها التغيير كل حسب فلسفته، وذلك بعد المحاولة الأولى والرائدة لـ: Lewin Kurt (1951)، حيث اقترح أن أي تغيير يمر بثلاث مراحل، فيبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement) ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد [21] ص308. كما يلي:

- مرحلة الإذابة (Dégel): من أجل عملية تغيير مثمرة يجب تهيئة الأطراف المعنية، لأن التغيير المخطط لن يكون له حظوظا في النجاح على المدى الطويل في حالة ما إذا كانت المبادئ الأساسية له غير واضحة، حيث يجب علينا تحديد الأماكن التي يبدأ منها التغيير والأوقات المناسبة لذلك وكذلك محاولة إثارة ذهن الأفراد والجماعات بضرورة الحاجة للتغيير، وهذا يمكننا من التعرف على مختلف المعوقات التي كانت سببا في التغيير من أجل تسهيل العملية مثل: الضغوط البيئية، انخفاض الإنتاجية، وكذلك تحديد العناصر المساعدة مثل: نماذج السلوك التي تقدم حولا بديلة كمهارات استغلال النزاع كعامل مهم في المنظمة لأن النزاع يمكن أن يؤدي أحيانا إلى إلغاء الممارسات القديمة واستعمال أساليب جديدة للقيام بالعمل، ثم على الإدارة العمل من أجل إيجاد الدافعية والاستعداد وكذلك الرغبة في العمل [22] ص340.

- مرحلة التغيير (Changement): في هذه المرحلة يتم إدخال التغييرات اللازمة داخل التنظيم وتطبيقها وتحقيقها في الواقع، وهذه هي المرحلة التي فيها يجب على المسيرين الوصول إلى ملامسة الأهداف التنظيمية والموارد البشرية، قيم المنظمة، التكنولوجيا والهياكل التنظيمية، وكل عملية تغيير تقوم بتشخيص دقيق للمشكل وبعد ذلك تقوم بعملية تحليل دقيق لكل الاحتمالات الممكنة الحل والمؤثرة على نتائج هذا التغيير [22] ص ص340-341.

- مرحلة التجميد (Regel): وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير [23] ص549. والشكل الموالي يوضح ما سبق:



الشكل رقم (02): عملية التغيير ذات المراحل الثلاث [16] ص 370.

3.1.2.1. أساليب التغيير

يعتبر تحديد أسلوب التغيير الذي سوف تتبعه الإدارة أثناء قيامها بعملية التغيير من الأمور المهمة لنجاح هذه العملية، ويمكن القول أن أساليب التغيير لا تخرج عن أسلوبين يمارسهما غالبية من يشرفون على عملية التغيير وهما التغيير المتدرج والثاني التغيير الذي يتم بصورة سريعة أو ما يسمى بأسلوب التغيير الجذري.

- أسلوب التغيير خطوة بخطوة (متدرج): هو التغيير الذي يقوم بإحداثه الشخص أو الإدارة بطريقة بطيئة وعلى فترات زمنية طويلة أو قصيرة حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت [4] ص 105، إلا أن ما يؤخذ عنه أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مرضية وغير مرغوب فيها ولا تتماشى مع ما كان مخطط له من قبل المسؤولين المقررين لهذا التغيير في حالة ما إذا كانت التطورات المؤدية إلى التغيير غير متوقعة أو تسير بصورة أسرع في المنظمة [24] ص 215. ولكن هذه العملية تكتسب أهمية أكبر إذا ما اقترنت ببرنامج واسع النطاق غير محدود التغيير، وذلك من أجل تحسين الإنتاجية ونقص النفقات وتنمية وتطوير الموظفين ويمكن التنبيه هنا أنه يمكن إحداث تغيير جذري بالتزامن مع التغيير المتدرج أو مستقلاً عنه.

- أسلوب التغيير الجذري: يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئ وله آثار مشهودة فهو على سبيل المثال يحدث انقلابات شاملة في إستراتيجية المنظمة لدخول أسواق جديدة مثلاً، وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي للمنظمة وتكوينها، علماً أن هذين العنصرين ينزع أحدهما لمواكبة الآخر، إلا أن ذلك لا يحدث على نطاق واسع وغالباً ما تتجه المنظمات الكبرى الناجحة إلى إتباع هذا الأسلوب من أجل تحقيق المزيد من المكاسب من أجل البقاء والمنافسة بقوة، وقبل اتخاذ القرار الخاص بتطبيق سياسة

التغيير الجذري يجب النظر في هذه المسألة بدقة وإمعان، كما يجب استعراض الخيارات تفضيلاً للوصول باحتمالات المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

- المزج بين الأسلوبين: عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزج بين أنواع التغيير أو التقدم من نوع لآخر، ويمكن لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المنظمة فمثلاً عندما يكون رد الفعل سلبياً اتجاه إحداث التغيير الجذري والسريع فإن وجود برنامج متدرج في متابعة الانجازات أمر حيوي ومهم لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة والتي تعني مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو المعايير المرغوبة وإدخال تحسينات فعلية على العمليات وكيفية سيرها وفي نفس الوقت تغيير طرق التفكير بين أوساط الإداريين، نظراً لتغيير الظروف والمطالب والأولويات [4] ص 106-107.

2.2.1. نماذج التغيير

تمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة أو الخطوات التي تتبعها المنظمة بحيث تحتوي هذه الخطوات على المتغيرات والعوامل ذات الصلة بالتغيير المراد إحداثه، حيث يمثل نموذج Lewin Kurt إطاراً لعملية التغيير، واعتماداً على هذا النموذج حاول عدد من الكتاب والباحثين والمعنيين بالتغيير المنظمي السعي لتقديم أطر ونماذج أكثر تفصيلاً ووضوحاً في كيفية إدارة عملية التغيير والتعامل معها، ومن بين هؤلاء الكتاب والباحثين: Ivancevich, John Kotter وزملاؤه، وLorsch & Lawrence، Greiner وغيرهم، وكون النماذج تتشابه سوف نقوم بعرض نموذجين فقط.

1.2.2.1. نموذج John Kotter 8 خطوات لقيادة التغيير الناجح

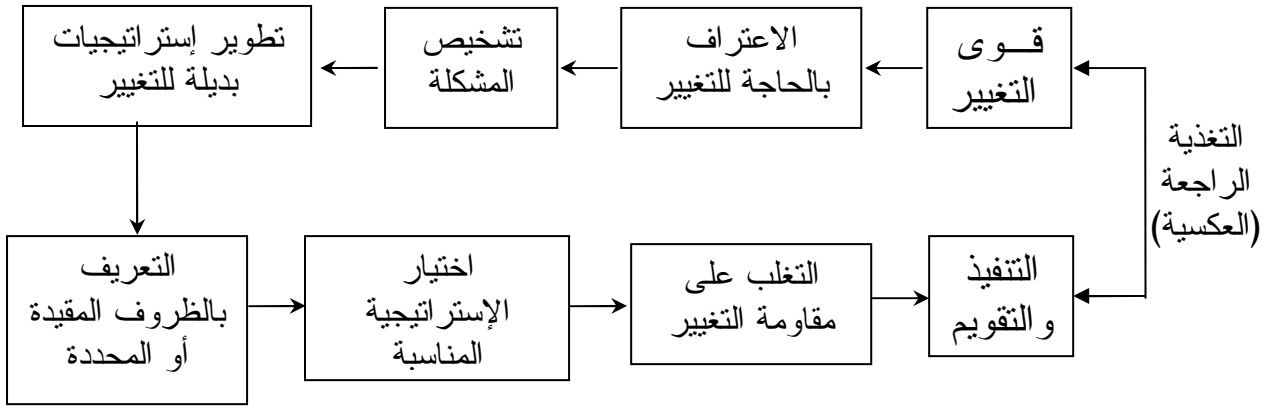
يعتبر Kotter أحد أبرز أعلام إدارة التغيير، وفي كتابيه المشهورين " قيادة التغيير " و" قلب التغيير " أضاف Kotter نمودجا عملياً من عدة مراحل، تحمل كل مرحلة مفهوماً أساسياً يرتبط بتفاعل الناس مع طرق ووسائل وعمليات التغيير، بحيث يمكن أن يروا ويشعروا بالتغيير أولاً، ومن ثم يمكنهم أن يحدثوا التغيير المنظمي المطلوب، ويمكن تلخيص نموذج الخطوات الثمانية لقيادة التغيير الناجح كالتالي:

- زيادة الحاجة للتغيير: وذلك من خلال حفز الناس للتحرك الإيجابي نحو أهداف حقيقية وذات صلة بمصلحة أعمالهم.
- بناء الفريق المرشد: أي القيام بجمع فريق من الأشخاص ذوي القدرات والمهارات المناسبة لإحداث التغيير المراد إحداثه سواء كانوا من داخل المنظمة أو كمستشارين خارجها.

- تحديد الرؤية المطلوبة: بوضع أهداف التغيير وكذلك الوسائل التي سوف تستعمل لإحداثه [13] ص5، كما ينبغي على الإدارة العليا للمنظمة بناء رؤية إستراتيجية والتركيز على العامل النفسي وجوانب الإبداع اللازمة لدعم تحقيق الجودة والفعالية.
- الاقتناع عبر الاتصال الفعال: حيث يلجأ المديرون إلى مضاعفة عدد المشاركين في عملية التغيير بقدر الإمكان، ويقومون بإخبارهم بالأساسيات والمتطلبات بطريقة بسيطة وذلك لخلق تقبل عام والاستجابة لاحتياجاتهم وإحسان الاستغلال للوسائل التكنولوجية الحديثة لتسيير عملية نقل وتوصيل المعلومات.
- تقوية الأداء: من خلال القيام بفتح الحواجز وفتح المجال لإبداء الرأي البناء والدعم من رواد التغيير.
- خلق انتصارات سريعة التحقيق: حيث يقوم الفريق المكلف بإحداث التغيير بوضع أهداف صغيرة ممكنة وسريعة التحقيق الأمر الذي سيخلق انتصارات مرحلية تشجع على المضي قدماً وتحقيق المزيد.
- التعزيز المستمر: فمن خلال ما يتحقق من أهداف قصيرة الأجل فإن التغييرات قد تمتد لتشمل النظم والسياسات والهياكل التي لا تتوافق مع الرؤية الجديدة للمنظمة ولذلك فإنه بإمكان المديرين الاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات من خلال تعيين موظفين جدد يتوافر لديهم الاستعدادات الكافية للتعامل مع تحديات التغيير [18] ص301.
- تثبيت التغيير: يمكن للمديرين القيام بتعزيز قيمة التغيير الناجح عبر توظيف المسيرين وترقية قادة التغيير وذلك لجعل التغيير في صميم ثقافة المنظمة.

2.2.2.1. نموذج Ivancevich وزملاؤه

- يعتبر Ivanisevich وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي كما يتضح من الشكل الآتي:



الشكل رقم (03): نموذج Ivancevich في إدارة التغيير [16] ص 372.

وسنتطرق فيما يلي إلى كل خطوة بإيجاز: [16] ص 372-375

- قوى التغيير: وقد أشرنا إليها من قبل، وهي مسببات ودواعي التغيير.
- الاعتراف بالحاجة للتغيير: يمكن أن تظهر الحاجة للتغيير من خلال الميزانيات والبيانات المالية، وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء، وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين وغيرها، وتستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
- تشخيص المشكلة: من أهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي المشكلة بذاتها وتميزها عن العوارض؟ ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟ وما هي النتائج المتوقعة من الإجراء وكيف يمكن قياسها؟
- تطوير بدائل واستراتيجيات أساليب التغيير: تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من إستراتيجيات التغيير أكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة.
- تعريف المحددات / الظروف المقيدة: يتوقف اختيار إستراتيجية أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف الآنية السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي وثقافة المنظمة.
- مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويجب عليها معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.
- تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة عنصرين بعديين وهما التوقيت والنطاق، أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، وأما النطاق فيشير إلى معرفة مدى مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، وفيما يتعلق بالمتابعة فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة، ويشير الشكل رقم

(03) أن المعلومات تغذي إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشكلات.

نستنتج من السابق أن أي عملية تغيير في المنظمة تمر عبر مراحل وخطوات منظمة، ومهما اختلف الباحثون والكتاب في عددها إلا أنهم اتفقوا جميعاً على أنها عملية مستمرة ومتطورة تستهدف مجالات عديدة في المنظمة كلها تمر على الأفراد فهي تتم بهم وعن طريقهم ولهم نصيباً في ثمارها.

3.2.1. إستراتيجيات التغيير

إن عملية التغيير كما سبق تعريفها أنها: « عملية ديناميكية تخلق فروقات في التنظيم بين الوضع t والوضع t+1 » [25] ص38، أي أنها تبنى على ثلاث عناصر أساسية وهي: الحالة الراهنة والحالة المستقبلية وعمليات التغيير. وتحقيق عملية التغيير في المنظمة تعتمد على إدارة وتعبئة الموارد الداخلية لتسهيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي عادة ما ترتبط بمصطلحات المحافظة أو تطوير القدرات التنافسية للمنظمة، إن تنشيط الإبداع الداخلي على المستويات التقنية والاجتماعية والتنظيمية لا يكفي لتحقيق تغيير بفعالية بل يجب أن تكون عملية إدخال التغيير منظمة [26] ص91، أي وفق إستراتيجيات ومناهج محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز عملية التغيير بنجاح.

1.3.2.1. إستراتيجيات تغيير: البناء التنظيمي، والتقنيات والأفراد

يصنف Harold Leavitt مناهج التغيير المنظمي المخطط إلى ثلاثة مناهج وهي: [16] ص 375-376.

- إستراتيجية تغيير البناء التنظيمي: وركز على هذه الإستراتيجية واستخدمها بكثافة أنصار المدرسة التقليدية في التنظيم والإدارة وكان محور اهتمامهم تحسين إدارة العمل من خلال توضيح الأعمال التي يقوم بها الأفراد، وإيجاد العلاقات المناسبة بين الأعمال وتحديد نطاق الإشراف، وتحديد السلطات واللامركزية.
- مداخل التغيير التقني: وركزت على بحوث العمليات، ونظم معالجة المعلومات، حينما لم تنجح الحركة العلمية في الإدارة في الثلاثينات والأربعينات.
- مداخل تغيير الأفراد: وهنا يتم الاهتمام بتعديل وتغيير سلوك الأفراد، لكن Leavitt ينظر إلى المنظمة أنها نظام يتكون من محصلة تفاعل الهيكل التنظيمي والأعمال والتقنيات والناس، وهذه المناهج المختلفة، في معظم الحالات ركزت على متغير وأهملت الآخر، ويقترح أن أي جهد لتحقيق تغيير ملموس يجب أن يشمل جميع المجالات والجوانب السابقة.

2.3.2.1. إستراتيجيات العقلانية وإعادة التعلم والإكراه

يقترح Benne & chin التصنيف التالي لإستراتيجيات التغيير المنظمي:

- إستراتيجية التغيير العقلانية والتجريبية: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون المنظمة في أزمة، وجميع العاملين في المنظمة يدركون هذه الأزمة مع مقاومة منخفضة، هنا القائم على التغيير سيفكر أن الناس يحملون فكرا عقلانيا، وأن العقل هو الذي يقودهم إلى تصرفاتهم وقراراتهم وسوف يضمن أنه بمجرد أن يعرض عليهم المزايا التي سيحصلون عليها من هذا التغيير المقترح فمنطقهم وعقلانيتهم ستؤدي بهم إلى قبوله، هنا نظرية التغيير تقوم على إيصال المعلومات والرؤى والتمسك بالمصالح التي ستنتج من وراء هذا التغيير المقترح، خاصة للأفراد الذين هو بصدد إقناعهم وهو متأكد أنهم سينضمون إلى فكرته إذا استطاع إقناعهم بمنطقيتها [27] ص504.

- إستراتيجية القيم وإعادة التعلم: 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 في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه [6] ص354.

- إستراتيجية القوة الإلزام: في هذا النوع من الإستراتيجية يعتمد القائم على التغيير على قوته المتمثلة في السلطة، وذلك باستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاء لكل من يخالف وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف، وفي بعض الحالات الطارئة ولكن غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، فالأفراد الذين يقبلون التغيير يكون قبولهم إما خوفا من العقاب أو طمعا في المزايا التي تعدهم بها الإدارة إن هم رضخوا لهذا التغيير لكن هذا القبول يكون مؤقتا طالما القائم على التغيير يمارس ضغوطات السلطة ويزول هذا الولاء بزوال هذه الضغوط [22] ص 342-343.

3.3.2.1. إستراتيجيات كيفية إحداث التغيير

صنف Larry Greiner إستراتيجيات التغيير على أساس كيفية إحداثه، ويقترح ثلاث إستراتيجيات عامة:

- الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد: تؤكد هذه الإستراتيجية على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير، وقد تتخذ الأشكال الآتية: إصدار أمر أو قانون أو مرسوم أو قرار أو الاستبدال، أو تعديل الهيكل التنظيمي.
 - إستراتيجية المشاركة في القوة: تستخدم هذه الإستراتيجية في صورتين: حل المشكلات بواسطة الجماعة واتخاذ القرارات من قبل الجماعة.
 - إستراتيجية السلطة المفوضة: حيث تعهد مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة، وتدريب الجماعة، ويكون التركيز على العلاقات بين الأفراد.
- وتجدر الإشارة إلا أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية وهذا نظرا لارتباط التغيير بطبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، كما يمكن المزج بين أكثر من إستراتيجية وتطبق في الميدان كما أن هناك ظروفًا قد تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.

3.1. مقاومة التغيير وأساليب التعامل معها

تعتبر مقاومة الناس للتغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الجديد لما قد يسببه له من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفسه، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة على التغيير والتي قد تكون حسب إدراكه ضارة برغباته وحاجاته.

من هذا المنطلق يقول Greiner: « أنه على المعنيين بالتغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته وإقناع العاملين بصحة التغيير ونزاهة القائمين عليه » [28] ص60، وهذا لنجاح برامجه؛ في هذا المبحث سنحاول الإجابة على الأسئلة التالية: ما المقصود بمقاومة التغيير وما هي أسبابها؟ ما هي الآثار المترتبة على المقاومة وأساليب التعامل معها؟

1.3.1. ماهية المقاومة

أول من تكلم عن مفهوم مقاومة التغيير كان Coch & French سنة 1947، في مقال نشر في مجلة العلاقات الإنسانية تحت عنوان إدارة مقاومة التغيير (Overcoming resistance to change) من خلال طرح تساؤلين رئيسيين: لماذا يقاوم الأفراد التغيير بقوة؟ وما هي الأساليب

المستعملة للتغلب على مقاومة التغيير؟ [29]، بعد ذلك أصبحت قضية مقاومة التغيير تثير الاهتمام بالنسبة للممارسين لعملية التغيير وعلماء الإدارة.

1.1.3.1. مفهوم مقاومة التغيير

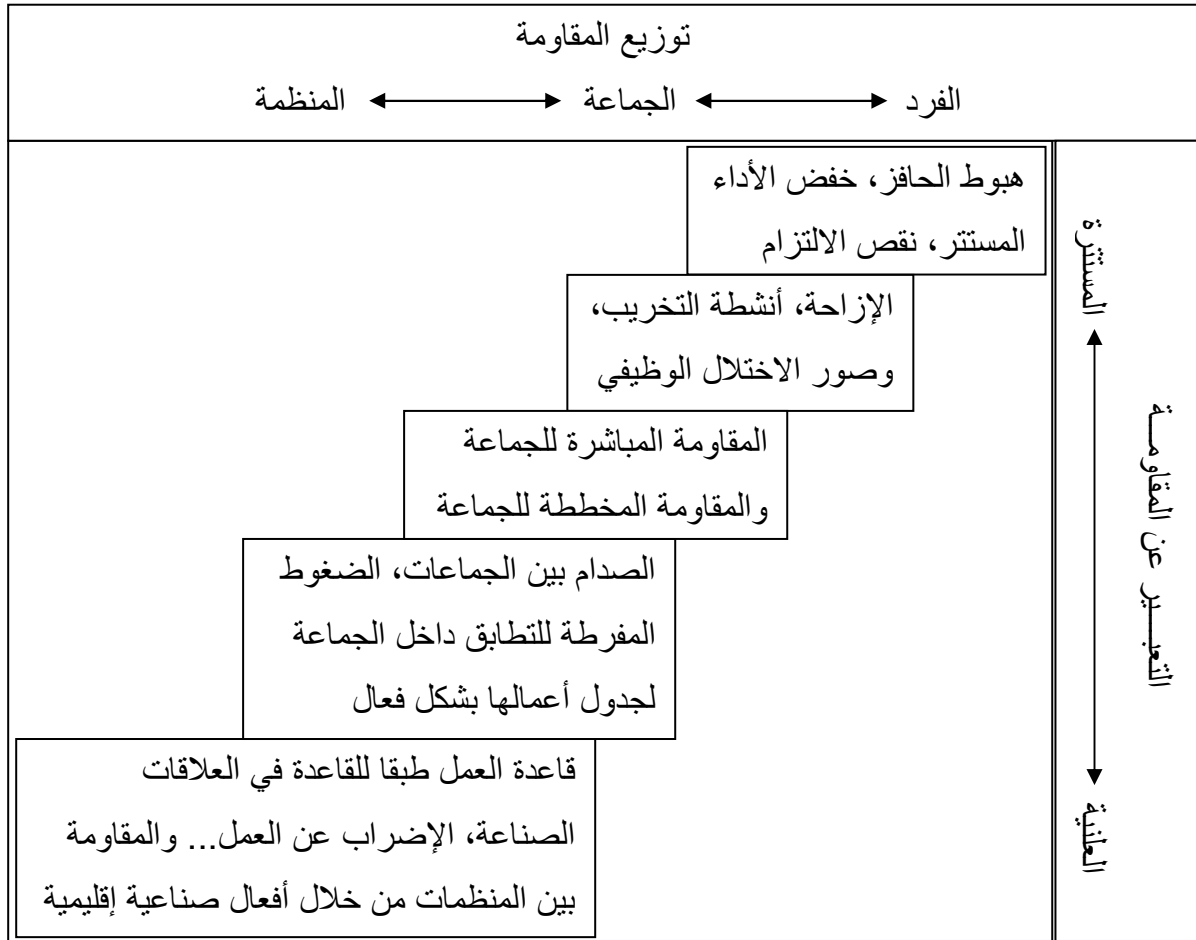
تواجه المنظمة عند قيامها بالتغيير العديد من المشاكل الناجمة عن عدم استعداد الأفراد العاملين لقبول التغيير وقد يتحول هذا الشعور إلى مقاومة قد تؤدي أحيانا إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها، وقد عرفها Zander بأنها: « ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم » [17] ص385.

كما يمكن إعطاء مفاهيم أخرى للمقاومة بأنها: « امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم » [6] ص355، وتعرف بأنها: « استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقع يهدد أسلوب عمل حالي » [30].

وخلاصة هذه التعاريف أن المقاومة هي أول أثر يظهر على الأفراد عند حدوث عملية التغيير وقد تؤدي إلى فشل هذه العملية ومنه يتضح أن مقاومة التغيير هي من أكبر المشاكل المحيرة للقائد وذلك بسبب أخذها لأشكال مختلفة ومتعددة فقد تكون مقاومة علنية وواضحة تظهر على شكل إضراب، التقليل من حجم الإنتاج، الإهمال في العمل، أو مقاومة ضمنية عن طريق التأخرات المتكررة عن العمل والغيابات وطلبات التحويل [31] ص609.

2.1.3.1. أشكال مقاومة التغيير

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالا وصورا عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون، وتتوقف على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصلحه وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة وحدثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير، وقد يعبر عنها بصورة خفية أو معلنة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (04): أشكال التعبير عن المقاومة [32] ص 316.

من خلال الشكل السابق يظهر لنا أن المقاومة عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف معين أو غرض معين، غالبا ما يكون الحفاظ على الوضع القائم فهي سلوكيات مستترة أو علنية، فنجد السلوكيات والأشكال المستترة على مستوى الفرد تضم هبوط الحافز، خفض الأداء ونقص الالتزام حيث تأخذ صفة العلنية كلما ازداد عدد الأفراد لتتشكل جماعات العمل فتأخذ بذلك أشكالا أخرى: كزيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير، زيادة معدلات الغياب، التأخير، أو حتى تخريب نظم الإنتاج مما تؤدي إلى أداء منخفض وصدام بين الجماعات بالإضافة إلى زيادة الميل نحو الإتحاد وأنشطة نقابات العمل.

على هذا الأساس اتضح لنا أن المقاومة يمكن أن تأخذ عدة أشكال فما على قادة التغيير إلا تحديد شكلها ومن ثم تطبيق الإستراتيجية الملائمة للتكيف مع هذا التنوع للمقاومة، ومن الواضح أن تكون المقاومة المستترة أصعب في التعامل معها وهذا لأنها مخفية عن ملاحظة الناس ويطول وقت اكتشافها.

3.1.3.1. الأسباب التي تدعو الأفراد لمقاومة التغيير

حاول العديد من الكتاب والباحثين معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير، وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل عديدة ومتنوعة بعضها ناشئ عن الفرد ذاته وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها الفرد، وهناك عوامل وأسباب مصدرها المنظمة ذاتها، من بينهم .Davis & Newstrom ،Kinicki Kreitner & Shermerhorn

« من أهم مصادر مقاومة التغيير التي أشار إليها Shermerhorn وزملائه: الخوف من المجهول، الحاجة للأمن والاستقرار، عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير، تهديد مصالح ومزايا مكتسبة، تفسيرات متباينة، توقيت سيء، والافتقار للموارد.

أما Kinicki & kreitner فيذكران الأسباب التالية التي تدعو الأفراد لمقاومة التغييرات:

المفاجأة والخوف من المجهول، مناخ عدم الثقة، الخوف من الفشل، فقدان المركز أو الأمن الوظيفي، الضغط من الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير، إرباك التقاليد أو العلاقات الاجتماعية لنقل الموظفين وترقياتهم يربك العلاقات الاجتماعية، تضارب الشخصيات (شخصية وسيط يمكن أن تولد المقاومة)، انتقاد الحصافة والحنكة، إضافة إلى التوقيت غير المناسب (إدخال التغييرات بطريقة تفتقر إلى الحساسية أو في وقت صعب).

أما Newstrom & Davis فيميزان بين ثلاثة أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض وينشأ عنها الاتجاه العام للموظف نحو التغيير:

- عوامل منطقية: تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة؛
- عوامل نفسية: تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات؛
- عوامل اجتماعية: تعتمد على مصالح وقيم الجماعة « [16] ص ص 386-387.

ويبرز Kinicki & kreitner علاقة نوع التغيير المطلوب بشدة وقوة مقاومة التغيير. ففي حالات التغيير الإبداعي الجذري (إدخال أسلوب جديد بالنسبة لنشاط / مجال عمل المنظمة) تبلغ مقاومة التغيير ذروتها، وتنخفض شدتها في حالات التغيير الإبداعي (إدخال أسلوب جديد بالنسبة للمنظمة)، وتكون منخفضة في حالة التكيف (مثل إدخال أسلوب عمل مألوف).

2.3.1. الآثار المترتبة على المقاومة

كما سبق وذكرنا بأن المقاومة هي رد فعل طبيعي للأفراد تجاه كل تغيير أو تجديد، وهذه المقاومة قد تكون عابرة يتغلب عليها قادة التغيير بمجرد إقناع الأفراد بضرورة التغيير بالدرجة الأولى والمنظمة

ككل وقد تكون أحيانا قوية ويترتب عنها آثار قد تؤثر على أداء الأفراد وبالتالي المنظمة، فقد تؤدي المقاومة القوية إلى ضغوط قوية كما أنها يمكن أن تتحول إلى صراع قوي يؤثر بشكل سلبي على سير العمل ونجاح برنامج التغيير.

1.2.3.1. ضغوط العمل

إن الإنسان بطبعه مخلوق متغير الرغبات والاحتياجات يعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة وخاصة في بيئة العمل المتغيرة فإن تبني المنظمة لعملية التغيير ينجم عنه تأثيرا وتغييرا على مستوى المهام الملقاة على عاتقه أو البيئة التي يعمل فيها كل هذا قد يدفع الفرد إلى مقاومة كل ما هو جديد لكن إذا كان الفرد لا يستطيع تغيير هذا الواقع قد تبرز له ضغوطات نتيجة هذه المثيرات وهذه الضغوطات تجعل الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما يؤثر على مهامه وواجباته الوظيفية، وتعرف ضغوط العمل على أنها: « حالة تنتج من التفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خلل في الاتزان السيكولوجي لذلك الفرد ».

يعتمد مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء على مدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط إلا أن الثابت هو أن وجود مقدار معقول ومناسب من الضغوط يجعل الأفراد يشعرون بالتوتر وشدة ضغوط العمل قد تؤدي إلى تدهور في أداء العاملين متمثلا في عدم القدرة على التركيز.

1.2.2.3. الصراع التنظيمي

يحرص الفرد من خلال أنماط سلوكية معينة أن يحقق التكيف أو التوافق بينه وبين بيئته التي يعيش أو يعمل فيها مما يحقق له إشباعاته ويحافظ على توازنه واستقراره، وإذا ما واجه الفرد أية موانع أو عوائق أو عجز عن التكيف مع تلك المتغيرات البيئية أو التنظيمية فسرعان ما يدخل في حالة من الصراع تؤدي به إلى الإحساس بمشاعر القلق والتوتر والإحباط، وعادة ما تدفع هذه المشاعر بالفرد إلى نوع من الاستجابة السلوكية لحماية ذاته والدفاع عنها. ويعرف الصراع بأنه: « كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف المتصارعين إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم» [6] ص168.

ورغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي:

[6] ص357

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل؛

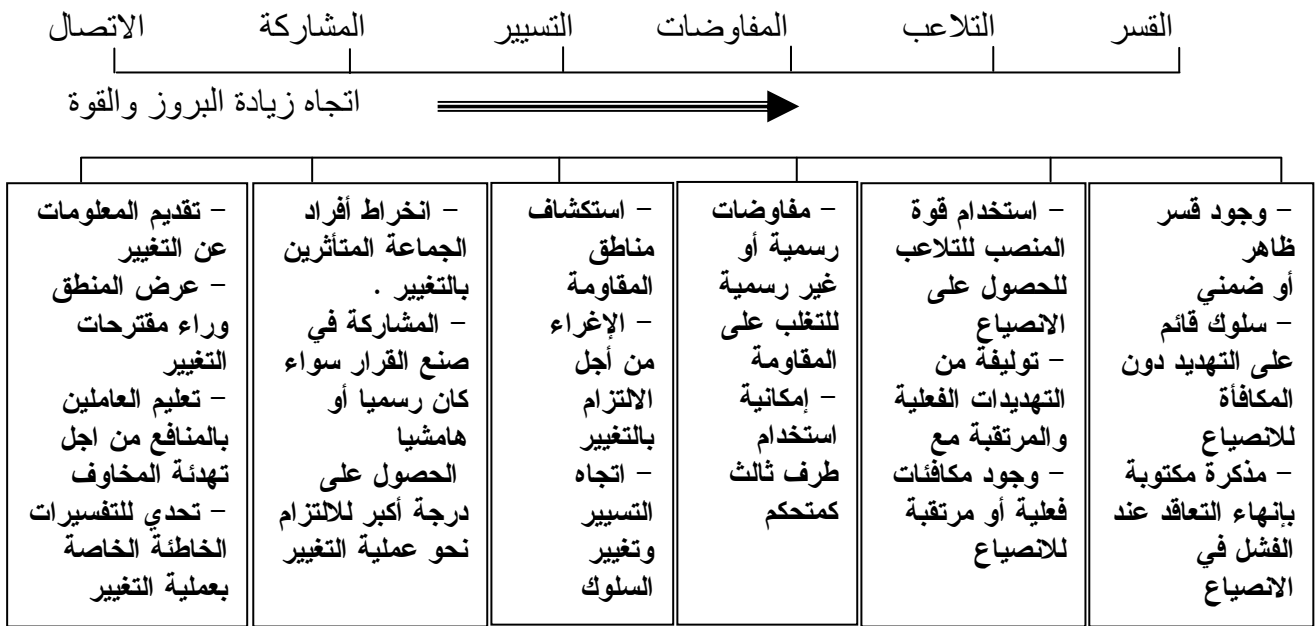
- تكشف مقاومة التغيير عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات؛

- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة؛
- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

3.3.1. أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

تعتبر المقاومة الإنسانية للتغيير أمراً طبيعياً، وجزءاً لا يتجزأ من ديناميكية التغيير، فيعتبر هذا النوع ملازماً للتغيير ويلاقي أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير على أرض الواقع [33] ص 286-287، ومع ازدياد شدة المقاومة فإن نسبة احتمال نجاح التغيير تصبح محدودة جداً ولا تكاد تذكر، ومن هنا يجب على الإدارة أن تسعى بجد وتتخذ الأساليب الكفيلة لتخفيف وتخفيف هذه المقاومة.

هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير، ويمكن تلخيصها في الشكل الذي قدمه Kotter & Schlesinger كالآتي:



الشكل رقم (05): منهج Kotter & Schlesinger للتغلب على مقاومة التغيير [32] ص 308

يبرز Kotter & Schlesinger أن طرق معالجة التغيير تتدرج حسب شدتها، فقد تتخذ المنظمة أساليب مرنة كالالاتصال أو المشاركة أو التسيير عن طريق توفير معلومات أكثر عن التغيير والسماح لهم بالمشاركة في وضع أهداف التغيير، وتعتمد المنظمة التسيير لتغيير سلوك العاملين حول ما ترغب فيه، كما قد تتخذ أساليب أكثر شدة كالمفاوضات إذا وصلت الطرق السابقة إلى طريق مسدود، أو تلجأ إلى

التلاعب باستخدام قوة المنصب للحصول على انصياع العمال، وأخيراً تلجأ الإدارة إلى القسر سواء كان ظاهري أو ضمني عن طريق التهديد في حالة عدم تنفيذ الأوامر.

وفي ما يلي عرض الأساليب المعروفة والشائعة للتعامل مع مقاومة التغيير كل على حدة:

- الاتصال: تقول عالمة النفس Françoise Kourisky: « أنه من البديهي أن التكلم بلغة الآخرين يسمح أكثر بالتأثير عليهم » [34] ص 146، حيث يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدماً (قبل حدوث التغيير) فهم يتجهون إلى مقاومة التغيير عندما يكونون غير متأكدين من نتائجها بالإضافة إلى أن النقص وقلة المعلومات تزيد من درجة الخوف والقلق المصاحب عموماً لعملية التغيير لذلك فإن وجود اتصالات فعالة وتدفق مستمر للمعلومات بشأن التغيير ونتائجه يقلل من درجة الخوف والقلق اتجاه التغيير والتكيف معه.

- التعلم: تعلم التغيير يعني فهم المعطيات الجديدة ومعرفة التعامل معها وتمثيل البيئة أو المجتمع بطريقة حديثة بحيث يتم إتقان تقنيات جديدة وتطبيق إجراءات جديدة كذلك هذه الأبعاد المعرفية موجودة وعملية ونعلم بأنه يجب على العامل أن يتعلم كيف يعمل لصالح النظام الجديد بمعنى أصح (أن يتكون) ولا مانع أن يحدث هذا التكوين بعض الخسارات في بعض الأحيان، وهذا يمهد لعمل مفيد لأخصائي العمل للموارد البشرية [35] ص 408.

- المشاركة: يقول Peter Drucker: « أن المديرين الذين يقومون بصنع القرارات الفعالة يعلمون أنه لا يجب البدء بالحقائق بل يجب البدء بالأراء » [36] ص 117، ومن ثم فإن إشراك الموظفين والرؤساء برنامج التغيير كأن يشترك مع وسيط التغيير بعض الموظفين والرؤساء أثناء إجراء الدراسة ويشاركون في التوصيات بحيث يعتبرونها كأنها صادرة منهم ومعبرة عن آراءهم كما يتعاونون مع الوسيط أثناء التنفيذ وذلك بإقناع زملاءهم المترددين والمعارضين للتغيير [37] ص 65.

- التسهيل والدعم: في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة وخدمة الزبائن أدركت المنظمات ضرورة الاستثمار في الرأس المالي البشري حتى يتكون العاملون ويشعرون أنهم مفيدون للمنظمة [38] ص 422، وبالتالي تقوم هذه الأخيرة بتدريبهم على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً عالياً، بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

- التفاوض والاتفاق: وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.

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

- الإكراه الصريح والضمني: حيث نراه في النمط القيادي الديكتاتوري الذي يركز على إعطاء الأوامر ويطلب تنفيذها بالتهديد والعقاب، أين يبدأ الاتصال من الأعلى حيث تتخذ القرارات في المستويات العليا دون مشاركة المرؤوسين [39] ص176، ويتم اللجوء إلى هذا النمط القيادي في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة وأيضا عندما يمتلك منشؤوا التغيير قوة كبيرة وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة، إلا أنها تشكل استياء لدى العاملين من التغيير.

كما تبين لنا من خلال عرض الأساليب المختلفة للتعامل مع مقاومة التغيير فإن لكل أسلوب مزاياه وعيوبه، وعليه لا بد أن يكون للمدير القدرة على تشخيص الموقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب المناسب.

4.1. تحليل أهم المداخل لإحداث التغيير

التغيير هو نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة عناصر المنظمة لمواجهة القوى المؤثرة فيها، سواء كانت داخلية أو خارجية وذلك باعتبار المنظمة تعيش ضمن نظام مفتوح وتحاول أن تتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية من خلال تبنيها لمدخل إدارية تنبني على أساليب حديثة على غرار إدارة الجودة الشاملة التي سيتم التطرق إليها في الفصل الثاني من هذه المذكرة، التطوير التنظيمي، إعادة الهندسة، والخصوصية.

1.4.1. التطوير التنظيمي

إن مفهوم التطوير التنظيمي ليس محل اتفاق بين رجال الإدارة لذلك فقد تعددت التعاريف حسب وجهات النظر والمراحل التاريخية التي بلورت هذا المفهوم.

1.1.4.1. المقصود بالتطوير التنظيمي ونشأته

يعرف Beckhard التطوير التنظيمي بأنه: « جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها، تدار من أعلى المستويات لزيادة فعالية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية » [40]، ويعرف كذلك بأنه: « دمج التنظيم والأفكار الجديدة المناسبة للتطوير المستمر وإحداث التغييرات الأساسية وخلق الوسائل المساعدة على ذلك مع إزالة كل العراقيل التي تواجهها المنظمات عند القيام بهذه العملية » [41] ص536.

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن التطوير التنظيمي هو مجموعة الإستراتيجيات والتقنيات المستخدمة للتدخل، والمهارات والنشاطات والأدوات أو الأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة وفعالية، حيث يعود الفضل في تبلور هذا المفهوم إلى مصدرين رئيسيين هما: التطبيقات العملية في التدريب، وأسلوب البحث المسحي والمعلومات الراجعة.

- التطبيقات العملية في التدريب: في عام 1946 في أحد مختبرات كلية المعلمين بولاية كنتاكي الأمريكية قام عدد من الرواد بدراسة حركة التطوير التنظيمي حيث بدؤوا برنامجا بالتعاون مع مركز بحوث ديناميكية الجماعات، أعقب ذلك الجهود التي بذلها (مركز ماسيشوس للتكنولوجيا) من بحوث ودراسات وتجاوب في مجال التطوير التنظيمي وكان من أبرز الذين قاموا بهذه الدراسات: [Lippit, Bradford, Benne, Lewin] وكنتيجه لهذه الدراسات أسس لأول مرة في عام 1947 المختبر القومي لتدريب وتنمية الجماعات بأمريكا من قبل الرواد الثلاث بعد أن توفي زميلهم Lewin في العام نفسه، وعمل هذا المختبر على الاستفادة من النتائج التي تحققت عن دراسات علماء الاجتماع وعلماء النفس السلوكيين.

وفي عام 1957 قام Mc Gregor بطرح وجهة النظر السلوكية بشأن مشكلة التحول وإدخال التغيير في نطاق التنظيمات، وقد تعاون مع زملائه: Mason, J. Jones لتأسيس جماعة صغيرة سميت بجماعة التطوير التنظيمي.

وفي عام 1959 قام Herbert Shepard من خلال عمله كباحث في شؤون التنظيم بمؤسسة اكسون بإنجاز ثلاث تجارب ابتدأها بمقابلات استطلاعية وتشخيصية مع القيادات العليا، وحذا حذوه العديد من الباحثين أمثال: Bushanon ومن ثمار هذه التجارب جميعا تبلورت فكرتين أساسيتين من بين الأفكار التي ساهمت في تطوير حركة التطوير التنظيمي وهما:

- ضرورة مشاركة الإدارة العليا في قيادة برنامج التطوير التنظيمي مشاركة فعالة؛

- ضرورة التدريب أثناء العمل وتطبيق الأفكار خلال الممارسة.

- البحث المسحي والمعلومات الراجعة: حيث أسس Likert في عام 1946 بالتعاون مع آخرين مركزاً متخصصاً بالبحث العلمي في جامعة منتشيجان، وقد تم تويده فيما بعد مع مركز بحوث ديناميكية الجماعات في إطار معهد البحوث الاجتماعية الذي تولى Likert إدارته، وفي عام 1971 أنشأت الأكاديمية الإدارية التي تضم أكثر من 600 أستاذاً متخصصاً في الإدارة بالولايات المتحدة الأمريكية لتعنى بالتطوير التنظيمي، كما ساهمت الجمعية الأمريكية لعلم النفس في تبني هذا المدخل.

2.1.4.1. خصائص ومدخل التطوير التنظيمي

من أهم الخصائص المميزة لعملية التطوير التنظيمي والموضحة لأبعدها:

- برنامج مخطط وطويل الأجل: ذلك أن التطوير عملية شاملة لا تقتصر على العاملين أو الهياكل التنظيمية أو على وسائل وإجراءات العمل بها بل تشمل كل ذلك، وكذلك فهي ليست جهوداً ارتجالية بل تتخذ إلى خطط واستراتيجيات وبرامج زمنية [42] ص 323.
 - أنها ذات طابع علمي: فالجهود المبذولة لإحداث التغيير تعد علمية ومستقبلية، فهي تبني على منطلقات نظرية وتعتمد على المعلومات الحية والدقيقة وتستخدم الأساليب الإحصائية والكمية والمناهج البحثية.
 - تهتم بالماضي لطرح إستراتيجيات المستقبل: فكما تهتم بحاضر المنظمة وواقعها فإنها تدرس ما فيها لطرح الإستراتيجيات المستقبلية لتوفق بين الإمكانيات والموارد وبين الطموحات والتوقعات.
 - تقوم على القيم الإنسانية: تشمل عملية التغيير إعادة تثقيف أعضاء التنظيم وذلك من الواضح أن تنفيذ عملية التطوير التنظيمي لتشمل تغيير الآراء والمعتقدات والسلوك، ومن أجل تحقيق السلوك المرغوب فيه فإن الإدارة تكافؤ أدنى تغيير إيجابي في السلوك الذي يبديه الموظف في أقرب فرصة ممكنة ويقال عن ذلك غرس التغييرات الإيجابية نحو تحقيق الأهداف [43] ص 250.
 - ذات طابع عملي: فالخبراء التنظيميون لا يكتفون بتقديم المرئيات والتوصيات فقط بل يتدخلون لمساعدة الإدارة والعاملين لفهم واقعهم، كما أنهم يهتمون بتعديل السلوك التنظيمي الفعلي بدلاً من مجرد طرح المعايير وذلك بعقد البرامج التدريبية للجماعات داخل المختبرات والورش.
- بعد التطرق لمختلف خصائص التطوير التنظيمي، يطرح السؤال التالي: كيف ننتقل من المستوى الحالي إلى المستوى المرغوب؟، فتكون الإجابة هي بإتباع أحد المناهج التالية: المنظمة، الفرد، الجماعة.

- المنهج الفردي: يعتمد هذا المدخل على أن أي تغيير يراد تغييره في المنظمة لن يأتي إلا إذا حدث تغيير في الأفراد وعملية التطوير تتم على محورين: التنمية الذاتية (تغيير الاتجاهات)، والتنمية المفروضة (تغيير السلوك).
- المنهج الجماعي: يعتمد المنهج الجماعي للتطوير على أن التطوير يتم عن طريق الجماعة وبالتالي يكون أسلوبا فعالا يعطي نتائج سريعة وإيجابية.
- المنهج التنظيمي للتطوير: ينصب التطوير على المنظمة بحيث يتم خلق المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب ويتم التركيز على تطوير الوظيفة، الإدارات، الأقسام، وأدوات التطوير.

3.1.4.1. تقنيات وأدوات التدخل للتطوير التنظيمي

- قبل اختيار أي تقنية من تقنيات التدخل يجب أخذ طبيعة المشكلة والهدف الرئيسي من عملية التطوير والأنماط الثقافية والسلوكية السائدة ودرجة المقاومة المتوقعة بعين الاعتبار لتحديد التقنية المناسبة، ومن بين أهم التقنيات التطويرية الشائعة:
- بحوث العمل: حيث تبدأ بالتشخيص التمهيدي للمشكلة، ثم تنتقل إلى جمع المعلومات من الجماعات المتعامل معها ثم توصيل وتغذية هذه المعلومات إلى جميع من قاموا بجمعها لتكوين صورة واضحة ومتكاملة، ثم استثمار هذه المعلومات من خلال مناقشتها مع الأفراد، وأخيرا تتم صياغة خطة العمل من خلال هذه المناقشة لأجل تحسين الأداء والتطوير.
 - إغناء العمل: تستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان، وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة [44] ص69، من خلال توفير الرغبة لدى الفرد بالوظيفة المناطة به وجعلها غنية بمسؤولياته ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، كما ينبغي توفير قدر من الحرية للفرد بالتفكير في توفير بدائل وطرق أفضل للقيام بعمله.
 - توسيع العمل: وهو أسلوب آخر من أساليب التطوير وذلك بإضافة مهام أخرى نوعية تؤدي إلى زيادة التشويق والتنويع وإزالة الضجر الذي قد ينجم من أداء حركات محددة أو خطوات قصيرة متكررة.
 - الإدارة بالأهداف: إن كل عضو في المنظمة يسهم بشكل مختلف، إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام [45] ص115، انطلاقا من هذا الأسلوب الذي طوره Peter Drucker يقوم مسؤولو الوحدات المشاركة بتحديد الأهداف العامة والفرعية لوحداتهم ويحددوا الوقت المناسب لإنجازها.

- الشبكة الإدارية: حيث يستطيع المشاركون بالبرنامج التطويري من مديرين ومساعدتهم أن يكتشفوا نمط القيادة لديهم ولدى المشاركين الآخرين ليقارنوا بين فعالية الأنماط وكفاءتها ويختاروا بأنفسهم الأسلوب الأفضل.
- تدريب الحساسية: يعد هذا الأسلوب من أقدم أساليب التطوير التنظيمي، ويستهدف بشكل أساسي زيادة تبصير الفرد بما ينجم عنه من سلوكيات وكذا إمكانية تفسير ما ينشأ عن الآخرين من سلوكيات، وذلك من خلال تشجيع الفرد على التعبير عن مشاعره وأحاسيسه أثناء تشكيل المجموعة حرف T، حيث يتقابل من 10-15 فرد يعملون بوظيفة معينة ولا يوجد حينئذ موضوعات محددة مسبقا تحكم المناقشة ولكنها في العادة تكون مناقشة مفتوحة لإتاحة الفرصة أمام الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم [18] ص304.
- تحسين نوعية الحياة: تشمل كل الجهود الرامية لتحسين حياة العاملين داخل المنظمات وقد تعددت أساليبها عبر مراحلها إلى أن وصلت إلى إدارة الجودة الشاملة.
- التحول التنظيمي: وهو يعبر عن التغيير الجذري والسريع الواسع النطاق والذي من شأنه أن يغير تعامل المنظمة مع بيئتها أو يقلب تقنياتها وأساليبها رأسا على عقب، فهي عكس إستراتيجية التغيير الجذري التراكمي التي تعتمد على خطة طويلة الأمد تنفذ بمراحل زمنية متعاقبة.

2.4.1. إعادة الهندسة " Reengineering "

إعادة الهندسة أو الهندرة، هي إحدى أنواع التغيير في منظمات الأعمال، والتي يمكن أن تستخدمها هذه الأخيرة من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عمليات وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها، حيث وضعت من قبل: James champy & Micheal hammer سنة 1993، وفيما يلي أهم المفاهيم المتعلقة بهذا المدخل التغيير.

1.2.4.1. تعريف إعادة الهندسة وخصائصها

عرفت إعادة الهندسة بأنها: « إعادة النظر بالوضع القائم والتخلي التام عن كل الإجراءات وأساليب العمل القديمة والبحث عما هو جديد ومختلف في كيفية أداء العمل، إن الهندرة تعني البدء من جديد بإعادة النظر في التنظيم القائم وليس إصلاح أو ترميم هذا الوضع » [46] ص187.

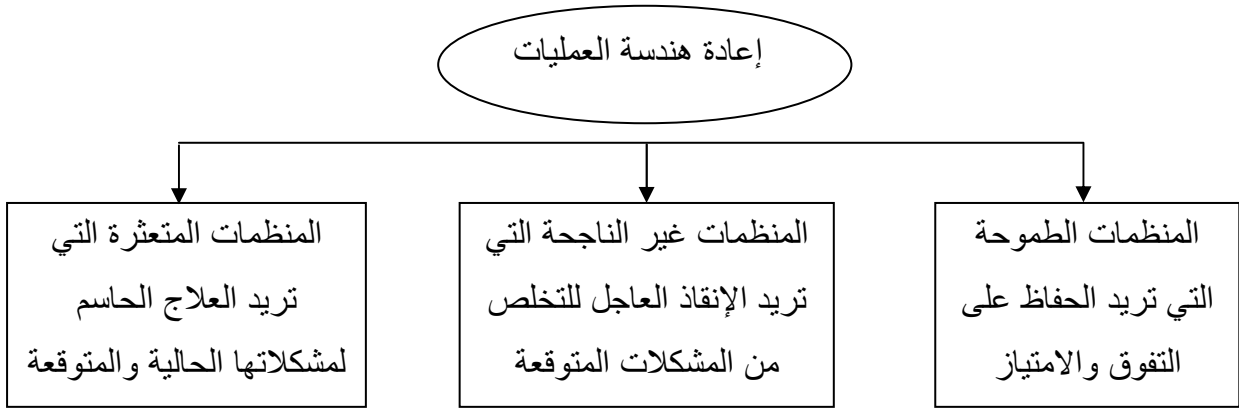
وتعرف أيضا بأنها: « إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية تنظم أساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقياس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة، ومستوى الخدمة... » [47] ص19.

في ظل التعاريف السابقة نرى أن إعادة الهندسة تتضمن أربع كلمات مفتاحية أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي: أساسية، جذرية، جيدة، العمليات [48] ص42.

- أن يكون التغيير أساسيا: إن إعادة الهندسة تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثل: لماذا نقوم بأعمال معينة؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل هذه الأسئلة تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.
 - أن يكون التغيير جذريا: يجب أن يكون المطلوب في إعادة الهندسة جذريا وله معنى وقيمة، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.
 - أن تكون النتائج جوهرية وضخمة: تتطلع إعادة الهندسة إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالبا ما يكون تدريجيا.
 - أن يكون التغيير في العمليات: حيث تركز إعادة الهندسة على تحليل وإعادة بناء العمليات الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظائف، فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث وليس الأشخاص والإدارات.
- إضافة إلى ذلك ينبغي أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات مما يسمح بخلق أسلوب إبداعي من طرق وأساليب تنفيذ العمال، وأن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي الذي يبحث في فرض التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير، وليس على التفكير الإستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

2.2.4.1. أهمية إعادة الهندسة

يبين Michael Hammer أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لإعادة الهندسة، موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم (06): المنظمات التي يمكن أن تعتمد إعادة الهندسة في التغيير [49]

يتضح من الشكل أعلاه أن كل المنظمات يمكنها تبني إعادة الهندسة إلا أنها قد تختلف في الخلفية التي قامت على أساسها بانتهاجها وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق تغيير جذري في الأداء وذلك من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الزبائن وأهداف المنظمة؛
- التركيز على الزبائن، وذلك بتحديد احتياجاتهم والعمل على تلبيتها وتحقيق رغباتهم المختلفة؛
- تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها؛
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة للتناسب مع احتياجات ورغبات المستهلكين؛
- تخفيض التكاليف من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

3.2.4.1. مراحل ومتطلبات إعادة الهندسة

يتطلب التطبيق الكامل لعمليات إعادة الهندسة وضع الأهداف وتحديد الاختصاصات، ووضع خطة تفصيلية عن الفترات الزمنية وجدولة تطبيق التحسينات، ويمر تطبيق أي عملية إعادة الهندسة بخطوات معينة يمكن أن نختصرها في ثلاث خطوات رئيسية:

- مرحلة التخطيط: تتضمن هذه المرحلة تحديد المواقع التي سوف يتم إعادة بنائها واحتياجات العمل وكذلك النتيجة المرتقبة، ويتم التركيز بشكل أساسي من خلال الجهود المبذولة عن الهوية التي ظهرت من جراء اختلاف الوضع الجاري عن الوضع المرغوب فيه، وفي هذه المرحلة يمكن الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى.

- مرحلة التصميم: هي مرحلة تتعلق بإدارة التغيير الجاري وتضييق الهوة حتى تتغلق ما بين النتيجة الجارية والنتيجة المرتقبة، ويمكن النجاح في الحصول على المعلومات ممن مورس عليهم التغيير بالفعل كذلك يجب وضع رسم جديد للعملية عن طريق إعطاء رسم تصوري لهذا الوضع المثالي وتحديد المتطلبات التي تلزم لدعم تحقيقه على المستوى الفعلي وذلك يتضمن العامل البشري والتكنولوجي.

- مرحلة التطبيق: وهي مرحلة قد تشمل على إجراء اختبار تجريبي لعملية التغيير وهو ما يساعد في معرفة أي مشكلات لم يكن من المتوقع حدوثها عند التخطيط، فيتم تقييم العملية وإجراء التعديلات المناسبة وكذلك وضع معايير ومقاييس جديدة تتناسب مع التغيير وأيضا تقييم الأداء الكلي.

ولنجاح عملية إعادة الهندسة يستوجب توفر عدد من المستلزمات في المنظمة بحيث يجب أن تراعى: [50]

- البداية تكون من الإدارة العليا، ومدى اقتناعها بالحاجة للتغيير وإدارة عملية التغيير وتوجيهها بكفاءة وفعالية، والمشاركة في إعلام العاملين بأكبر قدر ممكن من المعلومات من أسباب هذا التغيير وتوجيهاته وغاياته ومراحله؛

- مستوى جيد من الوعي والإدراك لدى العاملين؛

- مستوى جيد من التدريب والتعليم لدى العاملين؛

- مستوى أداء متميز ومتطور؛

- توفير ثقة أكبر بالعاملين وقدراتهم؛

- التركيز على روح الفرق في العمل بدلا من العمل الفردي؛

- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجالات التنظيم وإعادة الهندسة؛

- الاستفادة من مجالات التدريب المتاحة للمديرين والعاملين فيما يتعلق بكافة جوانب عملية التغيير؛

- الاستفادة من خبرة أجهزة ومنظمات أخرى سبقت في تجربة التغيير.

3.4.1. الخصصة

لقد ظهرت مصطلحات عديدة في الآونة الأخيرة للتعبير عن عمليات التغيير أو تحويل بعض الوحدات الإنتاجية من القطاع العام إلى القطاع الخاص كمدخل من مداخل التغيير الهادف إلى تغيير أسلوب تشغيل وإدارة المشروعات العامة لتتفق مع مبادئ القطاع الخاص وبما يخدم التنمية الاقتصادية

والاجتماعية، والميول إلى الخصومة هو من فعل الاقتصاديين الليبراليين الذين يرون أن البيئة الحالية هي مصدر لسوء التسيير وضعف الإنتاجية لليد العاملة فهم ينادون بالخصومة واعتبروا أن المنظمات التي تبقى مستقرة في القطاع العام سوف تتعرض إلى انسداد تام ولا فعالية متنامية [51].

1.3.4.1. مفهوم الخصومة

أصبح من الشائع على أسماعنا كلمات مثل الخصومة أو الخصومة حيث أن هذه المصطلحات أو الألفاظ تشير إلى حقائق رئيسية من أهمها انحصار وتضييق ملكية الدولة وازدياد وتوسع في دور القطاع الخاص في الاقتصاد بشكل عام [52] ص44، وهناك عدة تعاريف للخصومة نورد منها ما يلي:

تعرف الخصومة على أنها تحويل جزئي أو كلي للملكية من المنظمات التابعة للقطاع العام إلى القطاع الخاص مع ميزة خاصة تتمثل في بيع الأصول والخصومة هي عكس التأميم الذي يعني تحويل الملكية الخاصة إلى الملكية العامة. أما صندوق النقد الدولي فيشير إلى أن: « الخصومة تعني زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة أو ملكية الأنشطة والأصول التي تسيطر عليها الحكومة وتمتلكها » [53]. وقد شرح ممثلو البنك الدولي الخصومة على النحو التالي: « يستخدم تعبير الخصومة للإشارة إلى انتقال القطاع العام إلى القطاع الخاص بالمعنى الواسع للكلفة فهذا الانتقال لا يشمل بيع الأصول وموجوداتها فحسب بل كذلك إضافة الطابع الخاص على إدارة أوجه نشاط الدول، عن طريق العقود والتجارب والتخلص من أوجه نشاط كانت الدولة تقوم بها » [53].

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أشكال أو كفاءات الخصومة، ونذكر منها ما يلي: [54] ص84.

- الخصومة الكلية: وهي لما يكون طرح الأصول أو أسهم الشركات للبيع بالكامل إما مباشرة أو عن طريق السوق الحالي.
- الخصومة الجزئية: عندما يكون المطروح للبيع هو جزء من الأصل أو أسهم الشركات كأن يطرح للبيع 10% أو 20% أو 40% من هذه الأصول.
- خصومة الملكية: نعني بها نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص عن طريق البيع إما بالأسلوب المباشر وإما بطرح الأسهم المعدة للبيع في سوق الأوراق المالية.
- خصومة الإدارة: تعتبر كبديل لخصومة الملكية، وتستلزم استخدام أسلوب الإدارة الأجنبية المتخصصة حيث يستمر الاحتفاظ بالملكية للقطاع العام مع جعل الإدارة الأجنبية بموجب عقود الإدارة وعقود تشغيل.

- الخوصصة التلقائية: وتتم عن طريق تشجيع القطاع الخاص، أي ليس هناك ما يدعو إلى تحويل ملكية المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص ويكفي أن تفتح للقطاع الخاص مجالات المبادرة وتشجيعه بكل الطرق الممكنة.

2.3.4.1. مبررات الخوصصة وأهدافها

أصبح الناس يرجعون مشاكل المجتمع إلى تدهور القطاع العام، الأمر الذي دفع الكثير إلى الاهتمام بموضوع الخوصصة باعتبارها وسيلة ناجحة للتخلص من مشاكل المجتمع، وذلك للأسباب التالية:

- الدوافع المالية: يهدف برنامج الخوصصة إلى تخفيض الإنفاق العام على الدولة والتخلص من التدفق الخارجي في صورة قروض كما أنها وسيلة لزيادة التدفق النقدي الداخل إلى خزينة الدولة.

- الدافع السياسي والقانوني: تؤدي الخوصصة في ظل الأسواق المفتوحة إلى القضاء على الشعارات السياسية ولكن تبقى الدولة موجودة بشكل قوي في ظل الخوصصة فهي تسن التشريعات وتنظم وتدير الهيكل العام للنشاط الاقتصادي للمجتمع.

- الدوافع الاجتماعية: تساعد الخوصصة على القضاء على المشاكل الاجتماعية مثل التواكل والرشوة والمحسوبية والتغاضي عن محاسبة المخطئين وغيرها من مشاكل المجتمع، كما أنها تعتبر وسيلة مناسبة لتحقيق المزيد من الحرية الشخصية وإيجاد الحافز الشخصي للإنتاج والقضاء على السلبية وعدم الالتزام بالقواعد وتحقيق الانضباط في السلوك داخل مجالات العمل.

- الدوافع الدولية: مهدت سياسة الانفتاح الاقتصادي الدخول إلى نظام اقتصادي جديد عماده القطاع الخاص وآلية السوق حيث تلعب قوى العرض والطلب والأسعار دورها في تحقيق التوازن وتعبئة الموارد وتخصيصها بين الاستخدامات البديلة بكفاءة عالية وفعالية، ومنه تبنى سياسة الانفتاح الاقتصادي، والدول تسعى جاهدة نحو تحرير الاقتصاد في قطاع التجارة الخارجية والعرق الأجنبي دون أن يتعدى ليشمل كافة السياسات.

يرمي برنامج الخوصصة إلى تحقيق عدة أهداف: [52] ص 47

- تنمية القطاع الخاص بواسطة تحويل القطاع العام، مع توضيح القواعد الواجب إتباعها؛
- الاستعمال الأمثل للموارد النادرة، وذلك بإخضاع القطاعين الخاص والعام بقواعد السوق (المنافسة)؛
- تحسين الوضعية المالية للقطاع العام بواسطة التصفية وتحويل الملكية للقطاع الخاص أو برنامج إعادة التأهيل وتنمية الهيئات المالية التي تستعمل كركيزة هامة لنجاح ضرورة الخوصصة؛
- تحسين المحيط القانوني باختيار وسائل التنظيم الأكثر اقتصادية وعقلانية.

3.3.4.1. إستراتيجية التحول إلى القطاع الخاص

هناك ثلاث إستراتيجيات يمكن اعتمادها لتحويل الملكية العامة إلى ملكية خاصة:

- إنهاء ملكيات الدولة: في هذه الإستراتيجية ترغب الدولة في إنهاء ملكيتها للمشروعات أو الممتلكات العامة وهي تعني إنهاء هذه المشروعات أو تحويل الشكل القانوني لها أو ردها إلى أصحابها إذا كانت قد أمنت من قبل، وتعتبر هذه الإستراتيجية عن رغبة الدولة في الإقلاع عن نشاطها العام.
- التوكيل " التفويض ": في هذه الإستراتيجية تقوم الدولة بتوكيل أو تفويض القطاع الخاص للقيام بنشاطات نيابة عنها ويعني هذا بالطبع عدم خروج القطاع العام أو الدولة من الصورة فمزال دورها مستمر ويظهر بشكل قيامها بالإشراف على القطاع الخاص، وتجدر الإشارة إلى أن إستراتيجية التوكيل تم بصورة تدريجية وليس بدفعة واحدة كما هي إستراتيجية إنهاء الملكية.
- الإحلال: في هذه الإستراتيجية تقوم الدولة بإحلال القطاع الخاص محلها في أداء النشاط ويعني هذا تقديم الدولة فرصة للقطاع الخاص أن يظهر وينمو طبيعيا في أنشطة الدولة والحكومة.

يعتبر التغيير ظاهرة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات الأعمال في ظل الظروف الراهنة، وذلك لتحسين أداءها وزيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها، لاسيما وأنها تتعامل مع بيئة تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، مما يتطلب منها ضرورة الاستجابة ومواجهة التغيير وذلك بتبني إستراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على مركزها التنافسي وتطويره.

فالتغيير حتمية أكثر من ضرورة فهو ليس اختيارا بالنسبة لمنظمات الأعمال التي تطمح في اختراق الأسواق وتحقيق الزيادة في مجال نشاطها الإستراتيجي من أجل النمو والاستمرار، إلا أن التغيير التجميلي الذي تنتهجه بعض منظمات الأعمال لن يقودها إلى ما أشرنا إليه، باعتبار أن ثقافتها التنظيمية قد تجاوزها الزمن، وبالتالي ينبغي عليها تبني مناهج وفلسفات التغيير باستئصال القيم الثقافية المعروفة وزرع أنظمة إدارية صلبة و متماسكة على غرار إدارة الجودة الشاملة التي سنتطرق إليها في الفصل الثاني.

الفصل 2

إدارة الجودة الشاملة مدخل لتغيير منظمات الأعمال

تعد الجودة أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت على رفع روح التنافس بين المنظمات المختلفة خصوصاً بعد ظهور التكتلات الاقتصادية والتطور التكنولوجي المتسارع الذي دفع باتجاه ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات الساعية للنجاح، إذ فرضت تلك التحديات ضغوطاً على الإدارة العليا بكافة مستوياتها للتفكير بعمق لمدخل جديد يساعد في مواجهة تلك التحديات فكانت الجودة السلاح التنافسي الذي استخدم من قبل المنظمات لجذب الزبائن وتحقيق التميز في السوق. إلا أن المدخل التقليدي لإدارة الجودة أصبح غير قادر على مواجهة التحديات بكفاءة مما أدى إلى تطور مفاهيم الجودة وفلسفتها وتحولت من مفهوم جودة المنتج إلى جودة المنظمة ككل أو إدارة الجودة الشاملة، لذا فإن تطبيق هذا المدخل لا ينحصر في بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض وإنما يهدف لإحداث تغيير عميق في المنظمة ويتطلب سلوكيات وقيم ومعتقدات جديدة لكل أفرادها.

سنعالج هذا المدخل من خلال هذا الفصل بالتركيز على الجوانب التالية:

- ماهية الجودة وبعض مضامينها؛
- مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة؛
- الأدوات المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- إدارة التغيير للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة.

1.2. ماهية الجودة وبعض مضامينها

إن دراسة إدارة الجودة الشاملة يتطلب أولاً التعريف بماهية الموضوع الذي تنصب عليه وتتمحور حوله، هذا الموضوع هو الجودة التي سنعرض بعض مضامينها من خلال التطرق للنقاط التالية: مفهوم الجودة وأبعادها، التطور التاريخي لمفهوم الجودة، والتكاليف المتعلقة بها.

1.1.2. مفهوم الجودة وأبعادها

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة، وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تتمحور حولها.

1.1.1.2. تعريف الجودة

تعددت وتباينت التعاريف الواردة في الأدبيات المتخصصة حول مفهوم الجودة، ويمكن تلخيص تلك التعاريف من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مفهوم الجودة

ت	الباحث	مفهوم الجودة
1	Joseph Juran	« مدى ملائمة المنتج للاستخدام » [55] ص20
2	Philip Crosby	« هي المطابقة مع المتطلبات » [56] ص496
3	Genichi Taguchi	« تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه » [57] ص15
4	Edwards Deming	« وجوب تحقيق احتياجات المستهلك في الحاضر والمستقبل » [58]
5	Armand Feigenbaum	« هي ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات الزبون ورغباته » [59] ص20
6	الجمعية الأمريكية للجودة	« الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية » [60] ص29
7	المنظمة الدولية للمعايير	« مجموعة الصفات لمنتج أو خدمة ما التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبائن المعلنة أو المعروفة ضمناً » [61] ص56

مما سبق نجد أن هناك اختلاف في مفاهيم الجودة، حيث يتفق رواد هذه الأخيرة ك: Juran Deming، Crosby... في تعريفهم للجودة والتي تعني الملائمة والمطابقة أي الملائمة للاستخدام والمطابقة للمواصفات، في حين نجد أن تعاريف المنظمات الدولية تركز على مدى تلبية حاجات الزبون ومتطلباته الظاهرية والضمنية حتى نقول أن المنتج أو الخدمة ذات جودة.

وعلى العموم يستعمل التعريف التالي للدلالة على مفهوم الجودة: « هي مجموعة من الخصائص الخاصة ب (نشاط، عملية، تنظيم...) والتي تعكس قدرتها على تلبية الحاجات الظاهرة والضمنية » [62] ص23.

2.1.1.2. أبعاد الجودة

بسبب اختلاف خصائص المنتج عن خصائص الخدمة سنورد فيما يأتي مجموعتين من الأبعاد:
الأولى: تتضمن أبعاد جودة الخدمة، والثانية تتضمن أبعاد جودة السلعة.

- أبعاد جودة الخدمة: بناء على ما تتمتع به الخدمة من خصائص يمكننا أن نضع عشرة أبعاد تقاس من خلالها جودة الخدمة وهي: (Heizer & Render)، (Knod & Schonberger) [63] ص ص 23-24.
- المعولية: تتضمن اتساق الأداء والاعتمادية وتعني أن المنظمة تقدم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى وبذلك توفى المنظمة بوعداتها.
- الاستجابة: رغبة وجاهزية (أو استعداد) العاملين لتقديم الخدمة.
- الكفاية أو المقدرة أو الأهلية: تعني امتلاك المهارات المطلوبة والمعرفة اللازمة لتقديم الخدمة.
- إمكانية الوصول للخدمة: تتضمن سهولة الوصول وسهولة الاتصال.
- التعامل: تتضمن الدماعة أو اللياقة أو الأدب والاحترام، التقدير، والصدقة التي يبديها العاملون الذين تتطلب أعمالهم الاتصال بالزبائن مثل العاملين في أقسام الاستقبال أو الذين يردون على الاتصالات الهاتفية.
- الاتصال: تعني إعلام الزبائن بالمعلومات التي يبحثون عنها باللغة التي يفهمونها والإصغاء لطلباتهم، وقد يتطلب ذلك قيام المنظمة بتكييف لغتها للزبائن المختلفين.
- الموثوقية أو المصدقية: تتضمن جعل المنظمة جديرة بالثقة والاعتماد وتتمتع بالصدق والأمانة والاستقامة وتدافع عن مصالح الزبائن من الصميم.
- الأمان: التحرر من الخطر أو الشك.
- فهم / معرفة الزبون: بذل الجهود لفهم حاجة الزبائن.
- الملموسية: الجوانب المادية للخدمة.
- أبعاد جودة السلعة: يمكن قياس جودة المنتجات بسهولة نظرا للطبيعة المادية التي تتمتع بها، وقد صنفت الأبعاد التي من خلالها تقاس جودة السلعة إلى ثمانية أبعاد: (Knod & Schonberger)
- الأداء: خصائص المنتج الأساسية مثل السرعة بالنسبة للسيارة.

- المظهر أو الخصائص: خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد (أو الأمان في الاستعمال) [59] ص 21.
 - المعولية: تعني احتمالية نجاح التشغيل خلال فترة زمنية محددة أو هي الفترة الزمنية التي يعمل بها المنتج دون حدوث عطل أو انهيار في ظل ظروف تشغيل طبيعية.
 - المطابقة: وهي مقابلة المنتج للمقاييس الموضوعه مسبقا.
 - الديمومة أو المتانة: تعني الاستفادة الدائمة والشاملة من السلعة، أو طول مدة الاستخدام.
 - القابلية للخدمة: مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح [60] ص 37.
 - الجمالية: الرونق أو الإحساس الذي يولده امتلاك السلعة أو مخاطبة الحواس.
 - الجودة المدركة: التقييم غير المباشر للجودة (السمعة).
- وبغض النظر عن الفروقات الظاهرة في أبعاد جودة السلعة والخدمة، فإنها تشترك بالخصائص الآتية:

- كلاهما تعكسان الكيفية التي يفكر بها الزبون بما يتعلق بالجودة؛
- كلاهما تقترحان ممارسات؛ أنشطة أو أشياء ينبغي على المدراء في جميع المستويات القيام بها إذا كانوا يرغبون بإنتاج أو تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة [63] ص 25.

2.1.2. التطور التاريخي لمفهوم الجودة

إن العديد من أدبيات موضوع الجودة توزع عملية التطور التاريخي لمفهوم الجودة إلى مراحل عديدة، حيث اختصرها Garvin في المراحل التالية:

1.2.1.2. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

وهي مرحلة ضبط جودة أداء العامل المنفذ للجودة، والتي تتلخص بأن عاملا أو مجموعة من العمال هم المسؤولون عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدات صناعية صغيرة، وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنجاز والفخر الموجود لدى العامل هو الذي يخلق حافزا للعمل لديه. [64] ص 45

2.2.1.2. مرحلة ما بعد الثورة الصناعية

أحدثت الثورة الصناعية كما هو معروف للجميع تغييرات جذرية في مجال الصناعة يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة، وأصبح له شكلا أو هيكلًا تنظيميًا؛
- ارتفاع عدد العاملين في المصنع (المنظمة)؛
- زيادة حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة؛
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل.

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر، الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة. [65] ص ص 22-23

3.2.1.2. مرحلة الإدارة العلمية

في مطلع القرن العشرين أطلق F.Taylor ما سمي بحركة الإدارة العلمية التي هدفت إلى الحد من الهدر والضياع في الوقت والموارد واستخدام الطرق المثلى في أداء الأعمال وفي هذه المرحلة بدأ مفهوم فحص الجودة ومطابقة المعايير على المنتج [58] ، حيث كانت تركز عملية فحص المنتج على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلا، فاكتشفت عملية فحص الخطأ، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

4.2.1.2. مرحلة ضبط الجودة إحصائيا

تتميز هذه المرحلة بزيادة في الإنتاج بشكل كبير الأمر الذي أدى إلى صعوبة ضبط وفحص المنتج الكلي جميعه، مما أدى إلى إتباع أسلوب فحص العينات مع الاعتماد على لوحات الضبط، ويعد العالم Walter Shewart من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة إحصائيا حيث أن نمطية المنتج على وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وقد صمم كل من Horlod Dodge و Harry Romings أسلوبا إحصائيا لفحص العينات بدلا من فحصه كله، بيد أن فحص العينات لم يعد مؤشرا مقبولا للتأكد من جودة المنتج في عقد الثمانينات، ولعل أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة العالم Deming ويراد من عملية الفحص ضمان مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعه، أي منع وصول منتجات أو تقديم خدمات معينة للزبائن تشوبها العيوب ولكن لا يمنع هذا من حدوث عيوب أو أخطاء، لذا فهو مفهوم عد قاصرا. [64] ص ص 45-46

5.2.1.2. مرحلة ضمان الجودة

شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة على الجودة حيث أصبحت أحد المفاهيم التي تشير إلى بناء الجودة وليس التفتيش عنها، كما تشير أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية جميع الأقسام وبمشاركة جميع العاملين وليس ترك مسؤوليتها إلى قسم الرقابة فقط، وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية، فتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب، هي الميزة التي يتمتع بها أسلوب عمل المنظمات لمبدأ التالف الصفري، حيث دفع هذا الأسلوب المنظمات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمدراء في حل المشاكل ووضع التحسينات عن طريق برامج متخصصة لهذا الغرض، فضلا عن جعل هدف كل فرد عامل في المنظمة يتمثل بتحقيق التالف الصفري، إن التطور في مفهوم الجودة يضمن الحفاظ على مستوى الجودة المطلوبة الذي نتج عنه تطور جديد في الجودة أطلق عليها ضمان الجودة بوصفه جميع الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة أو الخدمة المؤداة سوف تستوفي متطلبات الجودة [57] ص 172.

6.2.1.2. مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية

كانت بدايتها في بداية التسعينات حين دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين منظمات الأعمال لكسب حصص أكبر من السوق، ولا سيما منظمات الأعمال اليابانية، وقد اعتمدت مؤسسة IBM إدارة الجودة الإستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني ونفذت المعايير الآتية:

- إرضاء المستفيد وتلبية ما يريده؛
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته؛
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل).

إن إدارة الجودة الإستراتيجية تركز على أن الجودة وإرضاء المستهلك هي الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات منظمات الأعمال العالمية في الوقت الحاضر [64] ص 47.

7.2.1.2. مرحلة إدارة الجودة الشاملة

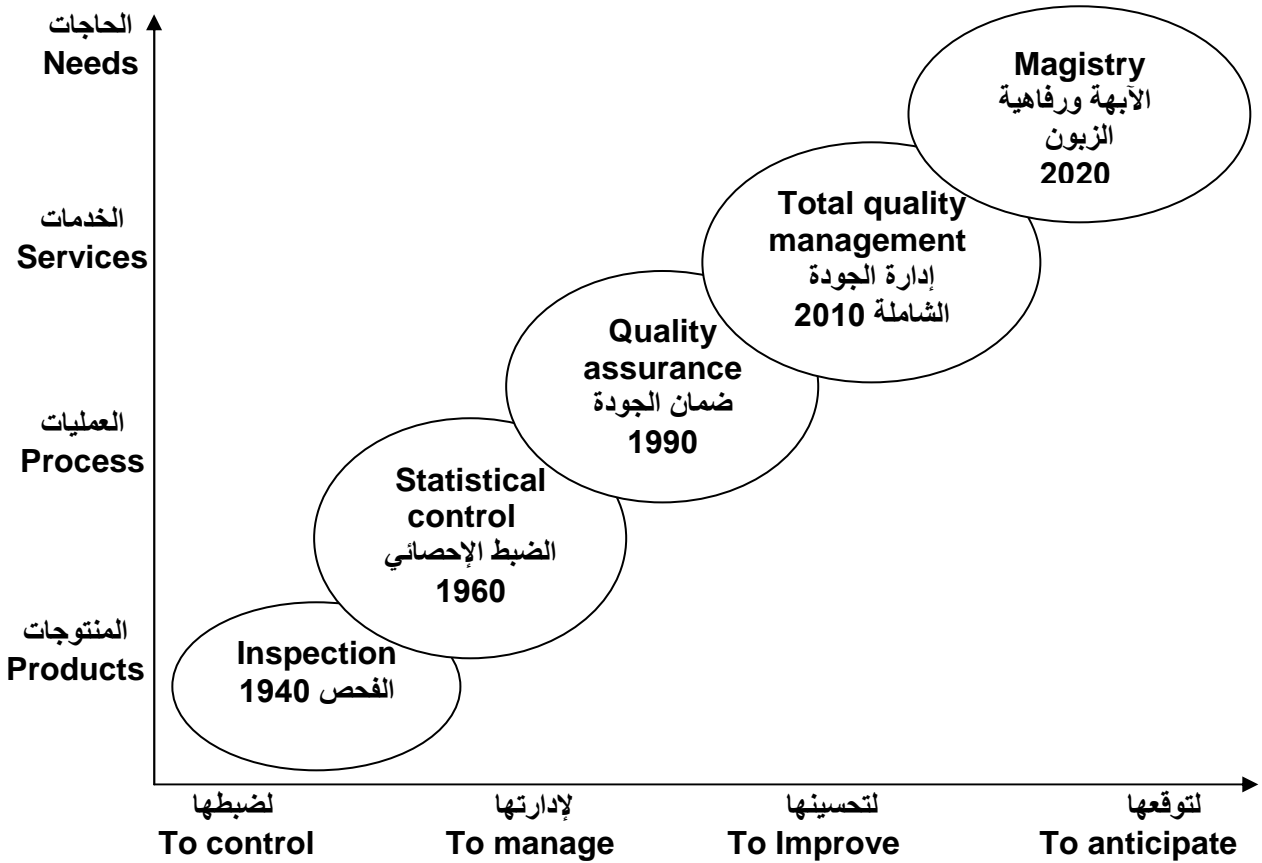
ظهر هذا المفهوم للجودة بعد عام 1980 وما زال مستمرا إلى يومنا هذا وجاء كحوصلة للمراحل التي مر بها تطور مفهوم الجودة والرقابة عليها، وعلى وجه الخصوص مرحلة توكيد الجودة التي أضيف لها مساهمات Ishikawa المتمثلة في حلقات الجودة، حيث تجسد مفهوم الجودة في نهج إداري متكامل قام بتطوير المفهوم الكلاسيكي للإدارة ليتمشى مع التوجيهات الحديثة التي تؤكد على تحقيق

الجودة العالية لكسب رضى الزبائن، ومما ساعد على انتشار هذا النهج الإداري الجديد، خسارة منظمات الأعمال الأمريكية والأوربية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح منظمات الأعمال اليابانية التي ركزت اهتمامها الأول على مسألة الجودة كجسر تعبر من خلاله للأسواق العالمية وإلى رضا الزبون، في حين أن منظمات الأعمال الأمريكية كانت تولي اهتمامها الأول لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة، على اعتبار أن مسألة السعر الهاجس الأول للمستهلك [66] ص17. إضافة إلى هذه المراحل التي قدمها Garvin توجد مرحلة أخيرة يطلق عليها مرحلة رفاهية الزبون.

8.2.1.2. مرحلة رفاهية الزبون (الأبهة)

يتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب ضبط الجودة إذ ولكي تحقق المنظمة مستوى الجودة المطلوب عليها أن تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، إذ سيعتمد التركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة بدءاً من التخطيط للأنشطة والفعاليات اللازمة لضبط الجودة وإدارتها وصولاً إلى المخرجات النهائية، أي بعبارة أخرى سوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون، والذي يتطلب مكافأة العاملين مادياً ومعنوياً لتحقيق تلك القيمة وتحقيق رضا الزبون [63] ص60.

والشكل الموالي يوضح مراحل التطور السابقة حيث يتضح منه بأن التطور الذي حصل في أفكار ومفاهيم ووسائل قياس وضبط الجودة كانت كلها تنصب في تحقيق غاية واحدة وهي رضا الزبون وإشباع حاجاته ورغباته.



الشكل رقم (07): تطور مفاهيم إدارة الجودة [63] ص 61.

3.1.2. تكاليف الجودة

ينبغي على كل منظمة تسعى لبلوغ الجودة المثلى في منتجاتها، تفادي عدم المطابقة في منتجاتها وما ينجم من تكاليف والتي يعبر عنها بتكاليف اللاجودة، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مختلف أنواع التكاليف المتعلقة باللاجودة، وذلك بعد تعريف هذه الأخيرة وذكر أسبابها:

تعرف اللاجودة: « بأنها انحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلا » [67] ص 7، حيث يرجع حدوثها إلى عدة أسباب منها: [68] ص 199

- عدم تعبئة كل أفراد المنظمة بالقرارات الخاصة بالجودة؛
- إغفال بعض العناصر التقنية كغياب الصيانة الوقائية؛
- عدم فعالية الخدمة المقدمة للزبون (تأخيرات التسليم، سوء المعاملة للزبون،.... الخ)؛
- عدم الإلمام الكامل بالسوق والمنافسين.

ونظرا للآثار السلبية للجودة كتأثر سمعة المنظمة وازدياد شكاوي الزبائن، كان لابد على المنظمة تفاديها من أجل تخفيض التكاليف الناجمة عنها، وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية للجودة، حيث تصنف هذه الأخيرة حسب **feigenbaum** و **jurand** إلى أربعة أصناف: تكاليف الوقائية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، وتكاليف الفشل الخارجي، أما **Grobsy** فقد صنف تكاليف الجودة إلى صنفين واسعين هما تكلفة المطابقة وتكلفة عدم المطابقة.

1.3.1.2. تكلفة المطابقة

وتمثل الكلف التي تهدف لتحقيق التوافق مع المواصفات المحددة للجودة من خلال تجنب حدوث خروج عن المواصفات وتشمل كل من كلفة الوقاية وكلفة التقييم كالتالي: [69]

- تكاليف الوقاية: وهي التكاليف التي يتم صرفها لتلافي الأخطاء (الأجزاء المعيبة) قبل حدوثها، وتتضمن تكاليف التخطيط للجودة، تكاليف مراقبة العمليات، تكاليف تطوير أجهزة معدات ضبط الجودة وصيانتها، تكاليف التدريب لرفع مستوى الجودة، وتكاليف وقائية متفرقة كمصروفات السكرتارية لإدارة ضبط الجودة. [70] ص ص 71-72

- تكاليف التقييم: وهي تلك التكاليف الناجمة عن محاولة معرفة ما إذا كانت المنتجات مطابقة للمواصفات المعتمدة، وتختلف هذه التكاليف في السلع عن تلك التكاليف في الخدمات إذ تتحدد في الخدمة على تكاليف إجراءات الرقابة الخاصة بالتأكد من مدى توافق ممارسات العمل الموصوف، وفيما يخص تكاليف التقييم للسلع فإنها تتضمن تكاليف موظف الفحص والتفتيش كما تتضمن كلفة المعدات والنفقات المترتبة على صيانة قسم التفتيش. [57] ص 32

2.3.1.2. تكلفة عدم المطابقة

وهي التكاليف المتعلقة بالجودة [71]، والتي تترتب على فشل التوافق مع المواصفات المحددة للجودة وتضع كل من كلف الفشل الداخلي وكلف الفشل الخارجي:

- تكاليف الفشل الداخلي: هي التكاليف الناجمة عن الفشل، في بلوغ معايير جودة التصميم الجاري اكتشافه خلال العمليات وقبل أن يصل المنتج إلى الزبائن، وتترتب على الأنشطة المتعلقة بالإجراءات التصحيحية لعدم المطابقة مع المواصفات [60] ص 40، وكأمثلة على ذلك: إصلاح المعيب، تضييع الوقت للبحث عن العيوب... الخ.

- تكاليف الفشل الخارجي: هي الكلف التي تظهر بعد تسليم الإجراء أو الخدمات المعيبة، وتحدث عندما لا يؤدي المنتج وظيفته بشكل مرض بعد تحويل ملكيته للمستهلك، وإذا لم يكن هناك وحدات معابة

فإن هذه الكلف لا تظهر. وتتضمن هذه الكلف: الكلف الناجمة عن شكوى وتذمر المستهلك والتي تتضمن تكاليف الفحص والتعديل والاستسلام والمناولة والإصلاح، والاستبدال للوحدات المعيبة وكلف الضمان أو الكفالة ضمن المدة المقررة [63] ص73.

2.2. مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة تسعى في جوهرها إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقليل الفاقد في الإنتاج، ومن ثم تقديم الخدمات، حيث تعرف بأنها عملية تلبية وتجاوز توقعات المستهلكين وتتضمن تطبيق البحث المستمر عن الجودة في كافة جوانب العمل، بدءاً من تحديد احتياجات ورغبات الزبائن وانتهاءً بالتقويم الدقيق لمعرفة ما إذا كان المستهلك راضياً أم لا. سنحاول من خلال هذا المبحث معرفة المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة من خلال التطرق إلى مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة، مضامين إدارة الجودة الشاملة، وفي الأخير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.

1.2.2. مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة عامل أساسي لنجاح منظمات الأعمال على المدى الطويل [72]، ونظراً لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في الآونة الأخيرة، ازداد اهتمام الباحثين والمتخصصين به، فتعددت وتباينت رؤاهم تبعاً لنظرتهم المختلفة لهذا المدخل.

1.1.2.2. تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعرف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها: « نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا الزبون » [73] ص75، ويعرفها Shiba على أنها: « نظام تطويري موجه نحو التحسين المستمر للمنتجات والخدمات بهدف زيادة رضا الزبون في عالم يعرف تطور مستمر » [74] ص102.

بالنسبة لمنظمة المقاييس الدولية ISO تعرفها على أنها: « طريقة لتسيير المنظمة تركز على الجودة (باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهلية إشباع حاجات الزبائن المعلنة والضمنية) وترتكز على مساهمة جميع الأفراد، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن وتوفير مزايا من أجل جميع أفراد المنظمة والمجتمع » [75] ص113.

أما Kamisk & Bauer فيعرفان إدارة الجودة الشاملة بأنها: « إستراتيجية للتسيير تشمل كل المنظمة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المنظمة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون » [76] ص119.

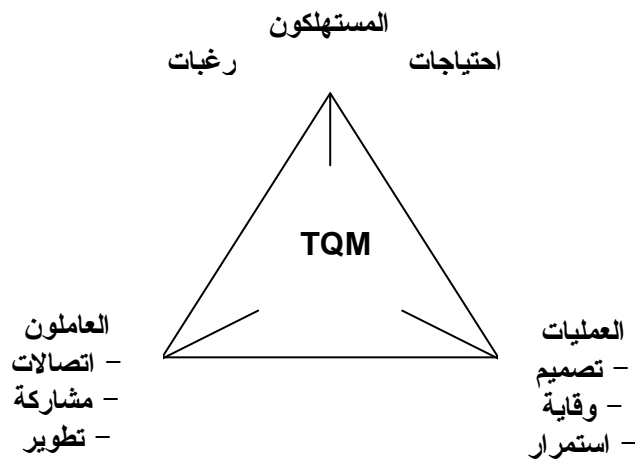
أما Bharat wakhu فقد عرفها: « أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح وفي المرة الأولى وفي كل وقت » [77] ص 20.

وأكد Crosby على أن إدارة الجودة الشاملة: « تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية » [78] ص 75.

من التعاريف السابقة وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق محدد بين الباحثين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة فمنهم من تمحور تعريفه حول الزبون الداخلي والخارجي ومستوى رضاه، أما البعض الآخر فقد ركز على الجانب السلوكي وضرورة التعاون لتحقيق أعلى جودة ممكنة، وركز آخرون على أنها طريقة لتسيير المنظمة تهدف لتحقيق الكفاءة والفعالية على المدى الطويل. يمكن القول بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على رضا المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل، فهو مدخل إداري يتطلب الالتزام الكامل من الإدارة العليا، حيث يتم التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب والتخصصات المختلفة في المنظمة.

2.1.2.2. أهداف إدارة الجودة الشاملة

يعتبر Heizer & Rendre أن إدارة الجودة الشاملة تركز على ثلاثة أهداف رئيسية تعد من أهم مبادئها وهي: رضا الزبون، مشاركة العاملين، والتحسين المستمر، وذلك كما يوضحه الشكل الثاني:



الشكل رقم (08): مثلث إدارة الجودة الشاملة [79] ص 82.

- رضا الزبون: يشعر الزبائن الداخليين والخارجيين بالرضا عندما تلبى توقعاتهم بشأن المنتج أو الخدمة أو تتخطاها، ويستخدم الزبائن المصطلح العام " الجودة " ليعرفوا مستوى رضاهم عن المنتج أو الخدمة، إذ يحتفظ الزبائن بأبعاد متعددة عن الجودة في أذهانهم، وعندما يلبي المنتج هذه الأبعاد يشعر الزبائن بالرضا [63] ص 205.
- مشاركة العاملين: تعتبر مشاركة العاملين أحد الأهداف المهمة في إدارة الجودة الشاملة، وينبغي أن تتضمن برامج المشاركة عملية تغيير الثقافة التنظيمية وتشجيع فرق العمل.
- التغيير الثقافي: أحد التحديات الرئيسية تكمن في تطوير ثقافة خاصة لإدارة الجودة الشاملة عن طريق مشاركة كل فرد في النظر إلى ضبط الجودة بأنها غاية بحد ذاتها، ينبغي الإمساك بالأخطاء أو العيوب وتصحيحها عن المصدر دون أن تمر إلى الزبون الداخلي أو الخارجي، يطلق على هذه الفلسفة مصطلح " الجودة لدى المصادر ".
- فرق العمل: تعد مشاركة العاملين تكنولوجيا مهما في تحسين العمليات والجودة، وأحد طرق تحقيق مشاركة العاملين هي عن طريق استخدام " فرق العمل " والتي هي عبارة عن مجموعات صغيرة من الأفراد لديها هدف عام، يصنعون أهداف خاصة بهم ويعتمدون مداخل معينة لتحقيقها، ويحملون أنفسهم مسؤولية النجاح [63] ص 36.
- التحسين المستمر: ويقصد به الرقابة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، حيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغيرات متطلبات الزبون والمستهلك [80] ص 36.

2.2.2. مضامين إدارة الجودة الشاملة

تشمل إدارة الجودة الشاملة عدد من المضامين والتي سنتطرق إليها من خلال الفروع التالية:

1.2.2.2. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بعد عرض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، لابد من عرض السمات والخصائص الإيجابية التي تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بكفاءة وفعالية، هذه الخصائص أو السمات يطلق عليها مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن تناولها على النحو التالي:

الجدول رقم (02): المبادئ الثمانية لإدارة الجودة الشاملة [81] ص94.

التركيز على الزبون
تتعلق المنظمة بزيانها، لذلك ينبغي عليها فهم حاجاتهم الحاضرة والمستقبلية، حتى تتمكن من إشباع كافة متطلباتهم، وتنفوق تطلعاتهم.
القيادة (التزام الإدارة العليا)
يقوم القادة بتحديد غاية وتوجهات المنظمة، لذلك يجب عليهم خلق محيط داخلي يتمكنون من خلاله دمج العاملين للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.
مشاركة الأفراد
يمثل الأفراد على كافة المستويات محرك للمنظمة، وبالتالي فالإشراك الكامل لهم يمكن المنظمة من استعمال كفاءتهم لأصالحها.
المدخل العملي
تتحقق النتيجة المنتظرة بكفاءة عندما تسيّر الموارد ومختلف النشاطات كعملية.
مدخل النظم
تحديد، فهم وتسيير العمليات المرتبطة كنظام يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
التحسين المستمر
ينبغي أن يكون التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة كهدف دائم لها.
اتخاذ القرار على أساس الحقائق
تبنى القرارات الفعالة على تحليل البيانات والمعلومات.
بناء علاقات مربحة مع الموردين
تشكل المنظمة وموردوها علاقات متبادلة ومربحة تمكن من رفع قدرات الطرفين في خلق القيمة.

يلاحظ من خلال العرض السابق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بأنها تشكل فلسفة الجودة وبناء تنظيميا يعتمد على موقف الإدارة العليا تجاه الجودة، فهي تمثل نظاما اجتماعيا وفنيا يحقق التكامل بين جميع أنشطة المنظمة وكذلك خلق نظام يركز على الزبون والعاملين والموارد ويعتمد على التغذية العكسية للتحديث المستمر للجودة.

2.2.2.2. عناصر إدارة الجودة الشاملة

إن نظام إدارة الجودة الشاملة هو عبارة عن نموذج متكامل من نظم فرعية، والتي ينبغي توفرها بالأساس في المنظمة، أو يفترض أنها موجودة وقد تحتاج إلى الربط والتكامل فيما بينها، وأن جميعها تعمل بصورة تكاملية لتحقيق أهداف نظام الجودة، حيث حددها James كما يلي: [79] ص98.

- عملية الجودة: وتشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية.
- التكنولوجيا: يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.

- الهيكل التنظيمي: ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة.
 - نظام الأفراد: يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم والتدريب وتغيير الثقافة وغيرها.
 - المهام: وتشمل مهام الجودة، ووظائف الأعمال وغيرها.
- والجدول الموالي يبين هذه العناصر لإدارة الجودة الشاملة، وتجدر الإشارة إلى أن أي خلل في تحقيق الموازنة الفعالة لهذه العناصر أو النظم الفرعية لنظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى فقدان الكثير من قوة ومتانة نظام إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (03): العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة [79] ص 97.

عملية الجودة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	الأفراد العاملون	المهام (الوظائف)
- تنظيم وأنظمة	- خط الإنتاج	- المسؤوليات	- بناء فرق العمل	- قضايا الجودة
- تخطيط الجودة	- نظام	- الاتصالات	- التنظيم والتدريب	- تغيير الثقافة
- قيادة التنظيم والضبط	- المعلومات	- الإدارة	- تطوير الإدارة	- الأعمال
- مراجعة طرق التصميم			- الحوافز والمكافآت	- الوظائف

3.2.2. الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

لقد حدث خلط بين مفهوم الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، فقد يعتقد البعض أنهما يعينان الشيء نفسه، والبعض الآخر يتحدث عن الإيزو وكأنه يقصد إدارة الجودة الشاملة، لذلك سوف نحاول من خلال هذا المطب توضح الفرق بين هذين المفهومين من خلال الفروع التالية:

1.3.2.2 مفهوم الإيزو ISO

الإيزو هو الإتحاد العالمي للتقييس، أنشئ بجنيف عام 1946 وما زال مقره بها إلى يومنا هذا، لكن باشر أعماله في 23 أكتوبر 1947 [82] ص 180، بهدف ترقية وتطوير وتوحيد المقاييس والنشاطات المرتبطة في العالم لتسهيل التبادل الدولي للمنتجات، ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، وجاء اسمه مختصرا ISO اعتمادا على الكلمة اليونانية ISOS والتي تعني متساو.

أما شهادة الإيزو فهي مجموعة من القواعد العامة تهدف إلى إدارة نظام الجودة في المنظمة، وعملية التسجيل والحصول عليها تتم عن طريق مسجل عالمي معترف به، يقوم بفحص وتدقيق شاملين لنظام

الجودة لدى المنظمة، وإذا ما اتضح أن هذه الأخيرة تتبع القواعد العامة فإنها تنال الموافقة على تسجيلها ومنحها شهادة الإيزو ويمكن تلخيص مجالات تطبيق الإيزو في: [83] ص25

- يشمل مقياس الإيزو منظمات الأعمال الصناعية لتهيئة المعلومات الأساسية لتحويل سياسة تأكيد الجودة بواقع إنتاجي، فصنع لذلك مجموعة من القواعد والشروط إلى جانب تهيئة برهان ودليل على حسن تطبيق هذه القواعد، إذ على المنتج أن يتوافق مع الخصائص التي يرغبها الزبون؛
- يستعمل الإيزو في منظمات الأعمال الخدمائية من خلال توفير مطابقة لاحتياجات ورغبات الزبائن.

2.3.2.2. تفرعات الإيزو ISO

قامت المنظمة العالمية للمواصفات ISO بإصدار الإيزو 9000 عام 1994، حيث تعتبر المواصفة الدولية ISO 9000 بمثابة دليل تستخدمه منظمات الأعمال، ويتم الرجوع إليه لاختبار أي من النماذج يتماشى مع نشاط المنظمة، من هذه النماذج ما يلي:

- ISO 9000: وهي مجموعة الإرشادات الواجب إتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة.
- ISO 9001: تستخدم هذه المواصفة للمنظمات التي يتضمن نشاطها التصميم والتطوير والإنتاج والخدمات والتركييب، حيث تعد هذه المواصفة الأكثر شمولية في سلسلة مواصفات ISO 9000.
- ISO 9002: يختص بمنظمات الأعمال التي يقتصر نشاطها عن إنتاج المنتج وتحسينه وتطويره وبيعه فقط، دون أن يشتمل على مراحل التصميم وخدمة ما بعد البيع، وهو نموذج لضمان وتأكيد جودة الإنتاج والتجهيزات.
- ISO 9003: وهي مواصفة لنظام الجودة من أجل ضمان الجودة في الرقابة والفحص النهائي [84] ص51، ومن أمثلة منظمات الأعمال التي يمنح لها ISO 9003: المختبرات والورش.
- ISO 9004: تتضمن هذه المواصفة الإرشادات التي يجب إتباعها من قبل المنظمات للحصول على إحدى شهادات الإيزو 9003، 9001، 9002.

إن المعايير السابقة الذكر ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003 تم استبدالها بمعيار واحد ISO 9001، وقد تم تحديد المدة لكي يتم تطبيق المرجعية الجديدة وهي نوفمبر 2003، وتعتبر هذه الفترة نهاية عمل الشهادات المحصل عليه لعام 1994 [85] ص213، واستخدام معايير ISO 9000/2000 حيث تحتوي هذه الأخيرة على: [86] ص4

- ISO 9000: نظام إدارة الجودة، المبادئ الأساسية والمفردات اللغوية؛

- ISO 9004: نظام إدارة الجودة، نصائح وإرشادات لتحسين الأداء؛

- ISO 9001: نظام إدارة الجودة، المتطلبات؛

- ISO 19011: تدقيق نظام إدارة الجودة والبيئة؛

هذه الموصفات الأربعة تترابط فيما بينها حسب منطق " عجلة (PDCA) Deming " على النحو التالي: [86] ص4

- خطط (Plan): أستوعب ISO 9000؛

- أفعّل (Do): أعمل ISO 9004؛

- أدقق (Check): أعلل ISO 9001؛

- تصرف (ACT): أحسن ISO 19011.

أما فيما يخص ISO 14000 فهي عبارة عن سلسلة من الوثائق المكتوبة، أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس عام 1996، تزود هذه السلسلة منظمات الأعمال الصناعية بالأدوات اللازمة لبناء نظام الإدارة السليمة بيئياً وتعطي الإرشادات اللازمة لاستخدامه وتقييمه، ومن فوائد تطبيقها تحسين مدى التقيد بالأنظمة البيئية وتخفيض نسبة التلوث وإزالة النفايات وتحقيق بيئي إيجابي وزيادة الوعي البيئي وإحراز تغييرات ثقافية عميقة في محور البيئة.

ويمكن تعرف الإيزو 14000 بأنه نظام للإدارة البيئية الشاملة يعمل على تكامل المكونات الأساسية للتسويق البيئي (تميز بيئي دورة حياة المنتج، تصميم بيئة المنتج) لنظام الجودة الشاملة وهو عنق الزجاجة لأي منظمة ترغب في التسويق على المستوى الدولي.

وإدراكاً من المنظمة الدولية للتقييس للأهمية التي تتمتع بها أنظمة إدارة الجودة عالمياً وضرورة إيجاد مواصفات لنظم الإدارة البيئية، كان أول إصدار في عام 1996 المواصفة 14001 والتي تتضمن العناصر الأساسية لتصميم نظام الإدارة السليمة بيئياً، وتتكون من خمسة أقسام أساسية يتصل بها 17 بنداً آخر وهي الوحيدة القابلة للتدقيق في كل سلسلة ISO 14000 وتهدف إلى:

- وضع نظام يضمن سلامة البيئة؛

- منع المشاكل البيئية قبل حدوثها؛

- تحقيق أداء بيئي إيجابي.

3.3.2.2. علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو

بينت الدراسة الميدانية التي قام بها Subba سنة 1997 على 500 منظمة دولية حاصلة على شهادة الإيزو 9000، إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق الإيزو ورفع مستوى جودة العناصر الآتية: القيادة الإدارية، المعلومات والتحليل والتخطيط الإستراتيجي وتنمية الموارد البشرية وتأكيد الجودة والعلاقة مع الموردين ثم اتجاهات الزبائن وأخيرا نتائج الجودة، ويمكن تحديد أوجه الشبه بين الإيزو وإدارة الجودة الشاملة في النقاط الآتية: [64] ص 379-380

- أن مواصفة الإيزو تمثل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الزبون؛
- أن إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل والحصول على الشهادة؛
- أن مواصفة الإيزو تركز على التوثيق والمراجعات وهذا ما يهيئ الفرص لتحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها.

ومع وجود نقاط التشابه بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، إلا أن هناك العديد من أوجه الاختلاف بينهما، ويمكن إيضاحها في الجدول أدناه:

الجدول رقم (04): المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000 [64] ص 380

ت	إدارة الجودة الشاملة	ISO 9000
1	موجهة بالزبائن.	ليس ضروريا أن تكون موجهة بالزبائن.
2	تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المنظمة.	قد لا تمثل جزءا متكاملًا في الإستراتيجية.
3	موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة.	موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني.
4	تمثل مرحلة بلا نهاية، فالتحسين والتطوير المستمر أحد محاورها الأساسية.	التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير وإجراءات العمل وطرقه محددة.
5	تشمل جميع الأقسام والإدارات والوحدات والمستويات التنظيمية.	يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل.
6	يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنظمة وليس إدارة أو قسم محدد، وتحتاج إلى إحداث تغيير شامل للمفاهيم والنظم ومراحل التشغيل.	يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة محددة وقد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.

3.2. الأدوات المساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لغرض تحفيز العاملين على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كجهد متواصل في المنظمة ينبغي تدريبهم على استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة سواء الكمية أو النوعية والتي تساعد على ضبط جودة النظام الشمولي للمنظمة من مدخلات وعمليات ومخرجات، هذه الأدوات يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام رئيسية خصصت لها ثلاث مطالب لمناقشتها وذلك كما يلي: الأدوات التي تستخدم لحل المشاكل المرتبطة بالجودة، أدوات تنظيم وتحليل بيانات الجودة، وأخيرا أدوات تخطيط، تحسين، ومراقبة الجودة.

1.3.2. أدوات حل المشاكل المرتبطة بالجودة

تعتمد المنظمات التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وحل المشاكل بطريقة جماعية معتمدة على أساليب كثيرة منها: حلقات الجودة، العصف الذهني، أسلوب علاقة الأسباب بالنتيجة.

1.1.3.2. حلقات الجودة

تعتبر حلقات الجودة أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة وقد ظهرت في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وقد أعطى اليابانيون اهتماما خاصا بمراقبة الجودة وذلك بهدف إكساب صادراتهم سمعة أفضل في الأسواق العالمية.

وعرف Ishikawa حلقات الجودة على أنها: « مجموعة صغيرة يشارك فيها كل عضو بصفة حرة وتطوعية، تضمن بصفة مستمرة تحسين الجودة في المنظمة » [87] ص 81.

وحلقات الجودة ما هي إلا منهج متميز يمزج مفاهيم الرقابة الإحصائية للجودة مع منهج وأساليب حل المشكلات بواسطة المجموعات، وذلك بالاعتماد على عدة أركان متمثلة في الآتي: [88]

حلقات الجودة تتكون من مجموعة صغيرة يعملون في عمل مماثل أو مشابه ويكون لهم نفس المستوى التعليمي ويجب أن تكون هذه المجموعة متجانسة ومتماسكة وذلك لتحقيق إنجازات أفضل وأسرع؛

- الاجتماع لمدة ساعة في الأسبوع مدفوعة الأجر وبشكل منتظم وعندما يكون الاجتماع منتظما يصبح أمرا طبيعيا لدى أفراد الحلقة ويصبح عادة يصعب نسيانها وهذه الساعة تكون كافية لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة أسبوعيا؛

– الحلقة تجتمع تحت قيادة مشرف خاص بها لأن الذي يعطي الحلقة الشكل الرسمي وجود قائدها والذي يتم اختياره بواسطة أفراد الحلقة أنفسهم ويكون دور المشرف بمثابة حلقة الوصل بين أفراد حلقة الجودة وبين الإدارة العليا؛

– تخص الجودة بالمعنى الواسع وجودة أداء الأعمال داخل جميع أجزاء المنظمة، ولذلك يجب أن ينصب اهتمام أعضاء المجموعة على المفاهيم اليومية التي يقومون بها لأن لديهم الفهم الكامل لمشاكلهم وهم الأقدر على حلها.

أكد Ishikawa الناطق باسم جامعة طوكيو وأحد المساهمين في تحقيق فكرة حلقة تحسين الجودة أنها تؤدي إلى: [88]

– تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين أنفسهم في حقول العمليات الإنتاجية، حيث تمثل لقاءات لمناقشة العمل وسبل تطويره؛

– تساهم في إذكاء أسس المعرفة النوعية لمنتجات أو خدمات معينة وتطويرها لدى العاملين؛

– تشجيع القوى العاملة وإطلاق فعاليتها في تحسين وتطوير العمليات الإنتاجية والنوعية؛

– تحسين وتطوير السبل الكفيلة بدعم العاملين وتشجيعهم معنويا والمساهمة برسم سياسات وبرامج المنظمة وتطويرها بما يحقق المردودات الإيجابية للعاملين والمنظمة على حد سواء؛

– تطوير القدرات الإدارية وتحسينها للمشرفين على حلقات تحسين الجودة في المنظمة؛

– تحقيق الكفاءات الإنتاجية من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية في تطوير حلقات تحسين الجودة؛

2.1.3.2. العصف الذهني " Brainstorming "

يعد أسلوب العصف الذهني من الأساليب المنهجية التي تستخدم كثيرا في اجتماعات حلقات الجودة، وذلك من أجل توليد كميات كبيرة من الأفكار والمقترحات من طرف مجموعة من الأفراد في وقت قصير ومن خلال تطبيق هذا الأسلوب فإنه يمكن إيجاد مناخ يتيح لأفراد المنظمة الشعور بالحرية في تقديم أفكارهم وآرائهم، حيث يقوم هذا الأسلوب على مبادئ أساسية تساعد على جعله أكثر فعالية، ومن أهمها ما يلي: [89] ص138

– عدم انتقاء الأفكار وإصدار الأحكام؛

– عندما لا تكون لفرد فكرة يقول " أمر " je passe؛

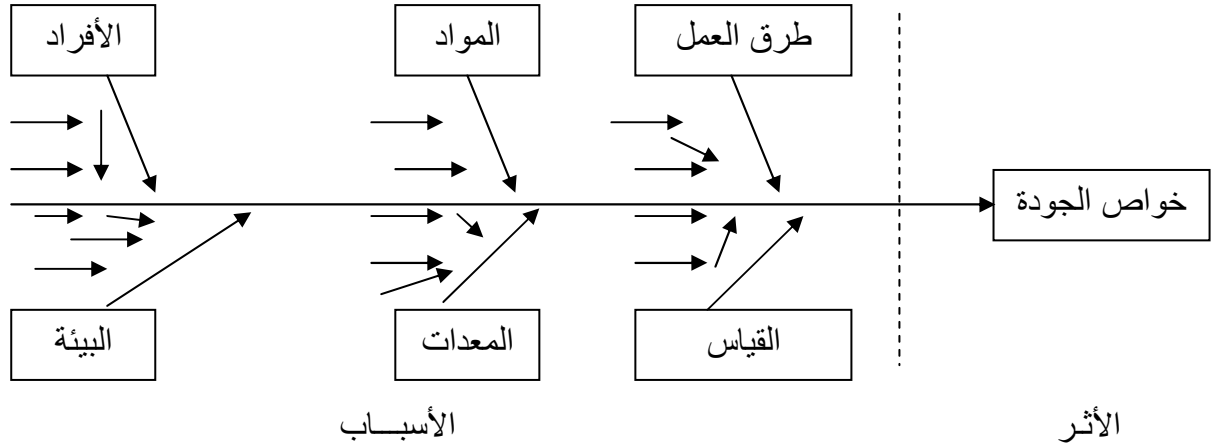
– الترحيب بكل الأفكار حتى الغامضة منها؛

– لا يقدم الفرد إلا فكرة واحدة في كل مرة؛

- على المستقضي ألا يقوم بأي تعليق؛
 - ينتهي العصف الذهني عندما يقول الجميع " أمر " je passe ؛
- وتتم عملية العصف الذهني بإتباع المراحل التالية: [73] ص ص 204-205
- مرحلة الإعداد: يقوم قائد الجلسة في هذه المرحلة بتوضيح الهدف الأساسي من أسلوب استنباط الأفكار ويفضل أن تتم كتابة الهدف العام لهذا الأسلوب وكذلك التعليقات المتتالية على أجهزة توضيحية مثل (جهاز الإسقاط الضوئي).
 - مرحلة تكوين الأفكار: في هذه المرحلة يطلب قائد الجلسة من كل عضو من الأعضاء أن يسهم بتقديم فكرة معينة تدور حول موضوع الجلسة، وتتم عملية استقطاب الأفكار بطريقة إعطاء الفرصة لكل عضو بالتناوب وفي حالة عدم وجود فكرة لدى العضو يتم إعطاء الدور الذي يليه، وهكذا حتى يتبين للقائد أنه ليس هناك أفكار إضافية، وأن الكل قد توقف عن طرح أفكار جديدة.
 - مرحلة التقييم: تعد هذه المرحلة الأخيرة في أسلوب استنباط الأفكار حيث تتم مراجعة قائمة الأفكار المطروحة ومحاولة تقليصها إلى عدد أقل، وذلك عن طريق حذف الأفكار المكررة أو دمجها مع الأفكار المتشابهة، وكذلك حذف الأفكار التي ليس لها علاقة مباشرة مع الموضوع المقترح، وأخيرا يتم حصر الأفكار في قائمة وتوزيعها على أعضاء الجلسة لمناقشتها.

3.1.3.2. أسلوب علاقة الأسباب بالنتيجة

قام العالم الياباني Ishikawa بتطوير أسلوب علاقة السبب بالنتيجة وذلك منذ بداية الخمسينات من هذا القرن وفي بعض الأحيان يطلق عليه اسم العالم الياباني نفسه أو اسم عظمة السمكة لأن شكله البياني يشبه هذه الأخيرة، ويساعد تطبيق أسلوب عظمة السمكة في تسهيل معرفة المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات صغيرة يمكن إيجاد حلولها وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم (09): تحليل السبب والأثر - مراقبة الجودة- [90] ص 157

نلاحظ من الرسم أن النتيجة أو المشكلة على الجانب الأيسر وأن هناك مجموعة من الأسباب الرئيسية وفروعها على الجانب الأيمن، كما أن لكل سبب فرعي قد توجد أسباب فرعية أخرى، وتمثل هذه الأسباب وفروعها المتغيرات المستقلة التي قد تؤثر على النتيجة كمتغير تابع سلباً أو إيجاباً.

ولإعداد رسم السبب والأثر يمكن إتباع الخطوات الأساسية التالية: [91] ص 26

- تحديد الأثر أو مشكلة الجودة؛
 - تحديد الأسباب الرئيسية لظهور المشكلة؛
 - إضافة الأسباب الفرعية إلى الأسباب الأساسية؛
 - توضع الأسباب الأكثر احتمالاً في حدوث المشكلة في إطار أو رسم دائرة؛
 - تحديد أرجح الأسباب؛
 - التحقق من صحة الأسباب وهذا إما بأسلوب الملاحظة أو المحاكاة " Simulation " بمعنى عن طريق تصميم ومراقبة تجربة مشابهة؛
 - اتخاذ القرار على أكثر الأسباب.
- وقد لخص Ishikawa فوائد أسلوب عظمة السمكة فيما يلي:
- أن الاشتراك في العملية يتيح فرصاً جديدة للتعلم من خلال تفاعل المجموعة الذي يساعد على استفادة كل فرد من خبرات بقية المشاركين؛
 - أنها تساعد المجموعة على التركيز على قضية معينة وبالتالي استبعاد الطرحات المشتتة؛
 - أنها تدفع إلى القيام بخطوات لاحقة تتمثل في جمع معلومات تفصيلية؛

- إمكانية استخدامها في تحليل أي مشكلة.

2.3.2. أدوات تنظيم وتحليل بيانات الجودة

تمثل بيانات الجودة مدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة، ولمعالجة هذه المدخلات فإن إدارة الجودة الشاملة تحتاج لأدوات تنظيم هذه البيانات وتحليلها حتى تصبح جاهزة لمعالجتها.

1.2.3.2. تحليل باريتو

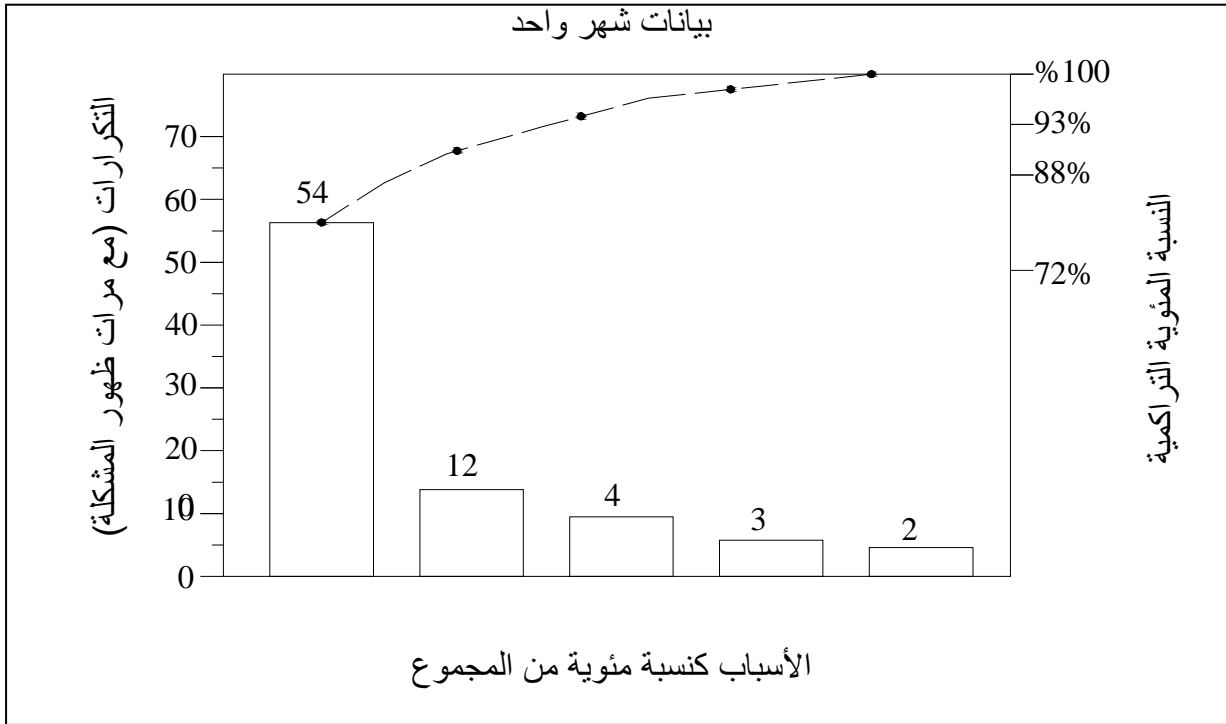
معروف لدى المختصين اسم العالم الاقتصادي Alfred Pareto الذي قام بدراسة توزيع الثروة بين سكان المدينة التي كان يعيش فيها للفترة بين 1824 إلى 1923 من خلال مخطط واضح الأبعاد والمعالم أطلق عليه فيما بعد مخطط Pareto تخليدا لاسمه وتثميناً لمنجزاته العلمية [92] ص57، وقد عمم Joseph M. Juran أعمال Pareto عندما توصل إلى أن 80% من مشكلات المنظمة هي نتيجة لـ: 20% من الأسباب فقط، لذا فإن هذا الأسلوب يستخدم للتعرف على المشكلات التي ينبغي التركيز عليها ومعرفة أسبابها وتحديد أولوياتها، ويعرف هذا المنحنى بأنه رسم بياني يوضح تصنيف العناصر المختلفة للجودة ذات التكرار وفقا لأولوياتها وأسبابها والمنحنى التراكمي الكلي لها.

الجدول الموالي يمثل معطيات لـ: 75 مكالمة تليفونية تلقاها المدير العام لإحدى الفنادق تحمل شكاوي عن الخدمة في الفندق خلال شهر كامل، وقد قرر المدير اعتماد تحليل Pareto لتحليل الشكاوي وقد وجد أن 54 شكوى كانت حول خدمة الغرف، و12 شكوى حول التأخير في فحص المغادرة و4 حول ساعات فتح المسبح و3 حول عدد المواد المعروضة في الكافيتيريا و2 منها متنوعة.

الجدول رقم (05): معطيات 75 شكوى عن خدمات الفندق [63] ص218

النسبة المئوية لحدوث المشكلات	النسبة المئوية التراكمية
$72\% = 75 \div 54$	$75\% = 72 \div 54$
$16\% = 75 \div 12$	$88\% = 75 \div (12+54)$
$5\% = 75 \div 4$	$93\% = 75 \div (4+12+54)$
$4\% = 75 \div 3$	$97\% = 75 \div (3+4+12+54)$
$3\% = 75 \div 2$	$100\% = 75 \div (2+3+4+12+54)$

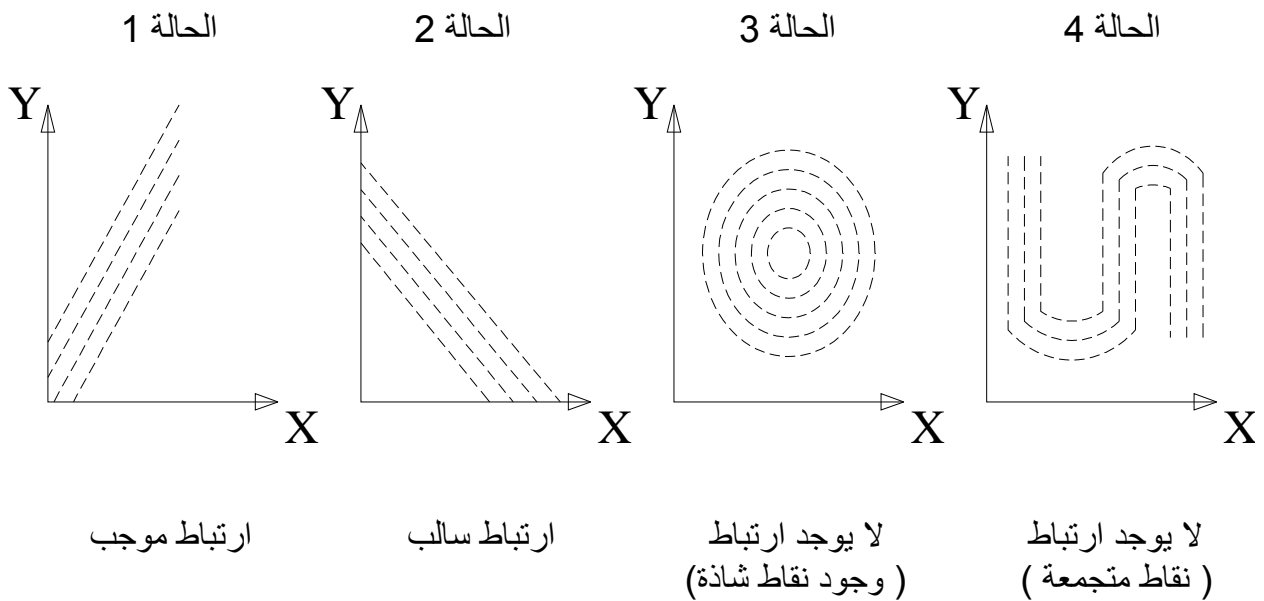
يشير تحليل Pareto في الشكل الموالي بأن 72% من المكالمات نتجت عن سبب واحد فقط هو خدمة الغرف وستنتهي الشكاوي حالما يتم تصحيح الأخطاء في خدمة الغرف.



الشكل رقم (10): تحليل Pareto للشكاوي المقدمة عن أحد الفنادق [63] ص 218

2.2.3.2. خرائط التبعر

تبين مخططات التبعر العلاقة بين مقياسين أو متغيرين مثلا: العلاقة الايجابية بين طول خدمة و عدد العثرات التي يقوم بها المصلح لاستبدال الأجزاء الصغيرة، كما هو موضح في الرسومات التالية:

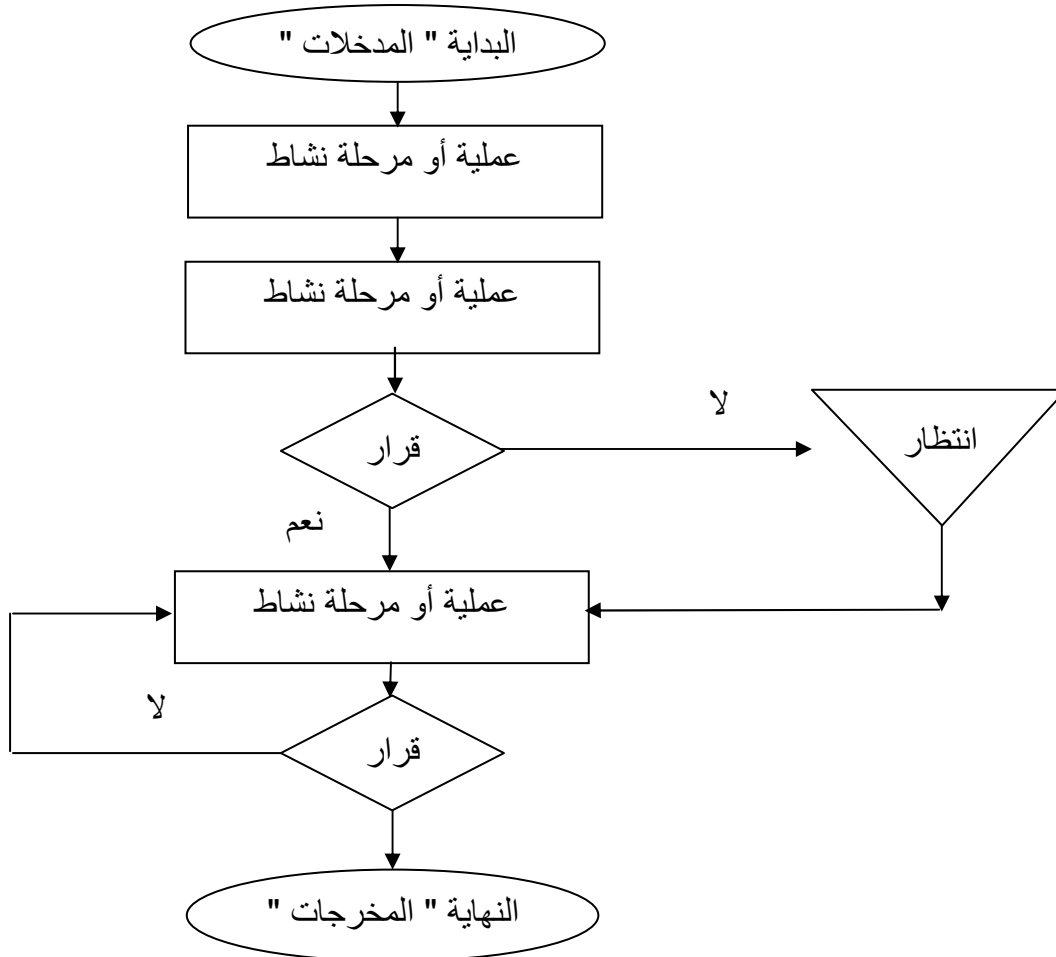


الشكل رقم (11): خرائط التبعر - لمراقبة الجودة - [93] ص 35

تشير خرائط التبعر إلى وجود علاقة موجبة أو سالبة بين متغيرين تظهر في الحالتين الأولى والثانية على التوالي، كما تستعمل خرائط المراقبة في تحديد طبيعة هذه العلاقة لاكتشاف النقاط الشاذة والمجموعة وبالتالي إمكانية تقسيم المعطيات إلى طبقات كما في الحالتين الثالثة والرابعة على التوالي.

3.2.3.2. خرائط التدفق

تعتبر خرائط التدفق من أهم الأدوات التي تساعد في ضبط حركة العمليات وانسجامها مع علاقات "مورد - زبون" وهي تعبير أو تمثيل للخطوات الرئيسية التي يجب إتباعها خلال عملية معينة باستعمال رموز وأشكال متفق عليها وتصلح هذه الخرائط في نواحي متعددة، فقد تمثل التحركات المطلوبة للمواد الأولية خلال عملية إنتاجية أو خطوات اتخاذ قرار ما أو خطوات برنامج لتحسين الجودة في عملية... الخ. والشكل الموالي يبين الخريطة الانسيابية لأي عملية إدارية أو فنية:



الشكل رقم (12): نموذج الخريطة الانسيابية لأي عملية إدارية أو فنية [73] ص 242

3.3.2. أدوات تحسين الجودة

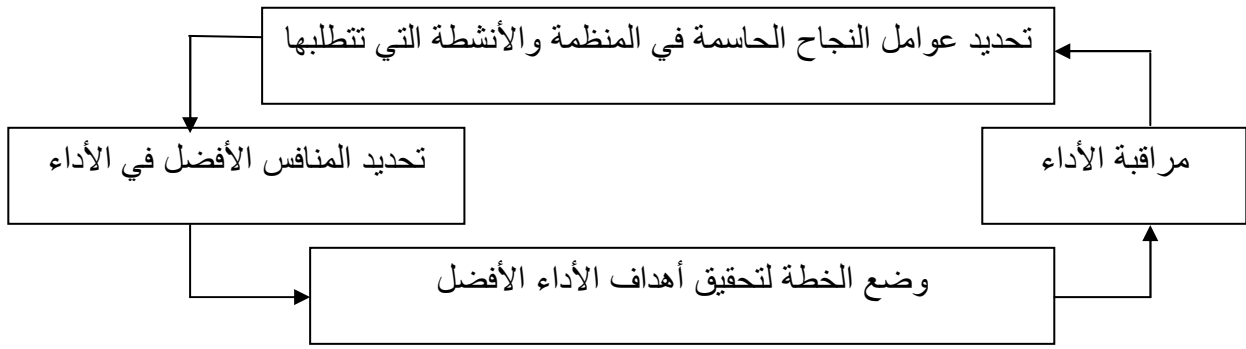
تعتبر المقارنة المرجعية، التحسين المستمر في الأداء " KAIZEN "، ومدخل التدمير الخلاق من الأدوات الأكثر استعمالاً لتحسين الجودة في المنظمة.

1.3.3.2. المقارنة المرجعية " Benchmarking "

تنسب الجذور الأصلية للمقارنة المرجعية إلى اليابان و Danbotsu هي الكلمة اليابانية المقابلة لكلمة Benchmarking وتعني السعي من أجل أن تكون أفضل من الأفضل، وفي الغرب كان أول من قام بتطبيقها هي مؤسسة Xerox عام 1979 ثم تم تناقلها وتطويرها.

وتعرف المقارنة المرجعية بأنها: « منهج منظم لاختيار معيار الأداء المميز تقارن به المنظمة أدائها الكلي أو منتوجاتها، أو خدماتها أو عملياتها، وصولاً للتحسين في أي من مخرجاتها أو أنشطتها أو أوجه عملها »، وحالياً هناك عدة أنواع من المقارنة المرجعية هي: [60] ص ص 218-219

- المقارنة المرجعية الداخلية: وبموجبها تجرى المقارنة داخل المنظمة بين العمليات المتشابهة في الأقسام أو الفروع المختلفة.
 - المقارنة المرجعية الخارجية: تجرى مع منظمات أخرى وهناك أنواع منها هي:
 - التنافسية: وتجرى المقارنة مع المنافسين المباشرين أو غير المباشرين في الصناعة (والمنافس غير المباشر ذلك الذي يعمل في نفس الصناعة لكن في سوق مختلف).
 - غير التنافسية: تميل إلى أن تكون تعاونية بين المنافسين، وتنتفع الأطراف المشاركة من المعلومات الجارية التشارك فيها.
 - المقارنة المرجعية بالممارسات الأفضل: وتجرى المقارنة مع عمليات متشابهة مميزة ومن الصنف الدولي بغض النظر عن الصناعة.
- تتمثل كيفية إعداد المقارنة المرجعية في المراحل التي تمر بها، حيث اقترح Bank منهجية مبسطة للمقارنة المرجعية يطلق عليها " دورة المقارنة المرجعية " يوضحها الشكل التالي:



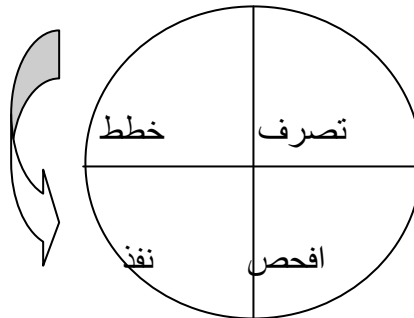
الشكل رقم (13): دورة المقارنة المرجعية [60] ص 222.

تبدأ دورة المقارنة المرجعية بالمناقشات واعتماد قاعدة البيانات لتحديد عوامل النجاح الحاسمة في المنظمة، يلي ذلك تحديد المنافسين ذوي الممارسة الأفضل في مجالات عوامل النجاح الحاسمة والأنشطة المرتبطة بها، ويجري ذلك من خلال جمع البيانات عن الأداء في مجال المنتج والخدمة، والعمليات والإجراءات والأفراد، الخطوة الموالية هي إعداد خطة لتحقيق الأداء المميز المستهدف وأن تصبح أفضل من أفضل المنافسين، يلي ذلك وضع المعايير الحقيقية للقياس ومراقبة الأداء وقياس التقدم، حيث تعاد الدورة لتحقيق المزيد من التحسين.

2.3.3.2. التحسين المستمر في الأداء " KAIZEN "

لقد اشتهر Masaaki Imai بتطوير هذه الفكرة والمعروفة باللغة اليابانية KAIZEN التي تعني التحسين المستمر، حيث يركز هذا المبدأ على فرضية أساسها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي إلى محصلة نهائية، فمن الضروري أن تلقى كل خطوة ما تحتاجه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغير تلك الأخيرة، مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.

لقد تم استخدام عدة نماذج لتطبيق هذه الفكرة ومن أشهرها " دائرة الجودة " التي أسسها Shewhart وتسمى أيضا " عجلة Deming " [94] ص 26، والتي تظهر في الشكل الموالي:



الشكل رقم (14): دائرة Shewhart [95] ص 120

تتكون هذه الدائرة من أربعة مراحل انطلاقاً من التخطيط، بالتنفيذ، بالفحص، وأخيراً التصرف حيث يمكن توضيح ذلك كالآتي: [96] ص 312.

- خطط: حدد الأهداف ثم أجمع المعلومات وحدد المشاكل، ومن ثم ضع خطة التحسين وفق الإمكانيات المتاحة.
- نفذ: اختر أساليب التنفيذ والتدريب ثم باشر تنفيذ الخطة مع توثيق التغييرات التي رافقت كل مرحلة.
- افحص: قيم البيانات التي جمعت خلال التنفيذ، وقارن بين مدى مطابقة النتائج مع أهداف التحسين المحددة في مرحلة التخطيط.
- تصرف: وثق النتائج الإيجابية وأعلم كافة المعنيين بها، أما في حالة النتائج السلبية، والمتمثلة في وجود اختلاف كما خطط له تعاد المراجعة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها، ثم تكرر الدورة من جديد للاستمرار في التحسين.

3.3.3.2. مدخل التدمير الخلاق

يقصد به التحول المخطط من الوضع التنظيمي والممارسات الإدارية السائدة إلى وضع تنظيمي وممارسات تتفق مع عصر المعلومات، مثلاً: التحول من نظام الحوافز والمكافآت على أساس الولاء والأقدمية إلى نظام الحوافز على أساس الأداء، من الهيكل التنظيمي الوظيفي إلى الهيكل التنظيمي الشبكي، من الاتصالات الورقية إلى الاتصالات الإلكترونية... الخ.

4.2. إدارة التغيير للتحول إلى إدارة الجودة الشاملة

من خلال ما تطرقنا إليه سابقاً بخصوص إدارة الجودة الشاملة، يمكن تعريف هذه الأخيرة بأنها: «فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء... الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا» [65] ص 31، سنوضح ذلك أكثر من خلال هذا المبحث وذلك بالتطرق إلى النقاط التالية: متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها، مجالات التغيير في المنظمة للتحول إلى إدارة الجودة الشاملة، التعامل مع مقاومة التغيير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1.4.2. متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها

إن تفهم منظمات الأعمال لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال وكذلك المرور بعدة مراحل للوصول إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

1.1.4.2. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

اختلف الباحثون في تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة فهناك من يحددها في خمسة عناصر أساسية (Render, Heizer) بينما يذهب آخرون إلى غير ذلك (Juran, Jones, Feignbaum) لكن يبقى هذا الاختلاف في العدد وليس في المحتوى الكلي لها، واعتمادا على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها كما يلي:

- دعم وتأييد الإدارة العليا: إن من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هو التزام وإقناع الإدارة العليا في المنظمة بحتمية وضرورة التطور والتحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينها ويصعب الوفاء بذلك دون اقتناع والالتزام الإدارة العليا والتي هي عامل التغيير في المنظمة حيث يتوجب عليها تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن نطلق عليه البنية الإدارية الحديثة لإحداث التغيير الناجح. [79] ص 104

- التركيز على الزبون: عند صياغة مدخل الجودة الشاملة، يكون الزبون هو المحرك الرئيس (القائد) وهذا ينطبق على كل من الزبائن الداخليين والخارجيين. يحدد الزبائن الخارجيون جودة المنتج أو الخدمة الذي استلموه، ويساعد الزبائن الداخليون في تحديد جودة الأفراد، العمليات، والبيئة المرتبطة بالمنتج أو الخدمة. [63] ص 263

- تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل: إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المنظمة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن نطلق عليها " ثقافة إدارة الجودة الشاملة " والتي تشمل على المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل، وأسلوب وممارسة السلطة والمسؤولية، وتقييم الأداء وغيرها. [79] ص 106

- التدريب والتحسين المستمر: إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب إلى عملية تدريب وتحسين مستمر، وذلك لتأهيل جميع العاملين في المنظمة كي يكون الكمال هو هدفهم النهائي والذي لا يمكن بلوغه.

- فرق العمل: إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين وطبيعة عمل الفريق ينصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة بعضها لبعضها الآخر وملتزمين بالهدف العام وموجهين أداءهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بمحاسبة أنفسهم [57] ص ص 65-66.
- وضع معايير للأداء: إن أحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو وجود معايير لقياس جودة المنتجات والممارسات الإدارية في المنظمة ومقارنتها مع منظمات أخرى رائدة في الصناعة أو المجال الذي تزاوله المنظمة، والهدف من ذلك وضع معايير جديدة يقاس عليها الأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للعاملين.
- بناء نظام المعلومات: يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالدرجة الأولى بتوفر نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، لذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- توثيق العلاقة مع الموردين: يعتبر الموردون المغذي الرئيسي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يغذوها بالمدخلات الملائمة بالجودة والكمية والسعر والوقت، وجعل معيار اختيار الموردين يستند إلى عملية تقييم موضوعية لهم من حيث مدى مساهمتهم في إنجاح وتطوير عمليات ومجهودات إدارة الجودة الشاملة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها [79] ص 107.
- المراجعة الشاملة للتنظيم: يتطلب من الإدارة العليا للمنظمة القيام بمراجعة شاملة لتنظيمها وقد يدعوها ذلك إلى إعادة النظر بصورة شاملة إلى هيكلها التنظيمي، ذلك لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى نظام جديد، له سمات تختلف عن التنظيم التقليدي الذي يتسم بتعدد المستويات الإدارية والاتجاه نحو المركزية.

2.1.4.2. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل، وقد حددها Jablonski في خمس مراحل كالآتي:
- [97] ص ص 84-86
- المرحلة الصفرية (الإعداد): تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي:
- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة: في هذه الخطوة تحدد الإدارة العليا رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بحكم أن لديها اتجاهات ايجابية لهذا المسعى ودراية مبدئية به.
- تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة: ويشمل هذا التدريب الجوانب الضرورية لإدارة الجودة.

- صياغة رؤية المنظمة: وهنا يتم صياغة ما تطمح له المنظمة مستقبلا وهي رؤية إستراتيجية ومنهج إدارة الجودة الشاملة كإعادة لتحقيق هذه الإستراتيجية.
- مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة ما يلي:
- اختيار أعضاء لجنة الجودة: تضم المدير العام وممثلين على مستوى عال والتي تنوي توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، ومن أهم مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية والتغلب على مقاومة التغيير.
- اختيار مستشار للجودة: غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة.
- تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار: لقد أشرنا سابقا لتدريب لجنة الجودة أما المستشار فيجب أن يحصل على تدريب مكثف حول قضايا الجودة الشاملة، ومن خلال هذه الخطوة يتم المصادقة على خطة التطبيق كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذه.
- مرحلة التقييم: وتشمل هذه المرحلة ما يلي:
- التقييم الذاتي: والهدف منه معرفة وعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- التقييم التنظيمي: ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصاهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية وتلك المرغوب فيها فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
- تقييم رأي الزبائن: لمعرفة ما ينتظره الزبائن من المنظمة وهذا الأمر مهم لتقييم جوانب القوة والضعف في المنظمة.
- تقييم تكلفة الجودة: وهي تقييم التكاليف المالية للجودة.
- مرحلة التنفيذ: والتي تحتوي على الخطوات التالية:
- اختيار من سيتولى التدريب بالمنظمة: والتي يتم من خلالها اختيار المدربين للمنظمة على أساس المصداقية والالتزام القوي بتطوير المنظمة ويتم تدريبهم بواسطة خبير خارجي، وبعد عملية التدريب هذه يتولى المدربين مسؤولية التدريب بالمنظمة فيما يتعلق بقضايا الجودة الشاملة.
- تدريب المديرين والمرؤوسين: والذي يتضمن ما يلي:
- الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة؛

- التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات فيما يتعلق بمهارات بناء الفرق وديناميكية الجماعة، الاتصال، وحل المشاكل؛
- تشكيل فرق العمل: ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة فيما يتعلق بمجال الجودة.
- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وتمثل مرحلة الحصاد ومرحلة استثمار الخبرات والنجاحات لمزيد من الثقة والتحفيز ويتم فيها:
- دعوة جميع وحدات المنظمة وفروعها وجميع المتعاملين معها من زبائن وموردين للمشاركة في عملية التحسين وإقناعهم بالمزايا التي تعود عليهم من وراء ذلك.
- إعلام كل الوحدات بنتائج إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر حيث يقوم مجلس الإدارة بهذه الدعوى ويتولى الرؤساء شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها.
- توجيه الدعوة إلى الموردين لحضور جلسات مجلس الإدارة للحصول على تأييدهم لها ثم تنفيذه باعتبار أن نجاح الجودة الشاملة لا يتحقق بدونهم.

2.4.2. مجالات التغيير في المنظمة للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة

تتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات في أنشطة المنظمة وعملياتها ومن أهم مجالات التغيير من خلال إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1.2.4.2. ثقافة المنظمة

يتوقف نجاح عملية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم الجديد المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تعريف ثقافة المنظمة على أنها مجموعة من المعتقدات العميقة والتي تتعلق بكيفية تنظيم العمل، وممارسة السلطة، ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم وانضباطهم في العمل ودرجة الرسمية المطلوبة [59] ص 47.

فالثقافة التنظيمية الجديدة الواعية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة، هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد أي لدى جميع العاملين في المنظمة [98] ، حيث يدفع هذا التكامل إلى توحيد الأنماط نحو تحقيق رسالة المنظمة.

ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة وفي طريقة أداء العمل في المنظمات، حيث يتطلب ذلك من القادة العمل على جعل الثقافة الجديدة جزءاً من التنظيم، ويمكن أن يتخذوا في ذلك عدة مسارات لبلوغ هذا المقصد: [99]

- يجعلوا الشمول في الجودة الشاملة جزءا ضروريا من مسؤوليات الأفراد، فيشمل جعله تطوعيا أنه أقل أهمية من الأشياء التي تكون لازمة؛
- استخدام التنظيم الموجود في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، يمكن إلقاء قوى العمل واللجان الخاصة، فيجب أن تكون الجودة الشاملة جزءا من التنظيم الدائم؛
- التأكد من قضاء كل فرد ساعة واحدة على الأقل في الأسبوع يعمل على أمور الجودة، يجعل تقوية هذه القاعدة الأفراد يعتادون على فكرة توجيه الدقة للجودة، وإبعاد الأولويات الأخرى عن الازدحام مع إدارة الجودة الشاملة؛
- تغيير نظم المعلومات، ونظم قياس الأداء، فبدون نظم معلومات ونظم قياس مناسبة لا يمكن أن تصبح الجودة جزءا من نسيج التنظيم.

2.2.4.2. الهيكل التنظيمي

لم يعد الهرم التنظيمي العمودي الطويل يتناسب مع المنظمة المعاصرة المطبقة لمنهجية الجودة الشاملة، لما يسببه من مشاكل معروفة كوضع حواجز بين الوحدات الإدارية، وضعف التنسيق بينها، والبطء في اتخاذ القرارات، مما يتطلب تبني هيكل تنظيمي يدعى: " مدخل النظم الكلي المتكامل " المكون من هياكل تنظيمية فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك، وهو هدف المنظمة ككل. [100] ص662

يمكن القول إن الهيكل التنظيمي الجديد يحدث تكاملا أفقيا وعموديا، معتمدا على أسلوب تنظيمي يدعى " التقاطع الوظيفي " والذي يحدث تكاملا بين التقسيمات الإدارية بشكل يسهل معه انتقال الأوامر والتوجيهات.

3.2.4.2. النمط القيادي

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، وإيجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبينهم، فالقيادة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء يضع المصلحة العامة قبل الخاصة، وتشجيعه على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يرى lonnone أن هناك دور مهم يلعبه القائد في حياة واستمرارية ونجاح مشروع الجودة داخل المنظمة [101] ص53، لذلك ينبغي توافر مجموعة الصفات القيادية التي تجعله قادرا على ذلك والتي هي: [98]

- الشجاعة: القدرة على مواجهة التحديات والمشاكل وعدم الهروب منها، الاعتراف بالأخطاء والاستفادة منها مستقبلا، القدرة على تحمل المسؤولية والنظر للأمام لا الوراء والحماسة.
 - الاعتمادية: الدقة في العمل مع دراسة الأمور والابتعاد عن الارتجالية، ومتابعة الأمور بشكل مستمر مع قياسها وتقييمها بموضوعية.
 - أخلاقيات العمل: العدالة والمساواة، والصدق، الأمانة والموضوعية في التعامل مع الآخرين.
 - الذكاء: سعة الأفق والتفكير بشكل صحيح، منطقي ومبدع ولديه القدرة على الاستنتاج والحكم على الأمور بشكل صحيح من خلال الرؤية الواضحة والصحيحة.
 - المرونة: تغيير المسارات حسب متطلبات الموقف التي يواجهها والتكيف معها.
 - التفاؤل: القائد الجيد يكون بعيدا عن التشاؤم، وينظر للأمور والمستقبل بمنظار التفاؤل.
- إن الأسلوب القيادي الذي تحتاجه إدارة الجودة الشاملة لوضع مهام القيادة موضع التطبيق بشكل ناجح هو ما يسمى بـ: الإدارة الجواله " Management by Walking " الذي يقوم على فكرة أساسية مفادها جعل الرؤساء قريبين من واقع تنفيذ العمل، أي يقضون معظم وقتهم بجانب مرؤوسيههم خلال تنفيذهم لمهامهم، بحيث يكونوا قريبين من المشاكل الفعلية التي تصادفهم ومن موقع الحدث.

4.2.4.2. إعادة تصميم العمليات

يتوقف تحقيق مستوى عالي من الجودة على مدى سلامة تصميم كافة العمليات التنظيمية وسهولة تنفيذها، فالتصميم القديم القائم على معتقدات ومفاهيم تنظيمية تقليدية سيعيق سيرها، ولا يخدم منهجية الجودة الشاملة، مما يلزم المنظمة تطبيق تصميم جديد يحقق درجة عالية من الأداء والجودة، ولعل أسلوب الهندسة الإدارية للعمليات يصلح كثيرا في هذا المجال.

5.2.4.2. الأنظمة والسياسات

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى وضع أنظمة جديدة بدلا عن القديمة المعمول بها، حيث يتم وضعها في ضوء وخدمة إستراتيجية المنظمة الجديدة وتحقيق أهدافها، فهي الأداة المرشدة للأداء الكلي داخل المنظمة نحو تحقيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، لأنها تشتمل على قواعد وضوابط عامة توجه هذا الأداء على اعتبار أن النظام هو بمثابة قانون داخلي يجب الالتزام به من قبل الجميع. وداخل المنظمة هناك العديد من الأنظمة نذكر بعض منها على سبيل المثال: النظام الإنتاجي، النظام المالي، نظام الشراء، نظام التخزين، نظام التوزيع... الخ [65] ص96.

6.2.4.2. أسلوب تنفيذ العمل

إن تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة لا يكون إلا من خلال عمل الفريق وروح التعاون، وتحلي الجميع بروح المسؤولية والرقابة الذاتية، لذلك ينبغي إحداث تكامل بين الأهداف الفردية والكلية للمنظمة وبالتالي لا مجال للتنافس الشخصي، وذلك من خلال زرع روح الولاء والانتماء في نفوس جميع الأفراد في المنظمة، وكذلك تشجيع روح المنافسة الداخلية الشريفة، بحيث يسعى الجميع لأن يكون الأفضل في جودة أدائهم.

3.4.2. التعامل مع مقاومة التغيير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

كما بينا سابقا أن إدارة الجودة الشاملة لا تعني تغيير المنظمة بطريقة عملها فحسب، وإنما تعني تغيير في ثقافة المنظمة، مبادئها، قيامها وأنظمتها حول كيفية عملها مع المنظمات الأخرى لذلك سوف تواجه بالمقاومة إن لم يتم توضيح برامجها لدى الأفراد وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب.

1.3.4.2. ردود فعل العاملين تجاه إدارة الجودة الشاملة

ينظر الكثير من العاملين إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها وسيلة مثل باقي الوسائل الأخرى (كحلفات الجودة، الإدارة بالأهداف...) ولكنها ليست وسيلة فحسب أو نظام جديد بل يجب أن تكون متصلة اتصالا وثيقا بالمشاكل في المنظمة والاحتياجات والعادات في هذه المنظمة.

فنرى من وجهة نظر العاملين بأنهم يشعرون بأن إدارة المنظمة ستكون مهتمة بالإنتاج فقط وليس باحتياجاتهم وتكون مبادرات الإدارة في اتجاه التمويل والتكاليف ولا تتوافق مع خط اهتمام العاملين، وكذلك فإنهم يعتقدون بأن أعمالهم المالية هي في غاية الجودة، وأن النظرة إلى الجودة الشاملة ليست بتلك الدقة. إن هذا التحدي يجب أن يجابه من قبل جميع الإدارات وبالأخص هؤلاء المهتمين بإدارة الجودة الشاملة [102].

إن للعاملين احتياجات واهتمامات مثل تقليل المسؤوليات وتقليل البيروقراطية والتي تختلف من منظمة إلى أخرى، لذلك ولأجل إنجاح إدارة الجودة الشاملة يجب أن يحس العاملون بالحاجة (مثل تحسين وضعيتهم) وكيف سيكون التأثير الإيجابي عليهم عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2.3.4.2. مصادر المقاومة

إن تطبيق التغييرات الجذرية مثل إدارة الجودة الشاملة ستواجه حتما مقاومة كبيرة والتي يجب أن تعالج مباشرة بتغيير العوامل، وبما أن المفتاح الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو التركيز على الزبائن الذين يطالبون إدارة المنظمة ويدافعون عن الجودة، سيكون للعاملين القدامى المعتادين على التعامل مع

الإحصائيات والأرقام في الخدمات الإنسانية موقف من إدارة الجودة الشاملة والتي ستشجعهم على تحليل المعلومات في مجال نوعية الخدمات.

ومن جهة نظر الإدارة فإنها أيضا ستقوم بمقاومة الآراء التي يطرحها العاملين وهذا شيء طبيعي، حيث تعتقد الإدارة بأن عملية منح القرار تتطلب الاستقلالية، فكلما زاد دور العاملين في صنع القرار قل دور الإدارة، لذلك فإن من الأساسيات إدخال دور العاملين في الإدارة هو الاحتفاظ بهذا الدور في كل مستوى مستقلا عن المستوى الآخر حتى لا تفقد الإدارة العليا سلطتها الأساسية، ولكن سيكون هناك تغييرات لاشك فيها في دور العاملين في كل مستوى، حيث سيكون دورهم أقل في السيطرة وأكثر في الأساليب [102]، لذلك سيحتاج المدراء إلى تدريبات على هذا النظام.

وقد أشار Kanter بأنه ستظهر هناك مقاومة في بعض الأقسام عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا ما سماه بالتقسيمية، أي أن كل وحدة في المنظمة ترى نفسها مستقلة عن الوحدات الأخرى، ولا يمكن لها الاستفادة من خبرات أعمال الأقسام الأخرى ولا يوجد حاجة للتعامل معها.

3.3.4.2. التعامل مع المقاومة

هناك تقنيات عديدة يمكن أن تساعد في التعامل مع مقاومة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، حيث تستخدم تقنية مفيدة لتعريف مناطق المقاومة بشكل منتظم، وهي تحليل حقل القوى التي قدمها Brayer Galloway والمبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): تحليل حقل القوى في المنظمة [102]

قوى مسيطرة (الحالة الحالية) Restraining Forces	قوى محركة (الحالة المستقبلية) Driving Forces
- تخوف الإدارة من فقدان السيطرة	- ضغوطات بيئية تؤدي إلى انحسار الأموال
- الافتقار إلى الوقت بالنسبة للعمال لحضور اجتماعات إدارة الجودة الشاملة	- الكادر الذي قد يرغب في صنع القرار
- التطبيقات الناجحة لإدارة الجودة الشاملة في أي مكان آخر	- الشكوكية Skepticism المستندة على الإنجاز الضعيف للمنظمة من ناحية التغيير

نلاحظ من الجدول أن العمود الأيمن يمثل الحالة الحالية للمنظمة ولغرض إجراء عملية التغيير تستدعي الانتقال من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية المثالية (العمود الأيسر من الجدول) لمنظمة تستخدم بفعالية إدارة الجودة الشاملة.

إن تحليل حقل القوى يتضمن تحديد أي من القوى المسيرة يجب أن تقوى وأي القوى المسيطرة يجب تقليها أو تخفيها، وإذا تبين أن القوى المسيرة قوية بما فيه الكفاية لتعرقل سير القوى المسيطرة، فيجب في هذه الحالة اعتماد إدارة الجودة الشاملة، وقد أشار Benne & Chin إلى أنه ولغرض تبني التغييرات المناسبة لعملية إدارة الجودة الشاملة ولغرض اعتمادها في ظل ظروف مؤسسية فريدة وجب القيام بالتغيير والتشجيع عليه من أجل تقوية دور (المدافع) عن الحالة والاستجابة إلى الاهتمامات الشرعية الناتجة عن ذلك، حيث تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الاحتياجات الحقيقية للمنظمة وملاحظة المخاطر البشرية والسلبيات والسماح للتطوير بطرقك الخاصة [102]، وهناك طريق آخر للتعامل مع المقاومة وهي جعل كل العاملين في نفس الاتجاه نحو تحقيق نفس الهدف والقيادة الناجحة هي الكفيلة بتحقيق ذلك.

بشكل عام على القائم بالتغيير أن يفهم أن التغيير سيحصل حتى تكون العوامل الثلاثة التالية مجتمعة مع بعضها البعض حيث تكون الفوائد أكبر من كلفة التغيير وهي: (عدم الرضا على الحالة، الرغبة في التغيير المقترح، كون التغيير حالة عملية)، وبعبارة أخرى يجب أن يرى المدراء التغيير (إدارة الجودة الشاملة) كاستجابة لمشاكل حقيقية تستحق الجهد والكلفة في الوصول إليها، وأن الظروف التي تجعل من التغيير حلاً تكون متواجدة عن طريق تحديد تلك المشاكل وعلى القائم بالتغيير أن يحاول عرض مدى سوء الأمور من عدم الرضا ومن ثم يتم تقديم صورة عن إمكانية إدارة الجودة الشاملة من حل المشاكل الحالية، والجدول الموالي يبين معادلة مقاومة التغيير.

الجدول رقم (07): معادلة مقاومة التغيير [102]

$C = (A+B+D) > X$
حيث أن:
C = التغيير
A = مستوى عدم الرضا مع الحالة الحالية
B = الرغبة في التغيير المقترح
D = هل التغيير عملياً أو لا
X = كلفة التغيير

لذلك يمكن منع أو تقليل المقاومة بثلاث طرق:

- التقنيات العامة؛
- كل مجال جديد (برنامج، توزيع، قسم) يجب أن يكون له وجود جديد؛

– عملية التعاقد: أي إجراء عملية توفيق أو تعاقد بين أفراد المنظمة في مختلف المستويات.

تبين لنا خلال هذا الفصل أن إدارة الجودة الشاملة لا تعني تغيير المنظمة لطريقة عملها فحسب، أي الطريقة التي تتبع لتقديم الخدمات للزبائن، والعمليات الإضافية كالعمل الورقي وعمليات القيادة والمراحل الأخرى، لكن في واقع الحال أن إدارة الجودة الشاملة تعني تغيير في هياكل المنظمة، نمط القيادة، أسلوب تنفيذ العمل إضافة إلى ثقافة المنظمة، قيمتها، مبادئها وأنظمتها حول كيفية عملها مع المنظمات الأخرى.

لذلك ينبغي على المؤسسة الخاصة الجزائرية أن تدرك ذلك خاصة في ظل احتياجاتها المتعددة والمتغيرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى تتمكن من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وهذا ما سيتم مناقشته في الفصلين التطبيقيين اللاحقين.

الفصل 3

نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسستي كوندور وكريستور

بعد التطرق للجانب النظري الذي حاولنا من خلاله التركيز على أهم ما يحتاجه الموضوع سنتناول الجانب التطبيقي الذي نستعرض من خلاله دراسة مقارنة بين مؤسستين في المجال الإلكتروني والإلكترومنزلي، باعتبارهما أكبر المؤسسات الخاصة الجزائرية التي تفرض سيطرتها على السوق في هذا المجال، الأولى هي مؤسسة عنتر تراد « CONDOR »، والثانية مؤسسة عبابو « CRISTOR ».

وسنعمد في هذا الفصل على الملاحظات المدونة التي تم جمعها خلال فترة التريص إضافة إلى الوثائق الداخلية لكلا المؤسستين، وذلك بالتطرق إلى واقع نظام إدارة الجودة الشاملة لمؤسستي كوندور وكريستور من خلال المباحث التالية:

- تقديم عام للمؤسستين كوندور وكريستور؛
- إدارة الجودة الشاملة في مؤسستي كوندور وكريستور؛
- محاور التغيير من خلال إدارة الجودة الشاملة؛
- تحليل التغييرات التي قامت بها كلا المؤسستين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1.3. تقديم عام للمؤسستين كوندور وكريستور

قبل التطرق إلى تقديم كل مؤسسة على حدة، ينبغي أن نقوم في بادئ الأمر بتعريف عاصمة الإلكترونيك بالجزائر " برج بوعرييج " باعتبارها المنطقة أو المحيط التكنولوجي الذي تنشط فيه كلا المؤسستين.

1.1.3. تحليل المحيط التكنولوجي للمؤسستين محل الدراسة " منطقة برج بوعريريج "

شهد مجال الصناعات الإلكترونية والالكترومنزلية في الآونة الأخيرة توسعا كبيرا خاصة مع انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، حيث بلغت نسبة الإنتاج المحلي في السوق الجزائرية 40%، ساهمت فيها عاصمة الإلكترونيك " برج بوعريريج " بشكل كبير، خاصة مؤسستي كوندور وكريستور.

1.1.1.3. عاصمة الإلكترونيك " برج بوعريريج "

تقع عاصمة الإلكترونيك " برج بوعريريج " بالشرق الجزائري، حيث تتربع على مساحة إجمالية قدرها 4115 كلم²، مقسمة إداريا إلى 10 دوائر و34 بلدية، ويعرف الاستثمار في هذه الولاية حركة متزايدة. « حيث عرفت المنطقة الصناعية التي بدأت نشاطها سنة 1979 قفزة من 50 وحدة إلى 300 وحدة إنتاج، وهذا من الفترة الممتدة من 1999 إلى غاية 2009، بالإضافة إلى أكثر من 2500 وحدة صغيرة ومتوسطة، وفي هذا الشأن تم استحداث ما يفوق 7000 منصب شغل، 6000 منها لدى الخواص، حيث استقبلت الولاية لعام 2009: 1977 طلب استثمار، 1000 منها معتمدة وانطلقت 400 في التجسيد» [103].

وتعد صناعة الإلكترونيك الرائدة ببرج بوعريريج، حيث تنشط في هذا المجال العديد من المؤسسات، والجدول الموالي يوضح قائمة المؤسسات التي تنشط بالولاية في الصناعة الإلكترونية والالكترومنزلية، مع بداية نشاط كل منها والمنتجات المصنعة من طرفها وكذا العلامة التجارية التي تسوق بها.

الجدول رقم (08): قائمة المؤسسات التي تنشط في المجال الإلكتروني والإلكترومنزلي ببرج

بوعرييج.

المؤسسات	بداية النشاط	العلامة	تشكيلة المنتجات
عنتر تراد Antar trade	أفريل 2002	CONDOR	التلفاز، جهاز الاستقبال الرقمي، الثلاجات، المكيفات الهوائية، قارئ الأقراص المضغوطة، آلات الطبخ، آلات الغسيل، أجهزة الحاسوب.
كريستور SARL ABABOU Electronics	نوفمبر 1997	CRISTOR	التلفاز، جهاز الاستقبال الرقمي، قارئ الأقراص، آلات المطبخ، آلات الغسيل.
مؤسسة هاني للإلكترونيات SARL HANI M.A.E	فيفري 2002	SPACE.NET	التلفاز، جهاز الاستقبال الرقمي، المذياع المسجل.
مؤسسة سامسونغ للإلكترونيك UPAC Electronics	ماي 1999	SAMSUNG	التلفاز، المكيفات الهوائية، الثلاجات.
مؤسسة عطية للإلكترونيك ATIA Electronics	أوت 1998	CHEROKEE	التلفاز، جهاز الاستقبال الرقمي، المكيفات الهوائية، الثلاجات، المذياع.
مؤسسة كوبرا	أفريل 1998	COBRA NEW STAR	المروحيات، التلفاز، المكيفات الهوائية، آلات التدفئة، آلات الغسيل، التلفاز، أجهزة الاستقبال الرقمي.
مؤسسة ماكستور	2008	MAXTOR	التلفاز، جهاز الاستقبال الرقمي.

2.1.1.3. توسيع المنطقة الصناعية

عاصمة الإلكترونيك والاستثمار لرجال المال والأعمال " برج بوعريريج " ستكون الأولى على المستوى الوطني والإفريقي من حيث المساحة وعدد المستثمرين، حيث عرفت المنطقة الصناعية بها توسعة بإضافة منطقة جديدة " مشنة فطيمة " في المخرج الجنوبي للولاية، بمساحة 500 هكتار اعتمد فيها لحد الآن 140 مستثمر، وهي منطقة قابلة للتوسعة إلى غاية 4000 هكتار جديدة وهو ما سيوفر مستقبلا أكثر من 17 ألف منصب شغل وتقوم مصالح الوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري بالسهر على تسطيح الأرضية بتكلفة قدرها مدير الوكالة بـ: 22 مليار سنتيم، وخصصت بالمنطقة 25 هكتار لإقامة ميناء جاف تابع لميناء بجاية.

وتستعد مصالح الوكالة لتسييج المساحة المقام عليها المنطقة ببناء جدار خارجي بتكلفة مالية تصل إلى 15 مليار سنتيم، ويعرف مقر الولاية حركة دؤوبة من طرف المستثمرين استفسار عن كيفية تحرير الملفات الاستثمارية في هذه المنطقة ووضعها لدى اللجنة الاستثمارية بمقر الولاية لدراستها، حيث يشترط أن يكون المشروع الاستثماري فعال يمنح لصاحبه مساحة لا تقل عن 5000 متر مربع. يذكر أن المنطقة المترجم فتحها جاهزة، حيث تم ربطها بمختلف الشبكات (ماء، كهرباء، غاز) ولتسهيل الحركة التجارية للمستثمرين تم توصيل المنطقة بخط سكة حديدية (برج بوعريريج - المسيلة)، وكذا هناك مشروعين لمديرية الأشغال العمومية، الأول في طور الإنجاز وهو طريق مزدوج بين ولاية برج بوعريريج وولاية المسيلة، المشروع الثاني طريق مزدوج بين ولاية برج بوعريريج وولاية بجاية انتهت بها الدراسات وسوف ينطلق المشروع في القريب العاجل. [104]

هذه المنطقة الصناعية الجديدة سوف يكون لها شأن كبير في الاستثمار لرجال المال والأعمال في الجزائر والقارة الإفريقية والعالم العربي وهي قطب صناعي كبير مفخرة برج بوعريريج والجزائر كلها.

2.1.3. تقديم مؤسسة كوندور

سوف نستعرض من خلال هذا المطلب إلى أسباب اختيارنا لمؤسسة كوندور، والبطاقة الفنية لها، بالإضافة إلى الأفق المستقبلية لهذه المؤسسة وأهدافها.

1.2.1.3. أسباب اختيار المؤسسة

تم اختيارنا لمؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية والالكترومنزلية لتطبيق موضوع دراستنا بناء على عدة عوامل تميزها وتميز محيطها الصناعي فكان من أهمها:

- انتماء المؤسسة إلى القطاع الخاص وما تتمتع به من استقلالية ومرونة في قراراتها والتي تتماشى مع واقعها الراهن إضافة إلى أهمية المجال التي تنشط فيه؛
- سهولة إجراء الدراسات الميدانية في هذه المؤسسة ومنحها لكل المعلومات التي يحتاجها الباحث؛
- تعاقد المؤسسة مع جامعات وطنية وأجنبية (جامعة برج بوعريريج وجامعتي: هارفار وكوسيكافرنسا)؛
- تواجد مصلحة خاصة بإدارة الجودة بالمؤسسة تعمل على التحسين المستمر للعمليات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000، حتى تتمكن من الدخول إلى الأسواق العالمية ومواجهة انفتاح الأسواق، إضافة إلى سعيها للحصول على شهادة الإيزو 14001.

2.2.1.3 . البطاقة الفنية لمؤسسة كوندور

ظهرت مؤسسة CONDOR بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج في أبريل 2002، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تحت اسم AN TAR TRADE يتمثل نشاطها في صناعة الأجهزة الإلكترونية والالكترومنزلية، يقدر رأسمالها الاجتماعي بـ: 2.450.000.000,00 دج وبحيز مساحة إجمالية يقدر بـ: 80104 م²، منها 42665 م² مغطاة، وهي تعمل على ترقية نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية والإلكترونية وهذا بموجب قوانين المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في: 02 أبريل 2000 [105]، المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي: CKD وSKD.

تنتمي مؤسسة كوندور إلى مجمع بن حمادي الذي يحتوي على خمسة مؤسسات إنتاجية وهي:

- مؤسسة ARGILOR لإنتاج الأجر والمواد الحمراء؛
- مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛
- مؤسسة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية؛
- مؤسسة GEMAC لإنتاج البلاط ومواد البناء؛
- مؤسسة CONDOR لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والالكترومنزلية.

تتشكل مؤسسة كوندور من الوحدات التالية:

- وحدة إنتاج التلفاز؛

- وحدة إنتاج جهاز الاستقبال الرقمي وغير الرقمي؛
- وحدة إنتاج المكيفات والمواد البيضاء (الثلاجات، الغسالات، المكيف الهوائية، آلات الطبخ، قارئ الأقراص المضغوطة VCD.... الخ)؛
- وحدة إنتاج البلاستيك.

بالإضافة إلى كونها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، فهي تقوم باستيراد بعض المنتجات التامة الصنع من الصين لإعادة بيعها مثل: جهاز الراديو، طاولة التلفاز، مجفف الشعر، المدفئة، وتتمون المؤسسة بالمواد الأولية من طرف مورديها بالخارج ومن بينهم: الصين، كوريا، إيطاليا، البرازيل، ألمانيا.

كل منتجات المؤسسة تباع بالعلامة التجارية CONDOR والتي هي مسجلة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات، بما يضمن للمؤسسة حماية كافية من أي تزوير أو تقليد.

توظف المؤسسة حاليا 2000 عامل موزعين على مختلف الوحدات حيث تم اختيارهم على أساس تأهيلهم وتكوينهم وتخصصاتهم، مؤطرين من طرف إطارات كفئة، وتنتج وحدات كوندور سنويا ما يفوق 200 ألف ثلاجة، 300 ألف مستقبل رقمي، 300 ألف تلفزة، 150 ألف مبرد بالإضافة إلى صناعات أخرى كأجهزة الإعلام الآلي وصناعات دقيقة " كالبطاقات الأم ".

كما أن لديها فروع في العديد من الولايات الجزائرية أهمها: بلدية العلمة لولاية سطيف، مقر بلدية سطيف، ولاية الجزائر العاصمة، ولاية ورقلة ببلدية حاسي مسعود، حيث تقوم بتوزيع هذه المنتجات عليها، بالإضافة إلى ولايات أخرى عبر التراب الوطني وكذا بعض الدول العربية منها: تونس وليبيا.

وتكون هذه المنتجات متبوعة بوثيقة ضمان الجودة لمدة 24 شهر، وفي حالة حدوث أي خلل في هذه الفترة تتكفل المؤسسة بإصلاحها وإرجاعها إلى المتعامل أو المستهلك دون تكاليف.

تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000 يوم: 2007/03/27 من طرف AFAQ AFNOR وهي صالحة لمدة ثلاث سنوات إلى غاية: 2010/03/26، وهي تسعى جاهزة للحصول على شهادة الإيزو 14001 وتعمل على التحسين المستمر لمنتجاتها حتى تصبح ذات جودة عالمية معترف بها.

3.2.1.3. أهداف مؤسسة كوندور

تطمح مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية بشكل كبير إلى زيادة طاقتها الإنتاجية وتوسيع نشاطاتها وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- تعظيم الربح أكبر قدر ممكن؛
- زيادة الإنتاجية من أجل غزو أكبر للأسواق وذلك عن طريق التجهيزات المقدمة للعمال، وكذا عن طريق توظيف عمال ذوي تكوين جامعي في جميع التخصصات سواء الإدارية أو التقنية؛
- محاولة الوصول إلى التكامل في صناعة منتجاتها بنسبة 80%؛
- العمل على تلبية حاجات المستهلك من خلال تقديم منتوجات ذات جودة عالية ونوعية مرموقة؛
- العمل على تحقيق ميزة تنافسية في استغلال الموارد البشرية وذلك من خلال تطبيق جميع الدراسات العلمية عن الموارد البشرية وكيفية التكوين والتجهيز لهذا العنصر المهم في المؤسسة؛
- السعي إلى التوسع عبر كافة التراب الوطني وزيادة فروع المؤسسة، إضافة إلى سعيها من أجل وصول منتجاتها إلى كافة مناطق المغرب العربي؛
- الدخول إلى الأسواق العالمية خاصة منها الأوروبية بعد الحصول على شهادة الأيزو لاكتساب مكانة عالمية مرموقة؛
- السعي إلى الريادة في مجال صناعات البطاقات الإلكترونية؛
- دعم الولاء للعلامة من أجل الحفاظ على السوق الحالي للمؤسسة؛
- المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.

3.1.3. تقديم مؤسسة كريستور

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم عام لمؤسسة كريستور " SARL ABABOU Electronics" وذلك من خلال الفروع التالية.

1.3.1.3. أسباب اختيار المؤسسة

- يرجع اختيارنا لمؤسسة كريستور لصناعة الإلكترونيات لعدة أسباب تميزها عن غيرها من المؤسسات نذكر منها:
- أهمية المؤسسة في القطاع الإلكتروني حيث تعتبر الثانية من حيث المركز بعد مؤسسة كوندور في عاصمة الإلكترونيك " برج بوعريريج "؛
 - انتماء المؤسسة إلى القطاع الخاص وهذا ما يتيح لها الحرية أكثر في اتخاذ قراراتها؛
 - سعي المؤسسة إلى تطبيق نظام إدارة الجودة والحصول على الأيزو 9001؛

- وجود مسؤول عن إدارة الجودة بالمؤسسة؛
- سهولة إجراء الدراسات الميدانية في هذه المؤسسة ومنحها لكل المعلومات التي يحتاجها الباحث.

2.3.1.3. تعريف مؤسسة كريستور

بدأت مؤسسة كريستور " SARL ABABOU Electronics " نشاطها سنة 1998 بالمنطقة الصناعية برج بوعريريج: كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة وتنتمي إلى المجمع الصناعي " Medicomp " يبلغ رأسمالها الإجمالي: 1.231.308.000.00 دج وهي توظف حاليا 400 عامل في مختلف نشاطاتها بمساحة إجمالية لمنشآتها تقدر بـ: 91500 م².

مؤسسة ABABOU Electronics مختصة في صناعة المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية بعلامة CRISTOR (التلفاز، الراديو، قارئ الأقراص المضغوطة، جهاز الاستقبال الرقمي، المكيفات الهوائية، الثلاجات، آلات الطبخ، آلات الغسيل) مصنوعة بمعايير دولية وجودة عالية بنسبة إدماج 75% وطنيا مع استيراد بعض التكنولوجيات.

ترجع قوة وسر نجاح ABABOU في البحث والتطوير لتشكيلة منتجات عالية الجودة وهذا ما سمح لها باكتساح السوق الوطنية والدولية إضافة إلى اعتمادها على شركاء عالميين، وخبرة عمالها الذي تتمثل غالبيتهم في مهندسين في الإلكترونيك ومتحصلين على شهادة الليسانس في مختلف التخصصات، فاستطاعت بذلك أن تتكيف بسرعة مع التكنولوجيا الحديثة لصنع منتجات ذات جودة عالية وتقنية حديثة.

تعتبر منتجات ABABOU المطروحة في السوق ذات جودة لاحترامها الجيد للمعايير الإنتاجية والعلاقة جودة /سعر، وهذا ما جعلها في متناول جميع المستهلكين، دون أن ننسى شبكة توزيعها الهامة.

فهي تعرض منتجاتها عبر كافة التراب الوطني، خاصة في الولايات التالية: الجزائر العاصمة، بسكرة، وهران، سطيف، برج بوعريريج، قسنطينة، عنابة، الشلف، كما أنها توفر خدمات ما بعد البيع في 38 ولاية.

إجابة إلى التغيرات التي فرضها المحيط الصناعي لهذه المؤسسة المتوسطة، والمنافسة الشديدة في السوق الذي تنشط فيه، قرر مالكو ABABOU المشاركة في البرنامج الوطني لإعادة التأهيل MEDA، وذلك بالاعتماد على خبرة وقدرات خبراء EDPME في إعادة التنظيم وتحسين مستوى التسيير بالمؤسسة، كان ذلك سنة 2006 بهدف تحسين الإنتاجية والجودة لكافة منتجاتها من خلال التنظيم الجيد لكافة العمليات.

3.3.1.3. أهداف مؤسسة كريستور

تهدف مؤسسة كريستور إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في ظل إمكانياتها المتاحة تتمثل أهميتها في:

- تلبية حاجيات الزبائن الحاضرة والمستقبلية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية ونوعية رفيعة؛
- تقديم منتجات متميزة تفوق تطلعات الزبائن؛
- تحقيق الولاء للزبائن من خلال تقديم خدمات ما بعد البيع عبر كافة الولايات؛
- التحسين المستمر للعمليات داخل المؤسسة؛
- السعي للحصول على شهادة الإيزو 9001؛
- تحسين مستوى الربحية أكبر قدر ممكن؛
- تحسين مستوى الأداء للمؤسسة؛
- توسيع الحصة السوقية للمؤسسة، والانتقال من السوق المحلية إلى السوق الدولية.

2.3. إدارة الجودة الشاملة في مؤسستي كوندور وكريستور

بعدما تطرقنا لتقديم كل مؤسسة على حدة، نأتي لعرض نظام إدارة الجودة في كلا المؤسستين وذلك من خلال المطالب التالية: إدارة الجودة الشاملة في كوندور، نظام الجودة في مؤسسة كريستور وأخيرا المقارنة بين النظامين.

1.2.3. إدارة الجودة الشاملة في كوندور

يمكن توضيح نظام إدارة الجودة الشاملة المطبق في مؤسسة كوندور من خلال الفروع التالية:

1.1.2.3. سياسة الجودة

تعتبر سياسة الجودة في كوندور الدافع الرئيسي لتحقيق طموحاتها المستقبلية، إذ تعتمد على المحاور التالية:

- تلبية حاجات الزبائن، إضافة إلى المتطلبات القانونية والتنظيمية؛
- توسيع شبكة التوزيع من أجل تدعيم مكانتها في السوق الوطنية؛
- تنويع بعض منتجاتها بعلامة CE لتصديرها نحو السوق الأوروبية؛
- تصدير منتجاتها نحو السوق العربية في إطار التبادل الحر؛

- العمل على الترقية الدائمة لأنظمة المؤسسة؛
 - التحسين المستمر لنظام المؤسسة؛
 - تدعيم الاستثمارات بأحسن التجهيزات لرفع قدرة الإنتاج؛
 - العمل على تنويع المنتج؛
 - رفع رقم الأعمال؛
 - العمل على تخفيض استهلاك الطاقة الكهربائية.
- حيث يسهر مسؤول إدارة الجودة بالمؤسسة على متابعة التطبيق الصارم من قبل كافة الإطارات والعمال لسياسة الجودة من خلال المهام المخولة له من قبل الإدارة والمتمثلة في:
- إعداد الوثائق الخاصة بتحرير المستندات التي تخص كل مصلحة تابعة للمؤسسة وهذا من أجل المساعدة في إرشاد نظام الجودة؛
 - تقديم تقرير للإدارة العليا يبين تقدم نظام الجودة الشاملة وما يواجهها من عراقيل وتقديم بعض الآراء والتوجيهات؛
 - تحسيس رؤساء المصالح والذين هم على علاقة مباشرة بالزبائن على توجيههم وإرضائهم إلى أبعد الحدود، لأنهم يمثلون بقاء المؤسسة؛
 - تحسيس العمال بقيمة الحصول على نظام الجودة الشاملة وما يعود عليهم من فوائد في تنظيم العمل والحفاظ على أمنهم؛
 - القيام بتقويم ومراجعة نظام الجودة الشاملة لكل المصالح؛
 - تنظيم اجتماعيين في السنة من أجل تقييم نظام الجودة الشاملة للخروج بقرارات إستراتيجية.

2.1.2.3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كوندور

- يعتبر الاهتمام بالزبون، الرؤيا القيادية، التحسين المستمر والعمل الجماعي، أهم أربعة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تطبقه مؤسسة كوندور لكل نشاطاتها.
- الاهتمام بالزبون: تضع مؤسسة كوندور الزبون محور اهتمام، حيث تسعى لتلبية حاجاته ورغباته وذلك من خلال: جمع البيانات المتعلقة بالزبون من خلال بحوث التسويق، تنويع المنتجات، وخدمات ما بعد البيع.
 - بحوث التسويق: تقوم مديرية التسويق بمؤسسة كوندور بالبحوث التسويقية التي تهتم من جهة بتطورات السوق، ومن جهة أخرى بالمستهلك وحاجاته ومدى إشباعه ورضاه، عما يقدم له من

منتجات وخدمات، وهذا عن طريق توزيع استثمارات تهدف إلى معرفة رأي المستهلك حول منتجات المؤسسة وخدمات ما بعد البيع بغرض تحسين المؤسسة لجودة ونوعية منتجاتها وخدماتها، حيث يمكن تقسيم البيانات التي قامت بحوث التسويق بجمعها إلى:

- بيانات متعلقة بالظروف التسويقية: منها معلومات عن حجم الطلب في السوق واتجاهاته، معلومات عن الحصة السوقية، معلومات عن المنافسين.
- معلومات متعلقة بالسلعة: وتتمثل في خصائص وأنواع المنتجات، نقاط بيع السلع، توزيع شبكة خدمات ما بعد البيع.
- معلومات متعلقة بالسوق المحتمل: حيث يقسم سوق كوندور إلى السوق المحلية الجزائرية وبدورها تنقسم إلى أربعة مناطق: منطقة الشرق، منطقة الغرب، منطقة الجنوب، منطقة الوسط، إضافة إلى السوق الأجنبي المتمثل في السوق التونسي والليبي.
- المعلومات والبيانات المتعلقة بالمستهلك: معلومات عن المؤشرات الحضارية والثقافية العامة، الأسرة، الإدراك.
- تنوع المنتجات: تسهر إدارة كوندور على طرح تشكيلة منتجات متنوعة من شأنها أن تلبى حاجات ومتطلبات زبائنها بانتقاء التكنولوجيا الأفضل من حيث الأداء، والأوثق من بين الحلول المطروحة، وتتمثل تشكيلة منتجاتها في:
- جهاز التلفاز بنوعين: التلفاز ذات الشاشة المسطحة (Full HD, LCD)، والتلفاز ذات الشاشة العادية CRT بجميع الأحجام (37سم، 55سم، 74سم).
- المكيف الهوائي بعدة أشكال: المكيف الهوائي الخاص بالسقف، الخاص بالجدار، والأرضي.
- المنتجات البيضاء: متمثلة في الثلاجات (RMC أحادي الباب بسعة 300 لتر و RDC ثنائي الباب بسعة 380 لتر، 500 لتر، حيث يقدم منتج RDC بلونين الفضي الرمادي والأبيض)، آلات الغسيل، آلات الطبخ.
- جهاز الاستقبال الرقمي: حيث تعتبر مؤسسة كوندور رائدة في هذا المجال وتقدم عدة أنواع فيه.
- الإعلام الآلي: دخلت مؤسسة كوندور مجال الإعلام الآلي سنة 2009، حيث تنتج تشكيلة متنوعة وبمقاييس أوروبية متمثلة في الحاسوب الشخصي، المحمول، والنت بوك.
- خدمات ما بعد البيع: منتجات مؤسسة كوندور تحتاج إلى الضمان وخدمات ما بعد البيع، وفي هذا الصدد تعطي المؤسسة ضمانا لزبائنها لمدة سنتين، وخصصت شبكة من الوكلاء المعتمدين لتكون

من 125 وكيلًا يغطون كامل التراب الوطني، وهذا ما لا تتوفر عليه أي مؤسسة منافسة في الوقت الراهن، ولا يمكن تحقيقه على المدى القصير إن رغب في ذلك، هذا وتقوم مصلحة خدمات ما بعد البيع بالسهر على الاستماع لشكاوى واحتجاجات الزبائن، وفي كل شهر تقدم تقرير يبين نسبة الأجهزة المعيبة إلى إجمالي الإنتاج المباع منذ البدء في تصنيع المنتج، وتحسب هذه النسبة كالتالي:

$$\text{نسبة الجودة} = \frac{\text{الكمية معيبة}}{100 \times \text{الكمية المباعة الإجمالية}}$$

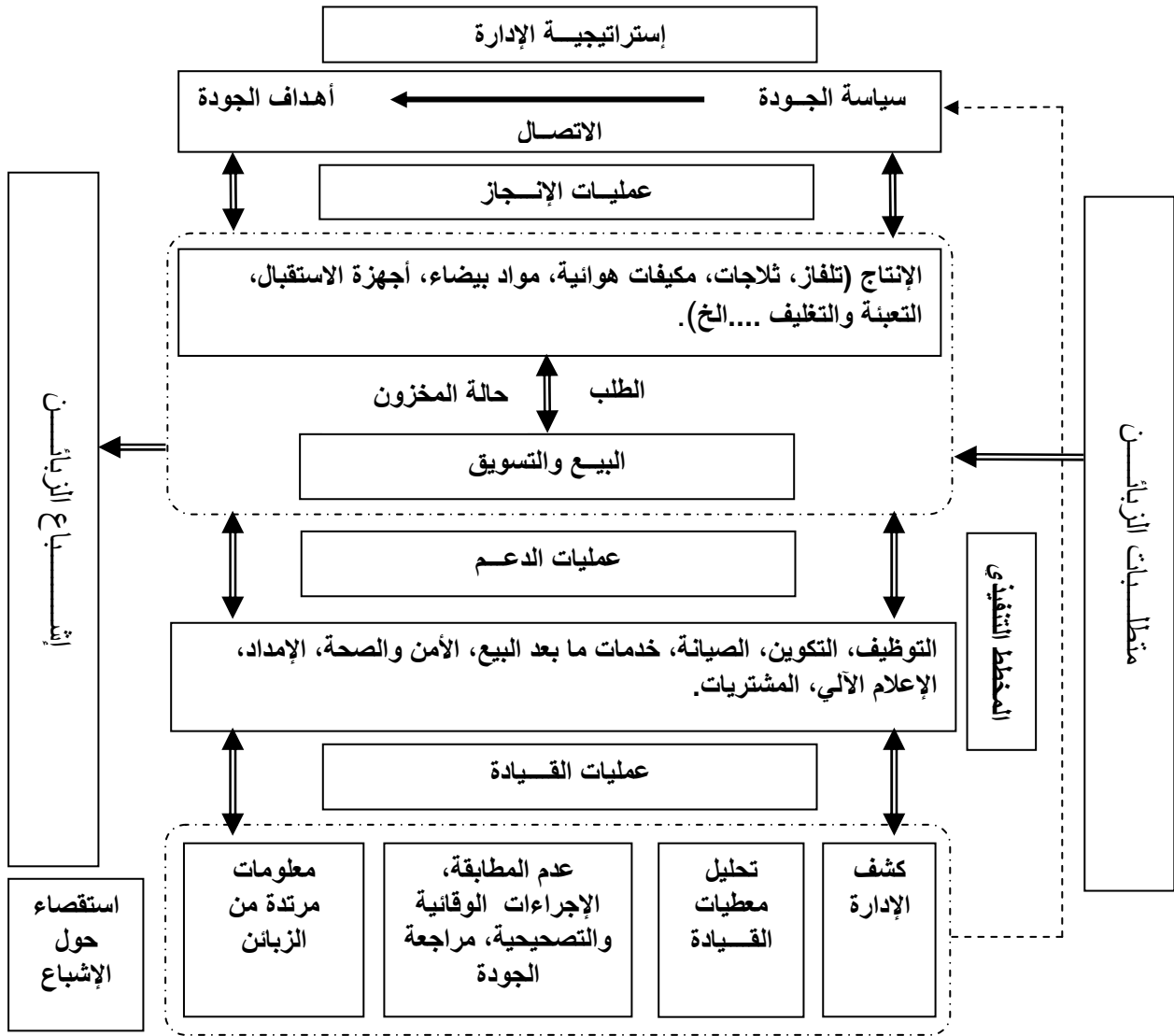
هذه النسبة يجب أن لا تتجاوز 1% عالمياً، وإن تجاوزتها تعتبر مؤشراً سلبياً على جودة منتجات المؤسسة، وعليها البحث عن الخلل الذي قد يكون في الآلات أو المواد الأولية أو اليد العاملة... الخ.

– الرؤيا القيادية: من أجل تجسيد سياسة الجودة في المؤسسة يتعهد عبد الرحمان بن حمادي الرئيس المدير العام بـ: [106]

- السهر على الاستغلال الجيد للموارد البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق كل الأهداف التي نصبوا إليها من خلال إتباع سياسة عنتر تراد " كوندور"؛
- التقييم المستمر لمدى فعالية هذه السياسة وتطبيقها على أرض الواقع؛
- تحديد أسعار تنافسية؛
- احترام مواعيد الاستلام؛
- ضمان تطوير نظام تسيير الجودة المعمول به في مؤسستنا قصد الوصول إلى الامتياز.

أما نائب المدير العام عمار بن حمادي القائد الشاب المفعم بالحيوية والنشاط يصرح في حوار أجراه مع مجلة كوندور على: « أن تنشيط المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، وتحضيرها مسبقاً لمنافسة قادمة وكذا تحسين أدائها اقتصادياً وإنتاجياً، عوامل لم تكن أبداً في خدمة المستهلك مثلما هي اليوم. وفقاً للأهداف المسطرة ولإستراتيجية المؤسسة وضعنا مخطط تطوير، وعلينا من جهة التأكيد على الإستراتيجية المنتهجة، ومن جهة أخرى الحرص على أن يتم هذا التطوير في الاتجاه المحدد ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال تسيير نشيط يأخذ بعين الاعتبار دقائق الأمور، والتعديلات والمبادرات والتهيئة الأساسية ولهذا ينبغي أن ندعم تحفيز فرقنا ومساعدينا، الذين لا بد أن نمددهم بالمساندة المستمرة في الأوقات الحرجة، تقع علينا مهمة تسيير فريق متحول ومنتام، كما أننا نملك اليوم كل الوسائل لنسير في اتجاه الحكم الراشد لتطوير الكفاءة، والأداء البشري، لمواجهة المنافسة بكل قوة ».

– التحسين المستمر: تسعى مؤسسة كوندور إلى التحسين المستمر لمختلف عملياتها بهدف إرضاء زبائننا وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم (15): خريطة العمليات لمؤسسة كوندور

حيث نلاحظ من الشكل أن إدارة المؤسسة تضع متطلبات الزبون في المحور الأول بهدف إشباعه، وقد قامت بمجموعة من التعديلات خلال السنوات الأخيرة تهدف من خلالها إلى تحسين أداءها، هذه التحسينات يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): تعديلات إدارة الجودة على العمليات لمؤسسة كوندور

رقم التعديل	تاريخ التعديل	طبيعة التعديل
01	2007/11/20	<ul style="list-style-type: none"> - إدخال عمليات جديدة (الإعلام الآلي، الإمداد، الأمن والصحة) - صيانة حقوق الزبون - استبدال العمليات الجزئية بعمليات إنتاجية - مراجعة خريطة العمليات - تحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسة
02	2008/05/28	<ul style="list-style-type: none"> - مراجعة تصريح الإدارة - تغيير مخطط الاتصال (التوزيع الإلكتروني لنظام الجودة بالشبكة الداخلية) - تعديل موجز الجودة manuel de qualité
03	2009/03/18	<ul style="list-style-type: none"> - مراجعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة - الاتجاه نحو اللامركزية في عمليات الصيانة - إعادة هيكلة عملية الشراء - مراجعة تصريح الإدارة

- العمل الجماعي: تجعل مؤسسة كوندور العمل الجماعي إحدى مبادئ وقيم عملها، وهذا ما صرح به السيد عمار بن حمادي نائب المدير العام حيث يقول: « المحيط الاجتماعي داخل كوندور نقي، وهو ما يفسر انخراط الجميع في تحقيق أهداف المؤسسة، إنه تسيير الموارد البشرية، بالنسبة لنا نحن في كوندور رأس المال البشري هو أساس كل التحولات، ولتحقيق ذلك أعطينا لوظيفة الموارد البشرية صلاحيات وهامش تحرك يغطي العديد من الميادين، ويجعلها تتدخل في كل مراحل حياة الأجير: تسيير المسار المهني، التكوين، تقييم الأداء، تسيير النزاعات، المشاورات، تحفيز وإشراك المستخدمين، الاتصال وظروف العمل»، فالاهتمام بالموارد البشرية أدى إلى انخراط جميع العمال في فرق عملهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

3.1.2.3. أدوات إدارة الجودة الشاملة المستعملة في كوندور

تستعمل مؤسسة كوندور أدوات إدارة نظام الجودة لتطبيق معايير الإيزو 9001 وهي: كشف الإدارة، مراجعة الجودة الداخلية، تقييم رضا الزبون، الإجراءات الوقائية والتصحيحية، مؤشرات تحقيق الأهداف، مراقبة العمليات، مراقبة المنتج.

أما أدوات إدارة الجودة الشاملة فيستعمل MRP الذي يضم مخطط السبب والأثر، والعصف الذهني.

2.2.3. نظام الجودة في مؤسسة كريستور

تسعى مؤسسة كريستور لتطبيق نظام الجودة الموافق لمعيار الإيزو 9001 وذلك من خلال المبادئ التالية: الاهتمام بالزبون، القيادة، مشاركة العاملين، مدخل النظم، مدخل العمليات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، توطيد العلاقة مع الموردين... ويمكن توضيح نظام الجودة في هذه المؤسسة من خلال الفروع التالية.

1.2.2.3. سياسة الجودة لمؤسسة كريستور

بدأت مؤسسة كريستور بتنفيذ خطوات تطبيق إدارة نظام الجودة الموافق لمعيار 9001 طبعة 2000 من أجل التحصل على هذا الأخير، حيث تتمتع بالإرادة الكافية لتقديم خدمات متميزة لزبائنها. وتعتقد إدارة المؤسسة أن الجودة مبدأ مهم للأعمال، ويشكل تسيير الجودة جزء كبير من كل مشروع، وتهدف كريستور إلى:

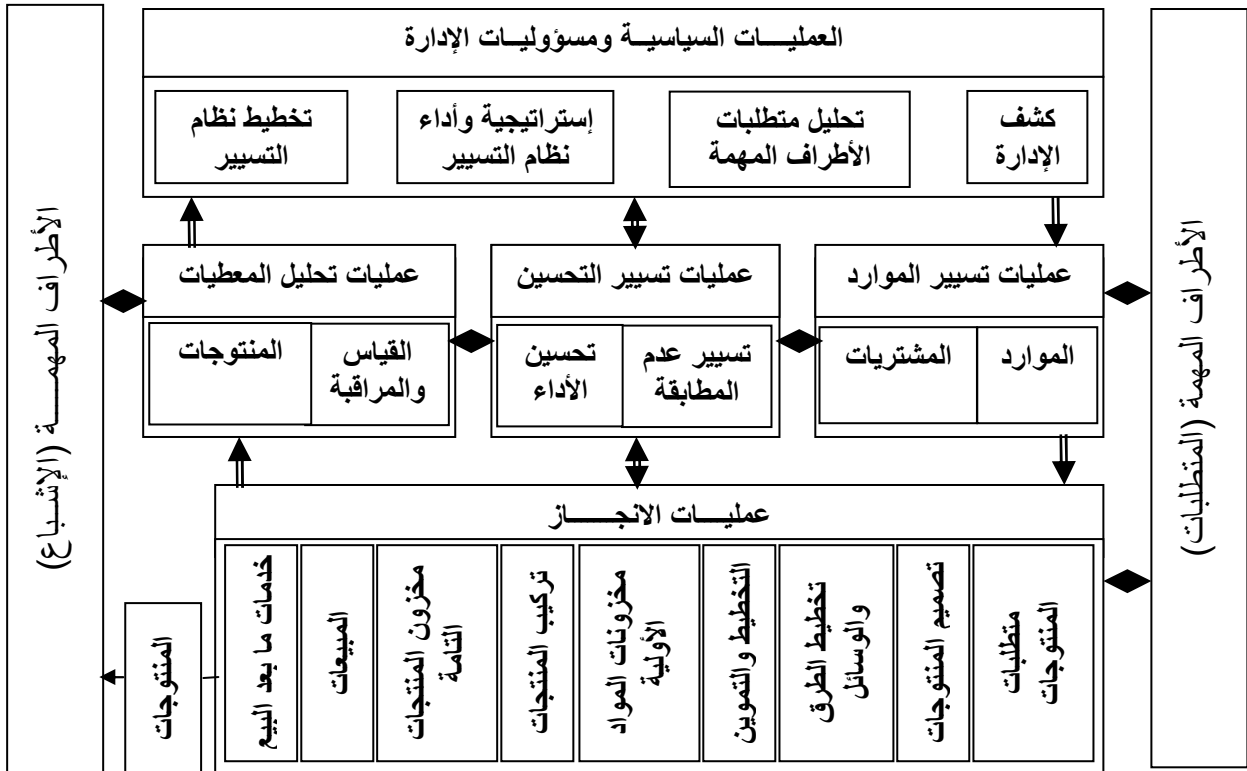
- تلبية متطلبات زبائنها وتفوق تطلعاتهم؛
- الاستماع بصفة دائمة لشكاوى الزبائن واقتراحاتهم؛
- معالجة شكاوى الزبائن وعدم المطابقة الداخلية بكفاءة من خلال الإجراءات التصحيحية؛
- إتمام الأعمال بصفة كاملة وتقديم منتجات متميزة، من أجل خدمة الزبائن، الموردين، العمال، المساهمين؛
- بناء ثقافة تنظيمية يشترك فيها كافة العمال على هذا التعهد؛
- ومن أجل تحقيق ذلك، تسهر المؤسسة على:
- إتباع مدخل النظم لإدارة الجودة من أجل احترام معايير الإيزو والتحسين المستمر؛
- إشراك جميع العمال على مختلف المستويات التنظيمية في نظام الجودة؛
- توفير الموارد اللازمة والتكوين الضروري لاحترام تعهد نظام الجودة؛
- وضع الأهداف لتحسين الجودة؛
- تقييم الأداء بصورة مستمرة ومناقشة النتائج مع العمال، وضمان حداثة سياسة الجودة؛

ولأجل تجسيد سياسة الجودة في المؤسسة يصرح السيد المدير العام بوشامة بـ: « الإشباع التام للزبون مهم بالنسبة للمؤسسة، وهدفها الأساسي هو فهم احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية وتوقع تطلعاتهم، لهذا نعمل بالتنسيق مع موردينا لأجل تطبيق سياسة الجودة بهدف التحسين المستمر للأداء.

أتعهد شخصيا بتوفير الدعامة الأساسية والموارد البشرية والمادية لهذه السياسة، وأعين السيد: براحنة مصطفى المسؤول عن نظام الجودة في المؤسسة، وأخيرا أطلب من جميع عمال المؤسسة المشاركة في تطبيق نظام الجودة بهدف النجاح في السياسة الموضوعة لنيل شهادة الإيزو 9001.»

2.2.2.3. إعادة تنظيم العمليات

قامت مؤسسة كريستور بإعادة تنظيم عملياتها على مختلف المستويات للتطابق مع معايير الإيزو 9001 وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل رقم (16): خريطة عمليات نظام التسيير في مؤسسة كريستور

من خلال الشكل يتضح لنا أن الهدف الأساسي لمؤسسة كريستور هو إشباع متطلبات الأطراف المهمة (الزبائن، العمال، أصحاب المؤسسة) لهذا قامت بإعادة تنظيم العمليات من أجل تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها.

3.2.2.3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كريستور

رغم عدم حصول مؤسسة كريستور على شهادة الإيزو 9001، وعدم تطبيقها لكافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها تسعى لتحقيق الجودة في كل شيء (المنتجات، الخدمات، والعمليات) وتلبية متطلبات زبائنها وتفوق تطلعاتهم، ونجد ذلك من خلال المبادئ التالية:

- الاهتمام بالزبون: تسعى مؤسسة كريستور إلى تقديم خدمات ومنتجات متميزة لزبائنها، وهذا لتلبية حاجاتهم وتفوق تطلعاتهم من خلال تقديم تشكيلة منتجات متنوعة تتمثل في:
 - جهاز التلفاز: حيث تقدم المؤسسة هذا المنتج بأشكاله المختلفة (التلفاز ذات الشاشة المسطحة Plasma ,LCD، والتلفاز ذات الشاشة العادية CRT) وبجميع الأحجام (37 سم، 55 سم، 74سم).
 - جهاز الاستقبال الرقمي: تطرح مؤسسة كريستور نوعين مختلفين في هذا المنتج، الأول:جهاز الاستقبال صغير الحجم (Récepteur M25-L05) وتعتبر رائدة فيه، والثاني: جهاز الاستقبال كبير الحجم بشكليته (x3-S ، x3).
 - آلات الطبخ: حيث تقدم المؤسسة هذا المنتج لزبائنها بنوعين: آلات الطبخ ذات أربعة مواقد، وآلات الطبخ ذات خمس مواقد.
 - آلات الغسيل: تعرض المؤسسة حالياً في السوق نوعين من آلات الغسيل نصف أوتوماتيكية 8 كلغ، و6 كلغ.
 - المكيف الهوائي: يتشكل هذا المنتج من عدة أنواع (9000BTU، 12000BTU، 18000BTU، 24000BTU).
- هذا وتقوم المؤسسة بالاهتمام بالزبائن ومعالجة شكاويهم، من خلال شبكة التوزيع التي تنتزع على كافة التراب الوطني وتوفر خدمات ما بعد البيع في 38 ولاية.
- التحسين المستمر: حاولت مؤسسة كريستور القيام بعدة عمليات لتحسين جودة وأداء عملياتها منها عملية المشاركة في برنامج إعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفترة الممتدة من 10 إلى 20 مارس 2006، حيث قام مجموعة من الخبراء بتشخيص التنظيم الصناعي للمؤسسة، نظام المعلومات، ووظيفة التسويق، وتقديم مجموعة من الاقتراحات لتحسين أداء هذه الوظائف.

أما بالنسبة للرؤيا القيادية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فلم تتشكل بعد، لأنه من أولويات المؤسسة الحصول على شهادة الإيزو 9001 أولاً، وفيما يخص العمل الجماعي فنفى مسؤول الجودة بالمؤسسة تواجد ذلك.

3.2.3. المقارنة بين المؤسستين

قبل أن نقوم بمقارنة نظام إدارة الجودة الشاملة المتواجد بالمؤسستين، نعرض أولاً نقاط قوة وضعف كل نظام في كل مؤسسة على حدة.

1.3.2.3. تحليل نظام إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة كوندور

بعدما تحصلت مؤسسة كوندور على شهادة الإيزو 9001، اتجهت نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكنها لا تزال تعمل لذلك من أجل ترسيخ ثقافة الجودة الشاملة لدى عمالها، لذلك هناك نقاط إيجابية وسلبية لنظامها تتمثل في:

- النقاط الإيجابية:
- تطبيق كافة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، ومحاولة تحقيق الجودة في كل شيء لخدمة الزبون؛
- قيام المؤسسة بتعميم ونشر سياسة الجودة الشاملة عبر كافة وحداتها باستعمال الشبكة الداخلية، وانتهاج سياسة اتصال فعالة؛
- الاهتمام بالموارد البشرية واعتماد العمل الجماعي كأساس لتحقيق الجودة الشاملة؛
- جعل الجودة الشاملة مسؤولية جميع المستويات بالمؤسسة؛
- اهتمام إدارة المؤسسة بمصلحة إدارة الجودة وجعلها في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي لإدراكها أهمية ذلك.
- النقاط السلبية:
- عدم قيام المؤسسة بتطبيق كل الأدوات المساعدة في تبني إدارة الجودة الشاملة؛
- عدم قيام المؤسسة بدراسات متخصصة من طرف خبراء واستشاريين في مجال الجودة للتأكد من وجود قابلية التغيير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- عدم وجود متخصص في إدارة الأعمال على مستوى مصلحة الجودة؛
- عدم قيام المؤسسة بتحسيس العاملين بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2.3.2.3. تحليل نظام الجودة في مؤسسة كريستور

تسعى مؤسسة كريستور للحصول على شهادة الإيزو 9001، لهذا تسهر مصالح المؤسسة على تطبيق معايير الإيزو في كل الأنشطة والعمليات وهناك نقاط سلبية وأخرى إيجابية لنظام الجودة في هذه المؤسسة تتمثل في:

- النقاط الإيجابية:
- جعل الزبون محور اهتمام المؤسسة، والعمل على تحسين نوعية وجودة المنتجات والخدمات المقدمة من أجل تلبية حاجاته وتفوق تطلعاته؛
- استعداد كافة مصالح المؤسسة لتطبيق معايير الإيزو وتحسين جودة العمليات بهدف الحصول على شهادة الإيزو 9001 ثم تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- دعم والتزام الإدارة العليا للحصول على شهادة الإيزو 9001، ثم التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- تعميم سياسة الجودة على كافة العمال في المؤسسة ومشاركتهم في عملية التحسين المستمر.
- النقاط السلبية:
- عدم وجود مصلحة خاصة بإدارة الجودة بالمؤسسة، فمسؤول الجودة هو نفسه رئيس مصلحة المحاسبة والمالية وليس مختص بالإدارة والجودة الشاملة؛
- عدم اعتماد المؤسسة على العمل الجماعي وروح الفرق من أجل التحسين المستمر وتطبيق الجودة الشاملة؛
- عدم قيام المؤسسة بعملية تحسيسية لمواردها البشرية بأهمية الحصول على شهادة الإيزو 9001 وتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- جعل المؤسسة عملية حصولها على شهادة الإيزو 9001 وتطبيق إدارة الجودة الشاملة كباقي الأهداف وليس من أولوياتها؛
- يتكون معظم العمال والإطارات بالمؤسسة من بعضهم البعض، وهذا ما ينقص من فعالية العملية التكوينية بالمؤسسة، فينبغي القيام بدورات تدريبية لتحسين قدرات ومهارات عمالها من أجل تحسين جودة وأداء العمليات وتطبيق الجودة الشاملة.

3.3.2.3. مقارنة نظام الجودة بالمؤسستين

يمكن أن نعرض مقارنة نظام إدارة الجودة الشاملة لمؤسسة كوندور ونظام إدارة الجودة لمؤسسة كريستور من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): مقارنة نظام الجودة لمؤسستي كوندور وكريستور

الرقم	نظام الجودة الشاملة بمؤسسة كوندور	نظام الجودة الشاملة بمؤسسة كريستور
01	تحصلت مؤسسة كوندور على شهادة الإيزو 9001 وتتجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	لا تزال مؤسسة كريستور في مرحلة أولية، فهي تعمل من أجل الحصول على شهادة الإيزو 9001 ثم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
02	اعتماد مؤسسة كوندور على العمل الجماعي وروح الفرق من أجل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.	عدم وجود ثقافة العمل الجماعي والتعاون في إنجاز الأعمال من أجل تحسين جودة العمليات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
03	جعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أولويات المؤسسة (هدف استراتيجي).	يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كريستور كغيره من أهداف المؤسسة (التطور التكنولوجي، تطوير المنتجات،... الخ)
04	الاهتمام بالزبون من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة ونوعية عالية وتشكيلة متنوعة بالاعتماد على مدخل النظم وتطبيق الجودة الشاملة من خلال الاستثمار في الرأس المال البشري.	الاهتمام بالزبون من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية بالاعتماد على التكنولوجيا المتطورة وزيادة نسبة الإدماج أكبر قدر ممكن (تصل نسبة إدماج منتجات كريستور إلى 75%).
05	سعي المؤسسة نحو تغيير قيم وثقافة الأفراد من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	تفرض مؤسسة كريستور على العمال تطبيق معايير الإيزو 9001.
06	عدم قيام المؤسسة بدراسات متخصصة بشأن قابلية عمالها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والاستعانة بخبراء واستشاريين من خارج المؤسسة لتطبيق هذا المدخل.	قامت مؤسسة كريستور بالمشاركة في برنامج إعادة تأهيل المؤسسات MEDA واستفادت من خبرة ومهارات الاستشاريين المبعوثين من الوزارة لكن في مجال تنظيم الإنتاج والتسويق وليس إدارة الجودة الشاملة.

3.3. محاور التغيير من خلال إدارة الجودة الشاملة

قامت مؤسستي كوندور وكريستور بمجموعة من التغييرات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، نقوم أولاً بعرض التغييرات التي أجرتها كل مؤسسة على حدة، وبعدها نقارن بين ذلك.

1.3.3. التغييرات التي أجرتها مؤسسة كوندور لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

قامت مؤسسة كوندور بمجموعة من التغييرات لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

1.1.3.3. التطور التكنولوجي

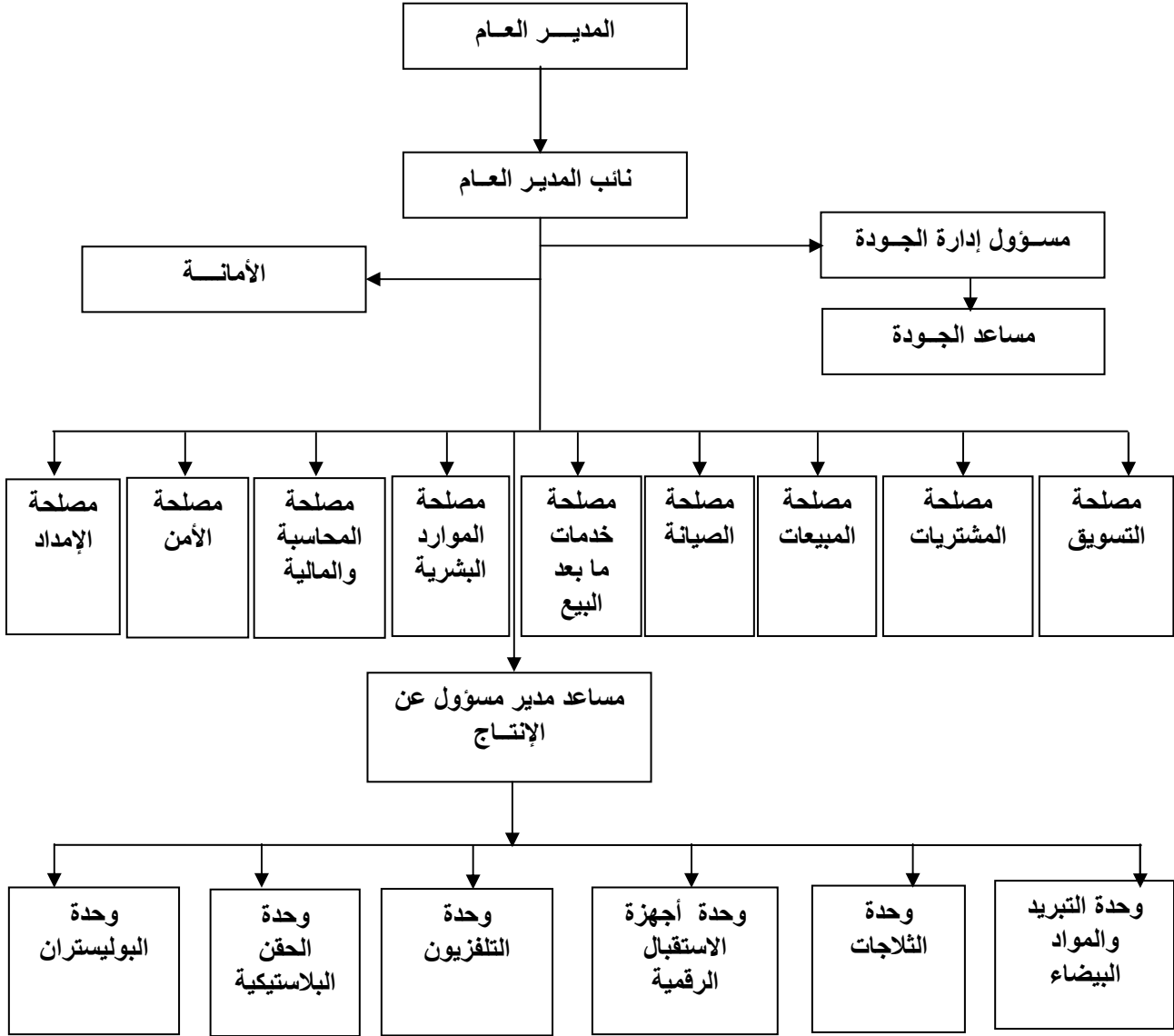
إن الوسائل المستعملة من طرف مؤسسة كوندور لا تتوفر لدى المؤسسات المنافسة، وحسب معيار Morin فإن مؤسسة كوندور تمتلك تكنولوجيا مميزة عن طريق مشروع S.M.T، والذي هو عبارة عن استثمار جديد يتمثل في خط إنتاجي للبطاقات الإلكترونية الدقيقة جداً وأصله من الولايات المتحدة الأمريكية ويعمل به إنسان آلي يستطيع عمل أي بطاقة إلكترونية مهما كان حجمها، خاصة بطاقات جهاز الاستقبال الرقمي والبطاقات الرقمية للهاتف النقال وأجهزة الإعلام الآلي وجهاز التلفاز ذو العرض البلوري السائل LCD، ويركب هذا الخط 50.000 قطعة إلكترونية دقيقة في الساعة وبدقة متناهية، وتقوم مؤسسة كوندور بإبرام العقود مع المؤسسات المنتجة للأجهزة الإلكترونية قصد تزويدها بالبطاقات الإلكترونية التي تستوردها من الخارج وبالعلة الصعبة، حيث تصل سعر البطاقة الواحدة إلى 20 دولار، وهو ما يحقق لمؤسسة كوندور ميزة تنافسية عالية في المجال الإلكتروني وبقاء منافسيها تحت تبعيتها.

هذا بالنسبة للتكنولوجيا المستخدمة في المجال الإلكتروني، أما مجال إنتاج المواد البيضاء والمتمثلة في المكيفات الهوائية والثلاجات أقامت المؤسسة مصنع جديد لصناعة الثلاجات يوم 14 فيفري 2007 معتمدة على صناع الإطار الخارجي للثلاجة محلياً بدلاً من استرادته والقيام بعملية طلائه، حيث كانت المؤسسة تستورد هذا الإطار من الخارج، وهو ما يقلص تبعية مؤسسة كوندور للموردين، وتوجهت مؤسسة كوندور نحو عالم الإعلام الآلي وعلى رأسه الحاسوب الشخصي، حيث وقعت اتفاقية مع ميكروسوفت بهدف حماية المستهلك من عملية القرصنة وتقديم شرعية أكبر للمنتج، وحسب السيد مراد حميميد مسؤول وحدة الإعلام الآلي بكوندور فإن هذه الشراكة تحمل بعداً تكنولوجياً، اقتصادياً واجتماعياً. وقد قامت مؤسسة كوندور بدراسة وافية للمشروع وسطرت إستراتيجية تهتم بعملية التصنيع والبيع، وتبلغ نسبة اندماج كوندور في تصنيع منتج الإعلام الآلي 25% ومن المتوقع أن تصل 50% بالنظر إلى الإمكانيات التي تتوفر عليها المجموعة وستتنوع أجهزة كوندور بين الحاسوب المكتبي، المحمول، والنتبوك.

وفيما يخص نظام المعلومات بدأت المؤسسة في مشروع ERP(*) في فيفري 2008 الذي ساعد عمال المؤسسة على التحكم أكثر في وظائفهم.

2.1.3.3. التغيير الهيكلي

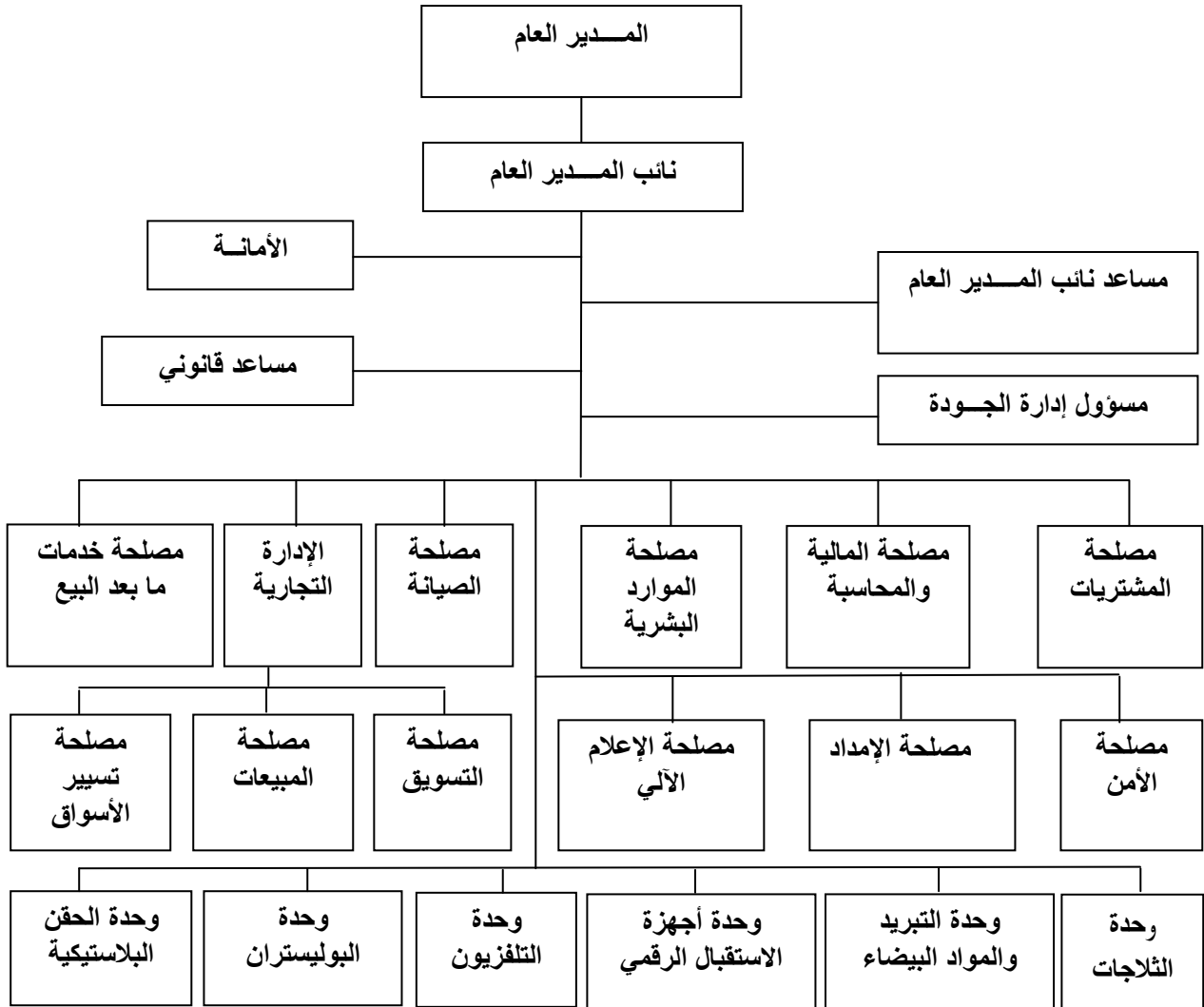
قامت مؤسسة كوندور بالعديد من التغييرات الهيكلية على مستوى كل وحداتها ومصالحها، يمكن توضيحها من خلال الهياكل التنظيمية للمؤسسة:



الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور لسنة 2006

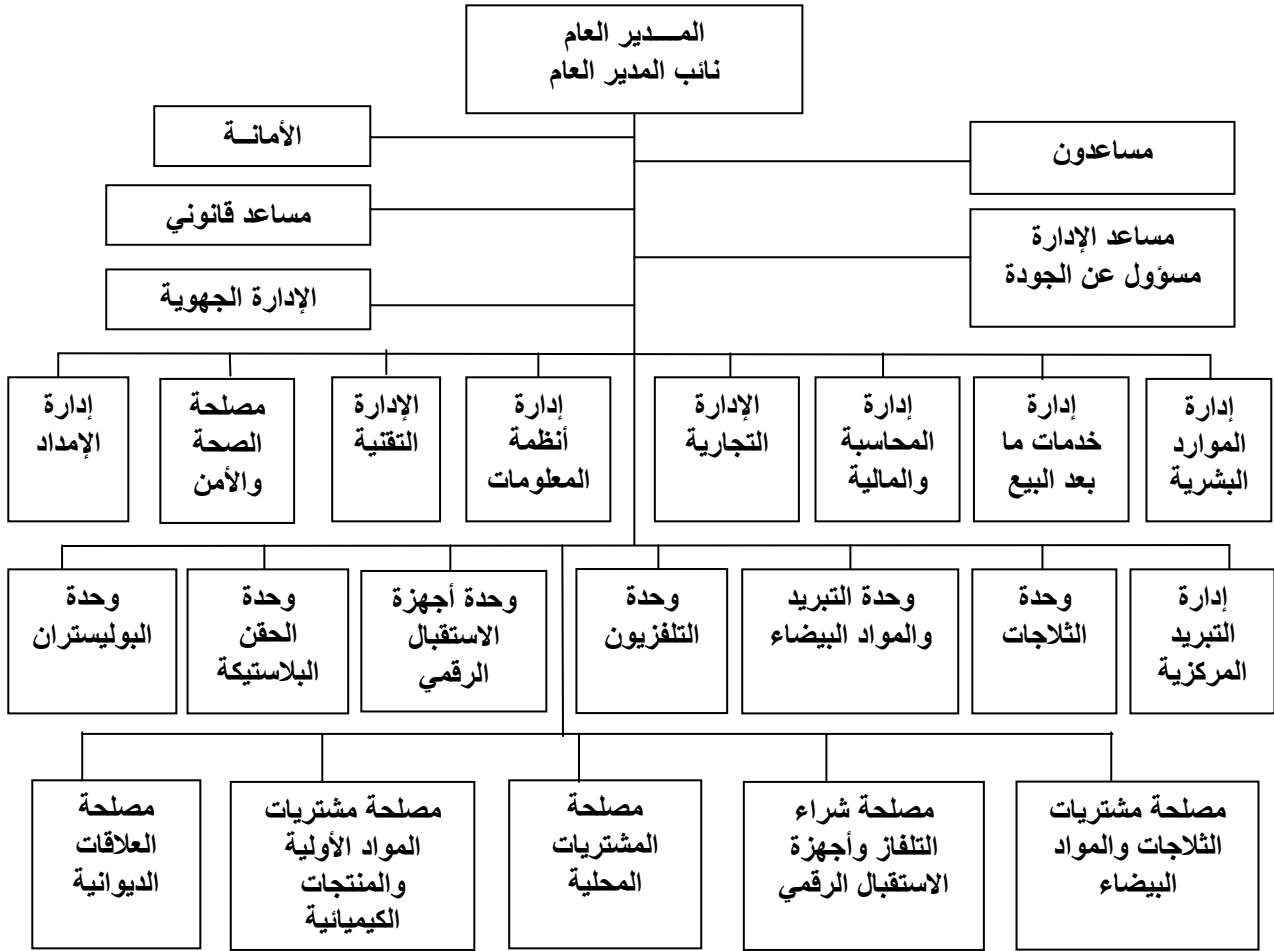
بعد قيام مصلحة إدارة الجودة في 2007 بمراجعة الهيكل التنظيمي لسنة 2006، قررت إدخال بعض التغييرات متمثلة في خلق منصبين يتمثل في مساعد نائب المدير العام، ومساعد قانوني وجمع

مصلحة التسويق، مصلحة المبيعات، تسيير الأسواق في إدارة واحدة " الإدارة التجارية " والشكل الموالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور لسنة 2007

بعد حصول مؤسسة كوندور على شهادة الإيزو 9001، قررت إدارة المؤسسة الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتوجه إلى اللامركزية أكثر بالنسبة لهيكلها التنظيمي وهذا ما يبينه الشكل الموالي:



الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور لسنة 2009

مما نلاحظ من الهيكل التنظيمي السابق أن مؤسسة كوندور قامت بتغيير المصالح إلى إدارات، وكذلك اتجهت إدارة المشتريات نحو اللامركزية وتم تقسيمها إلى مصالح حسب وحدات الإنتاج في المؤسسة.

3.1.3.3. الإيزو

تلقت مؤسسة كوندور يوم 27 مارس 2007 تأكيد حصولها على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000، لأنشطاتها في الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع، للأجهزة الإلكترونية والالكترومنزلية، تتوج هذه الشهادة عملا طويل الأمد، أنجز داخل المؤسسة حيث تجند قرابة 750 شخص لمدة 24 شهر حول هدف مشترك من أجل تطوير تنظيم المؤسسة لجعل إرضاء الزبون في قلب إستراتيجيتها من خلال المرور بعد مراحل متمثلة في:

- بدأت عملية تطبيق نظام إدارة الجودة في بداية 2005 من خلال تشخيص المؤسسة قام به المكتب الاستشاري ACA؛

- في مارس 2005 تم إعداد تقرير الجودة، مما سمح بتقييم مختلف نشاطات المؤسسة مقارنة بمتطلبات ومعايير الإيزو 9001 طبعة 2000؛
- في شهر أبريل تم إجراء عقد مع مستشار مكتب ACA؛
- تعيين قادة العمليات في ماي 2005؛
- تحديد سياسة الجودة وفقا لأهداف الجودة في أوت 2005؛
- تحديد وسائل القياس والمراقبة الموجودة وإعداد ملفات خاصة بذلك في سبتمبر 2005؛
- تحديد مخططات مراقبة مختلف المنتجات في أكتوبر 2005؛
- إعداد ملفات مختلف المناصب والوظائف في جانفي وفيفري 2006؛
- تعيين مسؤول إدارة الجودة بالمؤسسة في ماي 2006؛
- إعداد موجز التنظيم للمؤسسة في نوفمبر 2006؛
- مراجعة أولية أيام 09 و 11 جانفي 2007؛
- مراجعة التقسييس أيام 24، 25، 26 و 27 فيفري 2007 من طرف الهيئة الدولية AFAQ AFNOR؛
- التحصل على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000 يوم 2007/03/27.
- وأخيرا أقيم حفل التسليم الرسمي لشهادة الإيزو 9001 طبعة 2000 لمؤسسة كوندور يوم 16 جوان 2007 بقاعة المؤتمرات بفندق الترقى في برج بوعريريج.
- ولا تتوقف طموحات كوندور عند هذا الحد، بل تمتلك إرادة صارمة للمضي قدما والعمل للحصول على شهادة الإيزو 14001 المتعلقة باحترام البيئة حسب تصريح السيد عبد الرحمان بن حمادي المدير العام للمؤسسة.

4.1.3.3. الثقافة التنظيمية

بدأت مؤسسة كوندور منذ بادية 2008 بتغيير الثقافة التنظيمية من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بالاتجاه نحو التعاون والتضامن بين العمال في إنجاز مهامهم وقد ساعد في ذلك نظام الإدارة المرئية أو المكاتب الدائرية " Système de box " الذي يمكن العامل من مناقشة أمور عمله مع زميله دون أن يتحرك من مكانه.

2.3.3. التغييرات التي أجرتها مؤسسة كريستور لتطبيق نظام الجودة الشاملة

تتمثل التغييرات التي أجرتها مؤسسة كريستور لتطبيق نظام الجودة في التطور التكنولوجي، التغيير الهيكلي وإعادة التنظيم.

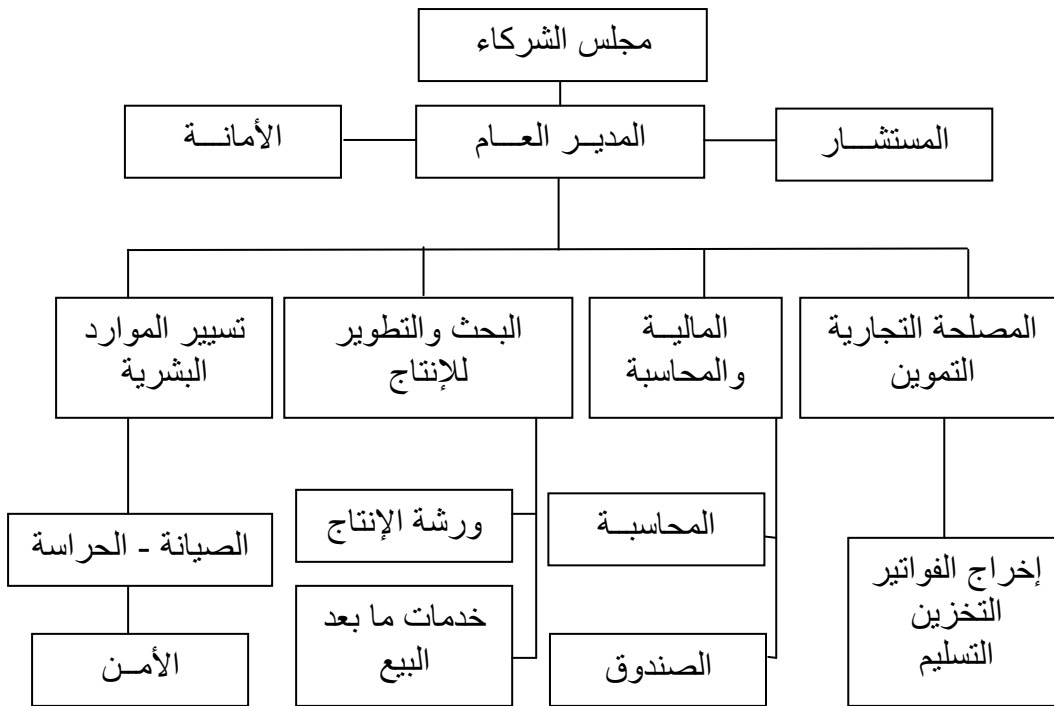
1.2.3.3. التطور التكنولوجي

تمكنت مؤسسة كريستور مؤخرا من إمتلاك تكنولوجيا متطورة عن طريق مشروع S.M.T، حيث تمكنت من خلاله للوصول إلى نسبة إدماج بالنسبة لمنتجاتها تصل إلى 75% وتقديم تشكيلة منتجات متطورة ومتميزة.

هذا بالنسبة للإنتاج، أما بالنسبة لنظام المعلومات فقد انطلقت المؤسسة في مشروع ERP في أكتوبر 2009، حتى يمكن العاملين من تقديم أداء مميز وممارسة وظائفهم بصفة أفضل.

2.2.3.3. التغيير الهيكلي

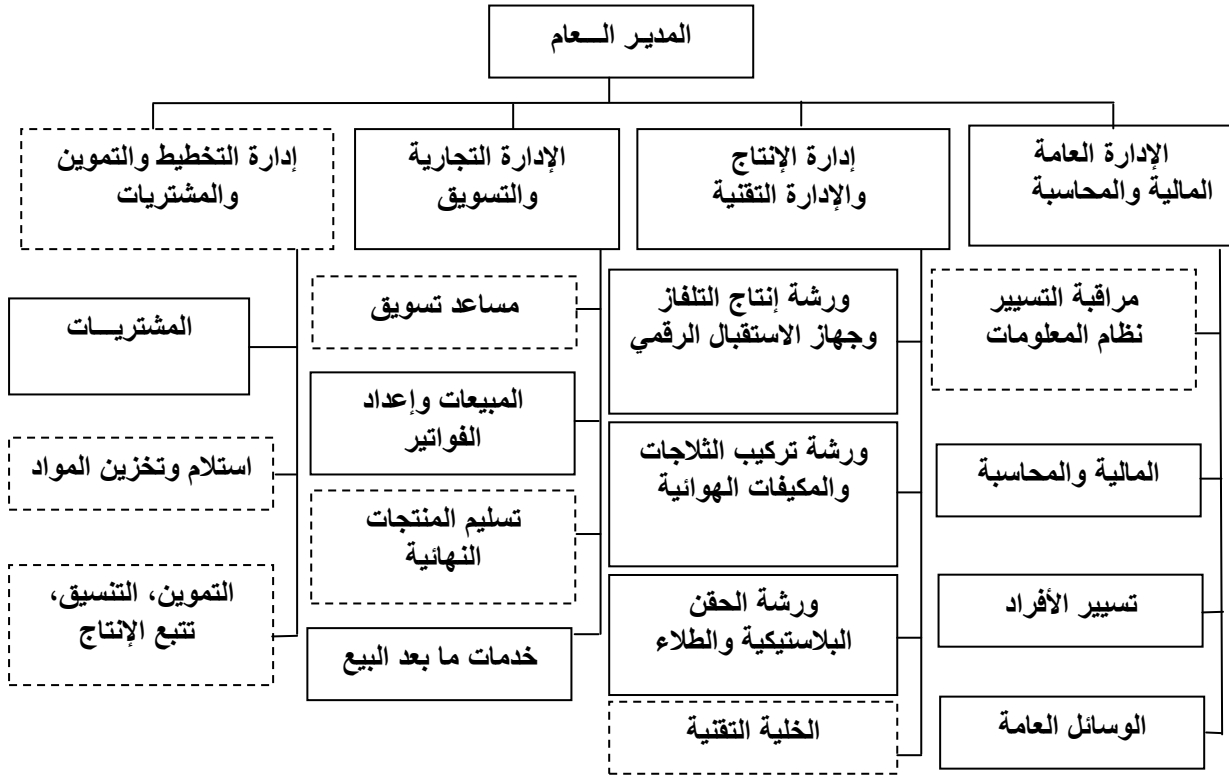
ساهمت عملية مشاركة مؤسسة كريستور في برنامج إعادة التأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2006 في تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة فقد كان قبل هذه العملية على الشكل التالي:



الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كريستور قبل إعادة التأهيل

يظهر الشكل السابق أن مؤسسة كريستور كانت صغيرة الحجم ذات هيكل تنظيمي وظيفي يمتلك في أصحاب المؤسسة السلطة الكاملة في اتخاذ القرارات مما أدى إلى تعقد الأمور خاصة مع كبر حجم

المؤسسة، فظهر الهيكل الرسمي للمؤسسة بصورة أخرى أكثر تنظيماً وهذا بعد عملية إعادة التأهيل تظهر لنا من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كريستور بعد إعادة التأهيل

3.2.3.3. إعادة التنظيم

تنشط مؤسسة كريستور في مجال يتميز بالمنافسة الشديدة، مما دفعها إلى إعادة النظر في نظام الإدارة والتنظيم داخل المؤسسة للتكيف مع المعطيات الجديدة للسوق، ودخول الأسواق الخارجية، حيث شاركت المؤسسة في برنامج إعادة التأهيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تطوير النظام الصناعي، نظام إدارة المعلومات، نظام التسويق وذلك بهدف:

- تحسين إنتاجية وجودة منتجات المؤسسة من خلال التنظيم المحكم لعمليات الإنتاج؛
 - تطوير مصلحة الأساليب " Service méthodes "؛
 - إدخال أنماط إنتاجية جديدة ومتطورة.
- وتحقت عملية إعادة التأهيل عبر مرحلتين:
- المرحلة الأولى من 10 مارس إلى 20 مارس 2006؛

- المرحلة الثانية من 26 ماي إلى 09 جوان 2006؛

وتمكن خبراء EDPME من تشخيص نظام التسيير داخل المؤسسة وتقديم مجموعة من الاقتراحات متمثلة في:

- إدخال أنماط إنتاجية جديدة لمنتجات المؤسسة (الوقت والطريقة)، مع إعداد ملفات الإنتاج وخلق مصلحة الأساليب؛

- تحديد نظام بداية الإنتاج بالاعتماد على وسائل مساعدة كلوحة القيادة، ونظام الإنذار لإعادة التموين؛

- تحديد نظام التموين وتسيير المخزون؛

- تكوين وتدريب أفراد عملية الإنتاج وتسيير المخزون من أجل التحكم أكثر في أدوات وتقنيات الإنتاج؛

وعلا بهذه الاقتراحات تمكنت المؤسسة من إعادة تنظيم عملياتها، وتطوير نظام التسيير وإعداد هيكل رسمي أكثر تنظيماً.

3.3.3. مقارنة التغييرات

نقوم بعرض مقارنة التغييرات التي قامت بها كل مؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الفروع التالية.

1.3.3.3. مقارنة التغيير التكنولوجي

قامت مؤسستي كوندور وكريستور بتطوير التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج عن طريق مشروع SMT لإنتاج البطاقات الالكترونية، إضافة إلى التكنولوجيا المستخدمة في تخزين البيانات وتنظيمها عن طريق نظام المعلومات ERP، لكن مؤسسة كوندور تعتبر هي الأولى التي اعتمدت كلا المشروعين مقارنة بمؤسسة كريستور التي لا يزال ERP بالنسبة لعمالها نظام جديد، حيث اعتمد منذ أفريل 2009.

2.3.3.3. مقارنة التغيير الهيكلي

فرض كبر حجم مؤسستي كوندور وكريستور على إدارة كلا المؤسساتين التغيير الهيكلي، لكن التغييرات الهيكلية التي أجرتها مؤسسة كوندور مقارنة مع مؤسسة كريستور تعتبر جد مكثفة، حيث نلاحظ أنه ما بين الفترة 2006-2009 تم تغيير الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة ثلاث مرات في حين أن مؤسسة كريستور عرفت تغييرين للهيكل التنظيمي منذ بداية نشاطها.

3.3.3.3. مقارنة الإيزو

تحصلت مؤسسة كوندور على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000 رغم أنها بدأت نشاطها بعد مؤسسة كريستور بأربع سنوات، وهذا كله يرجع إلى الجهود المكثفة من قبل عمال مؤسسة كوندور لتطبيق معايير الإيزو والتزام الإدارة العليا بذلك، إلا أن مؤسسة كريستور تطبق هذه المعايير رغم أنها لم تتحصل على شهادة الإيزو لحد الآن.

4.3.3.3. مقارنة الثقافة التنظيمية

شرعت مؤسسة كوندور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لذا تسعى جاهدة إلى القيام بالتغيير الثقافي من أجل إرساء ثقافة الجودة لدى العاملين، وكانت أول خطوة لها محاولة نشر روح الفريق والتعاون بين أفرادها، في حين أن مؤسسة كريستور لم تقم بأي خطوة إزاء التغيير الثقافي.

5.3.3.3. مقارنة إعادة التنظيم

بطبيعة الحال قامت كلا المؤسساتين بعملية إعادة التنظيم، لكن مؤسسة كريستور اعتمدت على خبرة وكفاءة مستشارو EDPME في ذلك، في حين أن مؤسسة كوندور تعتمد على المعارف التطبيقية لإطاراتها من أجل القيام بذلك.

4.3. تحليل عمليات التغيير في المؤسساتين

قبل أن نقوم بمقارنة التغييرات التي أجرتها مؤسستي كوندور وكريستور، نعرض أولاً تحليل التغييرات التي أجرتها كل مؤسسة على حدة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

1.4.3. تحليل التغييرات التي أجرتها مؤسسة كوندور

تسعى مؤسسة كوندور لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكنها لم تصل إلى حد الآن إلى إرساء ثقافة الجودة الشاملة لدى أفرادها، وفيما يلي تحليل مختلف التغييرات التي أجرتها هذه المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1.1.4.3. التطور التكنولوجي

جعل التطور التكنولوجي مؤسسة كوندور رائدة في مجال الإلكترونيك في السوق المحلية، حيث مكنها من اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاهتمام بالزبون بتقديم منتجات متطورة ومنخفضة السعر وتقديم تشكيلة منتجات متنوعة خاصة بعد دخولها مجال الإعلام الآلي، إضافة إلى تحكم أفرادها أكثر في وظائفهم بفضل نظام المعلومات الجديد ERP.

2.1.4.3. التغيير الهيكلي

صحيح أن مؤسسة كوندور قامت بالتغيير الهيكلي لكنها لم تضع هيكل تنظيمي رسمي يساعد على نجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فلو نظرنا إلى هيكلها التنظيمي لسنة 2009 نجد أنه طويل المستويات، حيث يرتبط كل مستوى بصفة مباشرة بالمدير العام الذي هو نفسه صاحب المؤسسة وهو ما يدل على مركزية القرارات داخل المؤسسة، وهذه هي طبيعة المؤسسات الخاصة الجزائرية. فصاحب المؤسسة هو سيد الموقف، بالتالي ينبغي التقليل من المستويات الإدارية وإحداث تكامل أفقي وعمودي بين التقسيمات الإدارية لتسهيل عملية انتقال الأوامر والتوجيهات، والتعاون بين أفراد الأقسام لتحقيق هدف مشترك وهو هدف المؤسسة ككل.

3.1.4.3. الإيزو

مكن حصول مؤسسة كوندور على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000 من دخول أسواق جديدة والانتقال إلى الأسواق الخارجية (تونس وليبيا)، لكنه يعتبر كمرحلة أولية فقط للانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة وبالتالي ينبغي على المؤسسة التركيز أكثر على التغيير الثقافي لإرساء ثقافة الجودة الشاملة لدى أفرادها.

4.1.4.3. الثقافة التنظيمية

يعتبر التغيير الثقافي الذي قامت به مؤسسة كوندور شكلي وأولي، لأن نظام الإدارة المرئية يعتبر كوسيلة مساعدة على التعاون بين الأفراد ولا يمثل جزءا من ثقافتهم وقيمهم، فليس من السهل إرساء ثقافة الجودة الشاملة بل ينبغي على المؤسسة أن تقوم أولا بتغيير الموارد البشرية أي الأفراد الذين لديهم ذهنية الجمود وعدم قبول التغيير، وكذلك تحسيس العمال بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بناء مناخ تنظيمي يساعد على العمل، إضافة إلى استخدام أدوات ووسائل إدارة الجودة الشاملة (كحلقات الجودة، وفرق العمل....) التي تساعد على إرساء ثقافة الجودة الشاملة لدى الأفراد.

2.4.3. تحليل التغييرات التي أجرتها مؤسسة كريستور

لا تزال مؤسسة كريستور تسعى للحصول على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000 ومن ثم تنطلق في مشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي تحليل مختلف التغييرات التي أجرتها المؤسسة من أجل تطبيق نظام الجودة وفقا لمعايير الإيزو 9001.

1.2.4.3. التطور التكنولوجي

مكن التطور التكنولوجي الذي أجرته مؤسسة كريستور من توسيع حصتها السوقية خاصة نظام الإنتاج المتطور الذي ساعدها على تقديم منتجات متميزة ومنخفضة السعر من خلال تحقيقها لاقتصاديات السلع هذا بالنسبة للنظام الإنتاجي، أما مشروع نظام المعلومات ERP فيمكن العاملين من تحسين أدائهم، لكن ما لاحظناه أن معظم أفراد المؤسسة غير متحكمين في هذا البرنامج بسبب نقص التكوين، وبالتالي ينبغي على المؤسسة وضع سياسة تكوينية لأفرادها تعتمد تكوين الأفراد على كل جديد.

2.2.4.3. التغيير الهيكلي

تعتمد مؤسسة كريستور الهيكل التنظيمي الوظيفي، وهذا الأخير يعتبر تقليدي خاصة بالنسبة للمؤسسة التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تتجه إلى تقليل المستويات التنظيمية في هيكل المؤسسة واللامركزية في اتخاذ القرارات.

3.2.4.3. إعادة التنظيم

مكنت عملية مشاركة مؤسسة كريستور في برنامج إعادة التأهيل من تنظيم الإنتاج بصفة أفضل وزيادة فعالية العملية التسويقية وتنظيم عملياتها الداخلية، لكن تبقى عملية إعادة التنظيم تنحصر في تطوير نماذج الإنتاج وليس التسيير وهذا ما يجب أن يكون، لأن مؤسسة كريستور لم تطبق هذا البرنامج على حذافيره بل ركزت على تطوير نظام الإنتاج للتمكن من تقديم منتجات ذات جودة عالية تمكنها من الحصول على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000.

مما يلاحظ من التغييرات التي أجرتها مؤسسة كريستور أن هذه الأخيرة لم تبدأ أصلاً بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بل ينصب جهدها الكامل حول حصولها على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000، ومن ثم تنطلق المؤسسة في مشروع إدارة الجودة الشاملة، لكن هذا هو الخطأ بعينه لأن هذا المشروع يتطلب قيم ومعتقدات جديدة لكل أفراد المؤسسة ومن الأفضل أن تبدأ مؤسسة كريستور بإرساء ثقافة الجودة الشاملة من الآن.

3.4.3. مقارنة التغييرات التي أجرتها المؤسسات

نقوم من خلال هذا المطلب بمقارنة الايجابيات والسلبيات التي أفرزتها التغييرات التي قامت بها مؤسستي كوندور وكريستور لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1.3.4.3. مقارنة الإيجابيات

يمكن أن نقوم بمقارنة إيجابيات التغيير الذي قامت به كلا المؤسسات من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): مقارنة إيجابيات التغيير

الرقم	مؤسسة كوندور	مؤسسة كريستور
01	مكن التطور التكنولوجي مؤسسة كوندور من تحقيق ميزة تنافسية ودخول أسواق جديدة (الإعلام الآلي)، وهذا من شأنه أن يرفع الحصة السوقية لهذه المؤسسة.	تمكنت مؤسسة كريستور من زيادة نسبة إدماج منتجاتها إلى 75% من خلال التطور التكنولوجي الذي قامت به، وهذا ما يمكنها من التحكم أكثر في التكاليف لاكتساب ميزة تنافسية.
02	من الجيد أن تقوم مؤسسة كوندور بالتغييرات الهيكلية اللازمة حتى تتوافق مع الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	قامت مؤسسة كريستور بالتغيير الهيكلي لأجل التحكم أكثر في العمليات والتقسيم الجيد للمهام.
03	تحصلت مؤسسة كوندور على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000 وانطلقت في مشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر من أولوياتها. ويعتبر حصول مؤسسة كوندور على شهادة الإيزو 9001 نقطة قوة لهذه المؤسسة لأنه يسمح لها بالدخول إلى الأسواق العالمية.	يعتبر حصول مؤسسة كريستور على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000 هدف أولي قبل تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة. ورغم عدم حصول هذه المؤسسة على شهادة الإيزو 9001 إلا أنها تطبق معاييرها وهذا مؤشر جيد لهذه المؤسسة حتى تنال تلك الشهادة.
04	من الجيد أن مؤسسة كوندور تدرك أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على قيم ومعتقدات جديدة لكل الأفراد لهذا فهي تسعى لاعتماد التغيير الثقافي من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	لم تبدأ مؤسسة كريستور في عملية التغيير الثقافي لأنها تعتبر أن معظم عاملاتها لديهم القابلية للتغيير، إضافة إلى ثقافتها التنظيمية الملائمة لذلك.

2.3.4.3. مقارنة السلبيات

نقوم بمقارنة سلبيات التغيير الذي قامت به كلا المؤسسات من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): مقارنة سلبيات التغيير

الرقم	مؤسسة كوندور	مؤسسة كريستور
01	لم تقم مؤسسة كوندور بالتكوين اللازم لأفرادها على التكنولوجيا الجديدة، وهذا ما ينقص من نجاح عملية التطور التكنولوجي.	نفس الشيء بالنسبة لمؤسسة كريستور فهي لم تقم بأي تكوين حول التكنولوجيا الجديدة، ولا يزال عمالها يتخبطون مع ERP لفهمه.
02	تعتمد مؤسسة كوندور الهيكل التنظيمي الوظيفي طويل المستويات وهذا ما لا يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	نفس الشيء بالنسبة لمؤسسة كوندور فتعتمد كريستور على الهيكل التنظيمي الوظيفي.
03	من الجيد التحصل على شهادة الإيزو لكن الأولى هو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	إن تطبيق معايير الإيزو شيء جيد لكن الأولى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
04	يبقى التغيير الثقافي الذي قامت به مؤسسة كوندور شكلي فقط لأنه لا يمكنها تغيير معتقدات الأفراد بسهولة.	إن عدم قيام مؤسسة كريستور بالتغيير الثقافي يعتبر نقطة سلبية لان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرهون بمدى اقتناع الأفراد بهذا المدخل.

تعتبر مؤسستي كوندور وكريستور من المؤسسات الرائدة في مجال الصناعات الالكترونية والالكترومنزلية، لهذا تسعى كلا المؤسسات لتحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها من أجل إشباع رغبات الزبائن وتفوق تطلعاتهم، وذلك عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث قامت كل مؤسسة بالتغييرات التي تراها ضرورية لتطبيق هذا المدخل.

لكن لماذا ازداد لاهتمام كلا المؤسسات بهذا المدخل لإحداث التغيير فيها؟ وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها باستعمال المقابلات والاستبيان كأداتين لجمع المعلومات اللازمة للإجابة على هذا السؤال الجوهري.

الفصل 4

دراسة ميدانية لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير بمؤسستي كوندور وكريستور

للتعرف أكثر على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة والتغيير والعلاقة بينهما في المؤسسة الخاصة الجزائرية، سنقوم في هذا الفصل بعرض الدراسة الميدانية لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير بمؤسستي كوندور وكريستور للصناعات الالكترونية والالكترومنزلية بعاصمة الإلكترونك برج بوعريريج، وهذا لتدعيم المفاهيم النظرية والمفاهيم الميدانية المدروسة في الفصل السابق، حيث اعتمدنا في هذا الفصل على المقابلات والاستبيان لجمع المعلومات اللازمة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

ومن هنا سوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- الإطار المنهجي للدراسة؛
- تحليل محاور الاستبيان؛
- عرض وتحليل المقابلات؛
- التحليل التركيبي لبيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

1.4. الإطار المنهجي للدراسة

يقوم البحث العلمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة الذي يتم في إطارها، تتمثل أساسا في تحديد المنهج العلمي المستخدم في الدراسة ومجالاتها، وتوضيح التقنيات والأدوات المستخدمة وكذا الإجراءات المتبعة لتطبيق الدراسة ميدانيا، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية وطرق التحليل المعتمد عليها لمعالجة البيانات الخاصة بالدراسة، إضافة إلى مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة.

1.1.1.4. منهج ومجالات الدراسة

قبل عرض مختلف مجالات الدراسة، نوضح أولاً المنهج العلمي المستخدم والذي يتماشى وطبيعة الموضوع المختار للدراسة.

1.1.1.4. منهج الدراسة

ارتبط تقدم البحث العلمي وتحصيل المعرفة بضرورة وجود منهج للبحث والتحصيل، فإن غاب المنهج خضع البحث للعشوائية وأضحت المعرفة غير علمية [109] ص51، فالمنهج يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة، وأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، والمناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف المواضيع، وبشكل عام فإن المنهج العلمي يمكن وصفه بأنه: « فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها الآخرين حيث نكون بها عارفين » [110] ص99.

فطبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد أنسب المناهج العامة لها، وكيفية توظيفها لتحقيق أهداف الدراسة، وكذا الأدوات المنهجية المستخدمة كذلك.

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة، ومعرفة أسباب زيادة اهتمام مؤسستي كوندور وكريستور بمدخل إدارة الجودة الشاملة لإحداث التغيير فيها، وعلى ضوء التساؤلات التي نسعى للإجابة عليها، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الأحداث والظواهر والممارسات كما توجد في الواقع، وذلك لأن طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها تتطلب ذلك.

وهذا المنهج يسمح بوصف الظاهرة وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكمياً، كما يتسم بأنه يقرب الباحث من الواقع وخاصة وأن هذه الدراسة مرتبطة بالظواهر الإنسانية كالسلوك الإداري، والأداء العام، ويعتبر هذا المنهج ذات قيمة علمية في حد ذاته، لأنه لا ينتهي عند مجرد استكشاف البيانات حول الظواهر، وإنما تطبيق البيانات وتحديد خصائصها، وتحديد الروابط القائمة بينها للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح [111] ص123.

وبما أن المنهج الوصفي التحليلي له عدة مداخل، فقد اعتمدنا على ثلاث مداخل وذلك حسب مقتضيات الدراسة، كما يلي:

- المدخل الوثائقي: يسمح هذا المدخل بالوصول إلى تصور معرفي عام عن موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على مراجع أولية وأخرى ثانوية، ومن ثم تحليل محتوياتها بهدف استنتاج ما يتصل

بمشكلة الدراسة من أدلة وبراهين تجيب عليها، وقد اعتمدنا هذا المدخل في إعداد الجانب النظري للدراسة من خلال التطرق إلى أوجه التغيير في منظمات الأعمال، وكذا إدارة الجودة الشاملة لتغيير منظمات الأعمال.

- مدخل دراسة الحالة: يتميز منهج دراسة الحالة عن المناهج الأخرى بكونه يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة معنية وبطريقة تفصيلية دقيقة [110] ص 130. وتوظف دراسة الحالة أكثر من أسلوب، فهي تستخدم المنهج التاريخي، والوصفي والمقابلة والاستبيان ومقاييس التقدير، وتبرز قيمتها في الجوانب التشخيصية، والإدارية والعلاجية، وأنها تعمل على تطوير الأفكار التي تقود إلى النتائج وأحيانا إلى الفرضيات المراد فحصها، ويمكن أيضا أن تستخدم في تطوير مفاهيم جديدة أو فحص مفاهيم موجودة أو قائمة [112] ص 109.

- مدخل المسح الميداني بطريقة العينة: والذي يعرف بأنه ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد المجتمع أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، بحيث يجب أن تكون هذه العينة ممثلة وتحمل صفات مشتركة للمجتمع الأصل المعني بالبحث [113] ص 145، واستخدمنا هذا المدخل بإجراء مسح داخلي لعينة من الموظفين على جميع المستويات التنظيمية بمؤسستي كوندور وكريستور لتحديد آرائهم ومواقفهم من تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير وذلك من خلال استمارة محكمة حسب المتغيرات المحددة.

- مدخل المقارنة: على ضوء طبيعة الدراسة الميدانية للموضوع تم استخدام هذا المدخل للمقارنة بين مؤسستي كوندور وكريستور للصناعات الالكترونية والالكترومنزلية في القطاع الخاص، من خلال التطرق لتعريف عام لكل مؤسسة على حدة، وكذا واقع نظام إدارة الجودة الشاملة بكلا المؤسستين والمقارنة بين ذلك، والتغييرات التي أجرتها كل مؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والمقارنة بينها.

2.1.1.4. مجالات الدراسة

- المجال البشري: وهو المجال المتعلق بالعناصر الممثلة لوحدات العينة، ويعبر عن المجتمع الذي نريد معرفته وتكوين فكرة عنه، ويتكون من الإطارات والعمال الذين يشغلون مختلف المستويات الإدارية في مؤسستي كوندور وكريستور من إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ كونهم يشاركون جميعا في عملية التغيير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسستي كوندور وكريستور المتخصصتين في مجال الصناعات الإلكترونية والالكترومنزلية بالمنطقة الصناعية لعاصمة الإلكترونيك " برج بوعريريج " وهذا لمعرفة أسباب زيادة اهتمام تلك المؤسسات بمدخل إدارة الجودة الشاملة لإحداث التغيير فيها كدراسة مقارنة بينهما، خاصة وأن مؤسسة كوندور حصلت على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000 منذ 2007 وتسعى جاهدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين أن مؤسسة كريستور لم تحصل لحد الساعة على شهادة الإيزو 9001 لكنها تحاول تحسين جودة عملياتها وخدماتها وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى ذلك فإن كلا المؤسساتين تنشطان في السوق الإلكترونية الذي يتميز بالمنافسة الشديدة.
- المجال الزمني: إن أي دراسة تستلزم فترة زمنية لإجرائها تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه، وهذا للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي هذا الإطار تم أخذ الموافقة على القيام بهذه الدراسة في ديسمبر 2009 بمؤسسة كوندور وجانفي 2010 بمؤسسة كريستور، وكانت الانطلاقة الفعلية في نفس الشهر بالنسبة لكلا المؤسساتين إلى غاية أفريل 2010 حيث كانت هذا المدة كافية للتعرف على كلا المؤسساتين، وجمع المعطيات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.
- المجال الموضوعي: أجريت دراسة مقارنة بين مؤسستي كوندور وكريستور للصناعات الإلكترونية والالكترومنزلية بهدف التعرف على العناصر التالية:
 - عملية التغيير في مؤسستي كوندور وكريستور وأسبابها؛
 - مدى التزام الإدارة العليا لمؤسستي كوندور وكريستور بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
 - ثقافة التغيير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2.1.4. أدوات الدراسة

تتمثل الأدوات المستخدمة في الدراسة في مختلف التقنيات التي استعنا بها في مداخل المنهج المتبع والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي وذلك كما يلي:

1.2.1.4. الأدوات المستخدمة في المدخل الوثائقي

للإحاطة الشاملة بالمفاهيم النظرية لأوجه التغيير في منظمات الأعمال وكذا إدارة الجودة الشاملة لتغيير منظمات الأعمال، اعتمدنا على ما كتب عن الموضوع في الكتب العامة والمتخصصة والدوريات العامة والرسائل والأبحاث الجامعية، بالإضافة إلى شبكة المعلومات العنكبوتية (الانترنت).

2.2.1.4. الأدوات المستخدمة في دراسة الحالة

- البحث الاستطلاعي: وذلك من خلال القيام بالعديد من الزيارات إلى مقر مؤسستي كوندور وكريستور، دامت حوالي أربعة أشهر، ومناقشة موضوع الدراسة مع مساعد المدير مسؤول نظام إدارة الجودة بمؤسسة كوندور وكذلك مسؤول إدارة الجودة بمؤسسة كريستور من خلال المقابلات المتكررة.
- تحليل الوسائل المتعلقة بالحالة: حيث اعتمدنا على تحليل مختلف الوثائق المتعلقة بنظام إدارة الجودة بمؤسستي كوندور وكريستور والمتمثلة في: تصريح الإدارة، سياسة الجودة، دليل الجودة " Manuel qualité " ، وتقرير تقييم نظام إدارة الجودة، وكل هذه كان مصدرها مسؤولي إدارة نظام الجودة بكلا المؤسستين، كما تم الإطلاع على الموقع الإلكتروني لكلا المؤسستين والاستفادة من بعض المعلومات الواردة فيه.

3.2.1.4. الأدوات المستخدمة في المسح الميداني

- المقابلة: المقابلة في البحث العلمي عبارة عن حوار، أو محادثة أو مناقشة موجهة بين الباحث عادة من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث للتوصل إليها والحصول عليها في ضوء أهداف بحثه [113] ص174 حيث اعتمدنا على المقابلة كوسيلة لجمع البيانات في مؤسستي كوندور وكريستور مع مسؤول الموارد البشرية ومسؤول نظام إدارة الجودة، وقمنا بتحليل الإجابات المتحصل عليها من كلا المؤسستين والمقارنة بينهما.
- الاستبيان: يسمح الاستبيان بطرح أسئلة معدة سلفا على الأفراد بطريقة كيفية، حيث يعرف على أنه أداة لجمع البيانات الأولية خاصة في البحوث الكمية ويسمح بمعالجة العينات الكبرى وتحديد العلاقات الإحصائية أو المقارنة العددية [114] ص226.
- وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:
- إعداد استمارة أولية لأجل استخدامها في جمع البيانات؛

- عرض الاستمارة على المشرف لأجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات؛
- تعديل الاستمارة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد ثم تعديل وحذف ما يلزم؛
- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبيان مع التعديل حسب ما يناسب؛
- إخراج الاستمارة في شكلها النهائي باللغتين العربية والفرنسية نظرا لعدم تحكم بعض الإطارات في اللغة العربية؛
- في الأخير تم توزيع الاستمارة على عينة الدراسة بكلا المؤسستين لجمع البيانات اللازمة؛
- وقد تم بناء استمارة الأسئلة على أساس فرضيات الدراسة وأهدافها، بالاعتماد على الأسئلة المغلقة كأن يكون الجواب بنعم أو لا، كما اعتمدنا على الأسئلة متعددة الاستجابات، إضافة إلى الأسئلة المعدة بإتباع مقياس Likert الخماسي (أوافق تماما، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق تماما).
- يتضمن الاستبيان ثلاثة محاور يغطي كل منها فرضية معينة وذلك كالآتي:
- المحور الأول: عملية التغيير في المؤسسة وأسبابها؛
- المحور الثاني: التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- المحور الثالث: ثقافة التغيير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- وقد تم توزيع الاستبيان بطريقة يدوية عن طريق تسليمها لأفراد العينة باليد، في كلا المؤسستين ثم تم جمعها بعد يومين من ذلك.
- الملاحظة: يلجأ الباحث عادة إلى الملاحظة في حالة رفض المستجيبين التعاون معه، حيث تعد أحد وسائل جمع المعلومات المتصلة بسلوك الفرد العقلي واتجاهاته ومواقفه، وتسمح بالحصول على الكثير من البيانات التي لا يمكن جمعها باستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات، وهناك أسلوبان للملاحظة وهما: [115] ص ص 359-360.
- الملاحظ المشارك: عندما يلعب الباحث دور الملاحظ المشارك، فإنه يدخل المنظمة كعضو من فرق العمل؛
- الملاحظ غير المشارك: حيث يقوم الباحث بالملاحظة دون أن يصبح جزءا من نظم أو فرق العمل بالمنظمة.

وبهذا الصدد اعتمدنا على أسلوب الملاحظ غير المشارك أثناء زيارتنا الاستطلاعية لمؤسستي كوندور وكريستور بغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب، ومعرفة سلوك الأفراد اتجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير.

4.2.1.4. الأدوات المستخدمة في مدخل المقارنة

اعتمدنا على الزيارات الاستطلاعية والملاحظة، ووثائق مؤسستي كوندور وكريستور، إضافة إلى نتائج الاستبيان ونتائج المقابلات للمقارنة بين المؤسستين، واستخراج النقاط الايجابية والسلبية لكل مؤسسة والمقارنة بينهما وتفسير ذلك.

4.2.1.4. الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات

إن البيانات المجمعة ومهما كانت دقتها وكميتها فهي لا قيمة لها إلا إذا تمت معالجتها عن طريق الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة، وفي دراستنا تم الاعتماد على حزمة البرنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية " SPSS " لتفريغ البيانات وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، كما استخدمنا Microsoft Excel لعرض بعض الأشكال.

فبالنسبة لعرض البيانات استخدمنا الجداول الإحصائية والأعمدة والدوائر لتسهيل عملية قراءتها، أما فيما يخص التحليل والتفسير تم استخدام الجداول المتقاطعة ومعامل Pearson للارتباط لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، والمتوسطات الحسابية للأسئلة المتدرجة، إضافة إلى اختبار Khi-deux لمعرفة مدى اختلاف الإجابات بين مؤسستي كوندور وكريستور، وكلها من إعداد الباحث.

3.1.4. مجتمع وعينة الدراسة

1.3.1.4. مجتمع الدراسة

تركز هذه الدراسة على موضوع إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير في منظمات الأعمال من خلال دراسة مقارنة بين مؤسستي كوندور وكريستور، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع أفراد المستويات الإدارية بكلا المؤسستين الذين يبلغ عددهم 2131 منهم 1819 فردا بمؤسسة كوندور يتوزعون كالتالي: 145 إدارات، 260 عامل تحكم و1414 عامل تنفيذ، أما مؤسسة كريستور فتحتوي على 312، منهم 30 فردا يمثلون الإدارات، 98 عامل تحكم و184 عامل تنفيذ، ويرجع سبب تركيزنا

على جميع أفراد المستويات الإدارية لطبيعة الموضوع الذي يقتضي بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.

1.3.1.4. عينة الدراسة

إن اختيار العينة يعتبر منطلقاً رئيسياً لدراسة ميدانية موفقة، وتتوقف الطريقة التي نختار بها عينة الدراسة على طبيعة الموضوع، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على العينة الطبقية المتساوية التي هي صنف من المعاينة الاحتمالية وتنطلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء، يسمح هذا الإجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات سيكون لها بعض الانسجام لأننا نعتقد أن العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه وأن كل منها يتميز في نفس الوقت عن المجموعات الأخرى.

ومن ثم اختيار العدد الكاف لتمثيل آراء كل فئة، وعلى هذا الأساس تم أخذ 30 عنصر من كل طبقة من الفئات العمالية أي 30 فرد من الإطارات و30 من عمال التحكم و30 فرد من التنفيذيين وذلك في كلا المؤسستين بمجموع 90 فرد في مؤسسة كوندور و90 فرد في مؤسسة كريستور، وبعينة إجمالية تقدر بـ: 180 فرد، ممثلة بنسبة 8.45% من مجتمع الدراسة.

أما نسبة استجابة المبحوثين فيمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نسبة استجابة المبحوثين

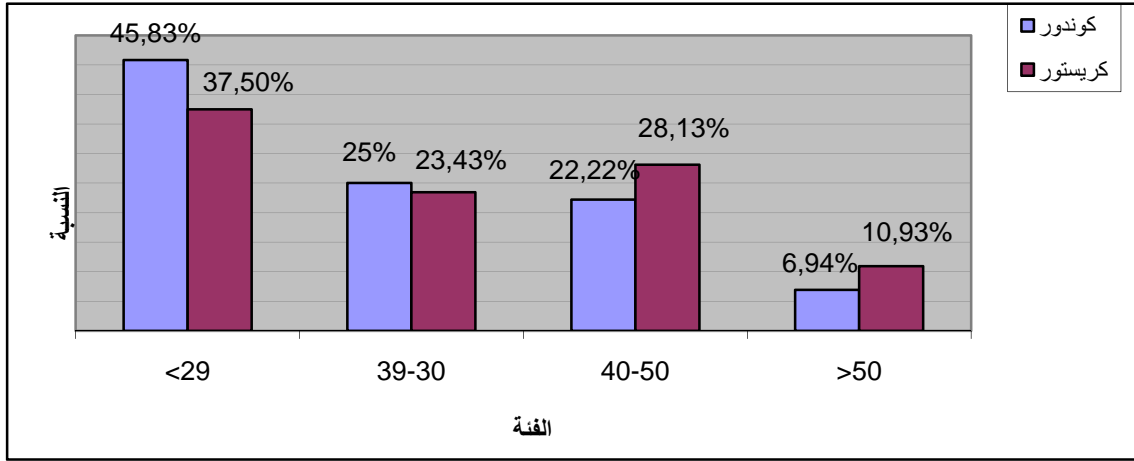
البيان	الاستمارات الموزعة الإجمالية	الاستمارات المسترجعة المقبولة	نسبة الاستجابة
مؤسسة كوندور	90	72	80%
مؤسسة كريستور	90	64	71.11%
الإجمالي	180	136	75.55%

يشير الجدول السابق إلى أن نسبة الاستجابة في مؤسسة كوندور 80% أكبر منها في مؤسسة كريستور 71.11%، وبما أن البحث العلمي يعتبر نسبة إجابة /60% جيدة ونسبة إجابة /70% جيدة جداً، فكل النسبتين جيدة جداً لأنها تفوق 70% التي تفوقها كذلك نسبة الاستجابة الإجمالية والمقدرة بـ: 75.55%، وتعتبر هي الأخرى نسبة جيدة جداً ويعتمد عليها في إجراء الدراسة الميدانية.

3.3.1.4. خصائص عينة الدراسة

نتطرق من خلال هذا العنصر إلى تحديد ووصف الخصائص المبيّنة في البيانات الوصفية العامة والتي توضح مميزات العينة وتتمثل في: السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة في المؤسسة.

- توزيع عينة الدراسة حسب السن: قسمنا الفئة العمرية إلى 04 فئات: أقل من 29 سنة، من 30 إلى 39، من 40 إلى 50، أكبر من 50 سنة، ويظهر الشكل الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

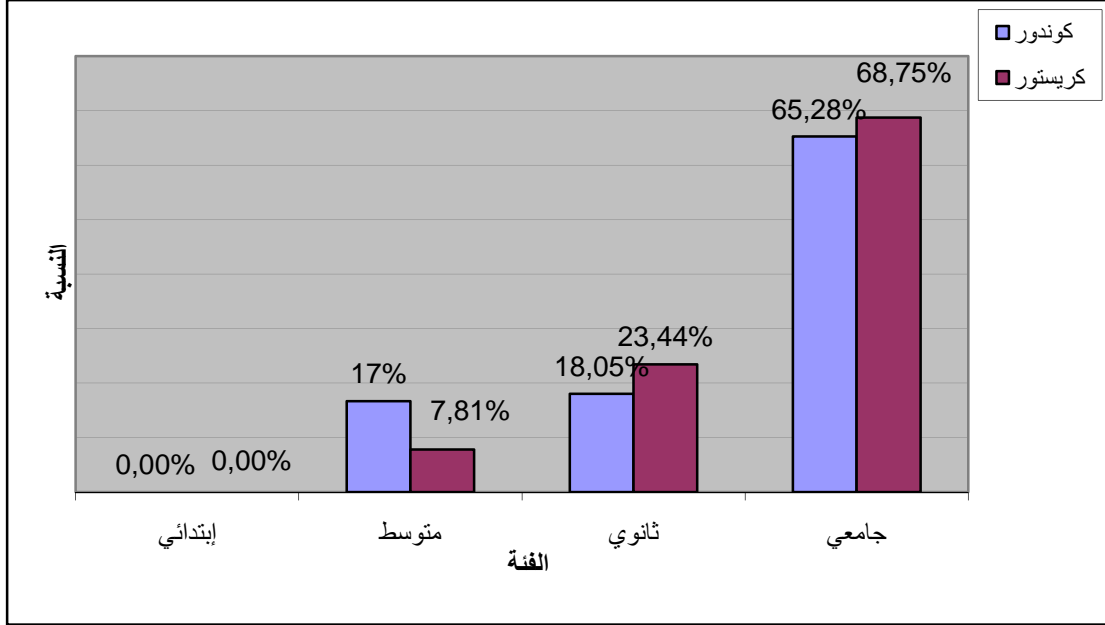


الشكل رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

نلاحظ أن نسبة الشباب في مؤسسة كوندور للفئة العمرية الأقل من 29 سنة والتي تمثل 45.83% أكبر منها في مؤسسة كريستور بنسبة 37.5%، في حين أن الفئة العمرية التي تتراوح بين 30 إلى 39 سنة فبلغت 25% في مؤسسة كوندور هي الأخرى أكبر منها في مؤسسة كريستور لهذه الفئة والتي تمثل 23.43%، أما فيما يخص الفئة العمرية بين 40 و 50 سنة فتمثل 22.22% في مؤسسة كوندور و 28.13% في مؤسسة كريستور، بالمقابل تم تسجيل نسبة 6.94% في مؤسسة كوندور تقل عنها نفس الإجابة في مؤسسة كريستور بنسبة 10.93% وهذا للفئة العمرية أكبر من 50 سنة.

وبالعموم فإن نسبة الشباب في كلا المؤسساتين تمثل جزء كبير من عينة الدراسة بنسبة 66.17% وهذا راجع إلى سياسة توظيف المؤسسة الخاصة والتي تركز على استغلال الطاقات الشبانية والاستفادة من الخبرات والكفاءات المسرحية من القطاع العام.

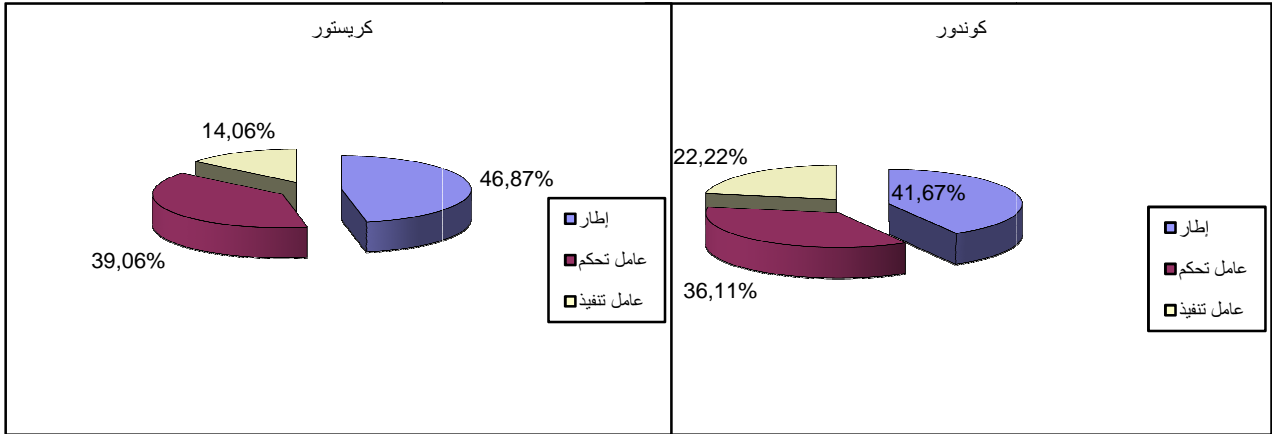
- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي: قسمنا العينة حسب المستوى الدراسي إلى أربع فئات: ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي، وقد كانت نسبة الجامعيين تمثل جزء كبير من عينة الدراسة في كلا المؤسساتين 66.91% وهذا ما يبين إستراتيجية المؤسساتين لجلب رأسمال بشري متميز، كما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

مما نلاحظ من الشكل أن نسبة الجامعيين في مؤسسة كريستور 68.75% أكبر منها في مؤسسة كوندور 65.28% ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى تفوق نسبة استجابة الإطارات في مؤسسة كريستور عليها في كوندور، وعموما فإن كلا النسبتين تعتبر كمؤشر إيجابي لأن الفئة الجامعية تساعد كثيرا على إدارة التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

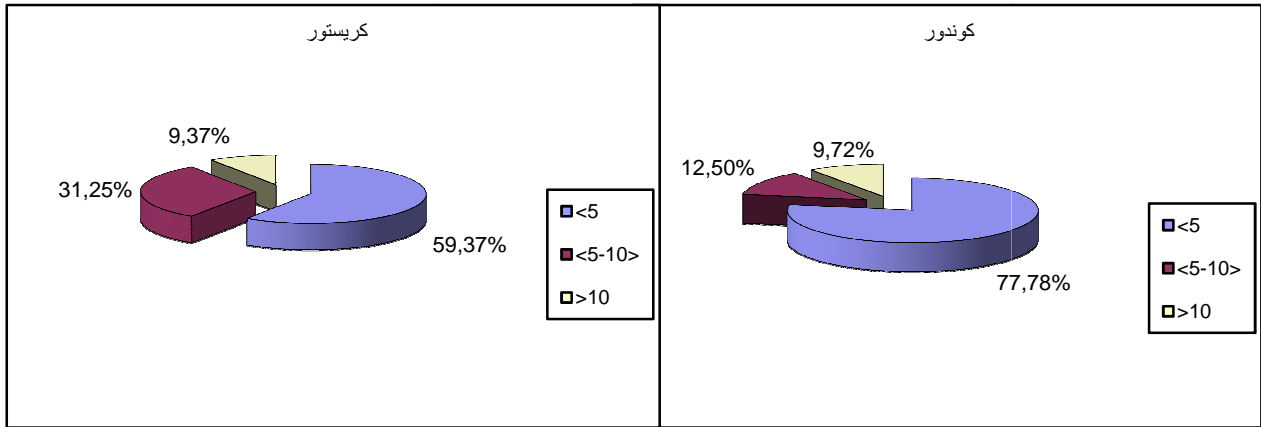
- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي: يوضح الشكل الموالي توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي إلى إطارات، عمال تحكم، وتنفيذيين:



الشكل رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

مما نلاحظه من الشكل أن نسبة استجابة الإطارات وعمال التحكم في كلا المؤسستين مرتفعة، وهذا يرجع للمستوى التعليمي لكلا الفئتين فأغلبهم جامعيين وهذا ما يدفعهم لمساعدة البحث العلمي.

- توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في المؤسسة: يوضح الشكل الموالي توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في مؤسستي كوندور وكريستور:



الشكل رقم (25): توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية في المؤسستين

نلاحظ من الشكل بأن الأغلبية كانت لهم خبرة أقل من 5 سنوات إلا أن عينة الدراسة المأخوذة من كريستور أكثر خبرة من تلك المأخوذة في مؤسسة كوندور، فالنسبة لمن لديهم خبرة أقل من 05 سنوات نجد أن نسبتهم تقدر بـ: 77.78% لمؤسسة كوندور بينما تبلغ عند نظيرتها كريستور 59.37%، وفيما يتعلق بالعمال الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات تقدر نسبتهم بـ: 12.5% في مؤسسة

كوندور وتصل إلى 31.25% في مؤسسة كريستور، أما الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات فيمثلون 9.37% في هذه الأخيرة، وتقدر نسبتهم بـ: 9.72% في مؤسسة كوندور. ويعود هذا التباين في النسب ونقص الخبرة في مؤسسة كوندور إلى الإستراتيجية المنتهجة من قبل هذه المؤسسة والدخول في نشاطات جديدة على عكس مؤسسة كريستور وهذا ما يجعلها بحاجة دائمة إلى توظيف العمال واستقطاب الكفاءات.

2.4. تحليل محاور الاستبيان

فيما يلي عرض وتحليل مختلف النتائج المتحصل عليها من الاستبيان، حيث نقوم بتوضيح نتائج كل محور على حدة وتحليلها، وذلك باستخدام الجداول والأشكال البيانية، حيث تشير (ك) إلى التكرار و(%) إلى النسبة المئوية.

1.2.4. المحور الأول: عملية التغيير في المؤسسة وأسبابها

نحاول من خلال هذا المحور معرفة أهم التغييرات التي جرت في كلا المؤسساتين، ومفهوم عملية التغيير لدى الأفراد ومدى إدراكهم لضرورتها، ثم معرفة الأسباب التي دفعت بكل مؤسسة على حدة للتغيير، ورأي العاملين حول التغييرات التي تناسب هذه الأسباب.

1.1.2.4. التغييرات التي حدثت في المؤسساتين

قمنا بطرح السؤال الأول لمعرفة أهم التغييرات التي حدثت سابقا في كلا المؤسساتين، وقد كانت الإجابات كما يلي:

الجدول رقم (14): أهم التغييرات التي حدثت في المؤسساتين

المجموع		كريستور		كوندور		البيان
%	ك	%	ك	%	ك	
59.55	81	75	48	45.83	33	تغييرات تكنولوجية
36.03	49	20.31	13	50	36	تغييرات هيكلية
4.42	06	4.69	03	4.17	03	تغييرات ثقافية
00	00	00	00	00	00	أخرى
%100	136	%100	64	%100	72	المجموع

نلاحظ أن أغلب التغييرات التي جرت في مؤسسة كوندور كانت تغييرات هيكلية بنسبة 50%، تليها التغييرات التكنولوجية بنسبة 45.83% ثم التغييرات الثقافية بنسبة 4.17% أما بالنسبة لمؤسسة كريستور فكانت أكبر نسبة للتغييرات التكنولوجية بـ: 75% ثم تليها التغييرات الهيكلية بنسبة 20.31% وفي الأخير التغييرات الثقافية بنسبة 4.69%.

ويرجع هذا التباين في النسب بين المؤسستين إلى أن مؤسسة كوندور تركز على التغييرات الهيكلية لبناء هيكل تنظيمي يساعد على التعاون بين مختلف الأقسام ومن ثم تنطلق في إرساء الثقافة التنظيمية المبنية على روح الفريق، وهذا ما يساعدها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى ذلك فعمالها يعتبرون أن التغييرات التكنولوجية قامت بها المؤسسة في بداية نشاطها للحصول على التكنولوجيات المتطورة سواء بالنسبة للإنتاج أو نظام المعلومات.

أما فيما يخص مؤسسة كريستور فينصب اهتمامها حول التغييرات التكنولوجية لكي تتمكن من الحصول على تكنولوجيا متطورة تمكنها من إنتاج منتجات متميزة ومطابقة للمعايير الدولية، وتقديم أفضل الخدمات لكي تتحصل على شهادة الإيزو 9001، ومن ثم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2.1.2.4. رأي المبحوثين حول مفهوم عملية التغيير

كانت نسبة الاستجابة في السؤال الثاني أكبر من 100% لأنه سؤال متعدد الاستجابات يمكن للعاملين فيه اختيار أكثر من إجابة لمعرفة اختلاف رؤاهم حول مفهوم عملية التغيير، ويوضح الجدول الموالي ذلك:

الجدول رقم (15): رأي العاملين حول مفهوم عملية التغيير

المجموع		كريستور		كوندور		البيان
%	ك	%	ك	%	ك	
63.23	86	56	36	69.44	50	تساعد المؤسسة على تحقيق مستوى أداء أفضل
64.70	88	78.12	50	52.77	38	تتبع طرق وأساليب حديثة
17.65	24	9.37	6	25	18	التكيف مع محيط المؤسسة
25.73	35	11	7	38.89	28	التحول من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية
00	00	00	00	00	00	أخرى
171.32	233	154.69	99	186.11	134	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الإجابات أكدت أن التغيير في مؤسسة كوندور عملية تساعد المؤسسة على تحقيق مستوى أداء أفضل بنسبة 69.44% باعتقادهم أن التغيير يهدف إلى تحسين ظروف العمل ومن ثم تحقيق مستوى أداء أفضل، في حين تؤكد نسبة 52.77% أن التغيير هو تتبع طرق وأساليب حديثة، ويمثل هذا الاختيار غالبية الإجابات في مؤسسة كريستور بنسبة 78.12% باعتقادهم أن التغيير يتبع طرق وأساليب مستحدثة ناتجة عن الابتكارات المادية والفكرية، أما الذين اعتبروا أن التغيير هو التكيف مع محيط المؤسسة فيمثلون نسبة 25% في مؤسسة كوندور لأنهم يعتقدون أن المحيط الذي تنشط فيه مؤسساتهم وانتقالها إلى الأسواق الخارجية يفرض عليها التغيير، ويمثلون نسبة 9.37% بمؤسسة كريستور هذا لأنها ما زالت تركز على السوق المحلية وبالتالي فهي تنشط في محيط أقل تنافسية من مؤسسة كوندور، وتمثل نسبة 38.89% العمال الذين يعتبرون أن التغيير هو التحول من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية في مؤسسة كوندور، وتقدر نسبتهم بـ: 11% في مؤسسة كريستور.

وعموما يعتبر غالبية عمال المؤسسات أن التغيير هو تتبع طرق وأساليب حديثة تساعد المؤسسة على تحقيق مستوى أداء أفضل بنسبة: 64.70%، 63.23% على التوالي.

3.1.2.4. رأي المبحوثين حول ضرورة التغيير في المؤسساتين

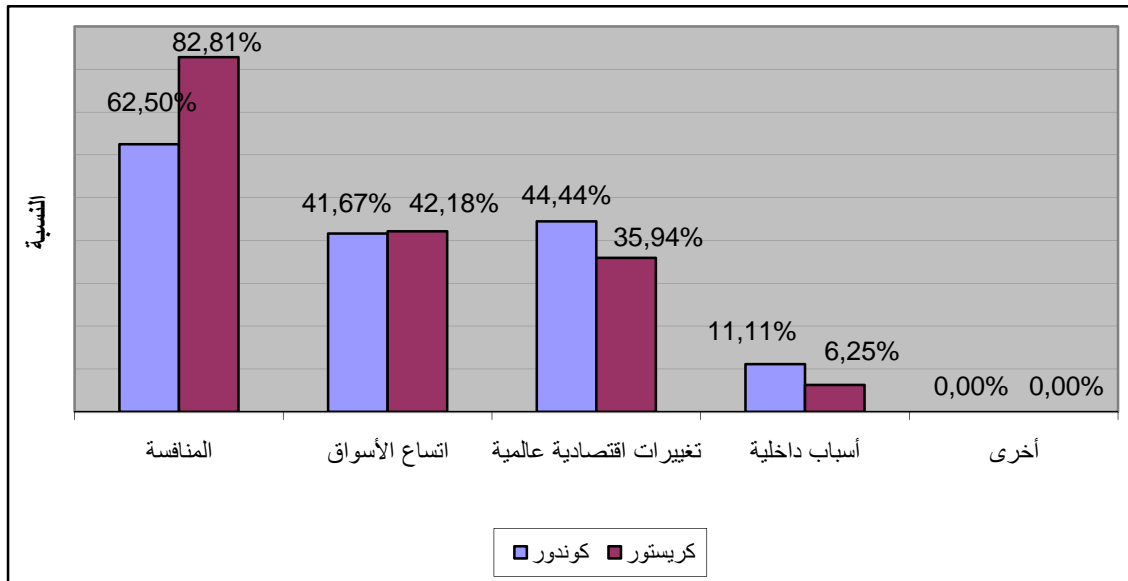
يهدف السؤال الثالث لمعرفة مدى إدراك العمال في مؤسستي كوندور وكريستور لضرورة التغيير، ويوضح الجدول الموالي ذلك:

الجدول رقم (16): ضرورة التغيير في المؤسساتين

المجموع		كريستور		كوندور		البيان
%	ك	%	ك	%	ك	
55.88	76	53.12	34	58.33	42	ضروري جدا
38.23	52	43.75	28	33.33	24	ضروري
5.88	08	3.13	02	8.33	06	نوعا ما
00	00	00	00	00	00	غير ضروري
%100	136	%100	64	%100	72	المجموع

تشير نسبة 58.33% من الإجابات إلى أن التغيير ضروري جدا في مؤسسة كوندور، ونسبة 33.33% إلى أنه ضروري، و8.33% نوعا ما، أما بالنسبة لمؤسسة كريستور فكانت غالبية الإجابات تشير أن التغيير ضروري جدا كما هو الحال بالنسبة لنظيرتها كوندور بنسبة 53.12%، ونسبة 43.75% تشير أن التغيير ضروري وتبقى نسبة 3.13% نوعا ما.

وعموما فإن غالبية العمال يدركون ضرورة التغيير في كلا المؤسساتين بنسبة 94.11% من الإجابات لأنهما تنشطان في محيط يتميز بسرعة التغيير وحدة المنافسة (المجال الإلكتروني)، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل موضحة في الشكل الموالي لكل مؤسسة على حدة.



الشكل رقم (26): أسباب التغيير في المؤسستين

تظهر نتائج الشكل أن نسبة الاستجابة تفوق 100% لأننا فتحنا المجال للمبحوثين لاختيار أكثر من إجابة لمعرفة اختلاف نظرتهم إلى أسباب التغيير، وقد كانت أغلبية الإجابات في مؤسسة كوندور تشير أن ضرورة التغيير ترجع للمنافسة بالدرجة الأولى بنسبة 62.50% تليها التغييرات الاقتصادية العالمية بـ: 44.44% ثم اتساع الأسواق بنسبة 41.67% في حين أن نسبة الأسباب الداخلية تقدر بـ: 11.11%، أما فيما يخص مؤسسة كريستور فتقدر غالبية الإجابات بـ: 82.81% بالنسبة للمنافسة وهي تفوق مؤسسة كوندور، أما الأسباب الأخرى التي تجعل من التغيير ضرورة لهذه المؤسسة، فنسبها كالتالي: 42.18% بالنسبة لاتساع الأسواق و35.94% كتغييرات اقتصادية عالمية، و6.25% كأسباب داخلية.

ويرجع هذا التباين في النسب إلى أن مؤسسة كوندور أصبحت من المؤسسات الكبرى في مجال الإلكترونيك وتخلصت بنسبة كبيرة من التبعية التكنولوجية - الانتقال من نسبة اندماج 25% إلى نسبة اندماج تفوق 80% في منتجاتها، إضافة إلى بدايتها في نظام تصنيع البطاقات الالكترونية - وهذا ما يمكنها من طرح منتجات بأسعار منخفضة على مؤسسة كريستور، والتي تعتبر كميزة تنافسية مكنت مؤسسة كوندور من دخول أسواق جديدة خاصة الأسواق الخارجية مما يجعل التغييرات الاقتصادية العالمية كآلية لدفع عجلة التغيير بكوندور، أما عن مؤسسة كريستور فلم تتخلص من التبعية التكنولوجية بنسبة كبيرة حيث تصل نسبة اندماج منتجاتها إلى 75%.

وعموما فإن ما يجعل التغيير ضروري في كلا المؤسساتين تميز المجال الإلكتروني والإلكترومنزلي بالمنافسة الشديدة، وهذا ما تدل عليه النسبة الإجمالية للمنافسة المقدرة بـ: 72.65% من إجمالي الإجابات.

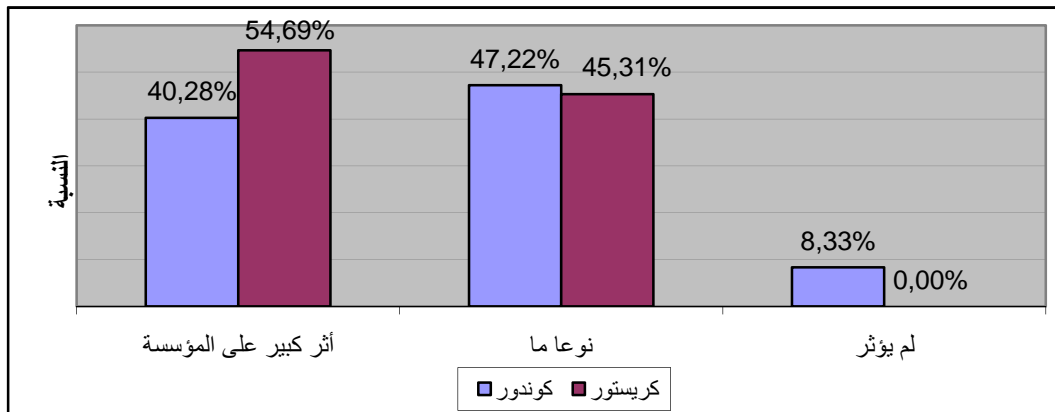
4.1.2.4. تغيير المحيط التنافسي للمؤسساتين

يتطرق السؤال الرابع إلى الإجابة على ما إذا كان المحيط التنافسي لمؤسستي كوندور وكريستور تغيير بصفة واسعة أو لا وما هي درجة تأثيره على كل مؤسسة، ويوضح الجدول الموالي ذلك:

الجدول رقم (17): مدى تغيير المحيط التنافسي للمؤسساتين

المجموع		كريستور		كوندور		البيان
%	ك	%	ك	%	ك	
27.20	37	29.69	19	25	18	بصفة واسعة جدا
47.06	64	50	32	44.44	32	بصفة واسعة
23.53	32	20.31	13	26.39	19	نوعا ما
2.20	03	00	00	4.17	03	لم يتغير
%100	136	%100	64	%100	72	المجموع

تظهر نتائج الجدول أن الأغلبية ترى أن المحيط التنافسي لمؤسسة كوندور قد تغير بصفة واسعة بنسبة 44.44% تفوقها نفس الإجابة لدى مؤسسة كريستور بنسبة 50%، وتليها الإجابة أن المحيط التنافسي قد تغير بصفة واسعة جدا بنسبة 25% في مؤسسة كوندور و29.69% في مؤسسة كريستور، ويرجع ذلك إلى التغييرات التي شهدتها مؤسسة كريستور في محيطها التنافسي باعتبارها قد باشرت نشاطها قبل مؤسسة كوندور بأربع سنوات. أما بالنسبة عن تأثير هذا التغيير على كل مؤسسة فيوضح الشكل الموالي ذلك.



الشكل رقم (27): مدى تأثير المؤسساتين بتغيير المحيط التنافسي

يشير الشكل إلى أن نسبة 47.22% في مؤسسة كوندور بنوا إجاباتهم على أن التغيير الإيجابي للمحيط التنافسي للمؤسسة قد أثر عليها نوعاً ما، و40.28% بأنه قد أثر عليها بشكل كبير، و8.33% أنه لم يؤثر عليها، أما عن مؤسسة كريستور فتشكل الإجابات بنسبة 54.69% أن التغيير في المحيط التنافسي له أثر كبير على المؤسسة، و45.31% نوعاً ما، وتندعم الإجابة بأن المحيط التنافسي لم يؤثر على المؤسسة. ويعود هذا الاختلاف في النسب إلى أن مؤسسة كوندور قد اندمجت في المنافسة بقوة منذ بداية نشاطها، أما مؤسسة كريستور قد بدأت نشاطها بصفة عادية وتأثرت بفعل المنافسة حتى أصبحت قوية كما تعرف عليه الآن. وبصفة عامة فإن المحيط التنافسي لكلا المؤسستين قد أثر عليهما إيجابياً ودفعهما إلى تحسين قدرتهما التنافسية للتكيف معه.

5.1.2.4. التغيير المناسب للتكيف مع المحيط التنافسي

يعكس السؤال الخامس رأي الأفراد في التغييرات اللازمة التي تقوم بها كل مؤسسة للتكيف مع محيطها التنافسي، لذا كان في شكل سؤال متعدد الاستجابات للدلالة أفضل على ذلك، وقد كانت نتائجه كالتالي:

الجدول رقم (18): التغيير المناسب للتكيف مع المحيط التنافسي

المجموع		كريستور		كوندور		البيان
%	ك	%	ك	%	ك	
66.17	90	54.69	35	76.39	55	إدارة الجودة الشاملة
39.70	54	31.25	20	47.22	34	الموارد البشرية
41.91	57	42.19	27	41.67	30	التكنولوجيا
50.73	69	70.31	45	33.33	28	الإيزو
00	00	00	00	00	00	أخرى
%198.53	270	%198.44	127	%198.61	143	المجموع

من الجدول يتضح أن رأي 76.39% من المبحوثين كان حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور، على عكس مؤسسة كريستور التي كانت أغلبية الإجابات حول الإيزو بنسبة 70.31% وهذا للتكيف مع المحيط التنافسي، ويرجع ذلك طبعاً إلى حصول مؤسسة كوندور على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000 وبدايتها في مشروع إدارة الجودة الشاملة، مما يدل على إدراك غالبية عمالها لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين أن مؤسسة كريستور لم تحصل لحد الآن على

شهادة الإيزو مما دفع غالبية الأفراد إلى التأكيد عليه للتكيف مع المحيط التنافسي ومن ثم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2.2.4. المحور الثاني: التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

نههدف من خلال هذا المحور إلى معرفة مدى اقتناع والتزام الإدارة العليا لمؤسستي كوندور وكريستور بتبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير.

1.2.2.4. رأي العاملين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يتمحور السؤال السادس حول معرفة رأي العاملين بمؤسستي كوندور وكريستور حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث أننا لم نفتح فيه المجال للمبحوثين لاختيار أكثر من إجابة لمعرفة ما إذا كانوا يركزون على تبنيهم لقيم ومعتقدات جديدة لتطبيق هذا المدخل، وقد كانت الإجابات كالآتي:

الجدول رقم (19): مفهوم إدارة الجودة الشاملة

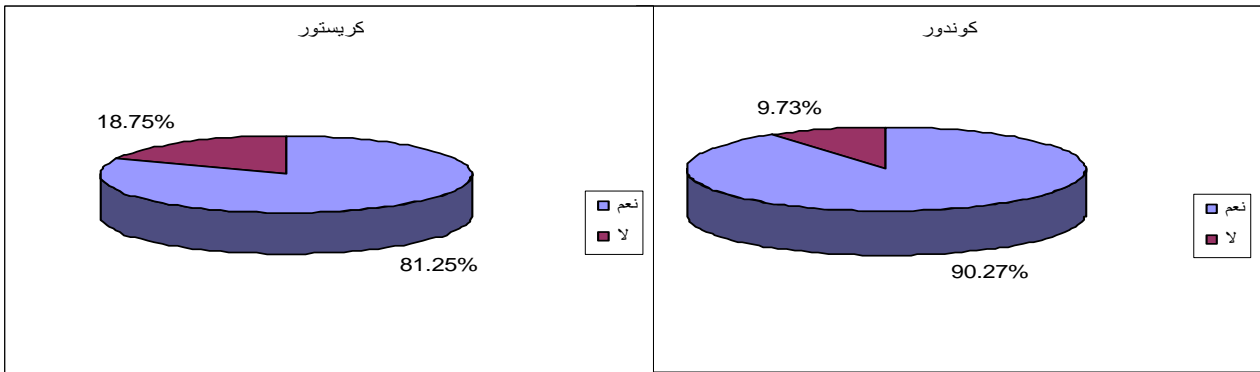
المجموع		كريستور		كوندور		البيان
%	ك	%	ك	%	ك	
42.65	58	35.94	23	48.61	35	مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في المؤسسة ككل
2.94	04	00	00	5.55	04	تتطلب قيم ومعتقدات جديدة لكل الأفراد
10.29	14	9.37	06	11.11	08	تعتمد على مساندة ومشاركة كل المستويات الإدارية
13.23	18	21.87	14	5.55	04	تعتمد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية
30.88	42	32.81	21	29.17	21	كل ما سبق
00	00	00	00	00	00	أخرى
%100	136	%100	64	%100	72	المجموع

تظهر نتائج الجدول أن 48.61% من الإجابات في مؤسسة كوندور ترى أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التحسين المستمر في المؤسسة ككل، ثم تليها نسبة 29.17% لكل الاقتراحات، أما عن مؤسسة كريستور فتشكل غالبية الإجابات بنسبة 35.94% على أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل

يهدف إلى التحسين المستمر و32.81% لكل الاقتراحات وهذا ما يعكس الجانب النظري الجيد لعمال كلا المؤسسات، أما بالنسبة لانعدام نسبة الإجابة بأن إدارة الجودة الشاملة تتطلب قيم ومعتقدات جديدة لكل الأفراد في مؤسسة كريستور وبلوغها 5.55% في مؤسسة كوندور فيرجع ذلك إلى بداية وعي عمال هذه الأخيرة بثقافة الجودة الشاملة، وهذا مؤشر إيجابي لمؤسسة كوندور يعكس ما حققته منذ بدايتها في مشروع إدارة الجودة الشاملة لمدة لا تتجاوز ستة أشهر.

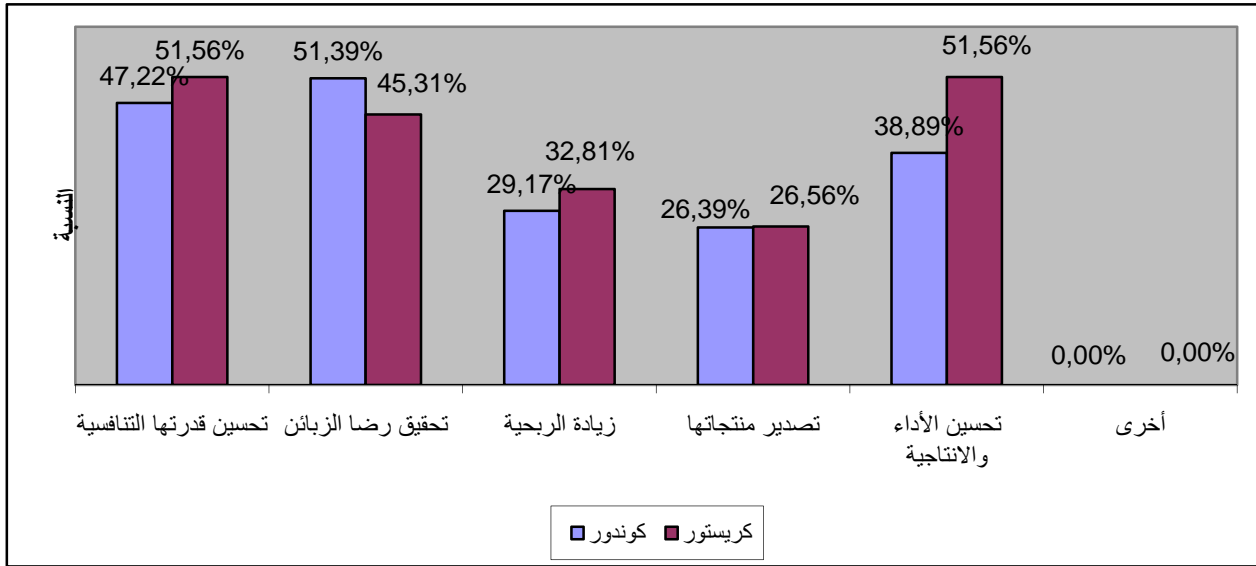
2.2.2.4. أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يهدف السؤال السابع إلى الإجابة عن ما إذا كانت مؤسستي كوندور وكريستور قد اعتمدتا إدارة الجودة الشاملة وما هو سبب ذلك، وكانت النتائج كالتالي:



الشكل رقم (28): تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات

كانت النتائج تبين أن 90.27% من الإجابات تؤكد أن إدارة كوندور اعتمدت إدارة الجودة الشاملة، تقابلها نسبة 81.25% في مؤسسة كريستور، وتعتبر هذه النتائج جيدة خاصة أن الاستثمار وجهت إلى مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسات، باعتبار أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مسؤولية جميع الأفراد في المؤسسة. ويبرر الأفراد إجاباتهم بنعم أن مؤسساتهم تهدف من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق جملة من الأهداف واضحة نتائجها في الشكل الموالي:



الشكل رقم (29): أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من الشكل يتضح أن نسبة الاستجابة تفوق 100% لأننا فتحنا المجال للمبحوثين لاختيار أكثر من إجابة لمعرفة اختلاف نظرتهم حول أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أن أغلب المبحوثين 51.39% في مؤسسة كوندور يشيرون أن مؤسستهم تهدف إلى تحقيق رضا الزبائن من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، باعتقادهم أنه الهدف المحوري والأولي لهذا المدخل والذي يساعدها على تحسين قدرتها التنافسية ومن ثم تحسين الأداء والإنتاجية وبالتالي زيادة الربحية. أما مؤسسة كريستور فأجاب أغلب المبحوثين أن مؤسستهم تهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين قدرتها التنافسية وتحسين الأداء والإنتاجية بنسبة 51.56%، وتليها نسبة 45.31% أنها تهدف لتحقيق رضا الزبائن باعتقادهم أن تحسين القدرة التنافسية وتحسين الأداء يمكن المؤسسة من طرح منتجات وخدمات من شأنها أن تلبى حاجات الزبائن ورغباتهم وتنفذ متطلباتهم. وعموما فإن عمال كلا المؤسستين يدركون أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتباره المدخل الفعال لتحقيق أهداف كل مؤسسة في محيط تنافسي جد متغير.

3.2.2.4. تطبيق إجراءات الجودة في المؤسستين

نههدف من خلال السؤال الثامن إلى معرفة ما إذا كانت إدارة مؤسستي كوندور وكريستور قامت بمجموعة من الإجراءات فيما يخص الجودة، وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (20): تطبيق إجراءات الجودة في المؤسستين

المجموع		كريستور		كوندور		البيان
%	ك	%	ك	%	ك	
20.59	28	21.87	14	19.44	14	تعميم سياسة الجودة على العاملين بالمؤسسة
16.17	22	21.87	14	11.11	08	إنشاء آلية لمراقبة تنفيذ الجودة
2.94	04	3.12	02	2.78	02	تحديد البنية التحتية اللازمة لتحقيق المنتج ومطابقته مع المواصفات
7.35	10	6.25	04	8.33	06	استقطاب الكفاءات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
52.94	72	46.87	30	58.33	42	كل ما سبق
00	00	00	00	00	00	أخرى
%100	136	%100	64	%100	72	المجموع

تبين نتائج الجدول أن مجموعة الإجراءات التي تتعلق بتطبيق الجودة في مؤسسة كوندور كانت أغليبتها بنسبة 58.33% لكل الاقتراحات مجتمعة معاً، ومؤسسة كريستور هي الأخرى كذلك بنسبة 46.87% والتي تقل عن مؤسسة كوندور، أما عن استقطاب الكفاءات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فكانت نسبة الإجابات مقدره بـ: 8.33% في مؤسسة كوندور وتقل عنها نفس الإجابة في نظيرتها كريستور بنسبة 6.25%، وفيما يخص الاقتراحات الباقية كانت نسبها في كوندور تقل عن نسب مؤسسة كريستور. ويرجع هذا التباين في النسب إلى أن مؤسسة كوندور تسعى إلى استقطاب الكفاءات اللازمة منذ بدايتها في مشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقامت بكل الإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسة، أما مؤسسة كريستور فلا تزال مع تطبيق الإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسة من أجل نيل شهادة الإيزو 9001.

4.2.2.4. مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

في السؤال التاسع سوف نحاول معرفة مدى تطبيق مؤسستي كوندور وكريستور لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد كانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم (21): تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المجموع	لا أوافق تماماً		لا أوافق		غير متأكد		أوافق		أوافق تماماً		البيان			
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	المؤسسة	العنصر		
100	72	00	00	00	00	00	6.94	05	12.5	09	80.56	58	كوندور	الاهتمام بالزبون
100	64	00	00	00	00	00	6.25	04	18.75	12	75	48	كريستور	
100	136	00	00	00	00	00	6.62	09	15.44	21	77.94	106	المجموع	
100	72	00	00	00	00	00	5.56	04	31.94	23	62.5	45	كوندور	المسؤولية المشتركة
100	64	00	00	00	00	00	3.12	02	42.19	27	54.69	35	كريستور	
100	136	00	00	00	00	00	4.41	06	36.76	50	58.82	80	المجموع	
100	72	00	00	00	00	00	6.94	05	26.39	19	66.67	48	كوندور	التحسين المستمر
100	64	00	00	00	00	00	4.69	03	21.87	14	73.44	47	كريستور	
100	136	00	00	00	00	00	5.88	08	24.26	33	69.85	95	المجموع	
100	72	4.17	03	9.72	07	26.39	19	34.72	25	25	18	كوندور	مشاركة العاملين	
100	64	6.25	04	9.37	06	9.37	06	53.12	34	21.87	14	كريستور		
100	136	5.15	07	9.56	13	18.38	25	43.38	59	23.53	32	المجموع		
100	72	2.78	02	2.78	02	19.44	14	40.28	29	34.72	25	كوندور	توطيد العلاقة مع الموردين	
100	64	4.69	03	4.69	03	21.87	14	34.37	22	34.37	22	كريستور		
100	136	3.67	05	3.67	05	20.59	28	37.5	51	34.56	47	المجموع		
100	72	2.78	02	2.78	02	6.94	05	27.78	20	59.72	43	كوندور	اقتناع الإدارة العليا	
100	64	3.12	02	3.12	02	4.68	03	37.5	24	51.56	33	كريستور		
100	136	2.94	04	2.94	04	5.88	08	32.35	44	55.88	76	المجموع		

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات كانت على الموافقة التامة بالنسبة لكل العناصر في كلا المؤسساتين، فبالنسبة لمؤسسة كوندور بلغت نسبة الموافقة التامة على العنصر الأول الذي يخص الاهتمام بالزبون 80.56% والعنصر الثاني الخاص بالمسؤولية المشتركة 62.5%، والعنصر الثالث المتعلق بالتحسين المستمر 66.67%، وفيما يتعلق بالعنصر الرابع الخاص بمشاركة العاملين بلغت نسبة الموافقة التامة 25% ونسبة الموافقة 34.72%، أما العنصر الخامس والمتعلق بإقامة العلاقة مع الموردين لخدمة الزبائن فبلغت نسبة الموافقة التامة فيه 34.72%، ونسبة الموافقة 40.28%، وكانت نسبة الموافقة على العنصر الأخير المتعلق باقتناع الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة مقدرة بـ:

59.72%، وهذا مؤشر جيد يبين أن هناك إدراك جيد لمبادئ إدارة الجودة الشاملة من طرف المبحوثين في مؤسسة كوندور، أما إذا لاحظنا نسب مختلف الإجابات في مؤسسة كريستور نجد أغلبيتها هي الأخرى قد حصلت على الموافقة التامة، حيث بلغت نسب هذه الأخيرة لمختلف العناصر كالتالي: العنصر الأول 75%، العنصر الثاني 54.69%، العنصر الثالث 73.44% والعنصر السادس 51.56% أما العنصر الرابع المتعلق بمشاركة العاملين فبلغت فيه نسبة الموافقة التامة 21.87% ونسبة نسبة الموافقة 53.12%، وبالنسبة للعنصر الخامس المتعلق بإقامة العلاقة مع الموردين لخدمة الزبائن فكانت نسبة الموافقة التامة مساوية لنسبة الموافقة بـ: 34.37%، وكل هذه المؤشرات هي جيدة لمؤسسة كريستور فهي تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة رغم عدم حصولها على شهادة الإيزو 9001 وعدم بدايتها في مشروع إدارة الجودة الشاملة.

بالتالي فإن كلا المؤسساتين تلتزم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا هو سر نجاحهما في المجال الإلكتروني والإلكترومنزلي واحتلالهما الصدارة في عاصمة الإلكترونيك " برج بوغريريج " .

5.2.2.4. الأفراد المسؤولون عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من خلال السؤال العاشر سنحاول معرفة نظرة المبحوثين إلى الأشخاص الذين تقع عليهم مسؤولية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد كانت نتائج هذا السؤال كالتالي:

الجدول رقم (22): الأفراد المسؤولون عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المجموع		كريستور		كوندور		البيان
%	ك	%	ك	%	ك	
2.94	04	3.12	02	2.78	02	العمال فقط
8.82	12	9.73	06	8.33	06	الإطارات فقط
10.29	14	12.5	08	8.33	06	الخبراء والمختصون والاستشاريون
77.94	106	75	48	80.56	58	جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات
100%	136	100%	64	100%	72	المجموع

من خلال أرقام هذا الجدول نلاحظ أن هناك وعي في كلا المؤسساتين بأسلوب إدارة الجودة الشاملة من منظوره الشامل فلا يمكن تطبيقه إلا بتظافر كل الجهود في جميع المستويات التنظيمية بالمؤسسة، حيث كانت نسبة الإجابة أن مسؤولية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تقع على عاتق جميع أفراد المؤسسة بكوندور 80.56% وتقل عنها نفس الإجابة بكريستور بنسبة 75%.

3.2.4. المحور الثالث: ثقافة التغيير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

نههدف من خلال هذا المحور إلى معرفة ما إذا كانت الثقافة التنظيمية لمؤسستي كوندور وكريستور تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى تقبل العاملين بكلا المؤسسات للتغيير من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المصلحة الجماعية بدلاً من المصلحة الفردية.

1.3.2.4. رأي المبحوثين حول عناصر الثقافة التنظيمية للمؤسسات

قمنا بطرح السؤال الحادي عشر على المبحوثين لمعرفة مدى توفر بعض القيم الثقافية التي تساعد على بناء ثقافة تنظيمية تساهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد كانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم (23): الثقافة التنظيمية للمؤسسات

المجموع		لا أوافق تماماً		لا أوافق		غير متأكد		أوافق		أوافق تماماً		البيان	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	المؤسسة	العنصر
100	72	06.94	05	26.39	19	36.11	26	19.44	14	11.11	08	كوندور	مقاومة التغيير
100	64	06.25	04	18.75	12	28.12	18	29.69	19	17.19	11	كريستور	
100	136	05.62	09	22.79	31	32.35	44	24.26	33	13.97	19	المجموع	
100	72	02.78	02	09.72	07	27.78	20	47.22	34	12.5	09	كوندور	عدم وجود عرف يحول دون التغيير
100	64	03.12	02	21.87	14	23.44	15	39.06	25	12.5	08	كريستور	
100	136	02.94	04	15.44	21	25.73	35	43.38	59	12.5	17	المجموع	
100	72	08.33	06	12.5	09	22.22	16	27.78	20	29.17	21	كوندور	المناقشة بالاجتماع
100	64	07.81	05	15.62	10	23.43	15	25	16	28.12	18	كريستور	
100	136	08.09	11	13.97	19	22.79	31	26.47	36	28.68	39	المجموع	
100	72	02.78	02	15.28	11	30.55	22	33.33	24	18.05	13	كوندور	تفويض السلطة
100	64	03.12	02	15.62	10	37.5	24	31.25	20	12.5	08	كريستور	
100	136	02.94	04	15.44	21	33.82	46	32.35	44	15.44	21	المجموع	
100	72	04.17	03	12.5	09	27.78	20	33.33	24	22.22	16	كوندور	تقييم العاملين
100	64	04.69	03	12.5	08	28.12	18	31.25	20	23.44	15	كريستور	
100	136	04.41	06	12.5	17	27.94	38	32.35	44	22.79	31	المجموع	
100	72	12.5	09	27.78	20	20.83	15	31.94	23	06.94	05	كوندور	اعتماد السلطة لتقبل التغيير
100	64	09.37	06	25	16	31.25	20	21.87	14	12.5	08	كريستور	
100	136	11.03	15	26.47	36	25.73	35	27.20	37	09.56	13	المجموع	

تظهر نتائج الجدول أن العناصر المطلوبة لتحسين الثقافة التنظيمية بمؤسسة كوندور تتوفر بمستوى متوسط، فالنسبة للعنصر الأول الخاص بمقاومة عمال المؤسسة للتغيير أجاب أغلب المبحوثين أنهم غير

متأكدون من ذلك بنسبة 36.11% تليها نسبة عدم الموافقة بـ: 26.39%، ثم نسبة الموافقة بـ: 19.44% ونسبة الموافقة التامة بـ: 11.11%، وأخيرا نسبة عدم الموافقة التامة بـ: 6.94%، هذا ما يدل على أن التغيير في مؤسسة كوندور لا يقبل بسهولة من طرف كل العمال، وفيما يتعلق بالعنصر الثاني الخاص بعدم وجود عرف في المؤسسة يحول دون التغيير أجاب معظم المبحوثين بالموافقة بنسبة 47.22%، والموافقة التامة بنسبة 12.5% وهذا ما يعكس ملائمة المناخ التنظيمي في كوندور لإحداث التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وجاءت نتائج العنصر الثالث المتعلق بمناقشة العمل من خلال الاجتماعات بنسبة 29.17% من المبحوثين أنهم موافقون تماما على ذلك، و 27.78% أنهم موافقون، وتبقى نسبة 22.22% من المبحوثين أنهم غير متأكدون من ذلك، ونسبة 12.5% أنهم غير موافقون، و 8.33% أنهم غير موافقون تماما، هذا لأن الاجتماعات في مؤسسة كوندور لا تعقد بمشاركة جميع مستويات المؤسسة في ذلك بل تخص الإدارة العليا والإدارة المتوسطة، ومسؤولو فرق العمل داخل ورشات الإنتاج، وفيما يخص العنصر الرابع المتعلق بزيادة السلطة والمسؤولية للموظفين لتنفيذ أي تغيير فكانت أغلبية إجابة المبحوثين بالموافقة بنسبة: 33.33%، ونسبة الموافقة التامة بـ: 18.05%، أما عن باقي الإجابات فبلغت نسبة عدم الموافقة 15.28% ونسبة عدم الموافقة التامة بـ: 2.78%، وتبقى نسبة 30.55% من المبحوثين أنهم غير متأكدين من الإجابة، ويرجع زيادة تفويض السلطة والمسؤولية في مؤسسة كوندور لكبر حجم هذه المؤسسة وعدم قدرة الطاقم الإداري بها عن تحمل كل المسؤوليات، وبالنسبة للعنصر الخامس المتعلق بقيام إدارة المؤسسة بالإظهار للعاملين أنهم أعظم الأصول كانت الأغلبية بالموافقة بنسبة 33.33% في حين أن الأغلبية في العنصر السادس المتعلق بما إذا كانت الإدارة تعتمد سلطتها لإجبار العمال على التغيير فكانت الأغلبية بالموافقة بنسبة 31.94% وهذا بطبيعة الحال ما يميز المؤسسة الخاصة الجزائرية.

وإذا قمنا باستنتاج نتائج مؤسسة كريستور فنرى أن هناك بعض العناصر الثقافية التي لا تساعد في إحداث التغييرات اللازمة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها: العنصر الأول الذي أجاب فيه الأغلبية بالموافقة بنسبة 29.69%، والموافقة التامة بنسبة 17.19%، والعنصر الأخير المتعلق باعتماد السلطة من قبل الإدارة لإحداث التغيير بنسبة موافقة 21.87% ونسبة موافقة تامة بـ: 12.5% هذا لأن عمالها لا يقبلون التغيير بسهولة وعادة ما يواجهونه بالمقاومة مما دفعها إلى اعتماد سلطتها على ذلك. في حين أن العناصر الأخرى تعتبر مساعدة في إحداث التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومنها العنصر الثاني، الذي كانت غالبية الإجابة فيه بالموافقة بنسبة 39.06%، ونسبة الموافقة التامة 12.5%، وكذلك العنصر الثالث بنسبة موافقة تامة مقدرة بـ: 28.12%، والعنصر الرابع الذي قدرت فيه نسبة الإجابة

بالموافقة بـ: 31.25% وهي تشكل الأغلبية إضافة إلى العنصر الخامس الذي كانت غالبية الإجابات فيه بالموافقة بنسبة 31.25%.

أما إذا قمنا بمقارنة المؤسستين فنجد أن مؤسسة كوندور أفضل من مؤسسة كريستور من حيث العناصر الثقافية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإحداث التغيير، إلا أنه يجب على كلا المؤسستين التركيز أكثر على التغيير الثقافي لأنه أساس نجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخل يتطلب قيم ومعتقدات جديدة لكل الأفراد.

2.3.2.4. العمل الجماعي في المؤسستين

نهدف من خلال طرح السؤال الثاني عشر إلى معرفة الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل داخل المؤسسة وهل هي مبنية على التعاون وروح الفريق أم لا؟ وكانت نتائج هذا السؤال كما يلي:

الجدول رقم (24): كيفية العمل في المؤسستين

المجموع		كريستور		كوندور		البيان
%	ك	%	ك	%	ك	
6.62	09	7.81	05	5.55	04	عمل فردي
33.69	45	32.81	21	33.33	24	عمل جماعي
60.29	82	59.37	38	61.11	44	عمل فردي وجماعي
%100	136	%100	64	%100	72	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية الإجابات في مؤسسة كوندور مقدرة بنسبة 61.11% وهي تعتبر أن العمل يتم بصفة فردية وجماعية، أما في مؤسسة كريستور فقدرت نسبة نفس الإجابة بـ: 59.37% وهي تقل عن نظيرتها كوندور في حين أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن العمل يتم بصفة جماعية بلغت 33.33% في كوندور، و32.81% في كريستور، وتبقى نسبة 5.55% للذين أجابوا أن العمل يتم بصفة فردية في كوندور و7.81% في كريستور، وبالتالي فإن روح الفريق والعمل الجماعي تتوفر في كلا المؤسستين وهذا ما يجعل المناخ التنظيمي أكثر ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3.3.2.4. مناقشة مشاكل العمل

قمنا بطرح السؤال الثالث عشر لمعرفة مدى مشاركة العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، وقد كانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم (25): مناقشة مشاكل العمل

المجموع		كريستور		كوندور		البيان
%	ك	%	ك	%	ك	
20.59	28	20.31	13	20.83	15	دائما
50	68	45.31	29	54.17	39	في معظم الأحيان
21.32	29	25	16	18.05	13	نادرا
8.09	11	9.37	06	6.94	05	أبدا
%100	136	%100	64	%100	72	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة 54.17% من المستجوبين يقررون بأن المسؤولين المباشرين يناقشون معهم مشاكل العمل في معظم الأحيان وهذا في مؤسسة كوندور، وتقل عنها نسبة نفس الإجابة في مؤسسة كريستور والمتمثلة في: 45.31% وهي تمثل غالبية الإجابة، في حين يؤكد 20.83% من المستجوبين أنه دائما يتم ذلك في مؤسسة كوندور، وتقل عنها نفس الإجابة بمؤسسة كريستور بنسبة مقدره بـ: 20.31%. أما نسبة 18.05% فتري أنه نادرا ما يتم ذلك في مؤسسة كوندور، و25% في كريستور، ويبقى البعض يرى أنه لا يتم ذلك أبدا في مؤسسة كوندور بنسبة 6.94%، ونسبة 9.37% في مؤسسة كريستور. ويرجع هذا التباين في النسب إلى كبر حجم مؤسسة كوندور وإتباعها لإستراتيجية النمو والتطور بالتالي فإنها عادة ما تواجه مشاكل غير اعتيادية وهذا ما يدفع المسؤولين إلى مشاركة مرؤوسيههم في حل هذه المشاكل، وبصفة عامة فإن مشاكل كلا المؤسستين عادة ما ترجع على الملاك للنظر فيها وإعطاء الحل المناسب، وهذا طابع المؤسسة الخاصة الجزائرية.

4.3.2.4. مدى استخدام المسؤول المباشر لأراء واقتراحات مرؤوسيه

كانت نتائج السؤال الرابع عشر كالتالي:

الجدول رقم (26): مدى استخدام المسؤول المباشر لآراء واقتراحات مرؤوسيه

المجموع		كريستور		كوندور		البيان
%	ك	%	ك	%	ك	
11.03	15	10.93	07	11.11	08	دائما
57.35	78	56.25	36	58.33	42	في معظم الأحيان
21.32	29	21.87	14	20.83	15	نادرا
10.29	14	10.94	07	9.72	07	أبدا
%100	136	%100	64	%100	72	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه أن أغلبية المستجوبين في مؤسسة كوندور يرون أنه يتم استخدام آرائهم واقتراحاتهم من قبل مسؤوليهم في معظم الأحيان بنسبة 58.33%، وهي تفوق نسبة الإجابة في مؤسسة كريستور والمتمثلة في 56.25%، تليها نسبة الإجابة بأنه نادرا ما يتم ذلك بنسبة 20.83% في مؤسسة كوندور و 21.87% في مؤسسة كريستور، في حين أن نسبة الإجابة بأنه يتم ذلك بصفة دائمة بلغت 11.11% في مؤسسة كوندور و 10.93% في مؤسسة كريستور، ويبقى البعض يشير إلى أنه لا يتم أبدا أخذ آرائهم واقتراحاتهم بنسبة 9.72% في مؤسسة كوندور و 10.94% في مؤسسة كريستور. هذا التباين في النسب يمكننا القول أن مؤسسة كوندور أفضل من نظيرتها كريستور ولكن بصفة غير معتبرة لأن كل الاختيارات متقاربة النسب، ويعتبر استخدام المسؤول المباشر لآراء ومقترحات مرؤوسيه في كلا المؤسستين مقبول، وهو ما تدل عليه النسبة الإجمالية والتي تمثل أغلبية الإجابات بأنه يتم أخذ آراء واقتراحات العمال في معظم الأحيان والمقدرة بـ: 57.32%.

5.3.2.4. مدى حرية العاملين في أداء عملهم بالأسلوب المفضل

تعكس نتائج السؤال الخامس عشر مدى حرية العاملين بمؤسستي كوندور وكريستور في أداء عملهم بالأسلوب المفضل لديهم، وقد كانت إجاباتهم كالتالي:

الجدول رقم (27): الحرية في أداء العمل

المجموع		كريستور		كوندور		البيان
%	ك	%	ك	%	ك	
19.12	26	18.75	12	19.44	14	دائما
58.09	79	56.25	36	59.72	43	في معظم الأحيان
13.23	18	14.06	09	12.5	09	نادرا
9.56	13	10.93	07	8.33	06	أبدا
%100	136	%100	64	%100	72	المجموع

نلمس من نتائج الجدول أن 59.72% من المستجوبين في مؤسسة كوندور يسمح لهم في معظم الأحيان بأداء عملهم بأسلوبهم المفضل، تقابلها نسبة 56.25% في مؤسسة كريستور، في حين أن الذين أجابوا بأنه يسمح لهم بالقيام بعملهم بأسلوبهم المفضل بصفة دائمة بلغت نسبتهم 19.44% في مؤسسة كوندور و18.75% في مؤسسة كريستور وأما بالنسبة للذين يرون أنه نادرا ما يسمح لهم بذلك فبلغوا نسبة 12.5% في كوندور وتفوقها نفس الإجابة في مؤسسة كريستور بـ: 14.06%.

بقي البعض يؤكد أنه لا يسمح لهم بأداء عملهم بأسلوبهم المفضل أبدا بنسبة تقدر بـ: 8.33% في كوندور وتفوقها مؤسسة كريستور بنسبة تقدر بـ: 10.93%، هذا التفاوت بين النسب يدل أن مؤسسة كوندور تترك حرية أكبر لعمالها في أداء عملهم على مؤسسة كريستور، لكن بصفة عامة فإن كل مؤسسة عادة ما تسمح لموظفيها بإنجاز أعمالهم بأساليبهم المفضلة وذلك باعتبار مؤسستي كوندور وكريستور من المؤسسات الخاصة الجزائرية التي يتميز العمل فيها بأنه دوما متجدد وهذا ما يجعل العاملين في حرية أكثر لأداء عملهم.

6.3.2.4. مدى إعلام العاملين بالتغيير

قمنا بطرح السؤال السادس عشر لمعرفة مدى إعلام العاملين بالتغييرات التي تحدث داخل كل مؤسسة، وهذا يندرج ضمن السياسة الاتصالية لها، وقد كانت نتائج هذا السؤال كما يلي:

الجدول رقم (28): مدى إعلام العاملين بالتغيير

المجموع		كريستور		كوندور		البيان
%	ك	%	ك	%	ك	
22.06	30	20.31	13	23.61	17	دائما
34.56	47	34.37	22	34.72	25	في معظم الأحيان
32.35	44	32.81	21	31.94	23	نادرا
11.03	15	12.5	08	9.72	07	أبدا
%100	136	%100	64	%100	72	المجموع

تبين لنا نتائج الجدول أن غالبية المبحوثين يؤكدون أنه يتم إعلامهم بالتغييرات التي تحدث داخل المؤسسة أحيانا بنسبة 34.72% في مؤسسة كوندور، و 34.37% في مؤسسة كريستور، تليها نسبة المبحوثين الذين يرون أنه نادرا ما يتم ذلك، والمتمثلة في 31.94% في مؤسسة كوندور و 32.81% مؤسسة كريستور، أما الذين أجابوا أنه يتم إعلامهم بالتغييرات دائما بلغوا نسبة 23.61% في مؤسسة كوندور و 20.31% لدى نظيرتها كريستور، ويبقى البعض يشير إلى أنه لا يتم ذلك أبدا بنسبة 9.72% في مؤسسة كوندور و 12.5% في مؤسسة كريستور.

وتؤكد هذه النسب أن مؤسسة كوندور لها سياسة اتصالية أفضل من مؤسسة كريستور، حيث يرجع ذلك إلى اهتمام الصحافة بمؤسسة كوندور أكثر من مؤسسة كريستور هذا ما يجعل موظفيها أكثر اطلاعا على ما يجري من تغييرات، لكن بصفة غير كبيرة لأن جميع النسب تتشابه تقريبا، وعلى العموم فإن السياسة الاتصالية لكلا المؤسستين لم تبلغ مستوى الفعالية المطلوب، هذا لأنهما تركزان على توفير الأدوات فقط بدلا من التحقق في نتائجها وآثارها.

7.3.2.4. مدى إطلاع العمال على ما يجري في المؤسستين

نهدف من خلال السؤال السابع عشر إلى معرفة مدى إطلاع العمال على كل ما يجري في المؤسستين وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (29): إطلاع العمال على ما يجري في المؤسساتين

المجموع		كريستور		كوندور		البيان
%	ك	%	ك	%	ك	
10.29	14	9.37	06	11.11	08	دائماً
53.67	73	59.37	38	48.61	35	في معظم الأحيان
25.73	35	21.87	14	29.17	21	نادراً
10.29	14	9.37	06	11.11	08	أبداً
%100	136	%100	64	%100	72	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن مؤسسة كريستور أحياناً ما يكون موظفوها مطلعون على كل ما يجري فيها بنسبة تقدر بـ: 59.37% ودائماً ما يكونون كذلك بنسبة 9.37% وتبقى نسبة 21.87% من المبحوثين أنهم نادراً ما يطلعون على كل ما يجري بالمؤسسة ونسبة 9.37% يرون أنه لا يتم ذلك أبداً، وهذا يرجع طبعاً لصغر حجم المؤسسة مما يجعل موظفيها أكثر علماً بما يجري داخلها.

وبالنسبة لمؤسسة كوندور فهو العكس، لأنها مؤسسة كبيرة ولا يمكن لموظفيها الإطلاع على كل ما يجري بها، والنسب الموضحة في الجدول أعلاه تبين ذلك، فبلغت نسبة المستجوبين الذين يرون أنه يتم اطلاعهم على كل ما يجري بهذه المؤسسة في معظم الأحيان 48.61% ونادراً بنسبة 29.17%، تليها نسبة الإجابتين الباقيتين بـ: 11.11% وهي نسبة متساوية.

وعموماً يمكن القول أن مؤسستي كوندور وكريستور لا تركز على فعالية أدوات الاتصال وإنما تركز على توفيرها وهذا ما جعل 53.67% من المبحوثين في كلا المؤسساتين يرون أنهم أحياناً ما يطلعون على ما يجري في مؤسستهم، فمن الجيد توفير أدوات الاتصال ولكن من الخطأ عدم مراقبة نتائجها وفعاليتها.

8.3.2.4. مدى تحصل العاملين على الدورات التدريبية اللازمة

قمنا بطرح السؤال الثامن عشر لمعرفة ما إذا كان العمال يتحصلون على دورات تدريبية كلما كان هناك تغيير، وقد كانت الإجابات كالتالي:

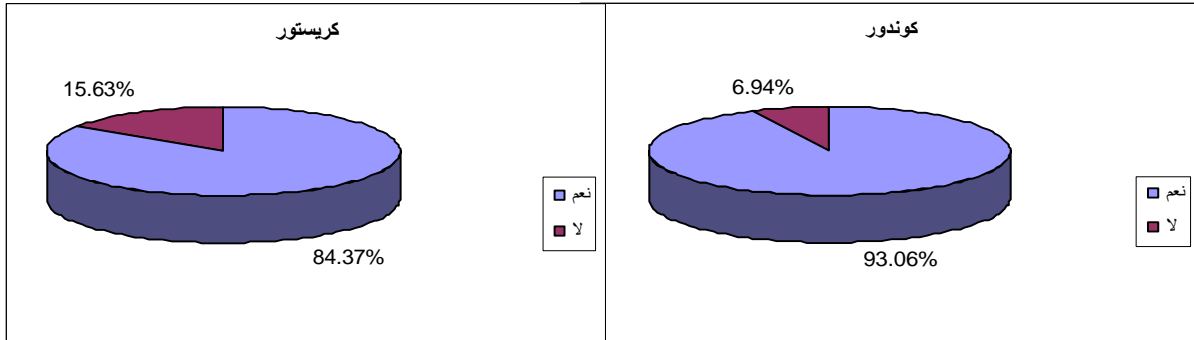
الجدول رقم (30): تحصل العاملين على الدورات التدريبية

المجموع		كريستور		كوندور		البيان
%	ك	%	ك	%	ك	
18.38	25	14.06	09	22.22	16	دائماً
33.82	46	25	16	41.67	30	في معظم الأحيان
29.41	40	34.37	22	25	18	نادراً
18.38	25	26.56	17	11.11	08	أبداً
%100	136	%100	64	%100	72	المجموع

تعكس لنا نتائج الجدول اهتمام مؤسسة كوندور بالتدريب أكثر من مؤسسة كريستور، حيث أشار أغلبية المستجوبين في مؤسسة كوندور إلى أنه يتم تحصلهم على دورات تدريبية كلما كان هناك تغيير في معظم الأحيان بنسبة 41.67%، وأما بالنسبة لمؤسسة كريستور فنشير أغلبية الإجابات أنه نادراً ما يتم ذلك بنسبة 34.37%.

9.3.2.4. مدى قبول التغيير

نريد الوصول من خلال السؤال التاسع عشر إلى معرفة ثقافة العاملين حول قبول التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد كانت الإجابات كالتالي:



الشكل رقم (30): مدى قبول التغيير في المؤسساتين

يشير الشكل السابق أن نسبة 93.06% من المستجوبين في مؤسسة كوندور هم مستعدون لقبول أي عملية تغيير تأخذ مصلحة وحدتهم قبل المصلحة الفردية وذلك لإحداث التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يعكس ثقافتهم الجيدة حول أهمية إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير، نفس الشيء بالنسبة لمؤسسة كريستور لكن بنسبة تقل عن نظيرتها كوندور وتتمثل في 84.37%، أما الذين

لم يتقبلوا ذلك فبلغت نسبتهم 6.94% في مؤسسة كوندور و15.63% في مؤسسة كريستور ويرجع اختيار المستجوبين لذلك لعدة أسباب موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (31): أسباب قبول أو عدم قبول التغيير

حالة الإجابة بنعم						
المجموع		كريستور		كوندور		البيان
41.91	57	54.69	35	30.56	22	يمكنك من الوصول إلى مراكز أحسن
72.79	99	75	48	70.83	51	يحسن الأوضاع التي تعيشها المؤسسة حتى يساعدها على البقاء والنمو والاستمرار
19.85	27	12.5	8	26.39	19	حقيقة يجب التعامل والتكيف معها
27.94	38	25	16	30.56	22	يساعدك على زيادة فرص التحسين و التطوير الذاتي
3.68	5	0	00	6.94	5	أخرى: المصلحة العامة تحتوي المصلحة الفردية
166.18	226	167.19	107	165.28	119	المجموع الجزئي
حالة الإجابة بلا						
00	00	00	00	00	00	خوفكم من فقدان مركزكم في المؤسسة
9.56	13	15.62	10	4.67	03	تحمل المزيد من أعباء العمل، و بالتالي زيادة المسؤولية و الالتزام
4.41	06	7.81	5	1.39	01	عدم وضوح معالم التغيير وأهدافه
2.94	04	00	00	5.55	04	عدم مشاركتك في اتخاذ القرار
00	00	00	00	00	00	أخرى
16.91	23	23.44	15	11.11	08	المجموع الجزئي
183.09	249	190.62	122	176.39	127	المجموع الكلي

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة الاستجابة تفوق 100% لأننا فتحنا المجال للمبحوثين لاختيار أكثر من إجابة لمعرفة اختلاف نظرتهم أسباب تطبيق تقبلهم أو مقاومتهم للتغيير، أن الذين تقبلوا التغيير بنوا إجابتهم على عدة أسباب متمثلة بالدرجة الأولى أنه يحسن الأوضاع التي تعيشها المؤسسة حتى يساعدها على البقاء والنمو والاستمرار بنسبة 70.83% في مؤسسة كوندور و75% في نظيرتها

كريستور، تليها نسبة المستجوبين الذين يعتبرون أن التغيير يمكن من الوصول إلى مراكز أحسن بنسبة 30.56% في كوندور و54.69% في مؤسسة كريستور، تليها نسبة الذين يعتبرون أنه يساعد في زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي بـ: 30.56% في مؤسسة كوندور و25% في مؤسسة كريستور، وتبقى نسبة 26.39% منهم في مؤسسة كوندور يعتقدون أن التغيير حقيقة يجب التعامل والتكيف معها وتقبلها نسبة 12.5% في كريستور، في حين أن نسبة 6.94% من المستجوبين في مؤسسة كوندور أشاروا إلى أن المصلحة العامة تحتوي المصلحة الفردية، من هذه النسب يتأكد لنا أن العاملين بكلا المؤسسات يدركون أسباب تقبلهم للتغيير من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما عن تفاوت النسب بين المؤسسات فيرجع إلى التغييرات المكثفة التي عاشها عمال مؤسسة كوندور في فترة قصيرة مما يجعلهم أكثر معرفة بأسباب عملية التغيير، وبماذا تعود عليهم؟ في حين أن عمال مؤسسة كريستور يعيشون تغييرات لكن بفترات متباعدة، وفي العموم هذه النسب تعتبر كمؤشر جيد لكلا المؤسسات وتدل على اقتناع عمالهم بتقبل التغيير من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما الذين أجابوا بلا فبرر بعض المستجوبين عدم تقبلهم للتغيير لعدم وضوح معالمه وأهدافه بنسبة 1.39% في مؤسسة كوندور و7.81% في مؤسسة كريستور، في حين برر 5.55% عدم تقبلهم للتغيير لعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار في مؤسسة كوندور، وتبقى نسبة الذين أشاروا أن التغيير يؤدي إلى تحمل المزيد من أعباء العمل وبالتالي زيادة المسؤولية والالتزام بنسبة 4.67% في مؤسسة كوندور و15.62% في مؤسسة كريستور.

« وكملخص لتحليل نتائج الاستبيان يمكن القول أن مؤسستي كوندور وكريستور قامتا بالتغييرات اللازمة من أجل التكيف مع المنافسة خاصة وأنها تنشطان في المجال الإلكتروني والالكترومنزلي الذي يعرف بسرعة التغيير، حيث دفعها ذلك للبحث عن الطرق الكفيلة لمواجهة هذا التحدي خاصة مع تعقد سلوك المستهلك الذي حملهما على تقديم منتجات وخدمات متميزة وذات جودة عالية، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل يشارك من خلاله جميع العاملين في عملية التحسين المستمر، حيث قامت كلا المؤسسات بتوفير كافة متطلباته، وعمالها لديهم ثقافة التغيير لتطبيقه، لكن ما ينقص في مؤسستي كوندور وكريستور هو إرساء ثقافة الجودة الشاملة بالاعتماد على حلقات الجودة والتعاون وروح الفريق ». »

3.4. عرض وتحليل المقابلات

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض وتحليل المقابلات التي تمت مع مسؤول الموارد البشرية ومسؤول نظام إدارة الجودة في مؤسستي كوندور وكريستور ثم نقوم بمقارنة بين المؤسستين لمختلف الإجابات.

1.3.4. عرض وتحليل المقابلة التي تمت في مؤسسة كوندور

1.1.3.4. عرض أجوبة المقابلة لمؤسسة كوندور

- ما هي أهم التغييرات التي حدثت في مؤسستكم؟ وما هي أسبابها؟

تنشط مؤسستنا كوندور في مجال الصناعات الإلكترونية والالكترومنزلية، والتي تعرف بالمنافسة الشديدة وسرعة التغيير، وهذا ما أوجب على المؤسسة التكيف مع ذلك وإجراء التغييرات المناسبة. قد قمنا بإجراء تغييرات تكنولوجية على مستوى نظم التصنيع من أجل زيادة الإنتاجية، إضافة إلى التغيير في الموارد البشرية محاولة منا لاستقطاب الكفاءات اللازمة لتسيير المؤسسة ثم التغييرات الهيكلية، كما أننا بدأنا في مشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكانت المرحلة الأولية هي حصول مؤسستنا على شهادة الإيزو 9001 طبعة 2000، وذلك لتحقيق جودة العمليات والمنتجات والخدمات لإرضاء حاجات ومتطلبات الزبائن.

- ما هي أهم أشكال المقاومة التي واجهتموها من طرف العاملين عند إدخال هذه التغييرات؟

في حقيقة الأمر لم تكن هناك مقاومة إلا من بعض العمال التنفيذيين الذين تخوفوا من استعمال التكنولوجيا الجديدة ولم يتحملوا مسؤولية استعمالها، لكن سرعان ما تم تدارك ذلك، إضافة إلى بعض عمال التحكم الذين تقانوا في تطبيق معايير الإيزو لتحقيق جودة العمليات باعتبارهم أنها كثيرة.

- كيف تعاملت مؤسستكم مع هذه المقاومة؟

بالنسبة للعمال التنفيذيين تم تدريبهم على التكنولوجيا الجديدة، حيث أصبحت عادية بالنسبة لهم، أما عمال التحكم، فقد قام مسؤولوهم بالتعاون معهم على تطبيق الإجراءات حتى تجاوزوا ذلك.

- هل هناك إستراتيجية محددة من طرف مؤسستكم في إحداث التغيير من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؟

طبعاً لأن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تحقيقها في مدة قصيرة لأنها تعتمد على قيم ومعتقدات جديدة لكل الأفراد حتى يشاركوا في عملية التحسين المستمر، هذا ما دفع المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية

التغيير التدريجي، حيث قمنا أولاً بالحصول على شهادة الإيزو 9001 هذا كمرحلة أولية، وبعدها نسعى إلى الحصول على شهادة الإيزو 14001، ومن ثم ننتقل إلى إدارة الجودة الشاملة.

- هل هناك اقتناع من طرف إدارة مؤسستكم بأهمية إدارة الجودة الشاملة؟

نعم لأنها توفر كل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا لإدراكها بأهمية هذه الأخيرة، فهي سر نجاح المؤسسات اليابانية، لأن هذا المدخل يحقق كل أهداف المؤسسة، هذا لأنه يسعى لتحقيق الجودة في كل شيء من خلال مشاركة جميع المستويات في عملية التحسين المستمر، وهذا ما يجعله مختلفاً على الإيزو، لأن هذا الأخير هو مجموعة من المعايير تطبق داخل المؤسسة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي جزء من ثقافة المؤسسة والأفراد.

- هل قامت مؤسستكم بعملية تحسيسية لمواردها البشرية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

في حقيقة الأمر لم نقم بهذه العملية التحسيسية اعتقاداً منا أن عمالنا يدركون ذلك لأننا نعرف من نوظف، فنحن نستثمر في الرأسمال البشري بتوظيف الشباب الجامعيين الذين يتقبلون التغيير خاصة في المستويات الوسطى، واستخدام المعارف التطبيقية للإطارات المسرحية من المؤسسات العامة في تعليم الشباب، إضافة إلى ذلك فاحتكاكهم بالكفاءات الأجنبية خاصة الصينية يجعلهم يفهمون سر تفوق هؤلاء، أما عن الاتصال فقد قمنا بنشر سياسة الجودة عبر الإنترنت وفي الإدارات وفي مختلف الوحدات الإنتاجية حتى يلتزم عمالنا بتطبيقها، ويدركون أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها من خلال التقيد بهذه السياسة.

- كيف ترى الثقافة التنظيمية لمؤسستكم، هل هي ملائمة لإحداث التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة أو لا؟

عاشت مؤسستنا العديد من التغييرات في فترة لا تتجاوز خمس سنوات وكانت كلها ناجحة وهذا إنما يدل على ملائمة الثقافة التنظيمية لذلك، وهي مناسبة لإحداث أي تغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- كيف ترون مستوى العاملين بمؤسستكم، وهل هو مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

بطبيعة الحال نعم، لأن مستوى أغلب العمال التنفيذيين ثانوي أو ثانوي + شهادة مهنية أخرى، أما عمال التحكم فأغلبهم جامعيون، وبالنسبة للإطارات ف لديهم معارف تطبيقية وخبرات واسعة في المجال، وهذا ما يجعل مستوى كل الأفراد بمؤسستنا ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أن الذي ينقص هو التكوين حول هذا المدخل.

2.1.3.4. التعليق على المقابلة التي تمت بمؤسسة كوندور

- إن مؤسسة كوندور في حاجة مستمرة إلى التغيير كونها تنشط في بيئة تعرف منافسة كبيرة وهذا ما حملها على إجراء تلك التغييرات من أجل التكيف مع بيئتها؛
- تعتبر التغييرات التي قامت بها مؤسسة كوندور جيدة ومن شأنها أن تحسن من قدرتها التنافسية؛
- إن عدم مواجهة التغييرات بمقاومة حادة يعكس نجاح الإستراتيجية المستعملة في إحداث أي تغيير في مؤسسة كوندور؛
- فيما يتعلق بالأساليب المستعملة للتعامل مع مقاومة التغيير، أدى التدريب والتعاون في إنجاز الأعمال دورهما في التغلب على هذه المقاومة؛
- تعتبر الإستراتيجية المنتهجة من قبل مؤسسة كوندور مناسبة جدا وتسهل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأنها تسعى لتطبيق هذه الأخيرة تدريجيا؛
- إن توفير إدارة مؤسسة كوندور لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يعكس اقتناعها بأهمية تبني هذه الفلسفة؛
- يساهم الاستثمار في الرأسمال البشري والاحتكاك بالخبرات والكفاءات الأجنبية في تعبئة الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- يساهم نشر سياسة الجودة عبر مختلف وحدات المؤسسة في العملية التحسيسية للموارد البشرية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- إن التغييرات المكثفة التي عاشتها مؤسسة كوندور تجعل من التغيير جزء من ثقافة هذه المؤسسة، وبالتالي فتقافتها التنظيمية ملائمة لإحداث أي تغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- إن المستوى التعليمي للأفراد مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن تكوينهم على هذا المدخل هو الشيء المهم، لأنه يسمح بمعرفة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعرفة المفاهيم المتعلقة بها، وهذا ما جعل مؤسسة كوندور تعيد النظر في سياسة التكوين للزيادة من فعاليتها.

2.3.4. عرض وتحليل المقابلة التي تمت في مؤسسة كريستور

1.2.3.4. عرض أجوبة المقابلة لمؤسسة كريستور

- ما هي أهم التغييرات التي حدثت في مؤسستكم؟ وما هي أسبابها؟

حدثت بعض التغييرات في مؤسستنا تتمثل أساسا بالتغيير التكنولوجي خاصة في الخطوط الإنتاجية وزيادة وحدة إنتاجية تتمثل في وحدة إنتاج الثلجات، وهذا حتى نتمكن من طرح الكمية المناسبة واللازمة التي تشبع رغبات الزبائن وتفوق تطلعاتهم، إضافة إلى التغيير الهيكلي لأن نمو المؤسسة فرض علينا ذلك، وعملية إعادة التنظيم التي تدرج ضمن التغيير الهيكلي وذلك لأجل تسهيل المهام وتحسين جودة العمليات، وعموما فالمنافسة هي التي تفرض علينا أن نتغير ونتماشى مع محيطنا التنافسي، حتى نفرض وجودنا في السوق من خلال تحسين جودة العمليات وتقديم منتجات وخدمات متميزة لزبائننا.

- ما هي أشكال المقاومة التي واجهتموها من طرف العاملين عند إدخال هذه التغييرات؟

واجهنا مقاومة من قبل أفراد المؤسسة ولكن ليست كبيرة، تمثلت أساسا في خوفهم من الأشياء الجديدة التي تم إدخالها، إضافة إلى بعض الشكاوى من طرف بعض العاملين باعتبارهم أن هذه الأشياء الجديدة لا تساعدهم في أداء مهامهم.

- كيف تعاملت مؤسستكم مع هذه المقاومة؟

بطبيعة الحال قمنا بتدارك هذه المقاومة، حيث قام المسؤولون في المؤسسة بشرح هذه الأمور الجديدة وما هي فائدتها، وتدريب مرؤوسيهم عليها، مما جعلهم يدركون أهمية هذا التغيير بالنسبة لهم ولمؤسستهم، أما عن الشكاوى فقمنا أولا بمعرفة أسبابها والتي تمثلت أساسا في الخوف من المجهول، بالتالي قمنا بإجراء وتوضيح كل ما هو غامض في التغيير، وسرعان ما تمكن عمالنا من التكيف مع هذا التغيير وأصبح ناجحا بصفة كبيرة.

- هل هناك إستراتيجية محددة من طرف مؤسستكم في إحداث التغيير من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؟

في حقيقة الأمر ليس هناك إستراتيجية محددة، ولكن قبل أن نطبق هذه الفلسفة علينا أولا أن نحقق الجودة في المنتج، ثم الجودة في العمليات أو الجودة الشاملة، ثم نبدأ في مشروع إدارة الجودة الشاملة، لكن دائما يجب أن نأخذ بعين الاعتبار المنافسة التي فرضت علينا ذلك.

- هل هناك اقتناع من طرف إدارة مؤسستكم بأهمية إدارة الجودة الشاملة؟

نعم هناك اقتناع من طرف إدارة مؤسستنا بذلك، وما يهمنا هو تطبيقها أكثر من الحصول على شهادة الإيزو، لأن هذه الأخيرة هي مجموعة من المعايير تطبق من قبل المؤسسة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي تعتمد على قيم ومعتقدات جديدة تجعل كل الأفراد يشاركون في تحقيق الجودة بصفة مستمرة ودائمة، وبصفتي مسؤول إدارة الجودة بمؤسسة كريستور لقد تم توفير كل متطلبات إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة لأنها تدرك جيدا سر نجاح المؤسسات العملاقة، لكن لحد الساعة لم نصل إلى تطبيق هذا المدخل.

- هل قامت مؤسستكم بعملية تحسيسية لمواردها البشرية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

لم نقوم بهذه العملية، لكننا في حقيقة الأمر قمنا ببعض العمليات الاتصالية، مثلا نشر سياسة الجودة على مختلف الوحدات والأقسام، إضافة إلى تصريح الإدارة والمتضمن أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها، لكنني أعتقد أن أغلبية الموظفين يدركون أهمية تحقيق الجودة الشاملة نظرا لمستواهم العلمي والمهني.

- كيف ترى الثقافة التنظيمية لمؤسستكم، هل هي ملائمة لإحداث التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا؟

نعم، لأن إنجاز المهام في مؤسستنا مبني على التعاون بين الأفراد، وعادة ما يتعاونون فيما بينهم ويتعلمون من بعضهم البعض للتحكم في أداء مهامهم.

- كيف ترون مستوى العاملين بمؤسستكم، وهل هو مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

قمنا بتوظيف العديد من الشبان الجامعيين الذين لديهم قابلية التغيير والتجديد، لكنهم يحتاجون إلى خبرات ميدانية، مما دفعنا إلى استقطاب بعض الكفاءات المسرححة من القطاع العام للاستفادة من تجاربهم في الميدان، فنحن نرى أن مستوى كل الأفراد بالمؤسسة ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن ما ينقصنا في المؤسسة هو التكوين، فنحن للأسف نتكون من بعض البعض فقط.

2.2.3.4. التعليق على المقابلة التي تمت بمؤسسة كريستور

- يفرض المحيط التنافسي لمؤسسة كريستور إجراء التغييرات اللازمة بصفة مستمرة من أجل التكيف معه وفرض وجودها في السوق؛

- تهدف التغييرات التي أجرتها مؤسسة كريستور إلى تحسين جودة العمليات وتقديم منتجات وخدمات مميزة لخدمة الزبائن؛
- إن معالجة مقاومة التغيير من طرف مؤسسة كريستور بطرق مثالية (التعليم والتعاون) أدت إلى نجاح عملية التغيير وتحقيق أهدافها؛
- لا تدل وجود مقاومة التغيير على عدم نجاح هذا الأخير، وإنما إن تم معالجتها وتداركها فسوف تتوصل المؤسسة إلى الأهداف المنتظرة من هذا التغيير؛
- إن عدم تحديد مؤسسة كريستور لإستراتيجية معينة لإحداث التغيير راجع إلى المنافسة التي تفرض عليها أن تقوم بخطوات معينة على حسب الموقف، فهي تسعى لتحقيق الجودة ثم الجودة الشاملة وأخيرا تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- تدرك مؤسسة كريستور أهمية إدارة الجودة الشاملة، لكنها لم تصل إلى حد الساعة لتطبيقها على الرغم من توفر متطلباتها؛
- إن نشر سياسة الجودة وتصريح الإدارة عبر مختلف الوحدات والأقسام بالمؤسسة يساهم في فهم العاملين لأهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها؛
- إن التعاون بين الأفراد في المؤسسة يفرض وجود مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- يعتبر المستوى التعليمي والمهني لأفراد مؤسسة كريستور ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن التكوين يبقى منقوصا في هذه المؤسسة.

3.3.4. المقارنة بين نتائج المقابلات لمؤسستي كوندور وكريستور

نقوم بهذه المقارنة من خلال عرض النقاط الإيجابية والسلبية لكلا المؤسستين.

1.3.3.4. مقارنة النقاط الإيجابية

هناك العديد من النقاط الإيجابية يمكن عرضها من خلال نتائج المقابلة وذلك كالآتي:

- بدأت مؤسسة كوندور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد القيام بالتغييرات الهيكلية والتكنولوجية وتغييرات في الموارد البشرية، أما مؤسسة كريستور فلم تنطلق بعد في مشروع إدارة الجودة الشاملة، لكنها قامت بتغييرات تكنولوجية من أجل تحقيق الجودة وتغييرات هيكلية من أجل تحقيق الجودة الشاملة، وكان سبب التغييرات في كلا المؤسستين التكيف مع المحيط التنافسي وإشباع متطلبات الزبائن؛

- إن تغلب كلا المؤسستين على مقاومة التغيير وتداركها أمر جيد، لكن كان بالاعتماد على التدريب والتعاون في مؤسسة كوندور، في حين تم ذلك في مؤسسة كريستور بالاعتماد على التعليم والتدريب؛
- تحدد مؤسسة كوندور إستراتيجية التغيير المتدرج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، عكس ذلك تماما فمؤسسة كريستور لم تحدد إستراتيجية معينة وإنما تترك المنافسة هي التي تحدد الموقف لكنها تسعى لتحقيق الجودة الشاملة لتطبق بعدها إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فانتهاج مؤسسة كوندور لإستراتيجية التغيير المتدرج أمر ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعدم تحديد إستراتيجية من طرف مؤسسة كريستور والتركيز على أهداف معينة ثم تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمر جيد لذلك؛
- هناك اقتناع من طرف إدارة كلا المؤسستين بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أكثر من حصولهما على شهادة الإيزو؛
- تحاول كلا المؤسستين الزيادة من فعالية العملية الاتصالية داخلها، فكلاهما قاما بنشر سياسة الجودة وتصريح الإدارة على جميع العاملين، لكن مؤسسة كوندور تستعمل النشر الأوتوماتيكي (الانترانت) والنشر اليدوي، في حين تقتصر مؤسسة كريستور على هذا الأخير؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية السائدة في كلا المؤسستين ملائمة لإحداث التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ففي مؤسسة كوندور نتجت هذه الثقافة عن التغييرات التي عاشتها هذه المؤسسة، أما مؤسسة كريستور فقافتها بنيت على روح التعاون بين الأفراد؛
- إن مستوى الأفراد بكلا المؤسستين مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يميز المؤسسة الخاصة فهي تحاول دائما أن تستقطب من هو أكفأ.

2.3.3.4. مقارنة النقاط السلبية

- إذا ما نظرنا إلى مؤسستي كوندور وكريستور على المستوى المحلي، فهما متقدمتان فيما يخص الجودة الشاملة، أما إذا ما قورنا بالمؤسسات العالمية فهما متأخرتان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- ترجع مقاومة التغيير في كلا المؤسستين إلى الخوف من المجهول، ويترتب هذا الأخير عند عدم إعلام الأفراد بالتغييرات التي ستحدث، وهذا طابع المؤسسة الخاصة الجزائرية التي يغير فيها المالك ما يريد ومتى يريد؛
- لم تقم كلا المؤسستين بعملية تحسيسية لمواردها البشرية بأهمية إدارة الجودة الشاملة، ونجاح تطبيق هذا المدخل مرهون بمدى تعبئة الأفراد داخل المؤسسة؛

- إن عدم الاهتمام بالتكوين، وعدم تحديد سياسة تكوينية من شأنها أن ترفع قدرات الموارد البشرية لكلا المؤسستين يعتبر عنصرا يجب تداركه بسرعة من قبل الإدارة العليا من أجل رفع مستوى الأفراد لتحقيق كل ما ترغب فيه أي مؤسسة.

« وكملخص لعرض وتحليل المقابلات يمكن القول أن مؤسسة كوندور ركزت على الحصول على شهادة الإيزو ومن ثم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل التكيف مع المنافسة، لذا قامت بالتغييرات والإجراءات التي تعتبر ضرورية من أجل نجاح تطبيق هذا المدخل، نفس الشيء بالنسبة لمؤسسة كريستور فقد قامت بالتغييرات اللازمة للتكيف مع المنافسة لكنها لم تضع الإيزو في أولوياتها فهي تسعى لتحقيق الجودة الشاملة حتى ولو لم تتحصل على شهادة الإيزو».

4.4. التحليل التركيبي لبيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

نحاول من خلال هذا المبحث معرفة العلاقة الموجودة بين بعض المتغيرات والتي تساعدنا في نفني أو إثبات الفرضيات بالاعتماد على برنامج SPSS، حيث نستعمل كل من الجداول المتقاطعة ومعامل Pearson للارتباط لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، إضافة إلى المتوسطات الحسابية بالنسبة للأسئلة المتدرجة، واختبار khi-deux لمعرفة اختلاف الإجابات بين مؤسستي كوندور وكريستور.

1.4.4. اختبار العلاقة بين متغيرات الفرضية الأولى

سنقوم من خلال هذا المطلب باختبار العلاقة الموجودة بين عملية التغيير في المؤسستين وأسبابها وذلك بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها في المحور الأول من الاستبيان.

1.1.4.4. العلاقة بين ضرورة التغيير ومدى تغير المحيط التنافسي

نهدف من خلال اختبار هذه العلاقة لمعرفة أثر تغير المحيط التنافسي على ضرورة التغيير في المؤسستين ويوضح الجدول الموالي ذلك:

الجدول رقم (32): العلاقة بين ضرورة التغيير ومدى تغيير المحيط التنافسي

اختبار khi-deux		المتوسط الحسابي		معامل الارتباط :- Pearson	ضرورة التغيير				مدى تغيير المحيط التنافسي
					غير ضروري	نوعا ما	ضروري	ضروري جدا	
متغير المؤسسة	متغير المؤسسة	مدى تغير المحيط التنافسي	ضرورة التغيير	0.762	0	0	0	37	بصفة واسعة جدا
ومدى تغير المحيط التنافسي	وضرورة التغيير				0	0	25	39	بصفة واسعة
					0	5	27	0	نوعا ما
0.296	0.261	2.007	1.500	0.762	0	3	0	0	لم يتغير

نلاحظ من الجدول أن تغيير المحيط التنافسي يزيد من ضرورة التغيير إذا نظرنا إلى معامل الارتباط Pearson الذي يدل على وجود علاقة قوية بينهما، أما المتوسط الحسابي لضرورة التغيير 1.5 فيشير إلى أن أغلبية الإجابات لكلا المؤسستين تؤكد أن التغيير ضروري جدا أو ضروري، نفس الملاحظة بالنسبة لمدى تغيير المحيط التنافسي فالمتوسط الحسابي له 2.007 يشير إلى أن معظم الإجابات تثبت أنه تغير بصفة واسعة، أما اختبار khi-deux فهو يفوق 0.005 لكلا المتغيرين وغير دال إحصائيا، مما يدل على عدم وجود اختلاف كبير بين الإجابات بالنسبة لكلا المؤسستين كوندور وكريستور.

2.1.4.4. العلاقة بين ضرورة التغيير ومدى تأثير المؤسسة

نحاول من خلال اختبار هذه العلاقة معرفة مدى تأثير المؤسستين بتغيير المحيط التنافسي وعلاقته بضرورة التغيير.

الجدول رقم (33): العلاقة بين ضرورة التغيير ومدى تأثير المؤسسات

اختبار khi-deux بين متغير المؤسسة ومدى تأثير المؤسسات	المتوسط الحسابي لمدى تأثير المؤسسات	معامل الارتباط :- Pearson	ضرورة التغيير				مدى تأثير المؤسسات
			غير ضروري	نوعا ما	ضروري	ضروري جدا	
			0	0	1	63	أثر كبير على المؤسسة
			0	2	48	13	نوعا ما
0.034	1.5639	0.798	3	3	3	0	لم يؤثر

من خلال الجدول يتبين لنا أن تأثير المؤسسات بتغيير المحيط التنافسي يزيد من ضرورة التغيير وذلك ما يدل عليه معامل الارتباط الذي يقرب 1، ويبين المتوسط الحسابي لمدى تأثير المؤسسات أن أغلبية الإجابات تؤكد أن المحيط التنافسي له أثر نوعا ما المؤسسات، أما اختبار khi-deux فهو أكبر من 0.005 وغير دال إحصائيا وبالتالي لا يوجد اختلاف كبير بين إجابات مؤسستي كوندور وكريستور.

3.1.4.4. العلاقة بين ضرورة التغيير والتغيير المنتهج

يمكننا اختبار هذه العلاقة من معرفة أثر ضرورة التغيير على التغييرات التي حدثت بمؤسستي كوندور وكريستور.

الجدول رقم (34): العلاقة بين ضرورة التغيير والتغيير المنتهج

اختبار khi-deux بين متغير المؤسسة والتغيير المنتهج	معامل الارتباط :- Pearson	ضرورة التغيير				التغيير المنتهج
		غير ضروري	نوعا ما	ضروري	ضروري جدا	
		0	0	14	67	تغييرات تكنولوجية
		0	3	37	9	تغييرات هيكلية
		0	5	1	0	تغييرات ثقافية
0.001	0.722	0	0	0	0	أخرى

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة قوية بين ضرورة التغيير والتغيير المنتهج، ويشير اختبار -khi deux إلى وجود اختلاف بين الإجابات لمؤسستي كوندور وكريستور، فمؤسسة كوندور تحدث تغييرات على هيكلها التنظيمي كل سنة بسبب التطور والنمو الذي تشهده في نشاطاتها، أما مؤسسة كريستور فلم تشهد إلا تغيير هيكل واحد منذ بداية نشاطها، إضافة إلى ذلك فالتكنولوجيا التي انطلقت بها مؤسسة كوندور في بداية نشاطها كانت متطورة بالنسبة لنظيرتها كريستور مما دفع هذه الأخيرة إلى إحداث تطورات تكنولوجية للتكيف مع المنافسة.

4.1.4.4. العلاقة بين أثر تغير المحيط التنافسي والتغيير المنتهج

نختبر من خلال هذه العلاقة أثر تغير المحيط التنافسي لمؤسستي كوندور وكريستور على التغيير المنتهج ويبين الجدول الموالي ذلك:

الجدول رقم (35): العلاقة بين مدى تغير المحيط التنافسي والتغيير المنتهج

معامل الارتباط ل: Pearson	مدى تغير المحيط التنافسي				التغيير المنتهج
	لم يتغير	نوعا ما	بصفة واسعة	بصفة واسعة جدا	
	0	0	44	37	تغييرات تكنولوجية
	0	29	20	0	تغييرات هيكلية
	3	3	0	0	تغييرات ثقافية
0.766	0	0	0	0	أخرى

تظهر نتائج الجدول أن هناك علاقة قوية بين مدى تغير المحيط التنافسي والتغييرات التي أجرتها كلا المؤسستين، وبالتالي فإن مجال الصناعات الالكترونية يتميز بالمنافسة الشديدة مما دفع كلا المؤسستين لإجراء التغييرات اللازمة للتكيف مع ذلك.

5.1.4.4. اختبار الفرضية الأولى

كانت الفرضية الأولى للدراسة كالتالي: « هناك علاقة بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال والمدخل المنتهج لإحداث التغيير فيها »، من خلال تحليل نتائج عناصر المحور الأول من الاستبيان، ونتائج المقابلة التي تمت مع مسؤول الموارد البشرية ومسؤول نظام إدارة الجودة في مؤسستي كوندور وكريستور، إضافة إلى التحليل التركيبي لمتغيرات الفرضية الأولى، تم التوصل إلى أن متغيرات البيئة الداخلية، والمحيط التنافسي، والبيئة الخارجية العامة تفرض على منظمات الأعمال

إحداث التغيير المناسب والذي يسمح لها بالتكيف مع هذه المتغيرات، وبهذا تم إثبات صحة الفرضية الأولى.

2.4.4. اختبار العلاقة بين متغيرات الفرضية الثانية

نهدف من خلال هذا المطلب إلى معرفة مدى اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة الخاصة الجزائرية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأجل تحقيق أهدافها.

1.2.4.4. العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة واقتناع الإدارة العليا بتطبيقها

نهدف من خلال اختبار هذه العلاقة إلى معرفة أثر اقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تطبيق هذه الأخيرة:

الجدول رقم (36): العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة واقتناع الإدارة العليا بتطبيقها

اختبار khi-deux		المتوسط الحسابي		معامل الارتباط :- Pearson	مدى اقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة					تطبيق إدارة الجودة الشاملة
					لاوافق تماما	لاوافق	معتدلا	وافق	وافق تماما	
متغير المؤسسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة	متغير المؤسسة ومدى اقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	مدى اقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.741	0	0	2	39	76	نعم
0.130	0.788	1.1397	1.6471	0.741	4	4	6	5	0	لا

تظهر لنا نتائج الجدول أن اقتناع الإدارة العليا يؤدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فمعامل الارتباط 0.741 يدل على وجود علاقة قوية بينهما، وبالنسبة للمتوسط الحسابي لمدى اقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيشير إلى أن أغلبية المبحوثين كانت إجابتهم بالموافقة التامة أو الموافقة، أما المتوسط الحسابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهو يقرب 1 مما يدل على أن أغلب الإجابات كانت بنعم، وفيما يتعلق باختبار Khi-deux لكلا الجانبين يفوق 0.005 فهو غير دال إحصائيا مما يثبت أنه لا يوجد اختلاف كبير بين الإجابات لمؤسستي كوندور وكريستور.

2.2.4.4. العلاقة بين اقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بالزبون

يمكننا اختبار هذه العلاقة من معرفة سبب اقتناع الإدارة العليا للمؤسستين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تمكنهما من الاهتمام بزبائنها.

الجدول رقم (37): العلاقة بين اقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بالزبون

اختبار	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط	اقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة				الاهتمام بالزبون	
			لا أوافق تماما	لا أوافق	غير متأكد	أوافق		أوافق تماما
khi-deux بين متغير المؤسسة والاهتمام بالزبون	الاهتمام بالزبون	Pearson	0	0	0	30	76	أوافق تماما
			0	0	7	14	0	أوافق
			4	4	1	0	0	غير متأكد
			0	0	0	0	0	لا أوافق
0.602	1.2868	0.850	0	0	0	0	0	لا أوافق تماما

يبين لنا من الجدول أن هناك علاقة قوية بين الاهتمام بالزبون واقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما المتوسط الحسابي للاهتمام بالزبون فهو يقرب 1 مما يؤكد أن أغلبية المستجوبين موافقون تماما على أن مؤسستهم تهتم بزبائنها، بالنسبة لاختبار Khi-deux فهو أكبر من 0.005 وبالتالي لا يوجد إختلاف كبير بين الإجابات لمؤسستي كوندور وكريستور.

3.2.4.4- العلاقة بين اقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإجراءات الجودة

نحاول من خلال اختبار هذه العلاقة إلى معرفة أثر اقتناع الإدارة العليا للمؤسسات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة على قيامها بإجراءات الجودة.

الجدول رقم (38): العلاقة بين اقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وإجراءات الجودة

اختبار khi-deux بين متغير المؤسسة وإجراءات الجودة	معامل الارتباط :- Pearson	اقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة					إجراءات الجودة
		لا أوافق تماما	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماما	
		0	0	0	0	28	تعميم سياسة الجودة
		0	0	0	0	22	إنشاء آلية المراقبة
		0	0	0	0	4	تحديد البنية التحتية اللازمة
		0	0	0	1	9	استقطاب الكفاءات
		4	4	8	43	13	كل ما سبق
0.466	0.584	0	0	0	0	0	لا أوافق تماما

يتضح من هذا الجدول أن اقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي بالمؤسسات إلى القيام بإجراءات الجودة، ويشير اختبار Khi-deux إلى عدم وجود اختلاف كبير بين مؤسستي كوندور وكريستور بالنسبة لتطبيق إجراءات الجودة.

4.2.4.4. اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: « يفترض أن يكون هناك اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة الخاصة الجزائرية بأهمية تحقيق إدارة الجودة الشاملة بهدف التميز فيما تقدمه من منتجات وخدمات لتلبية متطلبات زبائنها ».

تثبت لنا المعلومات المتعلقة بالتغيرات التي أجرتها مؤسستي كوندور وكريستور لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والواردة في المبحث الثالث من الفصل الثالث، وتحليل نتائج المحور الثاني من الاستبيان ونتائج المقابلة أنه هناك اقتناع من طرف الإدارة العليا للمؤسسة الخاصة الجزائرية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهي تمكنها من الاهتمام بزبائنها بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تشبع حاجاتهم وتكون متطلباتهم وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

3.4.4. اختبار العلاقة بين متغيرات الفرضية الثالثة

يمكننا اختبار هذه العلاقة من معرفة إذا كانت ثقافة التغيير للمؤسسة الخاصة الجزائرية عنصر دائم أو معوق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1.3.4.4. العلاقة بين تقبل التغيير ومشاركة العاملين

إن مشاركة العاملين في عملية التغيير وتحديد أهدافها تؤدي إلى تقبلهم لهذه العملية وهذا ما تثبته نتائج الجدول الموالي:

الجدول رقم (39): العلاقة بين تقبل التغيير ومشاركة العاملين

اختبار khi-deux		المتوسط الحسابي		معامل الارتباط : Pearson	تقبل التغيير		مشاركة العاملين
					لا	نعم	
متغير المؤسسة ومشاركة العاملين	متغير المؤسسة وتقبل التغيير	مشاركة العاملين	تقبل التغيير	0.705	0	32	أوافق تماما
					0	59	أوافق
					0	25	غير متأكد
					8	5	لا أوافق
0.078	0.107	2.2941	1.1103	0.705	7	0	لا أوافق تماما

كما قلنا سابقا أن مشاركة العاملين لها دور كبير في تدعيم عملية التغيير وتقبلها وهذا ما يثبتته معامل الارتباط ، أما المتوسط الحسابي لتقبل التغيير فهو قريب من 1 بالتالي فإن أغلبية المبحوثين لكلا المؤسستين يتقبلون التغيير في حين يشير المتوسط الحسابي لمشاركة العاملين أن الإجابات كانت بالموافقة على أن مؤسستهم تشاركونهم في عملية التغيير، أما بالنسبة لاختبار Khi-deux فهو يفوق 0.005 لكلا الإجابتين مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين لكلا المؤسستين.

2.3.4.4. العلاقة بين تقبل التغيير وتفويض السلطة والمسؤولية

يتم اختبار هذه العلاقة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (40): العلاقة بين تقبل التغيير وتفويض السلطة والمسؤولية

اختبار	المتوسط الحسابي لتفويض السلطة والمسؤولية	معامل الارتباط لـ: Pearson	تقبل التغيير		تفويض السلطة والمسؤولية
			لا	نعم	
khi –deux بين متغير المؤسسة وتفويض السلطة والمسؤولية	2.5809	0.583	0	21	أوافق تماما
			0	44	أوافق
			0	46	غير متأكد
			11	10	لا أوافق
0.874			4	0	لا أوافق تماما

تشير نتائج الجدول إلى أن تفويض السلطة والمسؤولية يؤدي إلى تقبل التغيير وعدم مقاومته، أما المتوسط الحسابي لتفويض السلطة والمسؤولية فهو قريب من 3 مما يؤكد أن أغلب الإجابات كانت بغير متأكد، وفيما يخص اختبار khi-deux فهو يشير إلى عدم اختلاف الإجابات بين مؤسستي كوندور وكريستور.

3.3.4.4. العلاقة بين تقبل التغيير والحرية في أداء العمل

يشير الجدول الموالي إلى اختبار العلاقة الموجودة بين تقبل التغيير والحرية في أداء العمل.

الجدول رقم (41): العلاقة بين تقبل التغيير والحرية في أداء العمل

اختبار khi-deux بين متغير المؤسسة والحرية في أداء العمل	المتوسط الحسابي للحرية في أداء العمل	معامل الارتباط :- Pearson	تقبل التغيير		الحرية في أداء العمل
			لا	نعم	
			0	26	دائما
			0	79	في معظم الأحيان
			3	15	نادرا
0.944	2.1324	0.708	12	1	أبدا

يؤدي إعطاء الحرية للعاملين في أداء مهامهم إلى تقبل عملية التغيير والمساهمة في إنجازها، وهذا ما يثبتته معامل الارتباط الذي يساوي 0.708، أما متوسط الحسابي فيشير إلى أن أغلب المبحوثين يؤدون أعمالهم بحرية في معظم الأحيان، وبالنسبة لاختبار khi-deux فيشير إلى تجانس عدم وجود إجابات كلا المؤسساتين.

4.3.4.4. العلاقة بين تقبل التغيير وإعلام العاملين بالتغيير

يؤدي إعلام العاملين بالتغيير إلى تقبلهم لهذا الأخير وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (42): العلاقة بين تقبل التغيير وإعلام العاملين بالتغيير

اختبار khi-deux بين متغير المؤسسة وإعلام العاملين بالتغيير	المتوسط الحسابي لإعلام العاملين بالتغيير	معامل الارتباط :- Pearson	تقبل التغيير		إعلام العاملين بالتغيير
			لا	نعم	
			0	30	دائما
			0	47	في معظم الأحيان
			2	42	نادرا
0.937	2.3235	0.579	13	2	أبدا

يشير المتوسط الحسابي لإعلام العاملين بالتغيير إلى أن أغلبية الإجابات تؤكد أنه يتم إعلامهم بعملية التغيير أحيانا، أما اختبار Khi-deux فيدل على عدم اختلاف الإجابات بين مؤسستي كوندور وكريستور.

5.3.4.4. العلاقة بين تقبل التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمكننا اختبار هذه العلاقة من معرفة تقبل التغيير وعلاقته بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (43): العلاقة بين تقبل التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

معامل الارتباط :- Pearson	تقبل التغيير		تطبيق إدارة الجودة الشاملة
	لا	نعم	
	0	117	نعم
0.874	15	4	لا

تشير نتائج الجدول أن هناك علاقة قوية بين تقبل التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فتقبل التغيير يهيأ المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسستي كوندور وكريستور.

6.3.4.4. اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة: « تشكل ثقافة التغيير في المؤسسة الخاصة الجزائرية عنصر داعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ». تؤكد المعلومات الواردة في المبحث الرابع من الفصل الثالث والمتعلقة بتحليل التغييرات التي أجرتها مؤسستي كوندور وكريستور من خلال إدارة الجودة الشاملة، والنتائج المتحصل عليها من المحور الثالث من الاستبيان والمقابلات، والدراسة التركيبية لمتغيرات الفرضية الثالثة صحتها، فالتغييرات المكثفة التي شهدتها كلا المؤسستين، واعتمادها على مشاركة العاملين في عملية التغيير، وتفويض السلطة والمسؤولية لهم في القيام بذلك وإعطائهم الحرية في أداء مهامهم وإعلامهم بالتغيير، كلها عناصر تدعم التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتثبت صحة الفرضية الثالثة.

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الميداني معرفة العلاقة الموجودة بين عملية التغيير في مؤسستي كوندور وكريستور وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تبين لنا أن متغيرات البيئة الداخلية والخارجية تدفع المؤسسة الخاصة الجزائرية إلى إحداث التغييرات اللازمة للتكيف مع ذلك، وأن هناك اقتناع من طرف الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير من أجل تحقيق التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات من أجل إشباع حاجات ورغبات الزبائن وتجاوز تطلعاتهم، بالإضافة إلى ذلك فتوفر ثقافة التغيير في المؤسسة الخاصة الجزائرية يدعم عملية التغيير من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبهذا نكون قد أجبنا على إشكالية الدراسة.

خاتمة عامة

الشيء الذي يمكن أن نخلص إليه في ختام هذه الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة لم تعد خياراً أمام منظمات الأعمال تتخذها متى شاءت، بل أصبحت ضرورة حتمية تحدد بقائها واستمراريتها عن طريق تحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها للوصول إلى رضا زبائنها والمحافظة عليهم، فهي الإستراتيجية الملائمة لغرض إجراء التغيير من الظروف الحالية إلى الظروف المطلوب إجراء التغيير فيها.

ولأجل أن تنجح عملية التغيير من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغييرات وتوفير عدد من المتطلبات، سواء كان هدفها الأساسي هو تحقيق رضا الزبائن أو تحقيق التميز والتفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات وخدمات، ولن يتحقق ذلك إلا بتسخير كافة الجهود والطاقات لجميع أفراد المنظمة لتحقيق هذه الغاية المشتركة، فسعادة ورضا الزبون هي من سعادة ورضا العاملين، ومن ثم نستطيع أن ندرك أهمية تركيز إحداث هذه التغييرات المطلوبة وتوفير المتطلبات لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على الجانب الثقافي والسلوكي والإنساني.

فالثقافة التنظيمية الجديدة التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة، هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد أي لدى جميع العاملين في المنظمة، حيث يدفع هذا التكامل إلى توحيد الأنماط نحو تحقيق هدف كلي مشترك.

أما الجانب الإنساني فيتمثل في النمط القيادي الذي يكون قادراً على تحقيق التفاعل بينه وبين المرؤوسين وإيجاد التعاون والانسجام بتكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء ويضع المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة، وتشجيعه على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ليس هذا فقط بل ينبغي تغيير أسلوب العمل نحو العمل الجماعي وروح الفريق بالاعتماد على حلقات الجودة وفرق العمل.

والجانب الإنساني هذا غطى أيضاً المتطلبات التي يجب توفرها لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فالنظام ودعم القيادة العليا يتوقف على إيمانها وقناعتها بضرورة إحداث التغيير من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوفير الدعم المادي والمعنوي لها وذلك بإعلان تطبيق النظام الجديد أمام جميع المستويات الإدارية، وتطبيق سياسة دمج العاملين ومشاركتهم في عملية التحسين المستمر.

نستطيع أن نجمل من كل هذا أن السمة الرئيسية التي تتصف بها إدارة الجودة الشاملة هي: التعاون، العمل الجماعي وروح الفريق، فإذا توفرت المبادئ والقيم والمعتقدات التي تشكل أنماط هذه السلوكيات فسيكون ذلك ضمانا أساسيا لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، وإلا فيؤجل تطبيقها حتى تتوفر الظروف الملائمة.

ولقد ازدادت أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير في منظمات الأعمال نتيجة للتعدد المتزايد في مهامها، وتأثرها بمتغيرات البيئة التي تنشط فيها، ليس فقط داخل المجتمع الواحد، ولكن أيضا عبر المجتمعات والدول المختلفة.

كما أن تعقد سلوك الزبون وتزايد متطلباته ورغباته، أدى إلى اشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال في تقديم منتجات وخدمات متميزة وذات جودة عالية تمكنها من إرضاء زبائنها والمحافظة عليهم، وعليه أصبح من غير الممكن أن تحقق أي منظمة ذلك إلا من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تمكنها من تحقيق أهدافها وبالتالي الحفاظ على بقاءها واستمراريتها.

ومن هنا بدأ اهتمام المؤسسة الخاصة الجزائرية بإدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير فيها، يكون مبنيا على التحسين المستمر ومشاركة جميع المستويات التنظيمية في عملية الجودة من أجل تحقيق رغبات زبائنها وتفوق تطلعاتهم، ويهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة كعمليات يفهمها العاملون ويؤمنون بها، وهذا ما يمكنها من تحقيق أهدافها وتحسين أدائها وزيادة حصتها السوقية.

في إطار هذه الخاتمة سنحاول عرض أهم النتائج المتوصل إليها ونشير إلى بعض الاقتراحات والتوصيات، وبعض الإشكاليات المرتبطة بالموضوع والتي تستحق البحث والدراسة، وإجابة على إشكالية الدراسة وبعد فحص الفرضيات التي انطلقنا منها يمكن عرض النتائج التالية:

نتائج الدراسة

- تدرك مؤسستي كوندور وكريستور أهمية وضرورة التغيير للتكيف مع متغيرات بيئتها التي تنشط بها، خاصة وأن كلا المؤسستين تعملان في المجال الإلكتروني والإلكترومنزلي الذي يتميز بسرعة التغيير وحدة المنافسة؛

- إن حصول مؤسسة كوندور على شهادة الإيزو 9001 نقطة بداية لتزويد المؤسسة بنظام الجودة الشاملة ويساعدها على زيادة فعالية الأداء التسويقي والحصص السوقية، ولكن هذا لا يعني تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، فالإيزو عبارة عن مجموعة من المعايير تطبقها المؤسسة في حين أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب قيم ومعتقدات جديدة لجميع أفراد المؤسسة، وهذا ما يتأكد في مؤسسة كريستور فهي تطبق معايير الإيزو 9001 رغم عدم حصولها على شهادة التقييس؛

- هناك اقتناع من طرف الإدارة العليا لمؤسستي كوندور وكريستور بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التغيير هدفه تحقيق رغبات الزبائن وتفوق تطلعاتهم في ظل محيطها التنافسي المتغير؛
- أدت التغييرات المكثفة التي عاشتها مؤسستي كوندور وكريستور إلى جعل التغيير جزء من ثقافة الأفراد، وهذا ما يدعم إحداث التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- إن توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسستي كوندور وكريستور أمر جيد، ولكن لا يعني أنها تطبقها فهي تهتم بتكوين ثقافة عميقة للجودة يؤمن بها العاملون؛
- تعتمد كلا المؤسساتين على الهيكل الوظيفي طويل المستويات وهذا ما يؤدي إلى عدم الانسجام بين الأقسام الوظيفية والتعاون بينهم لدعم مشروع إدارة الجودة الشاملة؛
- تركز مؤسستي كوندور وكريستور على التطور التكنولوجي وتطبيق معايير الإيزو لتحقيق جودة العمليات لكنها تنسى تهيئة المناخ التنظيمي المبني على روح الفريق والعمل الجماعي والذي يدعم إدارة الجودة الشاملة؛
- يشتكي إطارات كلا المؤسساتين من نقص التكوين وعدم فعالية السياسة التكوينية التي يعتبرونها أساس نجاح أي تغيير؛
- يغلب على طابع المؤسسة الخاصة الجزائرية مركزية القرارات لدى الملاك، فعادة ما يضعون الأهداف ويعالجون المشاكل كما يشاؤون، ومشاركة الأفراد تبقى نسبية فهم يطرحون آراءهم لكن المالك هو سيد الموقف.

الاقتراحات والتوصيات

- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسستي كوندور وكريستور ارتأينا تقديم الاقتراحات التالية:
- من الجيد الاستثمار في الرأسمال البشري واستقطاب الشباب الجامعي والكفاءات المسرححة من القطاع العام، لكن ينبغي على مؤسستي كوندور وكريستور أخذ الاختصاص بعين الاعتبار، فأى موظف جديد يجب أن يندمج في المكان المناسب لاختصاصه ومعارفه حتى يتمكن من تقديم الأفضل للمؤسسة؛
- ينبغي على مؤسستي كوندور وكريستور إعادة النظر في السياسة التكوينية لمواردها البشرية لأن التكوين أساس نجاح التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

- يمكن لمؤسستي كوندور وكريستور الاستفادة من المعارف التطبيقية الخارجية التي يمتلكها الخبراء والمختصون في مجال إدارة الأعمال واستعمال تجاربهم الميدانية في إحداث التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- يجب على المؤسستين التركيز على التغيير الثقافي وجعل الجودة من قيم أفرادها، مع دراسة إمكانية إدخال فكرة حلقات الجودة اليابانية التي تساعد على إرساء ثقافة الجودة الشاملة؛
- تعتبر مشاركة الأفراد في تحديد أهداف التغيير من الأساليب الفعالة لتجنب مقامة التغيير ونجاح تطبيقه، لذا ينبغي على كلا المؤسستين التركيز على ذلك في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- على مؤسستي كوندور وكريستور التركيز على الاتصال الداخلي لبناء روح الفريق والعمل الجماعي.

آفاق الدراسة

- من خلال دراستنا لموضوع التغيير وإدارة الجودة الشاملة واجهتنا إشكاليات أخرى يمكن أن نعتبرها آفاق لدراسات وبحوث مستقبلية وهي:
- الإدارة بالمشاركة في منظمات الأعمال ودورها في قيادة التغيير؛
 - أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التعلم التنظيمي؛
 - تكامل إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة ودورهما في قيادة التغيير؛
- وفي الختام نأمل أن نكون قد وفقنا في معالجة الموضوع ودراسته بالشكل الذي يخدم البحث العلمي، والمساهمة ولو بصورة بسيطة في تقديم قيمة مضافة، غير أننا لا ندعي كمالاً لعملنا ولا قصوراً في جهدنا لأن الكمال لله سبحانه وتعالى.

قائمة المراجع:

1. David AUTISSIER et Jean -Michel MOUTOT, Méthode de conduite du changement, Dunod, Paris, 2000.
2. François BONEU et autres, Piloter le changement managérial, Edit. Liaison, 1^{ère} édition, France, 1992.
3. موسى اللوزي, التطوير التنظيمي " أساسيات ومفاهيم حديثة ", دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1999.
4. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
5. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2002 .
6. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2005.
7. Eric viardot et Ceram Sophia –antipolis, Stratégies du changement, Pearson Education, 2^{ème} édition, Paris, 2005.
8. François Boneu, Françoise Fettu, Luc Mormonier, Piloter le changement managérial, Document sur le site: www.étudiants.ch/upload/documents /admia/entufile_ 372_ change management.pdf, Consulté le: 17/07/2009, à: 11:14.
9. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
10. بروش زين الدين وقاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 4/3 ماي، 2005.

11. فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
12. روبرت كوين، التغيير مفاهيمه وشروطه، مجلة الإداري، دار العياد للنشر، بيروت، 2005.
13. Benoît GROUARD et Francis MESTOU, L'entreprise en mouvement « conduire et réussir le changement », Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 2005.
14. Robert Heller, Gérer le changement, Mangopratique, Italie, 1999, P108.
15. عماري عمار، إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 08/07 أفريل، 2008.
16. حسين حريم محمود ، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
17. خليل محمد حسن الشماغ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
18. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2005.
19. كولين كارنال، صندوق أدوات التغيير، ترجمة على إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2000.
20. أوسرير منور وسعيد منصور فؤاد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية والمتطلبات والمعوقات، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس، 2005.
21. Yvers Simon, Patrick Joffre (sous la d.r), Encyclopédie de gestion, Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1997.
22. Jonn R. Schermerhorn et David S. Chapell, Principes de management, Village mondial, Paris, 2002.
23. أندرودي سيزولاقي ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999، ص549.
24. François Dupuy, Sociologie du changement, Dunod, Paris, 2006.

25. Mohamed NOUIGA, La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel « Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine », Thèse de doctorat, l'école nationale supérieure d'arts et métiers, Centre d'enseignement et de recherche, Paris, Janvier 2003.
26. Peter Drucker, L'avenir du management, Village mondial, Paris, 1999.
27. John R. Schermerhorn et autres, Comportement humain et organisation, Village mondial, 2^{ème} édition, Canada, 2002.
28. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002.
29. Céline BAREH, La résistance au changement: synthèse et critique des écrits, Document sur le site: www.web.hec.ca/sitesceto/fichiers/04-10pdf, Consulté le: 17/07/2009, à:18:24.
30. مخلوفي عبد السلام وبلعراي عبد الكريم، إدارة التغيير وتحسين الأداء داخل المنظمة، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
31. D.Hellriegel, J.W.Slaum, Management des organisations, Traduit par: Michel Truchon, Boeck, Bruxelles, 1992.
32. نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمد حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض 2004.
33. Jean Marie Ducreux, Maurice Marchand –Tonel, Stratégie « Les clés du succès concurrentiel », Edit. Organisations, Paris, 2004.
34. Françoise Kourisky, Du désir au plaisir de changer « le coaching du changement », Préface de Paul Watzlawick, Dunod, 4^{ème} édition, Paris, 2008.
35. Chaude Tevy et autres, Psychologie du travail, Edit. Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2000.
36. بيتر دراكر، الإدارة "المهام –المسؤوليات –التطبيقات"، ترجمة محمد عبد الكريم، مراجعة نادية المعادي، الجزء 2، الدار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996.

37. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2005.
38. Skiou et autres, Gestion des ressources humaine, Boeck, 2^{ème} édition, Bruxelles, 2001.
39. C. Kennedy, Toutes les théories du management, Maxima, Paris, 1999, P176.
40. Alain VAS, Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits: une approche multi – paradigmatique, Document sur le site : www.strategie-aims.com/actes02/fichiers/vas.pdf, Consulté le: 30/11/2009 à: 17:54.
41. Jean Pierre Betric « dirigé par », Strategor, Dunod, Paris, 2005, P536
42. محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي " دراسة لسلوك الإنسان والجماعات في المنظمات المختلفة"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2000.
43. عبد العزيز أبو نبغة، كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية ، دار الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
44. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي " دراسة نظرية وتطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
45. Peter Drucker, Devenez manager « Les meilleurs textes de Peter Drucker », traduit par Jacques Fontaine, Pearson éducation, Paris, 2005.
46. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
47. أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة " كيف تطبق منهج الهندرة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
48. Micheal hammer, Jones champy, Le Reengineering, Dunod, Paris, 2003.
49. قاسمي كمال، إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الإستراتيجيات الحديثة للتغيير، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.

50. بلعور سليمان ومصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.

51. Bettahar Rabah, La privatisation, Séminaire sur l'évaluation des entreprises, Alger 17/18 octobre, 1994.

52. منصورى الزين، واقع الاستثمار الخاص الوطنى ومحددات نجاح عملية الخصخصة فى الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 1، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2007.

53. بن عيسى البشير، الملتقى الدولي مشكلات عملية الجودة وأثارها الاجتماعية والاقتصادية والدور الجديد للدولة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2001.

54. حسين عمر، الجات والخصخصة، دار الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، الجزائر، 1997.

55. Philippe Détrie, Conduire une démarche qualité, Edit. Eyrolles, 4^{ème} édition, Paris, 2001.

56. إبراهيم بن علي الملحم، علماء الإدارة وروادها فى العالم "سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية"، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، الرياض، 2008.

57. محمد عبد الوهاب العزواي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

58. عبد الستار حسين، الأهمية الإستراتيجية لقرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى منظمات الأعمال الصناعية، ورقة عمل مقدمة فى المؤتمر العربى الأول بعنوان: إدانة التمييز والتنافسية فى مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان، أبريل 2008.

59. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة " مفاهيم وتطبيقات "، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006.

60. رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

61. Guy laudoyer, La certification ISO 9000 « un moteur pour la qualité », Edit. Organisations, 3^{ème} édition, Paris, 2000.

62. Zohra Cherfi, La qualité « Démarche, méthodes et outils », Hermès Science Publications, Paris, 2002.

63. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

64. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، الطبعة الأولى، عمان، 2007 .
65. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " وجهة نظر"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
66. ريتشارد فرمان، توكيد الجودة في التدريب والتعليم، ترجمة سامي حسن الفرس، دار آفاق للإبداع العالمية، الرياض، 1995 .
67. C. jambart, L'assurance qualité « les normes ISO 9000 en pratique », Economica, Paris, 1995.
68. رحال علي وإلهام يحيوي، اللاجودة تكلف باهضا، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، جامعة باتنة، الجزائر، جوان 2003 .
69. بشرى عبد الوهاب محمد حسن، تكاليف الجودة أفكار جديدة لمفهوم قديم، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، عمان، 27/26 أبريل 2006.
70. مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العلماء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
71. Sandrine Quesnel, Des outils pour la qualité totale, Document sur le site: www.univ-nancy2.fr /Amphis/images/films/Gest-qual_outils.pdf, Consulté le: 21/08/2009, à: 17:54.
72. Aziza DRISS MEDDEB, Management par la qualité totale et performance de l'entreprise « Rôle médiateur de l'innovation revue de la littérature et modèle conceptuel », Document sur le site: www.stratégie-aims.com/Aims 08/DRISSA % 20aims 2008. pdf, Consulté le: 16/08/2009, à: 18:20.
73. خالد بن سعيد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة " تطبيقات على القطاع الصحي " ، مكتبة الفهد الوطنية، الرياض، 1997.
74. Shiba .S, Quatre révolutions du management par la qualité totale, Dunod, Paris, 1997.
75. J,P , HUBERAC , Guide des méthodes qualité, Maxima, Paris, 1998.

76. Gerdf Kamisk, J.petter Bauer, Management de la qualité de A à Z, Masson, Paris, 1994.
77. محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
78. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2007.
79. قاسم نايف علون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001/2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
80. محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 1، كانون الثاني 2002.
81. Jérôme LERAT – PYTLAK, Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale, Thèse de Doctorat en science de gestion, université des sciences sociales-Toulouse, 2002.
82. داني الكبير أماعاشو، أهمية تطبيق الجودة " الإيزو 9000 "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 14، ديسمبر 2000 .
83. رميدي عبد الوهاب، شهادة المطابقة للمعايير الدولية " الإيزو"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد 1، 2007 .
84. Jean –Marie GOGUE, Management de la qualité, Edit. Economica, 3^{ème} édition, Paris, 2001.
85. Jean Michel Monin, La certification qualité dans les services « outils de performance et d'orientation client », AFNOR, Paris, 2001.
86. Stéphane Mathian, Nomes qualité ISO 9000 Version 2000, AG1740.
87. Maignial Gabriel, Les cercles de qualité « une pédagogie pour de nouveaux rapports dans le travail », Edit.Moderne, Paris, 1984.
88. رحاب علي مبارك الدموخ الدويسري، حلقات الجودة، متوفر على الموقع: php2.t
www.hrm-group.com/vb/shwthread ، مطلع عليه يوم: 2010/01/11، على الساعة: 18:23.

89. Bertrand Louapre, La qualité s'il vous plaît !, Edit. Organisations, 2^{ème} édition, Paris, 1993.
90. Philip. B. Crosby, La qualité c'est gratuit « l'art et la manière d'obtenir la qualité », Economica, Paris, 1986.
91. Kaoru Ishikawa, La gestion de la qualité « outils et applications pratique », Dunod, Paris, 1984.
92. إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، « SIX SIGMA » وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
93. J.J Daudin, C.S Tapiero, Les outils et le contrôle de la qualité, Economica, Paris, 1996.
94. André Chardonnet, Dominique Thibaudon, Le guide de PDCA de Deming « procès continu et management », Edit. Organisations, Paris, 2003.
95. Michel Périgord, Réussir la qualité totale, Edit. Organisations, Paris, 1987.
96. Seddiki Abdallah, Management de la qualité, OPU, Alger, 2004.
97. Guy Landoyer , La certification ISO 9000, Edit. Organisations, 3^{ème} édition, Paris, 2000.
98. حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العالمي الثاني إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 27/26 أبريل 2006.
99. جيمس إيفان وجيمس دين، الجودة الشاملة " الإدارة، التنظيم والإستراتيجية "، تعريب سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.
100. رفاعي محمد رفاعي، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000 .
101. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2005 .
102. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الجودة الشاملة: التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005.

103. موقع أخبار برج بوعريبيج: www.bordj.net، مطلع عليه بتاريخ: 2010/02/20، على الساعة: 14:00
104. موقع أخبار برج بوعريبيج: www.bordj.net، مطلع عليه بتاريخ: 2010/02/20، على الساعة: 14:25.
105. الجريدة الرسمية: العدد 19 بتاريخ 2000/04/05.
106. الموقع الإلكتروني للمؤسسة: www.condor.dz، مطلع عليه بتاريخ: 2010/03/01، على الساعة: 17:30.
107. عمر بن حمادي، نحو التسيير الراشد، منشور مجمع بن حمادي عنتر تراد، العدد 2، ماي 2007.
108. الموقع الإلكتروني للمؤسسة: www.cristor-dz.com، مطلع عليه يوم: 2010/03/01، على الساعة: 17:30.
109. محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1999.
110. عمار بوحوش ومحمد محمود الدينيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999.
111. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي "تطبيقات إدارية واقتصادية"، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2005.
112. منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
113. عماد قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
114. Raymond –Alain thiétart et coll., Méthodes de recherche en management, Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2003.
115. أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة "مدخل لبناء المهارت البحثية"، تعريب إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.

الملحق رقم (01): استمارة خاصة بالتغيير في منظمات الأعمال من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة

موجهة للفئات العمالية بمؤسستي كوندور وكريستور

جامعة سعد دحلب - البليدة -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم ما بعد التدرج

تخصص: إدارة الأعمال

السادة والسيدات العاملين بالمؤسسة؛ في إطار التحضير لمذكرة ماجستير بعنوان: «التغيير في منظمات الأعمال من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة»، تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على أهمية هذا المدخل التي تنتهجها منظمات الأعمال لإحداث التغيير فيها.

لذا نرجو منكم قراءة الأسئلة المرفقة بدقة ثم الإجابة عليها بصراحة تامة، علما أن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر على تعاونكم سلفا.

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

I - البيانات الوصفية العامة

- السن:

أقل من 29 سنة من 30 إلى 39 من 40 إلى 50 أكبر من 50

سنة

- المستوى الدراسي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي آخر، حدد:.....

- الوظيفة:

إطار عامل تحكم عامل تنفيذ

- الإقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

II - المحور الأول: عملية التغيير في المؤسسة وأسبابها

1- ما هي أهم التغييرات التي حدثت في المؤسسة؟

تغييرات تكنولوجية تغييرات هيكلية تغييرات ثقافية أخرى، حدد:.....

2- حسب رأيكم هل التغيير هو عملية: (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

تساعد المؤسسة على تحقيق مستوى أداء أفضل.

تتبع طرق وأساليب حديثة.

التكيف مع محيط المؤسسة.

التحول من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية.

أخرى، حدد:.....

3- هل التغيير في مؤسساتكم؟

ضروري جدا ضروري نوعا ما غير ضروري

- إذا كان ضروري جدا أو ضروري فهل هذا يعود إلى؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

المنافسة.

اتساع الأسواق.

تغييرات اقتصادية عالمية.

أسباب داخلية.

أخرى، حدد:.....

4- هل ترى أن المحيط التنافسي للمؤسسة تغير؟

بصفة واسعة جدا بصفة واسعة نوعا ما لم يتغير

- إذا كان بالإيجاب فهل له:

أثر كبير على المؤسسة نوعا ما لم يؤثر

5- ما هو التغيير الذي تراه مناسباً للتكيف مع المحيط التنافسي: (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

إدارة الجودة الشاملة.

الموارد البشرية.

التكنولوجيا.

الإيزو.

أخرى، حدد:.....

III- المحور الثاني: التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

6- في رأيكم هل إدارة الجودة الشاملة:

مدخل يهدف إلى التحسين المستمر في المؤسسة ككل.

تتطلب قيم ومعتقدات جديدة لكل الأفراد.

تعتمد على مساندة ومشاركة كل المستويات الإدارية.

تعتمد على الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية.

أخرى، حدد:.....

7- هل اعتمدت مؤسستكم إدارة الجودة الشاملة؟

نعم لا

- إذا كان الجواب نعم، فهل هذا من أجل: (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

تحسين قدرتها التنافسية.

تحقيق رضا الزبائن.

زيادة الربحية.

تصدير منتجاتها.

تحسين الأداء والإنتاجية.

أخرى، حدد:.....

8- هل قامت إدارة المؤسسة بـ:

تعميم سياسة الجودة على العاملين بالمؤسسة.

إنشاء آلية لمراقبة تنفيذ الجودة وإجراءات الأعمال التصحيحية لجعل النظام فعالا.

تحديد البنية التحتية اللازمة لتحقيق المنتج ومطابقته مع المواصفات.

استقطاب الكفاءات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كل ما سبق.

أخرى، حدد:.....

9- ضع علامة (X) في الدرجة المناسبة أمام كل عبارة من العبارات التالية الخاصة بمدى التزام

الإدارة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الرقم	العناصر	الإيجابية			
		أوافق تماماً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق تماماً
01	الاهتمام بالزبون وجعله هدف المؤسسة في المقام الأول.				
02	المسؤولية مشتركة من أجل التحسين لجودة الإنتاج والخدمات والعمليات.				
03	إن تحسين الجودة عنصر دائم في المؤسسة وليس شعار أو حملة مؤقتة.				
04	يتم مشاركة العاملين بشكل كبير واستشارتهم حول القرارات المتعلقة بتحسين الجودة.				
05	تعمل إدارة المؤسسة على توطيد العلاقة مع الموردين لخدمة الزبائن.				
06	هناك اقتناع ودعم من إدارة المؤسسة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.				

10- من هم الأفراد المسؤولون عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

- العمال فقط.
- الإطارات فقط.
- الخبراء والمختصون والاستشاريون.
- جميع أفراد المؤسسة في كل المستويات.

IV- المحور الثالث:ثقافة التغيير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

11- ضع علامة (X) في الدرجة المناسبة أمام كل عبارة من العبارات التالية الخاصة بثقافة

المؤسسة.

الرقم	العناصر	الإجابة			
		أوافق تماما	أوافق	غير متأكد	لا أوافق تماما
01	يقاوم عمال المؤسسة أي تغييرات في الأساليب الإدارية أو الطرق التي تنجز بها المهمات.				
02	ليس هناك عرف بالمؤسسة يحول دون التغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.				
03	يتم مناقشة أي جديد بإشراك جميع مستويات المؤسسة من خلال الاجتماعات.				
04	يدخل ضمن ثقافة المؤسسة أن يتم زيادة تفويض السلطة والمسؤولية للموظفين لتنفيذ أي تغيير.				
05	تعمل إدارة المؤسسة على الإظهار للموظفين أنهم أعظم الموجودات (الأصول) في المؤسسة.				
06	تعتمد الإدارة سلطتها لإجبار العاملين على قبول التغيير.				

12- هل يتصف العمل في مؤسستكم بأنه:

عمل فردي عمل جماعي عمل فردي و جماعي

13- هل يناقش المسؤول المباشر معكم مشاكل العمل؟

دائما في معظم الأحيان نادرا أبدا

14- هل يأخذ المسؤول المباشر آرائكم واقتراحاتكم بعين الاعتبار؟

دائما في معظم الأحيان نادرا أبدا

15- هل يسمح لك بأداء عملك بأسلوبك المفضل؟

دائما في معظم الأحيان نادرا أبدا

16- هل يتم إعلامكم بالتغييرات التي تحدث داخل المؤسسة؟

دائما في معظم الأحيان نادرا أبدا

17- هل أنت مطلع على كل ما يجري في المؤسسة؟

دائما في معظم الأحيان نادرا أبدا

18- هل تتحصلون على دورات تدريبية كلما كان هناك تغيير؟

دائما في معظم الأحيان نادرا أبدا

19- هل أنت مستعد لقبول أي عملية تغيير تأخذ مصلحة وحدتكم قبل المصلحة الفردية وذلك

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم، هل لان القيام بالتغيير: (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

يمكنك من الوصول إلى مراكز أحسن.

يحسن الأوضاع التي تعيشها المؤسسة حتى يساعدها على البقاء والنمو والاستمرار.

حقيقة يجب التعامل والتكيف معها.

يساعدك على زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي.

أخرى، حدد:

- في حالة الإجابة بلا ترجع مقاومتك للتغيير لـ: (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

خوفكم من فقدان مركزكم في المؤسسة.

تحمل المزيد من أعباء العمل، وبالتالي زيادة المسؤولية والالتزام.

عدم وضوح معالم التغيير وأهدافه.

عدم مشاركتك في اتخاذ القرار.

أخرى، حدد:

الملحق رقم (02): دليل المقابلة

الأسئلة:

- 1- ما هي أهم التغييرات التي حدثت بمؤسستكم؟ وما هي أسبابها؟
- 2- ما هي أهم أشكال المقاومة التي واجهتموها من طرف العاملين عند إدخال هذه التغييرات؟
- 3- كيف تعاملت مؤسستكم مع هذه المقاومة؟
- 4- هل هناك إستراتيجية محددة من طرف مؤسستكم في إحداث التغيير من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؟
- 5- هل هناك اقتناع من طرف إدارة مؤسستكم بأهمية إدارة الجودة الشاملة؟
- 6- هل قامت مؤسستكم بعملية تحسيسية لمواردها البشرية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها؟
- 7- كيف ترى الثقافة التنظيمية لمؤسستكم، هل هي ملائمة لإحداث التغيير و تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا؟
- 8- كيف ترون مستوى العاملين بمؤسستكم، وهل هو مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟