



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر اكايمي في علوم التسيير

بعنوان :

إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت

تحت إشراف الأستاذة :

د. منقوري منال ابتسام

من إعداد الطالبتين :

- مداني رميساء

- صبري رهاف عيبر

أعضاء لجنة المناقشة

|                       |                 |        |
|-----------------------|-----------------|--------|
| أ.د/بن يمينة خيرة     | أستاذ محاضر -أ- | رئيسا  |
| د. منقوري منال ابتسام | أستاذ محاضر -أ- | مشرفا  |
| د/هنداوي محفوظ        | أستاذ محاضر -أ- | مناقشا |

السنة الجامعية : 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرّفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبعد، فإن الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذه الرحلة التعليمية

بنجاح وتفوق في هذه اللحظة المميزة، نشعر بفرح وامتنان عميقين ونود أن نعبر عن شكرنا

العميق لكل من ساهم في تحقيق هذا الإنجاز العظيم. إلى والدينا الأعزاء، الذين كانوا دائماً

مصدر الدعم والإلهام، نشكركم على حبكم ودعمكم اللامحدود. وإلى أستاذتنا منقوري منال

ابتسام، الذين شاركنا معارفها وخبراتها، نشكرها على التوجيه والإرشاد القيم .

"إن الله لا يضيع أجر من أحسن عملاً "

## إهداء

بفضل الله الذي نور القلوب وأنار العقول، أردت أن أعبر عن امتناني لمن كان لهم دور كبير في رحلتي. إن حمد الله تعالى هو بداية كلامي ونهايته، فهو الذي فتح لي أبواب الخير وسخر لي الأقدار.

أود أن أهدي جهدي وعملي الخالص لأولئك الناس الذين كانوا لطفهم كالغيث السماوي وصبرهم كالجبال، ولمن علموني قيمة العمل وساعدوني في تحقيق أحلامي. إلى والدي العزيز الذي دعمني وشجعني في كل خطوة أخذتها، وإلى أمي الغالية التي كانت سندًا قويًا وسلمًا أمان في كل لحظة.

إلى أخوتي وأخواتي، أعضاء عائلتي الكريمة، الذين كانوا دائمًا إلى جانبي بالحب والدعم،، اللذين ألفوا عمرهم لرؤيتي نجاحًا.

وإلى كل الأصدقاء والأقارب الذين شاركوا في فرحتي وحملوا لي ذرة الود والمحبة في قلوبهم، وإلى كل من عمل معي وكان لي زملاء في الدراسة، فأنتم جميعًا جزء لا يتجزأ من هذه الرحلة

مداني رميساء

## إهداء

أهدي هذا العمل : إلى من قال فيهما الله سبحانه وتعالى:(واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ) - الوالدين الكريمين - عرفانا مني بفضلهم علي، وتقديرا لمعاناتهم من أجلي ،... حفظهما الله وأطال في عمرهما؛ إلى الإخوة والأخوات ؛ إلى الزملاء والزميلات وكل طالب علم وباحث عن المعرفة ؛ إلى كل أساتذتي الكرام وجميع من تعاقبوا على تعليمي في مقاعد الدراسة؛ إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل ؛

إلى كل من يحبنا ونحبه في الله.

صبري رهاف عبير

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة  | العنوان   |
|---|---|
| -   | البسمة  |
| -   | الإهداء   |
| -   | شكر وعرفان  |
| -   | قائمة المحتويات   |
| -   | قائمة الجداول   |
| -   | قائمة الأشكال   |
| أو  | المقدمة عامة  |
| <b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b> |   |
| 8   | تمهيد   |
| <b>9</b>  | <b>المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة</b> |
| 9   | المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها وأهميتها  |
| 10  | أولاً: مفهوم الجودة الشاملة                                 |
| 11  | ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة                          |
| 11  | ثالثاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة                          |
| 12  | المطلب الثاني: خصائص وأهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة        |
| 12  | أولاً: خصائص إدارة الجودة الشاملة                           |
| 14  | ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة                          |
| 15  | المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة                   |
| 15  | أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة                     |
| 16  | ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة                   |
| <b>16</b>   | <b>المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي</b>     |
| 17  | المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي                        |

|  |  |
|--|--|
| 18   | أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي  |
| 19   | ثانياً: أسباب التغيير التنظيمي   |
| 21   | ثالثاً: أهمية التغيير التنظيمي   |
| 23   | المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي ومراحله                                    |
| 23   | أولاً: أنواع التغيير التنظيمي  |
| 26   | ثانياً: مراحل التغيير التنظيمي   |
| 28   | المطلب الثالث: أسباب نجاح وفشل التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة    |
| 28   | أولاً: أسباب نجاح وفشل التغيير التنظيمي  |
| 29   | ثانياً: علاقة الجودة الشاملة بالتغيير التنظيمي                                   |
| <b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>                   |  |
| 33   | المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة                         |
| 33   | أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة                           |
| 35   | ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي                              |
| 37   | المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي |
| 41   | المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية                    |
| 42   | الخلاصة  |
| <b>الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت</b> |  |
| 44   | تمهيد  |
| 45   | <b>المبحث الأول: المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة سونلغاز عين تموشنت"</b>              |
| 45   | المطلب الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز "عين تموشنت"                                   |
| 46   | أولاً: نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز  |
| 46   | ثانياً: تعريف مؤسسة سونلغاز عين تموشنت   |
| 47   | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت                         |
| 50   | المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة سونلغاز   |

|           |  |
|-----------|--|
| 51        | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة  |
| 51        | المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة .   |
| 53        | أولاً: منهج الدراسة  |
| 53        | ثانياً: مصادر جمع البيانات   |
| 54        | ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة  |
| 54        | رابعاً: فرضيات الدراسة   |
| 56        | المطلب الثاني: الأداة والطريقة المستخدمة في الدراسة                                  |
| 56        | أولاً: أداة الدراسة  |
| 60        | ثانياً: الطرق المستخدمة في القياس  |
| 61        | المطلب الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة  |
| 61        | أولاً: الجنس   |
| 62        | ثانياً: السن   |
| 63        | ثالثاً: المستوى التعليمي   |
| 64        | رابعاً: الخبرة المهنية   |
| <b>65</b> | <b>المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج.</b>  |
| 66        | المطلب الأول: تحليل نتائج عبارات الاستبيان.  |
| 71        | أولاً: تحليل نتائج عبارات المحور الأول "إدارة الجودة الشاملة"                        |
| 72        | ثانياً: تحليل نتائج عبارات المحور الثاني "التغيير التنظيمي" -بعد التغيير السلوكي     |
| 73        | ثالثاً: تحليل نتائج عبارات المحور الثاني "التغيير التنظيمي" -بعد التغيير الهيكلي     |
| 74        | رابعاً: تحليل نتائج عبارات المحور الثاني "التغيير التنظيمي" - بعد التغيير التكنولوجي |
| 75        | خامساً: تحليل نتائج عبارات المحور الثاني "التغيير التنظيمي" -بعد التغيير الوظيفي     |
| 76        | المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة   |
| 76        | أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية   |
| 77        | ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية  |

## فهرس المحتويات

---

|    |                |
|----|----------------|
| 78 | خلاصة الفصل    |
| 85 | الخاتمة العامة |
| 92 | قائمة المراجع  |
| 97 | الملاحق        |

قائمة الجداول

|    |   |    |
|----|---|----|
| 53 | الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي  | 1  |
| 57 | الجدول(2): معامل الارتباط بين عبارات إدارة الجودة الشاملة                           | 2  |
| 57 | الجدول : (3) معامل الارتباط بين عبارات التغيير السلوكي                              | 3  |
| 58 | الجدول : (4) معامل الارتباط بين عبارات التغيير الهيكلي                              | 4  |
| 58 | الجدول (5): معامل الارتباط بين عبارات التغيير التكنولوجي                            | 5  |
| 59 | الجدول (6): معامل الارتباط بين عبارات التغيير الوظيفي                               | 6  |
| 59 | الجدول رقم (07):دراسة حالة العينة   | 7  |
| 60 | الجدول رقم (8): معامل ألفا كرونباخ  | 8  |
| 61 | الجدول رقم (09): المعلومات الشخصية للعينة المدروسة                                  | 9  |
| 61 | الجدول رقم(10): خصائص العينة حسب الجنس  | 10 |
| 61 | الشكل رقم (11): تحليل خصائص عينة الدراسة- الجنس                                     | 11 |
| 62 | الجدول رقم (12): خصائص العينة حسب السن  | 12 |
| 63 | الجدول رقم (13): خصائص العينة حسب المستوى التعليمي                                  | 13 |
| 64 | الجدول رقم 14 : خصائص العينة حسب الخبرة المهنية                                     | 14 |
| 65 | الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير ادارة الجودة الشاملة    | 15 |
| 67 | الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الاول التغيير السلوكي    | 16 |
| 68 | الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني التغيير الهيكلي    | 17 |
| 69 | الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث التغيير التكنولوجي | 18 |
| 70 | الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع التغيير الوظيفي    | 19 |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 71 | الجدول رقم 20: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية         | 20 |
| 72 | الجدول رقم 21 : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية        | 21 |
| 73 | الجدول رقم 22: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الاولى   | 22 |
| 73 | الجدول رقم 23 : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الاولى  | 23 |
| 74 | الجدول رقم 24: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية  | 24 |
| 74 | الجدول رقم 25: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية  | 25 |
| 75 | الجدول رقم 26: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة  | 26 |
| 75 | الجدول رقم 27 : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة | 27 |
| 76 | الجدول رقم 28: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة  | 28 |
| 76 | الجدول رقم 29: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة  | 29 |

### قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان                                    | الرقم |
|--------|--|-------|
| و      | نموذج الدراسة                              | 1     |
| 25     | عملية التغيير الثلاثة                      | 2     |
| 47     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونغاز -عين تموشنت- | 3     |
| 54     | الجنس- تحليل خصائص عينة الدراسة            | 4     |
| 55     | السن- تحليل خصائص عينة الدراسة             | 5     |
| 56     | تحليل خصائص عينة الدراسة-المستوى التعليمي  | 6     |
| 57     | تحليل خصائص عينة الدراسة-الخبرة المهنية    | 7     |

### الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة على التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، حيث اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-، حيث أخذنا عينة ممثلة للمجتمع عددها 31 عاملا. استخدمت لأغراض التحليل وقد خلصت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي بأبعاده الأربع (التغيير السلوكي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي والتغيير الوظيفي).

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، التغيير التنظيمي، مؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-

### Summary:

The study aimed to identify the impact of total quality management on organizational change at the Sonelgaz Foundation in the state of Ain Temouchent. The study used the descriptive and analytical approach, relying on the questionnaire as a tool for collecting data. The study population consisted of workers at the Sonelgaz Foundation – Ain Temouchent, where we took a representative sample of 31 workers from the community. It was used for analysis purposes. The results of the study concluded that there is a statistically significant relationship between total quality management and organizational change in its four dimensions (behavioral change, structural change, technological change, and functional change).

**Keywords:** Total Quality Management, Organizational Change, Sonelgaz company – Ain Temouchent–

# مقدّمة عامّة

## تمهيد:

في عالم الأعمال المعاصر، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في سعيها للبقاء ذات تنافسية وتحقيق التميز في سوق متغير باستمرار. من بين النهج الرئيسية التي تتبناها المؤسسات لتحقيق هذه الأهداف هو تطبيق مفهوم الجودة الشاملة. ففي ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة أصبحت الجودة الشاملة أكثر من مجرد استراتيجية لضمان جودة المنتجات أو الخدمات، بل أصبحت مدخلا أساسيا للتغيير التنظيمي داخل المؤسسات.

تهدف هذه المذكرة الى اكتشاف كيفية تطور الجودة الشاملة كمدخل للتغيير التنظيمي، وكيف أصبحت جزءا لا يتجزأ من استراتيجيات الجودة وتطوير المؤسسات. ومنه، سنتناول تطور هذا المفهوم وكيف أثر على تغيير طبيعة التنظيمات وأساليب ادارتها.

بداية سنستعرض تطور إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري، وكيف بدأت المؤسسات في فهم أهميتها وتطبيقها لتحسين أدائها وتلبية توقعات العملاء ثم سننظر في كيفية تأثير مراحلها على هياكل وعمليات المؤسسات.

من خلال تحليل البيانات والأدلة المتاحة، سنقدم رؤية شاملة لكيفية تغيير إدارة الجودة الشاملة للتنظيمات وماهية هذا التأثير على عملياتها وهياكلها. وأخيرا سنستنتج بأهمية إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير التنظيمي وكيف يمكن للمؤسسات استثمارها لتحقيق النجاح والاستمرارية في السوق العالمي المتنافس.

## 1- إشكالية الدراسة:

قد انبثق موضوع البحث وتمحورت مشكلة الدراسة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات مع مواكبة هذه التغيرات السريعة ومواجهة المنافسة لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تعمل على تعزيز التغيير التنظيمي عن طريق تحفيز العمال وزيادة التحسين المستمر مع وضع تخطيط استراتيجي يهدف ويؤدي إلى نجاح وزيادة فعالية المؤسسة ونتاجيتها. وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي:

ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

–عين تموشنت–؟

2- الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية الدّراسة، تم تقسيمها الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة؟
- ما مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت؟
- ماهي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-؟

3- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على مختلف التساؤلات المتعلقة بالموضوع البحث نعتد على الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.
- الفرضيات الفرعية:
  1. يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير السلوكي بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.
  2. يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير الهيكلي بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.
  3. يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير التكنولوجي بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.
  4. يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير الوظيفي بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.

4- مبررات اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية والاهتمام بالمواضيع الحديثة
- الميول للبحث والاطلاع على هذه المواضيع نظرا لبروزها وتطوراتها العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.
- الرغبة في فهم الموضوع والتعمق فيه ومعالجته.
- محاولة تشخيص مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بموضوع إدارة الجودة الشاملة وسعيها لإحداث التغيير التنظيمي من خلاله.

## 5- أهداف الدراسة:

ان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في تشخيص واقع إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات وأثرها على التغيير التنظيمي. وبشكل مفصل تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مدى إدراك مؤسسة سونلغاز -عين تموشنت- لأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة عين تموشنت.
- التأكد من إحداث تغيير تنظيمي على

## 6- أهمية الدراسة:

تعود أهمية الدراسة للدور الكبير الذي تلعبه كل من إدارة الجودة الشاملة لإحداث التغيير التنظيمي على عدة مستويات في المؤسسات مع ابراز مختلف الجوانب التي يجب أن يركز عليها التغيير التنظيمي وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 7- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

-**الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل اما بالنسبة للمتغير التابع فهو التغيير التنظيمي.

-**الحدود المكانية:** لقد حاولنا اسقاط الجانب النظري على احدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي "مديرية توزيع كهرباء والغاز عين تموشنت".

-**الحدود الزمانية:** تم اجراء التريص في المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الزمنية من 24 افريل 2024 إلى 08 ماي 2024، أما الدراسة ككل كانت خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023.

- **الحدود البشرية:** عينة من مستخدمي "مؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-".

## 8- منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي لدراسة الموضوع، اما الفصل الثاني فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي

والتحليلي من خلال استخدام دراسة الحالة والاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 26 و19.

#### 9- مرجعية الدراسة:

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات العلمية المحكمة وكذا المقالات والملتقيات، ومذكرات الدكتوراه والماجستير، هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة وجمع المعلومات على مستوى "مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت".

#### 10- صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة نذكر ما يلي:

- عدم توفر الوقت الكافي لإتمام الدراسة.
- امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم.
- صعوبة استرجاع كل الاستمارات الموزعة.

#### 11- هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث وفق منهجية **IMRAD** الى فصلين:

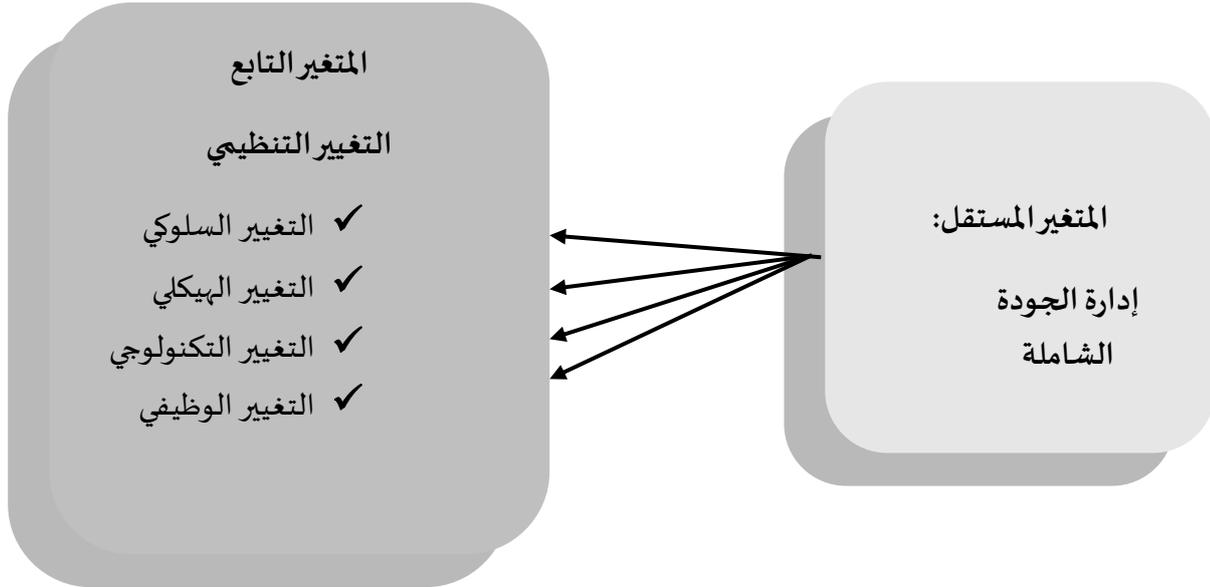
- **الفصل الأول:** الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي، حيث حاولنا في هذا الفصل التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي وذلك من خلال تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث أساسين نظريين حيث تضمن المبحث الأول الإطار النظري لدراسة والذي تكون من الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة اما المبحث الثاني جانب النظري لتغيير التنظيمي، كما تضمن المبحث الثالث الأدبيات التطبيقية واجراء مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة. لدراسة والذي تم فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

- **الفصل الثاني:** تناول هذا الفصل دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت وتم تقسيم الفصل لمبحثين، حيث تضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة. والمبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة.

#### 12- نموذج الدراسة:

من أجل تحقيق هدف من الدراسة، سوف نعتد على نموذج خاص بنا، لتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين

الفصل الأول: الأدبيات النظرية  
والتطبيقية لموضوع الدراسة

### تمهيد:

ان إدارة الجودة الشاملة تسعى في جوهرها لتحسين مستوى الجودة عن طريق تقديم أفضل ما لديها من منتجات وخدمات مما يسمح لها بتحقيق حاجيات ورضا الزبائن. حيث أصبح ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أن فكرة جيدة للتغيير للأفضل، كما ساهمت بشكل كبير في احداث التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية ما جعل بينهما صلة حيث أن إدارة الجودة الشاملة تساهم بشكل كبير في احداث التغيير التنظيمي في المؤسسات، وهذا ما سوف نطرحه في هذا الفصل الأول من خلال ثلاث مباحث حيث:

- سنتطرق في المبحث الأول للأدبيات النظرية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة
- اما بالنسبة للمبحث الثاني فخصناه للأدبيات النظرية المتعلقة بالتغيير التنظيمي
- والمبحث الثالث تطرق للدراسات السابقة الخاصة بالموضوع.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح مفهوم الجودة الشاملة من المفاهيم التي تحضي بانتشار واسعاً على مستوى العالم باعتبارها أحد المداخل الإدارية الحديثة من خلال تمييز منتجاتها وتحسين أدائها وإشباع رغبات الزبائن ومن هنا سنتعرف من خلال هذا البحث على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي ومبادئها وكيفية تطبيقها

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة واهدافها

#### أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

##### - تعريف الجودة:

سنقتح لذلك عدة تعريفات كما يلي:

1. تعريف ديمينج *deeming*: فيقول عنها "الجودة الجيدة لا تعني بالضرورة الجودة العالية. أنها تعني درجة معقولة يمكن التنبؤ بها من الانتظام والاتساق والثقة بجودة تناسب السوق.<sup>1</sup>
2. تعريف المنظمة الدولية للتقييس (ISO) للجودة: بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً.<sup>2</sup>
3. تعريف كروسبي *Crosby*: تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي ثم تخطيط لها مسبقاً حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب مشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي في الأداء امتل باستخدام موارد مادية وبشرية بكفاءة عالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية ، دار المعرفة ، بيروت ، 2008، ص30.

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 18-19.

<sup>3</sup> - بوعريوة الربيع، "دور الثقافة التنظيم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016-2017، ص13.

ومن التعاريف السابقة نستخلص مفهوم الجودة: يمكن القول بأنها القدرة المطلوبة في المنتجات والتي يتم من خلالها تحقيق رغبات الزبون الحالية والمستقبلية.

### - تعريف إدارة الجودة الشاملة:

بعد تعريفنا للجودة سنتطرق لعرض بعض من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة وهي كالتالي:  
لقد فسرها hansen:1998 مصطلح ادراة الجودة الشاملة (TQM) الإدارة (M): أي ان الجودة يمكن ادارتها ومن المفروض ان تدار دوما بدقة الجودة (Q): وتعني الإلتزام بتلبية متطلبات الزبون وتوقعاته .  
الشاملة (T): تشمل جميع عناصر العمل ويشارك فيها جميع العاملين<sup>1</sup>.  
وبذلك فان ادارة الجودة الشاملة هي عملية ادارة الجودة بحيث يكون كل شئ مستمرا في العمل. وعلى هذا الأساس نظرا اليها كل من brockan&bracka باعتبارها أسلوبا لتحسين الاداء يشكل مستمر في جميع مستويات العملية، وفي جميع وظائف المؤسسة باستعمال جميع الموارد البشرية والرأسمالية المتوفرة<sup>2</sup>

1. تعريف وليم إدوارد ديمينج: إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة تهدف الى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.<sup>3</sup>

2. تعريف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي IOS:

إدارة الجودة الشاملة هي مدخل للإدارة في المنظمة، يركز على الجودة ويبني على مشاركة كل أعضائها، ويستهدف في نجاح في الأجل الطويل من خلال رضا العميل، وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع.<sup>4</sup>

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- ✓ أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مشاركة كل أعضاء الإدارة وتحسين المستمر.
- ✓ تركز إدارة الجودة على تلبية كل حاجيات ورغبات العمال.
- ✓ كما تعتمد على تحقيق اقصى الجودة ممكنة

<sup>1</sup> د.رعد الصرف-ادارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)- دار رسلان للصنع ونشر سنة 2016 ص25

<sup>2</sup> نفس مرجع السابق ص 25-26

<sup>3</sup> أ. د. مدحت مُجد محمود أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2015، ص54.

### ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- حدد ريتشارد فرمان R. Ferman أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها:
- ✓ التركيز على احتياجات السوق والعمل على الترجمة هذه الاحتياجات الى مواصفة للتصاميم قابلة للتنفيذ.
  - ✓ تحقيق أعلى أداء في كل المجالات
  - ✓ وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.
  - ✓ ابتكار المقاييس لأداء.
  - ✓ وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.
  - ✓ إدراك المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة.
- باختصار يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تهدف الى التجويد في كل شيء فهي تشتمل على الجودة كل فرد وكل شيء وكل مستوى وفي كل وقت.

### ثالثا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

- يمكن اجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>
- في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحقيق رضا المستهلك وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
  - في تحقيق ميزة التنافسية وعائد مرتفع.
  - في تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة بالانتماء الى بيئة العمل
  - في تحسين السمعة الطيبة للمؤسسة في نظر العملاء.
  - كما يمكن إضافة الى ذلك.<sup>2</sup>
  - زيادة الحصة التسويقية.
  - تخفيض عيوب نتاج الجودة وزيادة رضا العميل.
  - زيادة الفعالية وتخفيض المخزون وتخفيض الأخطاء وتخفيض تأجير التسليم.
  - زيادة الربحية التي تؤدي الى تحقيق ثبات واستقرار المؤسسة.

<sup>1</sup> -مجد عوض الترتوي، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2006، ص:9

<sup>2</sup> -جاسم ابن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درج دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة فأيض، الرياض 2007، ص52

## المطلب الثاني: خصائص واهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة

### أولاً: خصائص إدارة الجودة الشاملة

- 1- تتميز إدارة الجودة الشاملة بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:
- مراقبة الجودة على مستوى المؤسسة وفي جميع حالات وبمساهمة جميع الموظفين.
- الرقابة النوعية ووضع معايير دقيقة للمنافسة والتفوق.
- تطبيق الطرق الإحصائية في الجودة.
- التدريب للعاملين ومتابعة التعليم من خلال الدورات والمؤتمرات.
- زيادة الإنتاجية.
- قليل شكاوى لعملاء.
- 10 التحسين المستمر داخل المؤسسة.
- 0000 تبسيط النماذج والإجراءات.
- تقليل وإتقان العمليات الإدارية.
- تنميش نشاطات لجان (دوائر) الجودة أو فرق الجودة.

### ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق المبادئ إدارة الجودة الشاملة بكفاءة غي المؤسسة يؤدي للوصول الى أفضل أداء ممكن تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1. التخطيط الاستراتيجي: ان فلسفة إدارة الجودة الشاملة تهتم بالتخطيط وتعتبره القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال اذ يستخدم بوصفه الوسيلة لتوحيد أنشطة المؤسسة

<sup>1</sup> -فتحي احمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمي دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 30

- باتجاه اهداف ومهام محددة، إن التخطيط الاستراتيجي ومن خلال تحليل دسوت) (SWOT)، يساعد المؤسسة على تحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والتهديدات في بيئتها الخارجية.<sup>1</sup>
2. **التزام الإدارة العليا:** ان التزام الإدارة العليا أهمية بالغة تذهب الى ابعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة،اذ تضع كل المؤسسة مجموعة اسبقيات فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد " long-Term Commitment" لتحقيق هذا لاسبقيات فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.<sup>2</sup>
3. **التركيز على المستهلك:** يعد التركيز على المستهلك وتحقق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي مؤسسة كانت لذلك عرف كوتلر المستهلك بأنه الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وان من واجبنا التعامل معه بصورة مفيدة له ولنا، وان المستهلك أكبر الأشخاص أهمية في أي مؤسسة كذلك فهو غير معتمد على المؤسسة بل هي معتمدة عليه، فالمستهلك هو السلاح الأساسي واجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق.<sup>3</sup>
4. **التحسين المستمر:** وذلك بتحسين كل مظهر من مظاهر العمليات، وفي نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، حيث يتميز التحسين المستمر للعمليات والجودة بتحقيق هدفين اساسين هما:
- هدف عام يقصد به بدل جميع الجهود مما يجعل لتحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المؤسسة ويكون متصلا بكافة الفعاليات والإمكانات التنظيمية عندما يتسلم الزبون السلعة او الخدمة،
  - هدف خاص: والذي يعني التركيز الكبير على المبيعات والتي تجعل العمل المنجز كاملا وينبغي ان يجري البحث عن فرص الأداء الأفضل.<sup>4</sup>
5. **التدريب والتطوير المستمر:** يعد التدريب والتطوير المستمر من أهم الوسائل لزيادة إمكانيات العاملين كل حسب وظيفته، من اجل البلوغ الوضع الأمثل، ولذا فإن إدارة المؤسسة تدفع بأفرادها إلى عملية التدريب والتطوير لرفع مهاراتهم وزيادة خبراتهم التخصصية بصفة المستمرة. وتجدر الإشارة الى ان نظام الجودة الشاملة يتطلب تدريب

<sup>1</sup> -عمار بن عيشي، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات «دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى 2017، ص143.

<sup>2</sup> -صلاح الدين حسن السيسي، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات، استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2011، ص50

<sup>3</sup> -عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره ص143.

<sup>4</sup> -صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص51.

- جميع العاملين في المؤسسة بناء على دور التنظيم الجديد للعاملين أو بناء على التغيير في إجراءات العمل وليس بناء على الرغبات الشخصية.
6. **مشاركة العاملين:** ان العمل الجماعي وروح الفريق هو أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات وتقوم الفكرة الأساسية على تعاون كافة الأفراد داخل القسم الواحد، وداخل المؤسسة ككل وعلى كافة المستويات الإدارية فيجب على الإدارة ان تدرك بأن العاملين يمكنهم أيضا ان يقدموا اسهامات قيمة للمؤسسة.<sup>1</sup>
7. **التركيز على العمليات والنتائج معا:** لم يعد الحكم على جودة العمليات يقتصر على النتائج بل يمتد ليشمل العمليات وتصميمها لكي تعطي نتائج بلا أخطاء، مع ضرورة الاهتمام بأساليب العم ومستوى الأداء والرقابة على المخرجات وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل نوعية المنتجات أو الخدمات للوصول الى نتائج بلا أخطاء.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية وهي:

<sup>1</sup>-مصطفى كمال السيد طایل، "معايير الجودة الشاملة: الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2012، ص87.

<sup>2</sup>-وفاء صبحي صالح التميمي، سيد احمد حاج عيسى، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الجزائرية الخاصة " مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 01 الشارقة 2014، ص45.

### المرحلة الأولى: مرحلة الاقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

في هذه المرحلة تقرر إدارة المنشأة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنشأة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام والمبادئ التي يستند عليها.<sup>1</sup>

### المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط:

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية لتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة يتم أيضا اختيار: الفريق القيادي لبرنامج، 'دارة الجودة الشاملة المقررين المشرفين ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق.<sup>2</sup>

### المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم:

غالبا ما تبدأ عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه التساؤلات:<sup>3</sup>

- ماهي الأهداف التي تسعى المنشأة لتحقيقها؟
- ماذا يجب على المنشأة القيام به لتحقيق أهدافها؟
- ماهي المداخل المطبقة حاليا بالمنشأة والتي تستهدف تحسين الأداء؟
- ماهي المنافع التي يمكن أن نحققها من وراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؟
- ماهي أهم العقبات التي أن تعوق من تطبيق النظام؟

### المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ

وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحداث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.<sup>4</sup>

### المرحلة الخامسة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

وفي هذه يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنشأة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التدريس وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> -خضير كاظم محمود، ص232

<sup>2</sup> -توفيق مجد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، ال قاهرة1996، ص129.

<sup>3</sup> -زكريا طاحون، ص172.

<sup>4</sup> -محمود فوزي أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص320

<sup>5</sup> - محمود فوزي أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص320

### ثانيا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

- عدم وجود الوعي الكافي في الإدارة العليا وإيمانهم بأهمية إدارة الجودة الشاملة وهناك من الإدارات من تعتبر هذا النوع من التعبير في المفاهيم نوعا من الكماليات مما يشكل غياب إدارة الجودة
- انعدام الاستراتيجيات المتبعة في بعض المؤسسات من إدارة الجودة الشاملة لضعف البعد الاستراتيجي لدى بعض المدراء مما يزيد من قوة المؤسسات المنافسة في السوق ويضعف مستوى أداء المؤسسة

- عدم قدرة الإدارات على تطبيق الإدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على أهداف المؤسسة قصيرة الأجل.
- الإيمان في الشعارات ونجاحها في الوصول الى اهداف الجودة الشاملة
- المشاكل التنظيمية بسبب ضعف خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية وعدم وضع رؤية واضحة للأهداف.
- إثر البيروقراطية على نظام المؤسسة وما يتركه من جمود في تمرير المعلومات والأوامر وربط عملية اتخاذ القرار السليم في ظل التغيير المستمر لسياسات.
- عدم توافر الخبرات الكافية والمعرفة في إدارة الجودة الشاملة وصعوبة التحكم بمتطلباتها بسبب نقص الكوادر المدربة والمؤهلة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للتغيير التنظيمي

لدينا فكرة واضحة عن حياة مؤسساتنا خلال سنوات الاخيرة أصبح التغيير عملية ضرورية ولازمة والمضي فيها لا يعتمد فقط على التدريب وتطوير الافراد لمسايرة هذه التغييرات، لذلك التغيير التنظيمي أحد الأسس التي تقوم عليها أي منظمة لغرض الاستمرارية والنمو ولذلك تأتي حركية وحتمية التغيير كعنصر رئيسي يحكم مبدأ استمرارية المؤسسة في مزاوله أنشطتها وممارسة مهامها واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه أفرادها وزبائننها والتكيف مع المستجدات الداخلية والخارجية التي تواجهه من الأجل تفاعل الايجابي.

<sup>1</sup>-عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة \_مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، الأردن، ص155-156.

### المطلب الاول: ماهية التغيير التنظيمي

يمثل التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية تجبر المؤسسة على التجديد و التغيير و ذلك من أجل التكيف و التلاؤم مع مختلف المستجدات و التطورات الحاصلة داخل المؤسسة و خارجها من أجل استمرار المؤسسة في أداء نشاطها و ضمان بقائها و تمييزها كما أن التغيير التنظيمي يعتبر من الحلول التي تلجأ إليها المؤسسة لحل بعض المشاكل القائمة كنقص الأداء أو نتيجة لارتفاع التكاليف و نقص الأرباح.

#### أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي:

يكون من الصعب التوصل الى تعريف دقيق للتعبير عن التغيير التنظيمي وذلك لاتساع نطاق حدوثه والذي قد يشمل التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة أو السلوك التنظيمي، أو الاستراتيجية والتخطيط، أو إجراءات وقواعد العمل أو التوصيف الوظيفي أو سياسات الاختيار والتعيين والترقية أو نظم الاتصالات المستخدمة ... أو غيرها بهدف التكيف وتحسين الأداء التنظيمي.

#### - تعريف التغيير التنظيمي:

- وللتعرف على معنى التغيير التنظيمي نعرض مجموعة من التعريفات نحول من خلالها الوصول الى تحديد التغيير التنظيمي وفق أبعاد دراستنا:

-**التعريف الأول:** ترتبط مفاهيم التغيير التنظيمي بالسلوك التنظيمي لأنها ترى أن أساس تغيير التنظيمي وهو فهم السلوك الفردي والجماعي ومن ثم محاولة تغيير هذا السلوك بما يخدم أهداف التنظيمي(Shermerhon-1982)<sup>1</sup>

- **التعريف الثاني:** يمكن تعريف مفهوم التغيير التنظيمي (Organizational Development) بأنه جهد شمولي مخطط يهدف الى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم و أنماط سلوكهم و عن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة.<sup>2</sup>

- **التعريف الثالث:** التغيير التنظيمي هو «عملية طبيعية تقوم على عمليات ادارية معتمدة، ينتج عنها ادخال تطوير بدرجة ما على العنصر أو أكثر، يمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي ألى الوضع الجديد.<sup>3</sup>

- **التعريف الرابع:** التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخطط لفترة زمنية طويلة عاده و ينصب على الخطط السياسات ،أو الهياكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو ظروف العمل و غيرها ، و ذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية و الخارجية من الأجل استمرارها و تطورها<sup>4</sup>

- **التعريف الخامس:** التغيير التنظيمي هو «مجهود طويل لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على ان يتم ذلك من خلال احداث تطوير شامل في مناخ السائد في المؤسسة ، مع التركيز الخاصة على زيادة فعالية جماعات العمل فيها.<sup>5</sup>

- **التعريف السادس:** التغيير التنظيمي هو "استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث علي التنظيمات، والقدرة علي التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغييرات التي تحت في المناخ المحيط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، ادارة الجودة الشاملة. دار هومه النشر و التوزيع 34حي الابرويار-بوزريعة-الجزائر ص164

<sup>2</sup> نفس مرجع السابق

<sup>3</sup> محيى بروقات عبد ألكريم، التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال ادارة الجودة الشاملة جامعة تلمسان، على الموقع الالكتروني [www. arado .org](http://www.arado.org) تاريخ 2011/02/25 ص2

<sup>4</sup> علاوي عبد الفتاح، اثر التغيري التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة الجزائر الجزائر، 2013، ص 17.

<sup>5</sup> التغيير التنظيمي وعلاقته بادارة الجودة الشاملة، بن عبد العزيز، مجلة الاقتصادية و البشرية-جامعة سعد دحلب البليدة -الجزائر ص 4

من خلال مجمل هذه التعريف يمكن الاستنتاج أن: يُعْتَبَرُ التغيير التنظيمي أسلوبًا مبتكرًا وفعالًا يستخدمه الأفراد والمؤسسات للتحديد والابتكار، حيث يُشَجَّعُ على التفكير بشكل جديد ومبتكر لمواجهة التحديات التي قد تواجه العمليات اليومية للمؤسسة. يتضمن تغيير التنظيم تحولًا في نشاطات المؤسسة، وعملياتها، وأهدافها، بما يتلاءم مع الضغوط الخارجية التي قد تعرقل سير عمل المؤسسة وتهدد استقرارها واستمراريتها.

يعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة صعبة في منظمات الأعمال، حيث يتطلب فهماً عميقًا للتحويلات اللازمة وتكييفًا مستمرًا لمواكبة تلك التحويلات. ومن هنا، يُصْبِحُ التغيير التنظيمي عملية مستمرة تتطلب التجريب والتكيف المستمرين، بهدف ملائمة قدرات المؤسسة مع احتياجات ومتطلبات البيئة الديناميكية التي تتغير باستمرار.

ثانيا: أسباب التغيير التنظيمي

<sup>1</sup>Jean Pierre et Amassasse Poulot: **Stratigor Politique Générale StratégieStructure- Décision-** DUNOD, 3<sup>ém</sup> éditions, paris, 1997, p340

لدى التغيير التنظيمي مجموعة من أسباب التغيير الداخلية والخارجية التي تحتم على المؤسسة التكيف والتأقلم، فقد تكون هذه الأسباب مواتية عندما تتيح للمؤسسة إمكانية التكيف مع هذه الظروف المتغيرة، أو تكون غير مواتية تقف كحجرة عثرة أمام المؤسسة

- **الأسباب الداخلية:** تعني القوى المحركة للتغيير، والتي تكون داخل المؤسسة، ومن أهم الأمثلة على الاسباب الداخلية، مايلي :
  - تغيير في أهداف المؤسسة، رسالتها وأغراضها.
  - تغيير في منتجات المؤسسة ، التغيير في مراحل وخطوط الإنتاج.
  - تغيير في أسلوب الإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).
  - إدخال أجهزة ومعدات وآلات جديدة ( الأتمتة الإدارية).
  - عجز المؤسسة من توفير الأسباب العاملة المؤهلة، وعدم تمكنها من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا داخل المؤسسة.
  - تدني معنويات العمال، وكثرة الغياب نتيجة اللامبالاة والأعمال لديهم، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم في العمل .
  - تغيير في معايير العمل، وسياسات ولوائح المؤسسة .
  - التغييرات في العمليات والأنشطة كوجود صعوبة في عملية اتخاذ القرارات والاتصال أو عدم فعالية الأسلوب القيادي.
- **الأسباب الخارجية:** كون المنظمة نظام مفتوح فمن الطبيعي أن تتأثر بالبيئة الخارجية ومن أبرز هذه المؤثرات :
  - **الأسباب السياسية:** تغيير السياسة العامة للدولة أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغييرات السياسية العالمية، تغيير في التشريعات العالمية أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المنظمة.
  - **الأسباب الاجتماعية:** تغيير عادات المواطنين وظهور اهتمامات جديدة، أو تزايد وعي المستهلك أو جماعات الضغط، مطالب الاتحادات والنقابات المهنية، زيادة اهتمام المنظمة بالقضايا والمسائل الاجتماعية .
  - **الأسباب التكنولوجية:** ظهور تكنولوجيا جديدة، تقادم المنتجات بسرعة نتيجة التطور السريع في التكنولوجيا، التطور السريع في وسائل الإنتاج وتقديم الخدمات .

- الأسباب الاقتصادية: العولمة، ارتفاع سعر وسائل الإنتاج، الاتجاه نحو الخوصصة، التنافس الشديد بين المؤسسات، خاصة تلك التي تعمل في نفس القطاع، التغيير في ظروف السوق أو الزبون المستهدف<sup>1</sup>

ثالثا: أهمية التغيير التنظيمي:

---

<sup>1</sup>- ثابت عبد الرحمان ادريس : ادارة الأعمال - نظرية و نماذج و تطبيقات - الدار الجامعية ، السكندرية ، 2005 ، ص 398

لدى التغيير التنظيمي أهمية كبيرة ، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود مما تحققها في الحاضر تمتد للمستقبل ويمكننا الاحاطة بعض جوانب هذه الأهمية<sup>1</sup>.

وعلى العموم هناك ثالث عناصر أساسية جعلت لعملية التغيير أهمية كبيرة وهي:

### - أهمية التغيير بالنسبة للعاملين:

- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم داخل المؤسسة؛ لأنهم يرون المؤسسات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات وتضع حواجز اجتماعية وإدارية بني المراكز الوظيفية، بتعدد قنوات إصدار الأوامر والتعليمات .
- العاملون يريدون وظائف ومهام تتحدى مهاراتهم، وهذا من اجل تنمية شخصياتهم وتوسيع خبراتهم .
- رؤية العامل للعمل الذي يقوم به ، ومدى احترام للمؤسسة لكرامته الإنسانية ، هذا يكون بالدرجة الأولى ، إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على أن التحفيز المادي والحفاظ على الوظيفة ، وتنسى باقي الاهتمامات .
- العاملون يريدون المزيد من الاهتمام بالمسائل الاجتماعية في المؤسسة، وخاصة تحقيق الذات الفرد والثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة، والإحساس بالدفء الاجتماعي.

### - أهمية التغيير بالنسبة للعملاء:

إن العميل يريد من المؤسسة أن تقدم له منتجات خالية من العيوب وأن تسلمها له في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة، وبالتالي فإن رضا العملاء احتل مكانة الصدارة في إستراتيجيات المؤسسة وأصبح له تأثيري كبير عليها.وحسب هذا التطور فقد انتهجت بعض المؤسسات سياسة اشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات وخطط المؤسسة، لدرجة أصبح البعض يتكلم عن جودة الخدمة المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلبي رغبات واحتياجات العملاء .

### - أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة (الجودة الشاملة):

سيد سالم عرفه ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012 ص 77<sup>1</sup>

هي نظام مفتوح، ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها، ولذلك فهي ليست في حالة سكون أو ثبات، وإنما تتغير باستمرار وبالتالي عليها العمل بكل ما لديها من أجل مواجهة هذا التغيير والتأقلم معه. وهذا طبعا كله يتم من خلال مدخل واحد الا وهو الجودة الشاملة، الذي يعتبر من أهم مداخل التغيير الهادف إلى التحسني المستمر في مستوى الأداء.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع التغيير التنظيمي ومراحله

---

<sup>1</sup>محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشر، 2006، والتوزيع، 2006، ص ص 62-64.

### أولاً: أنواع التغيير التنظيمي

يأخذ التغيير التنظيمي عدة أنواع و أشكال وأنماط ، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:<sup>1</sup>

#### المعيار الأول: حسب الأسباب

تتقسم أنواع التغيير التنظيمي حسب أسبابه الى الأنواع والأصناف التالية:

1-تغيير استجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المؤسسة بالتغيير أمر حتمي و ليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار و النشاط دون تحديث و تجديد وسط مؤسسات منافسة ذات أساليب ادارية و بإمكانية حديثة متطورة.

2-تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المؤسسات مشاكل داخلية تنتسب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها الى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل و يحسن أدائها.

3-تغيير بهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المؤسسة، ووفق ارادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط و احداث التغيير فيه الصالحة.

#### المعيار الثاني: حسب اسلوب مواجهة تغيرات المحيط:

وفق هذا المعيار يأخذ التغيير التنظيمي ثلاث أشكال هي:

أ-تغيير المخطط: تقوم المؤسسة بتخطيط للتغيير عندما تنتبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهتها. و نقصد بالتغيير المخطط ذلك الاجراء الاداري الهادف الى احداث تعديل بعين ومحسوب في المؤسسة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير و تقدير لتكلفة التغيير و متطلباته من ناحية و الفوائد المترتبة عليه من ناحية اخرى.

ب- تغيير دفاعي:تقوم المؤسسة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار و المحافظة على مكانتها.هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المؤسسات.

<sup>1</sup> -أ.د.أحمد يوسف دودين -إدارة التغيير و التطوير التنظيمي - تاريخالنشر 7 سبتمبر، ص 33

<https://www.google.dz/books/edition>، اطع عليه يوم 2025/03/15

ج-تغيير الهجومي: هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المؤسسة، فهو سياق للتغيير، و القصد منه التحكم و السيطرة على المحيط و التأثير فيه بغرض أوضاع و ظروف جديدة من قبل المؤسسة.

#### المعيار الثالث:حسب مدة احداث التغيير

يصنف التغيير التنظيمي الى نوعين:

أ-التغيير التدريجي: يكتمل حدوث هذا التغيير في المؤسسة تدريجيا على امتداد فترة معينة وفق وثيرة مؤسسة، ويتعقب الاخلاص بالمجال الانساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، اذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المؤسسة باكمتها.

ب- التغيير الجذري: هو التغيير المفاجئ و العارض، اذ لا يستغرق مدة طوية و يتميز بتزكه لاثار ظاهرة. وتطبق المؤسسات هذا النوع من التغيير خصوصا في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

#### المعيار الرابع: حسب موضوع التغيير التنظيمي

ويصنف التغيير التنظيمي حسب هذا المعيار الى:

أ. التغيير المادي: والذي يتضمن التغيير التنظيمي للتكنولوجيا، والمعدات والأجهزة.

ب.التغيير المعنوي: ويتضمن التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين، وكذلك أنماط سلوكهم.

#### المعيار الخامس: حسب سرعة التغيير

يصنف التغيير التنظيمي حسب هذا المعيار الى نوعين وهما:

أ-التغيير السريع : ويعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المؤسسة.

ب-التغيير البطيء: التغيير البطيء يكون أكثر رسوخا من التغيير السريع. وأنواع أكثر شيوعا:

حظيت أنواع التغيير التنظيمي بالكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها ويمكن إضافة تصنيف آخر لأنواع تغيير التنظيمي للدكتور أحمد سيد مصطفى كما يلي:<sup>1</sup>

### 1. التغيير الوظيفي:

يهتم بفلسفة ورسالة وأهداف و استراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المؤسسة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى ، او تمثل ثوابها وحركة العاملين فيها وذلك علي النحو التالي :

1-تغيير الفلسفي ورسالة المؤسسة: أن التغيير فلسفة المؤسسة يعكس بالضرورة اما كنتيجة لتغيير الرسالة والاهداف والاستراتيجيات أو بشكل مستقل هو اعادة تطويع المورد و ترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة و تخفيض التكلفة و تحسين الجودة، و تناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة و مجال نشاطها و أنواع منتجاتها و السوق التي تخدمها حيث أن تغيير الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصة لاستغلالها.

2-تغيير الأهداف والاستراتيجيات: تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في الأهداف واستراتيجياتها المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغييرات البيئة المحيطة وقد يحدث التغيير في جانب من جوانب الاستراتيجية أو حتى تغيير الاستراتيجيات من توسع لانكماش.<sup>2</sup>

### 2. التغيير الإنساني (السلوكي):

يوجد للتغيير الانساني ناحيتين و هما :

- التغيير المادي للأفراد : من خلال الاستغناء بعض العاملين أو احلال غيرهم محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد : و ذلك بتركيز على رفع المهارات و تنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية.

### 3. التغيير الهيكلي:

<sup>1</sup>أحمد سيد مصطفى:ادارة السلوك التنظيمي-رؤية معاصرة الدار الجامعية,الاسكندرية,مصر, 2000,ص472و480

<sup>2</sup>محمود فريد الصحن واخرون: مرجع السابق ص318

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على احداث التغيير من خلال اجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الاطار المؤسسة الواضح لمكونات المؤسسة وما تضمنه من الاقسام و الفروع التي تتبعها و المحدد للمستويات التي تندرج عليها. وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها و للأنشطة التي تنهض بها و للمستويات و الصلاحيات التي تعطي لها .

#### 4. التغيير التكنولوجي:

- وهو المدخل التي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على اعادة تركيب و تدقق العمل و على أنماط و أساليب و طرفه أو على الوسائل المستخدمة في الأداء العمل و أساليبه و طرفه أو على الوسائل المستخدمة في الأداء العمل أو ادخال معدات و أساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداع معدات ووسائل و أساليب عمل جديدة تمكنهم من احراز السبق على غيرهم من المؤسسات المنافسة

#### ثانيا: مراحل تغيير التنظيمي

تتم عملية التغيير التنظيمي وفق هذه مراحل التي اقترحها " Kurt Lewin " و يطلق عليها عملية التغيير ذات الثلاث خطوات لليوين ، تتلخص تفاصيل خطوات فيما يلي:

#### المرحلة الأولى : التحليل من الأوضاع السابقة(فك التجميد) UnfreezingLevel

في هذه المرحلة تقوم مؤسسة بتحليل أوضاعها لمعرفة مشاكل الحالية للفرد ، بما يسمح بإيجاد الشعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم الأفكار و الاتجاهات و الممارسات الجديدة ، ينبغي أن تختفي الأفكار و الاتجاهات و الممارسات الحالية ، مما يسهل على اذابة الجليد أي بمعنى اختفاء السلوك الحالي ،الضغوط المفروضة من البيئة الخارجية مثل تدني الاداء و الانتاجية و انخفاض الأرباح و الاعتراف بوجود مشكلة ما، و الادراك بان شخص اخر اكتشف أفكار جديدة.تعتبر هذه المرحلة هامة و تلعب دور كبير في نجاح عملية التغيير .

#### - المرحلة الثانية:(التغيير) change:

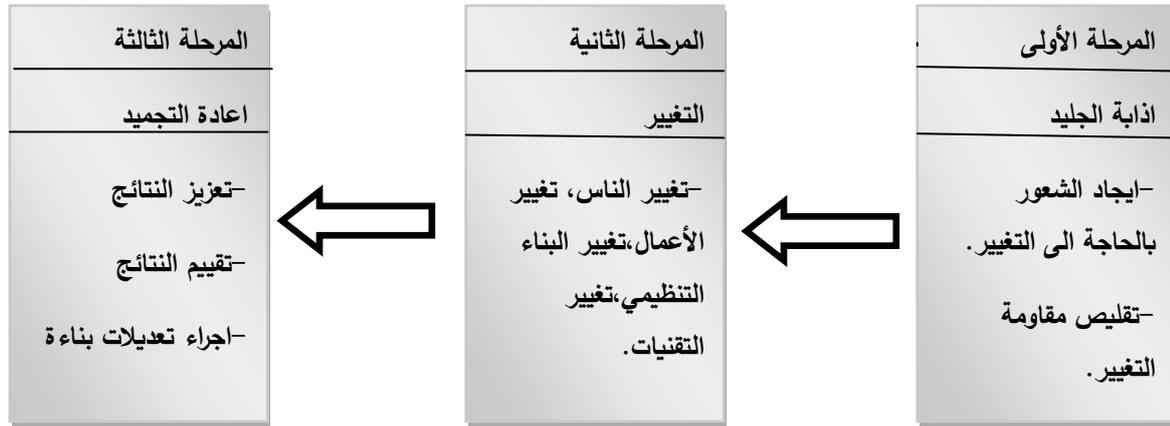
في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار و أساليب ومهارات ومعارف جديدة ، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي انه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في

الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي الى غير ذلك ،وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف وأساليب وآراء وأفكار جديدة.

- المرحلة الثالثة "اعادة التجميد" :

لا يكفي إحداث التغييرات بل من المهام جدا حماية ما تم انجازه ، والحفاظ عليه وعلى المكاسب الناتجة عنه ، وتتناول هذه المرحلة تحقيق سبل الاستقرار للمؤسسة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة التي تم اعتمادها في التنفيذ ويستدعي الأمر أن تتكيف كافة الأنماط السلوكية الجديدة للأفراد للانسجام مع هذا التغيير و تقبل استمرار<sup>1</sup>.

الشكل رقم (1): عملية التغيير الثلاثة



المصدر: حريم حسين ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمال، ط،4 دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص 377.

-ربحي مصطفى عليانالسلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال،ط،4 دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان،2013 ص145

المطلب الثالث: أسباب نجاح وفشل التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

أولاً: أسباب نجاح التغيير التنظيمي و فشله:

1. أسباب نجاح التغيير التنظيمي:

- لقد قام كاتب(DOUGLAS K-Smith) عشرة مبادئ ينصح باتباعها من قبل قادة التغيير من أجل مساعدتها في انجاحها و هي:<sup>1</sup>
- 1 - أن يكون المدرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة نواحي سلوكياتهم الادارية.
- 2 - تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب ، لأن التجانس و الانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة احداثه.
- 3 - جعل لغة التغيير الاداري سهلة و مفهومة ، و تزويد العاملين بال نشرات و الكتيبات لاستخدامها كمراجع ، و مدهم بالعون و المساعدة ليتخطوه في أمان و سلام.
- 4 أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج افضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر مؤسسة صغيرة يمكن من خلالها تقييم التجربة قبل تطبيقها على مؤسسة ككل.
- 5 توضيح أهمية التحديث و التطوير كأفضل مدخل للتغيير، و تبني أسلوب الابداع و التحدي و الاستمتاع لجميع الآراء و الاقتراحات النافعة و التفكير فيها و مناقشتها و تجربتها و ليس رفضها من أول وهلة.
- 6 وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، و تقديم المعلومات و المساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
- 7 التأكيد من فهم العاملين لدورهم في احداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.

1- فريدة جمالة -الاتصال الداخلي ودوره في انجاح التغيير التنظيمي - من موقع [www.noor-book.com](http://www.noor-book.com) بتاريخ 19-02-2024 ص 24-23

8 جعل بؤرة التصميم الاداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، و ليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها ، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل و ليس ظاهره.

9 جعل نتائج الأداء الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال التغيير سلوكي الأفراد و مهاراتهم للوصول اليه ، لأن الاعمال بدون هدف محدد تؤدي الى فشل التغيير.

10 التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الاخرين على احداث و تقبل التغيير و استعابة حتى يزيد عدد المتجاوبين و القائمين عليه حتى تجد المؤسسة نفسها تعيش التغيير كما يجب أن يكون.

كانت أهم الارشادات والمقاومات التي تجعل من عملية التغيير التنظيمي فعالة ونجاحها لأي مؤسسة تريد الخروج من نمط الروتين الى نمط التغيير والتكيف مع مختلف التطورات ومواجهة التحديات المتواجدة في البيئة المحيطة به

### 2. أسباب فشل التغيير التنظيمي:

يمكن أن تكون تكلفة التحول الفاشل إلى المؤسسة، مثل إعادة الهيكلة الكبرى، أو التوسع في منطقة جغرافية جديدة، أو دمج الأعمال المكتسبة ، مرتفعة للغاية ، مع تساؤل التكاليف المباشرة للاستشارات الخارجية ووقت الإدارة الداخلية بالمقارنة لضياح الفرص والتعطيل وتعب التغيير.

- وفي معظم الحالات، تفشل مبادرات التغيير التنظيمي الكبرى فشلاً ذريعاً أو لا تحقق أهدافها المرجوة، وفقاً لبحث حديث أجراه IMD.

إذا كانت مؤسستك بحاجة إلى التغيير بطرق أساسية، فكيف يمكنك التغلب على الصعاب وتحقيق النجاح؟ تتمثل نقطة البداية في فهم سبب فشل معظم جهود التحول. في عملنا مع المئات من كبار المسؤولين التنفيذيين الذين يسعون إلى تغيير مؤسساتهم، رأينا العوامل العشرة التالية تزيد من احتمالية الفشل.

### -لا توجد حالة واضحة ومقنعة للتغيير:

عندما لا يفهم الناس سبب ضرورة التغيير، فإن القلق والسخرية والمقاومة يتراكم حتماً. إن أغلب التحولات الكبرى لها ما يبررها من وجهة نظر العائدات المالية، ولكن الأساس المنطقي للتغيير واسع النطاق لا بد أن يكون واضحاً ومقنعاً لكل أصحاب المصلحة الرئيسيين. إذا لم تساعد

المجموعات المهمة من الأشخاص على فهم سبب ضرورة التغيير وكيف سيؤثر عليهم، فلن تتمكن أبداً من الوصول إلى بقية القصة. وحتى مع وجود مبرر فكري قوي للتغيير، فإن الناس يريدون حتماً فهم الآثار المترتبة عليهم وتأثيرهم عليهم.

### - عدم وجود انسجام كبير بين الفريق:

تختلف متطلبات القيادة لقيادة التحول تماماً عن تلك الخاصة بقيادة عمل أو وظيفة في حالة ثابتة أو حتى جهد تغيير أصغر وأكثر تركيزاً. بحكم التعريف، التحولات هي تغييرات شاملة في الطريقة التي يتم بها العمل. وتتضمن قيادة مثل هذه الجهود إحراز تقدم في مجموعة من المشاريع أو مسارات العمل التي تحتاج إلى إدارتها بالمعنى التقليدي، ولكن يجب أيضاً تجميعها معاً بطرق تتطلب تعاوناً وثيقاً ومقايضات صعبة. فقط فريق القيادة العليا يمكنه القيام بهذا العمل.

### - التنازل عن مسؤولية القيادة في قيادة العملية:

على الرغم من الضرورة، إلا أن توافق الفريق الأول ليس كافياً. يجب أن يظل الفريق منخرطاً بشكل كامل طوال عملية التحول، حتى مع استمراره في إدارة الأعمال. ونظراً للضغوط التنافسية والتشغيلية الكبيرة التي تواجهها الفرق العليا، فمن السهل جداً أن يتخلى القادة عن مسؤوليتهم في توجيه وقيادة ومراقبة التحول بشكل فعال. ويتم تعزيز ذلك غالباً من خلال نظام المكافآت الخاص بالمؤسسة، والذي يحفز التركيز على العمليات على المدى القصير.

### - عدم التركيز الكافي على الإبداع المشترك في التصميم:

في ظل الظروف الراهنة، من غير المستغرب أن تكون استشارات التحول التنظيمي عملاً مزدهراً. ومع ذلك، ونظراً لارتفاع معدلات الفشل، فمن الواضح أن القليل منهم يقدمون القيمة التي يعدون بها. وينطبق هذا بشكل خاص على الاستشاريين الذين يستخدمون ما نسميه "نموذج الطبيب والمريض"؛ فهم يشخصون الحالة ويصفون الحلول دون إشراك المريض في تحديد الأفضل بالنسبة له، دون منحه حرية الاختيار. تعني "ثقافة الإبداع المشترك" بناء أقصى قدر من التوافق خلال العملية من خلال توفير بيانات دقيقة وذات صلة كأساس للمناقشات النقدية، والدفع دائماً لتقييم الخيارات المتعددة (سواء كانت اتجاهات استراتيجية مختلفة أو تصميمات تنظيمية مختلفة) والتوصل إلى اتفاق من خلال الانفتاح والجماعية. تقييم الخيارات المختلفة مقابل مجموعة واضحة من معايير النجاح.

### -التواصل دون الانخراط حقًا:

لا يكفي أن تخصص القيادة وقتًا واهتمامًا كبيرًا لتوضيح وتوصيل حالة العمل من أجل التحول. وعليهم أن يفعلوا ذلك بطرق تُشرك الموظفين حقًا في عملية التحول. ومع ذلك، في كثير من الأحيان، يفشلون في إشراكهم حقًا، حتى عندما يكون هناك منصة مشتتة توفر أساسًا منطقيًا واضحًا ومقنعًا للتغيير. وذلك لأن التواصل أحادي الاتجاه، حتى مع أفضل المواد الداعمة، لا يكفي لجذب الموظفين إلى أن يكونوا وكلاء تغيير راغبين. لتجنيد الموظفين، يجب أن تكون القيادة على استعداد للسماح للأمور بأن تصبح فوضوية إلى حد ما، من خلال المشاركة المكثفة والحقيقية وإشراك الموظفين في إنجاح التحول.

### -الوصول إلى المستوى التالي من قيادة الأعمال:

قم بتوسيع معرفتك متعددة الوظائف، وقم بتطوير القدرات القيادية الأساسية الجديدة وتسخير إمكانات عملك الكاملة كقائد.

- استكشاف برامج الإدارة:

- عدم التركيز بشكل كافٍ على تغيير الثقافة يعد تغيير الثقافة دائمًا عنصرًا أساسيًا في التحول.

الثقافة هي "الكيفية التي نقوم بها بالأشياء هنا" المعايير وطرق العمل التي تدعم إنجاز العمل. وإذا لم يتغير ذلك بالطرق الضرورية، فمن المرجح أن تذهب كل الجهود الرامية إلى تغيير الاستراتيجية والهيكل والأنظمة إلى لا شيء. لكن من الصعب العمل على الثقافة بشكل مباشر. ولا يمكن تغييره إلا بتغيير سلوكيات الناس. تتمثل الخطوة الأولى في تحديد السلوكيات الضرورية لقيادة التحول بوضوح<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Michael D. Watkins-IMD - January 2020 - <https://imd.widen.net/view/pdf/kuv1aavajt/tc003-20-print.pdf>

### ثانيا: علاقة بين إدارة الجودة الشاملة بالتغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير التنظيمي جهودا شاملة مخططة تهدف الى زيادة انتاجية المؤسسة وكفاءتها وزيادة مقدرتها على البقاء والاستمرار وتسعى ادارة الجودة الشاملة الى الاسهام في تحقيق اهداف التغيير التنظيمي من خلال مفهوم الرضا حيث تتمحور العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاثة اتجاهات تشمل المالكين والعملاء والموظفين فتطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الامكانيات البيئية المتوافر من بشرية ومادية وتكنولوجية يؤدي الى التغيير التنظيمي ويترتب على ذلك تحسين الاداء بشكل يحقق الرضا وهذا الرضا يترتب عليه حصول الولاء تجاه المؤسسة الامر التي يترتب عليه زيادة المبيعات وزيادة الارباح مما ينعكس على شكل رضا من المالكين ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام اساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الافراد العاملين.

لذلك نستطيع اعتبار ادارة الجودة وسيلة من وسائل التغيير التنظيمي عن طريق تحقيق الولاء والرضا واستبدال ثقافة تنظيمية جديدة بالثقافة التنظيمية الحالية، فتغيير الثقافة التنظيمية يعتبر عنصر من عناصر التغيير التنظيمي وذلك من خلال نشر المعرفة العلمية حول مفهوم ادارة الجودة والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل يؤدي الى الزيادة في الولاء والانتماء والمسئولية وهنا تستطيع المؤسسة المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية والنمو والازدهار ومن ثم النجاح، وهذا يعني قبول المؤسسة في البيئة الموجودة فيها بشكل يعطيها القوة من خلال الشرعية التي تصبح في الغالب قوة تعتمد عليها المؤسسة في المستقبل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>خبير، علاقة ادارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي-مصر، 2015،

<https://hrdiscussion.com/hr97628.html>، اطلع عليه يوم 2024/04/12

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بالنسبة لهذا المبحث سنتطرق لبعض ما توصلت اليه البحوث السابقة في مجال دراستنا حيث تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب حيث في المطلب الأول سنتطرق الى الدراسات المتعلقة بكل متغير والمطلب الثاني للدراسات التي تجمع المتغيرين معا وخصصنا المطلب الثالث للمقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

1-Roland Hendrik «Total quality management :What is it and how can it be implemented in roads construction?» Dam In the faculty of Engineering, Built Environment and Information Technology University of Pretoria Study Leader : JH Cruywagen October 2010

حاول هذا التقرير البحثي الإجابة على سؤال البحث من خلال تعريف إدارة الجودة الشاملة وتحديد المناطق الصالحة لتنفيذ بناء الطرق، بحيث كان الهدف الأساسي هو التعرف على كيفية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة، توفير الوقت والمال والموارد التي كانت تهدر في مشاريع بناء الطرق نظراً لسوء مراقبة الجودة أثناء وبعد البناء. توصلت الدراسة إلى أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح يتطلب النظر في عدة أمور، أهمها التدريب الذي يعتبر جزءاً أساسياً في هذا السياق، حيث يجب تدريب جميع العاملين لضمان فهمهم ومشاركتهم الفعالة. أيضاً، يتطلب تحقيق التحسين المستمر للعمليات والجودة التركيز على العملاء وفهم العمليات، بالإضافة إلى متابعة المديرين لهذه العمليات وضمان التزام الجميع بالجودة. ومنه فإن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد نظام إداري بل فلسفة تمتد لتشمل جميع جوانب الأعمال، وتهدف إلى تحسين الإنتاجية ورضا العملاء.

2-دراسة بن عيشي عمار أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر ببسكرة-الجزائر-من وجهة نظر هيئة التدريس 2013/05/08.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة ، واستخدم الباحثان في ذلك المنهج

الوصفي التحليلي للجانب النظري للموضوع في حين تم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية لتحقيق هدف الدراسة كما أعد الباحثان استبانة تضم ستة محاور وتم تطبيقها على عينة الدراسة البالغ عددها 105 مدرس من مجتمع الدراسة ومتمثل في هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، وتم تغريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي Spss. توصلت الدراسة الى :

- أن المستقصين يوافقون على ان الجامعة (الكلية) تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
- ان المستقصين يوافقون على ان الكلية تعطي اهتمام لأركان العملية التعليمية
- وجود علاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (نشر ثقافة الجودة، التزام الإدارة العليا، التدريب، التحسين المستمر، فرق العمل) وبين اركان العملية التعليمية بالمؤسسة محل الدراسة.

### 3-دراسة الجربي فاطمة الزهراء دور الجودة الشاملة في تحسين أداء البنوك التجارية حاله بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADRالمسيلة مذكره مقدمة لنيل شهادة المستر أكاديمي في علوم التجارة تخصص بنوك 2015/2014

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة الى تبيان الأساليب التي تساعد الجزائرية في إنجاز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجعل رضا الزبون في قمة أولوياتها وكذلك عن اتر تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة على مستوى أداء البنوك التجارية فقط تم الاعتماد على الاستبيان من اجل جمع المعلومات وتقديم تحليل وتفسير نتائج عن الطريق أساليب الإحصائية وثم التوصل الى النتائج التالية:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة يرتبط بماذا قدرت البنك على تقديم خدمه تتطابق مع توقعاتها تتجاوزه وأيضا تهدف إدارة الجودة الشاملة الى تحقيق ردا العامل وولائه وأيضا تؤدي المنافسة الإيجابية بين العاملين الى تحفيزهم وأيضا تؤدي المنافسة الإيجابية بين العاملين الى تحفيزهم بما يخدم المصلحة العامة للبنك واخير توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم الموظفين لمستوى إدارة الجودة الشاملة المقدمة من طرف البنك الفلاحية والتنمية الريفية عند مستوى

### 4-دراسة بظاهر بخته بعنوان: مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب وحدتي مستغانم 2018/12/12

تهدف دراستنا الى اظهار مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في رفع درجة التطوير التنظيمي في المؤسسات. وفي سبيل ذلك فقد قامت الباحثة بتوزيع 60 استمارة على موظفي مؤسسة متيجي ومصنع الحليب في ولاية مستغانم، وقد تم استرجاع 52 منها وهي صالحة للتحليل.

وبعد تحليلها فقد توصلت الباحثة الى ان إدارة الجودة الشاملة اثر بالغ على تحسين التطوير التنظيمي في كلا المؤسسات، وهو ما تظهره نتائج الدراسة الميدانية حيث أن فعالية دراسة تحليل إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات محل الدراسة اقوي من مدى تحسين مستوى تطويرها التنظيمي.

5-دراسة حداد عفاف وججيق ، عبد المالك العلاقة التأثيرية بين ابعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر-قالمة .مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية مج6،ع.2 (كانون الأول 2020)

تهدف هذه الدراسة لتوضيح تأثير ابعاد التغيير التنظيمي في توفير بنية تحتية فاعلة في توجيه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة كمنهج استراتيجي حديث. وقد شملت الدراسة عينة من 118 موظف بالمؤسسة -مطاحن عمر بن عمر-باعتبارها وحدة إنتاجية رائدة بجودة منتجاتها. وقد تم استخدام استبانة مكونة من محورين و55 فقرة كأداة لجمع البيانات واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية 22Spss واستخدام أساليب إحصائية لتحقيق أهداف الدراسة كالمتوسط الحسابي ومعامل الارتباط. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التغيير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة وان المؤسسة قيد الدراسة في طريق تطبيق برنامج التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي التغيير الثقافي التغيير التكنولوجي التغيير في إدارة الجودة الشاملة والتغيير الاستراتيجي) لكنها ما تزال بعيدة نوعا ما على التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير التنظيمي

1-دراسة العنزي (2004) "تحمل عنواناً يتعلق بأثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين" وتمت دراستها من خلال تطبيق برنامج الدوريات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور - الرياض. الهدف الرئيسي من الدراسة كان التعرف على موقف العاملين تجاه التغيير التنظيمي وعلاقته بأدائهم في إدارة مرور الرياض تم استخدام استبان تم تطويرها خصيصاً لهذه الدراسة وتم توزيعها على جميع العاملين في إدارة مرور الرياض. بلغ عدد الاستبيانات المستردة 576، ومن بينها تم اعتبار 521 استبان صالحة للتحليل الإحصائي. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين في إدارة مرور الرياض، حيث ساهم التغيير في تحسين أداء العاملين. كما تبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي، وتم ربط هذه الفروق بالخصائص الديموغرافية مثل العمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي.

2-دراسة المجالي (2011) بعنوان " : الأنماط القيادية وأثرها في التغيير التنظيمي - دراسة تهدف إلى استكشاف الأنماط القيادية السائدة في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية وكيفية تأثيرها على التغيير التنظيمي، باستخدام النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد، تم تطوير استبان خصيصاً لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة من العاملين في شركة البوتاس العربية، حيث بلغ عددهم 200، وتم استرجاع 183 استبان صالحة للتحليل. أظهرت النتائج أن الأنماط القيادية السائدة في الإدارات في الشركة كانت ذات درجة مرتفعة، حيث جاء النمط التدريبي في المرتبة الأولى، تلاه النمط المشارك، ثم النمط الإخباري، وأخيراً النمط التفويضي. وبالإضافة إلى ذلك، كانت هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (الإخباري، التدريبي، المشارك، والتفويضي) على التغيير التنظيمي.

### 3-AI and Mounir (2012) studyentitled: "Organizational change in team building"

تهدف هذه الدراسة إلى فهم أثر التغيير التنظيمي على بناء الفريق. تم تنفيذ الدراسة في جامعة Gujranwala Punjab و University Gift، وشملت مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الكليات والعاملين في الإدارة، تم توزيع استبان على عينة الدراسة التي بلغت 100 مستجيب، حيث بلغ متوسط الاستبانات المستجيبة 75 استبان لجامعة Gujranwala Punjab و 25 استبان لجامعة University Gift، أظهرت النتائج أن التدريب يلعب دوراً هاماً في نجاح الفريق وتعزيز قيم المنظمة. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الثقة بين أفراد الفريق وأدائهم.

### 4-دراسة علاوي عبد الفتاح (2012، 2013) بعنوان " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة في شركة "سونلغاز وحدة الأغواط".

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة العليا في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، والتعرف على أسباب مقاومة العاملين للتغييرات التنظيمية وأساليب تلك المقاومة والنتائج المترتبة عنها. تم اعتماد في الجانب النظري للدراسة على المنهج التحليلي لفهم محتويات الموضوع وتحليل أبعاده، في حين تم استخدام منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي في القسم التطبيقي للدراسة. تم اختيار شركة "سونلغاز وحدة الأغواط" كوحدة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تشمل:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة، واتجاهات الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الوحدة التي تمت دراستها.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الجانب البشري بأبعاده (التدريب، التحفيز، نمط القيادة، والعلاقات الإنسانية) والتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي على أداء العاملين في الوحدة المدروسة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث حول من كل أبعاد التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية في الشركة المدروسة.

#### 5-دراسة الباحثين عمرات أسماء ورحال سالف بعنوان " دور التغيير التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الاداء المتوازن" سنة 2016-2017

تهدف الدراسة الى التحقق من طبيعة الاختلافات في اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي والاداء وفق النموذج بطاقة التوازن محاولة بناء نموذج الافتراضي واختياره لوصول الى صورة تعكس دور تغيير التنظيمي في تحسين الاداء المؤسسة وفق منظور المؤسسة وفق المنظور بطاقة الاداء التوازن -تغيير عملية ضرورية لكل مؤسسة مهما كان طابع نشاطها، باعتبار تعيش في محيط غير مستقر ومواجهتها لقوى يصعب التنبؤ والتحكم فيها أحيانا، وعليه فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء المؤسسات و التغيير للتكيف مع البيئة المحيطة

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي

#### 1-دراسة الباحث د. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي بعنوان "ادارة الجودة الشاملة:التغيير والتطوير التنظيمي من اجل انجاح المنظمة" " 2009

تهدف الدراسة الى التعرف على دور ادارة الجودة الشاملة كنظام تغيير توسعييهدف الى ادخال النجاحات للمنظمة من خلال تحليل القوى المسيطرة على المنظمة والمسيرة لها ودور الظروف الداعمة لعملية التغيير التنظيمي فيها من خلال رؤية القيادة فيها نحو المستقبل. اعتمدت الدراسة المنهج النظري - التحليلي في معالجة هذا الموضوع.

#### 2-دراسةالباحث بينمعرز نشيدة و بن عبد العزيز فطيمة بعنوان " التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية" سنة 2011

تتبع أهمية البحث في أهمية الارتقاء بالخدمات الصحية في الاقتصاديات الحديثة. إن التغيرات التي يعرفها العالم اليوم مست ليس فقط الجوانب الصناعية والإنتاجية بل أيضا في الأفكار والمعلومات والخدمات؛ وتعدى ذلك نحو تطوير الجوانب الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع بالتركيز على مراعاة حقوق الناس وحاجاتهم ورغباتهم نحو الصحة والأمان. ولهذا تحاول هذه المنظمات إدخال مفهوم الجودة في نُظْم الرعاية الصحية، ويعود ذلك إلى أن تقديم مجرد رعاية، لم يَعدْ خياراً مقبولاً. فالمرضى وممّولو خدمات الرعاية الصحية، على حد سواء، يطالبون بأن تكون هذه الرعاية ذات جودة.

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- مع بداية القرن الواحد والعشرين أصبح المسؤولون يدركون أن التغيير الدائم أصبح النمط المعتاد للحياة وخاصة في مجال الأعمال وبيئة العمل وأننا نعيش اليوم في عصر التغيير.
  - إن إدارة التغيير تعتمد على التكامل، الشمول، والنظرة المستقبلية، وتتلخص مبادئ التوجيه القائم على التأقلم والتكيف مع البيئة الجديدة في مراعاة كل الظروف والأحوال الطارئة الجديدة التي تتعامل معها أهداف التغيير.
  - إن التغيير ليس غاية في حد ذاته، وإنما ضرورة للانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أحسن مما هي عليه لغرض تحقيق وتعزيز ميزات التنافسية من خلال استراتيجيات التغيير المناسبة.
  - تعتبر استراتيجية إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية إعادة البناء التنظيمي (الهندرة) واستراتيجية تخفيض العمالة استراتيجيات حديثة معتمدة في عمليات التغيير التنظيمي.
  - ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل.
- إن وجود إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية لم يعد مجرد نظرية إدارية جديدة وإنما أصبح ضرورة ملحة وذلك لضمان تحسين وتطوير الأداء بصورة مستمرة، وتقديم خدمات صحية متميزة

**3- Organizational change in quality management aspects: a quantitative proposal for classification Theydidthisstudy André Tavares de Aquinoa , Jéssica Larissa Silvaa , Renata Maciel de Meloa \*, MaisaMedonça Silva9( 2017)**

تهدف هذه الدراسة إلى مساعدة الإدارة العليا في التعرف على أنواع التغيير التنظيمي وتحديد كيفية حدوثه بشكل صحيح داخل المنظمة. تستخدم الدراسة نموذج تصنيف بمعايير متعددة لدعم هذا الهدف، مما يتيح فهمًا أعمق للتحويلات التنظيمية م اعتماد ثلاثة تصنيفات للتغيير التنظيمي (النوعان المتطرفان، النوع الأول والنوع الثاني) وفقًا للأدب السابق. تم استخدام طريقة المعايير المتعددة ELECTRE TRI لتصنيف هذه الأنواع. وتم تطبيق النموذج على شركتين في قطاع الترتيبات الإنتاجية للمنسوجات في بيرنامبوكو، البرازيل استنادًا إلى نتائج الدراسة ، يمكن تلخيص أهميتها في تقديم رؤية شاملة حول التغيير التنظيمي وإدارة الجودة في المنظمات. تسلط الدراسة الضوء على أهمية فهم نوع التغيير وتأثيره على أداء المنظمة، وتقديم إطار منهجي قوي يسهم في تحسين تخطيط وتنفيذ استراتيجيات التغيير. قدمت الورقة مساهمات رئيسية، منها معالجة الفجوة في الأدبيات بين إدارة التغيير وإدارة الجودة، واقتراح استخدام التغيير الوسيط كنهج لتصنيف التغيير، بالإضافة إلى إمكانية فهم نوع التغيير بطريقة منظمة وكمية باستخدام نموذج التصنيف المعتمد على ELECTRE TRI.

**4- دراسة م.م. بسام منيب علي الطائي و م.م. إسراء وعد اهل قاسم السبعوي، بعنوان " الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة ولتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة استطلاعية فيكلية الحداية الجامعة 2012-2013**

تركز أهداف البحث الرئيسية على فهم وتحليل متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي بهدف تحقيق الميزة التنافسية. يتم ذلك من خلال تحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، وتحديد أنماط البحث الفعالة. وتتمثل الأهداف الفرعية في دراسة دور النظريات والعمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق التنافسية في السوق. يهدف البحث أيضًا إلى تقديم النتائج والتوصيات التي تساهم في فهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.

توصلت الدراسة ل طرح الأدوار الرئيسية لإدارة الجودة والتغيير التنظيمي في تحقيق التفوق والتميز، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للكلية. يتمثل الجهد في اعتماد منهج التحسين المستمر في آليات التدريس لتعزيز جودة التعليم وتحفيز الطلاب على التفوق، مع التركيز على تطوير تقنيات التدريس لتحسين تجربة التعلم. كما يشمل العمل على نشر ثقافة الجودة بين التدريسيين والطلاب من خلال دورات تدريبية وإنشاء مجلة دورية تركز على مواضيع الجودة. بالإضافة إلى ذلك، يعتزم الباحثان تعزيز ثقافة التغيير بين موظفي الكلية للتغلب على مقاومة التغيير وتشجيعهم على التطور وتبني الابتكار. وأخيراً، يركز الباحثان على توفير الدعم المالي اللازم لتفعيل المقترحات، مع التركيز على تثبيت الجهود ضمن الميزانية الجامعية وتفعيلها في جميع أقسام الدولة

**المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:**

- ان كل الدراسات السابقة تبين ماذا سواء كانت مشابهة متغيراتها بموضوع دراستنا أو مشابهة بمتغير واحد فكلها كانت تدرس بشكل عام كل من ادارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي داخل المؤسسات سواء كان نوعها عمومية أو خاصة ومهما كان تخصصها إدارية اقتصادية حتى خدماتية، و يمكن إن نستخلص أوجه التشابه و الاختلاف بين معظم هذه الدراسات و دراسة الحالية كما يلي:

**- أولاً: أوجه التشابه:**

- تشابهت دراستنا كثيرا وهذا من حيث محاولة اعطاء مفهوم حول ادارة الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه داخل المؤسسة وكذلك تحديد مفهوم عام للتغيير التنظيمي وضرورته للمؤسسات وذلك نظرا ل:

- أن وجود ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة لم يعد مجرد نظرية جديدة وانما أصبح من ضرورة لضمان التغيير وتحسين وتطوير الأداء
- ان التغيير التنظيمي ليس غاية في حد ذاته، وانما ضرورة لانتقال المؤسسة من الوضع الحالي الى وضع مستقبلي أحسن مما هي عليه لتحقيق وتعزيز التنافس من خلال الاستراتيجية المناسبة.
- ينظر الى ادارة الجودة الشاملة على أنها حركة علمية للتغيير التنظيمي داخل المؤسسات.

**- ثانيا: أوجه الاختلاف:**

الاختلاف بين الدراسة السابقة والحالية في الوقت الذي أجريت فيه الدراسة والمكان وكذلك يجب النظر الى: تناول موضوع الدراسة الحالية إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، وهذا يمثل أحد اهم نقاط الاختلاف عن الدراسات السابقة، وهناك اختلاف بالنسبة للدراسات التي تحمل أحد المتغيرين (المتغير المستقل /المتغير التابع)

### الخلاصة:

نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة شهدت في الآونة الأخيرة توسعا كبيرا في دراستها ومفاهيمها التطبيقية وذلك بحكم الظروف والمتغيرات والمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وما تتطلبه من مواجهه إدارية علمية، وتنافسية لكي تبقى المؤسسات عاملة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، هذا وقد جاءت طبقا لظروف وبيئات المنظمات المختلفة التي شجعت على التغيير باعتباره أساس تقدم ورقي المؤسسات في المجتمعات الدولية.

وتطرقنا في هذا الفصل كذلك الى التغيير التنظيمي من حيث التعريف وتحديد الأسباب التي تؤدي إليها والأنواع والمراحل التي تمر بها حتى يمكننا تطبيقها وتجسيدها داخل المؤسسة، تحديد معوقات وعوامل نجاح عملية التغيير، إذ أن هذه العملية تتأثر بإدارة الجودة الشاملة من حيث مهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير، وهي في نفس الوقت تؤثر في تطوير مهارات هذه جودة الشاملة وتعتبر كجزء من عملية التغيير.

الفصل الثاني:  
الدراسة الميدانية

### تمهيد:

بعد تعرفنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية بكل جوانبه سنحاول من خلال هذا الفصل ان نبين أكثر علاقة الادارة الجودة الشاملة بالتغيير التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت لذلك سنتطرق في هذا الفصل تقديم مجموعة من نتائج من شأنها أن تساعد وتدعم الجانب النظري للدراسة، فقد تم جمع أغلب وجهات نظر العاملين حول الموضوع عن طريق المقابلة مباشرة معهم داخل المديرية إضافة الى ذلك تمت الاستعانة بالاستبيان وتوزيعه على العاملين لتدعم الدراسة بمعلومات دقيقة أكثر تم تحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي

SPSS. V 22

للقيام بهذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل لثلاثة مباحث:

المبحث الأول: المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة سونلغاز عين تموشنت"

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

**المبحث الأول: المؤسسة محل الدراسة "مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت -.**

يعتبر توزيع الكهرباء والغاز خدمة عامة بهدف ضمان واستمرار تموين للكهرباء والغاز وفي أحسن ظروف الاستمرارية والجودة والأمن والسعر واحترام القواعد التقنية والبيئة. ولهذا سنتطرق في هذا المبحث تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت والذي ينقسم الى إلى ثلاثة مطالب:

**المطلب الأول: تقديم "مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت"**

**أولاً: نشأة وتطور مؤسسة سونلغاز**

لقد مرت مؤسسة سونلغاز بعدة مراحل منذ نشأتها نذكرها باختصار فيما يلي وهي:

**سنة 1947:** كانت ميلاد شركة الكهرباء والغاز الجزائرية (E.G.A) مكلفة بالإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز وذلك بمقتضى المرسوم رقم 47 /1002 الصادر بتاريخ 05 جوان 1947.

**سنة 1962:** احتفظت بعد الاستقلال بإطارها القانوني فيما يتعلق بكونها مؤسسة عمومية وذلك من خلال المرسوم 62/157 الصادر بتاريخ 31 ديسمبر 1962 المتعلق بتسيير التقنيين.

**سنة 1969:** نشأة الشركة الوطنية للكهرباء (سونلغاز) نشأة وذلك بالمقتضى الأمر رقم 69/59 الصادر بتاريخ 28/07/1964 في الجريدة الرسمية بتاريخ مؤسسة العمومية التي قرر انشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز 01 أوت 1962 المتعلق بصيغة المؤسسة ويحدد أهدافها ومدخلها.

**سنة 1983:** إعادة هيكلة سونلغاز وذلك بميلاد 6 شركات تابعة لها.

**سنة 1995:** ثم تميم ان سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وفق الامر 280/95 الصادر بتاريخ 17 ديسمبر 1995 التي تضمن مهام التي يجب على مؤسسة اتباعها في مهمتها للخدمات.

**سنة 1999:** صدور المرسوم التنفيذي بتاريخ 11 ماي 1999 الذي قرر بتحويل الشركات التابعة لها الى شركات ذات أسهم.

**سنة 2002:** أصبحت الشركات التابعة لسونلغاز شركة ذات أسهم.

**ثانيا: تعريف مؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-**

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع من فروع مجمع سونلغاز وهي شركة مساهمة برأس مال قدره 64مليار دينار جزائري وهي تتشكل من مجموعة وظيفية وتشغيلية تغطي 511 بلدية على 17 ولاية شمال وغرب البلاد ويمتد على مساحة 933.362 كيلو متر مربع عدد من السكان 10.044.311 وتتشكل من 113 وكالة تجارية:

-63 مقاطعة كهرباء .

-63مقاطعة غاز .

-19مقاطعة لاستغلال الغاز .

وكرس القانون رقم 02-01 المؤرخ في 05/02/2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق الأنابيب، فصل الجانب القانوني الوظيفي والمحاسبي للأنشطة التابعة مع سونلغاز مكرسة من طرف الشركات المنبثقة عليها. حيث منذ شهر أبريل 2009ميثاق بياني جديد لتمييز هويتها المتكونة من مجموعة من مديريات وظيفية ومن عشرون مديريات توزيع تغطي سبعة عشر ولاية من الشمال الغربي الى الجنوب الغربي للبلاد بخبرة أكثر من خمسين سنة وبزبائن أصبحوا أكثر مطالبة ضرورية كموزعين للكهرباء والغاز على مستوى ولاية عين تموشنت ان تقترب من زبائنهم بتجزئتهم ووضع خلية للرصد والسمع لكل فئة حتى تقدر تطلعاته والاستجابة لانشغالاتهم وتلبيتها لضمان ولائهم.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي مؤسسة سونلغاز للغرب:**

يعتبر الهيكل التنظيمي قاعدة أساسية التي تنظم المصالح وتحدد المستويات في المؤسسة وللتفصيل أكثر سنتعرف على كل مصلحة واهم المهام المكلفة بها.

**أ.مدير التوزيع**

وهو المسؤول الأول عن كل الشركة على المستوى الداخلي والخارجي.

**ب.امانة المديرية**

تعدّل الأمانة عنصر مهم من خلال مهارتها في التعامل مع الناس وتوطيد مكانتها ومهام رئيسها في العمل والتعامل وكونها امينة السر يجب ان تحترم هذه الكلمة وما نحمله من معاني إدارية وما عليها من مسؤوليات الممثلة في:

- استقبال البريد الوارد والصادر وتسجيله وترتيبه.
- انجاز محاضر تنصيب لجميع موظفي الشركة.
- رفن الاعمال المقدمة لها وكذا السحب والتصوير.
- متابعة بطاقات المنح وإنجاز كافة الاعمال المتعلقة بها.
- استقبال الزوار وتوجيههم.
- الاتصال بمختلف الأطراف العامة في الشركة موظفين.
- متابعة كافة الاعمال المطلوبة في الرزنامة الإدارية وتذكير رئيس المؤسسة بها الرد على المكلمات الهاتفية سواء كانت داخل الشركة وخارجها.
- تلقي الاملاء والنقل المراسلات الشخصية الخاصة بالعمل
- التخفيف عن المدير بكثير من اعمال الروتينية عن المدير.

### ت. الملحق القانوني:

النظر في المنازعات القانونية التي تكون مديرية التوزيع الكهرباء والغاز طرف فيها.

### ث. الكلفة بالاتصال:

تتمثل مديرية العامة على المستوى المحلي الولائي وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة:

- المشاريع والإنجازات.
- تحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز
- تحسين الزبائن الاقتصاد لاستهلاك الطاقة
- تنظيم ابواب مفتوحة.
- تحسين صورة المؤسسة على مستوى الاعلامي (صحافة وإذاعة) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة وحضور بعض الحصص الاذاعة.

### ج. مهندس الامن:

- متابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين،
- وضع لوحات المعلومات والتقارير لمديرية التوزيع للشركة باسم مديرية التوزيع في مجال حماية الصحة والسلامة والبيئة مع البيئة مع هيئات المتخصصة المحلي،
- ممارسة وضمان امانة اللجنة الوقاية والأمن للوحد ومتابعة التوجيهات.
- نشر الملصقات للحوادث النموذجية.
- جعل جدول زمني للزيارات الميدانية مع برمجة عمليات التحسين
- زيادة المواقع الميدانية للتأكد من تطبيق قواعد السلام
- التأكد من تنفيذ خطط العمل السنوي

#### ح-مساعدة الامن الداخلي:

- مساعده المدير في تنسيق القرارات والاجراءات المناسبة للأمن الداخلي.
- السهر على مطابقة المخططات الامن الداخلي لكل البيئة التحتية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بعين تموشنت.
- التحقق من وجود الوسائل التقنيه للحماية بوسائل الامن الداخلي.
- مراقبة اعوان الامن الداخلي المنتشرين في البيئة التحتية المحروسة.

#### خ-قسم الدراسات والأشغال: يقوم المكلف بهذا القسم بتنفيذ الدراسات والأشغال متعلقة ب

- طلبات مصلحة التوصيات الجديدة RCN
- تنفيذ الاعمال في إطار برامج الدولة
- أعمال الصيانة الكبرى وليتمكن هذا القسم من تنفيذ الأعمال بالنسبة الى الزبون يجب انشاء ملف يضمما يلي:

- طلب خطي
- استمارة المعلومات
- مخطط الوضعية
- مخطط الكتلة

#### د- قسم تقنيات الكهرباء:

- 1- مصلحة التحكم عن بعد : تقوم بتسيير الشبكات الكهربائية عن بعد.

2- مصلحة الصيانة الكهربائية : تقوم بحماية الشبكة الكهربائية قياسات المحولات الكهربائية.

3- مصلحة مراقبة الشبكات الكهربائية : تقوم بتسيير محولات الكهرباء و صيانة الشبكة ذات ضغط.

#### ذ قسم تقنيات الغاز:

هذا القسم يحرص على تهيئة شبكة الغاز وجعلها دائما في حالة جيدة وذلك بالصيانة مستمرة ويحرص على تقديم أحسن جودة واستمرارية الخدمة بتدخلاتها الموفقة في جميع قنوات الشبكة والمتمثلة في:

- القنوات الرئيسية
- التوصيلات
- التوصيلات العمودية بالنسبة للعمارات

ويتكون هذا القسم من:

#### أ- مصلحة مراقبة استغلال الغاز وتطوير الشبكة

- إحصاء الشبكات الغازية
- متابعة الشبكات القديمة والجديدة على مستوى الحاسوب والخرائط

#### ب. مصلحة الصيانة:

تشرف هذه المصلحة على صيانة الشبكات والمعدات الغازية والابلاغ عن كل التسريبات التي تقع على مستوى أنابيب الغاز، وكذلك منع تأكسد الشبكة الحديدية بنوعين من الحماية كل كواحد منها يكمل الآخر (الحماية الفعالة والحماية).

#### ج. مصلحة استغلال الغاز:

هذه المصلحة مكلفة بجعل الشبكة دائما في حالة جيدة بالإضافة الى جعل العمال يشتغلون في كامل الحماية وذلك لتمكينهم من اكتشاف التسرب محتملة بمساعدة مخطط تنظيمي لشبكة الغاز وتتمثل مهمتها في:

- قطع وإرجاع الغاز

- مراقبة العدادات محل الشك
- تصليح التسرب الموجود قبل وبعد العداد وكذلك على مستواه

### ز. قسم المحاسبة والمالية:

1- رئيس قسم المحاسبة المالية: هو مسؤول عن مصالح الثلاثة وتتمثل مهنته فيما يلي:

- مكلف يجمع الامضاءات فيما يخص الشبكات الخ...
- مسؤول عن الميزانية للمؤسسة وكذلك حساب جدول النتائج
- مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية

### 2- مصلحة المالية:

- عملية دفع الفواتير المتعلقة بالاستمرار والاستغلال
- ترتيب الموردين والزبائن عملية دفع الفواتير لكل مورد
- متابعة ومراقبة العقود والاتفاقيات المتعامل بها مع الموردين.
- متابعة عملية التحويل المتعلقة بمداخل المؤسسة
- التنبؤ بالمصاريف المتعلقة بالاستغلال والاستثمار حسب كل شهر

### 3- مصلحة الاستغلال:

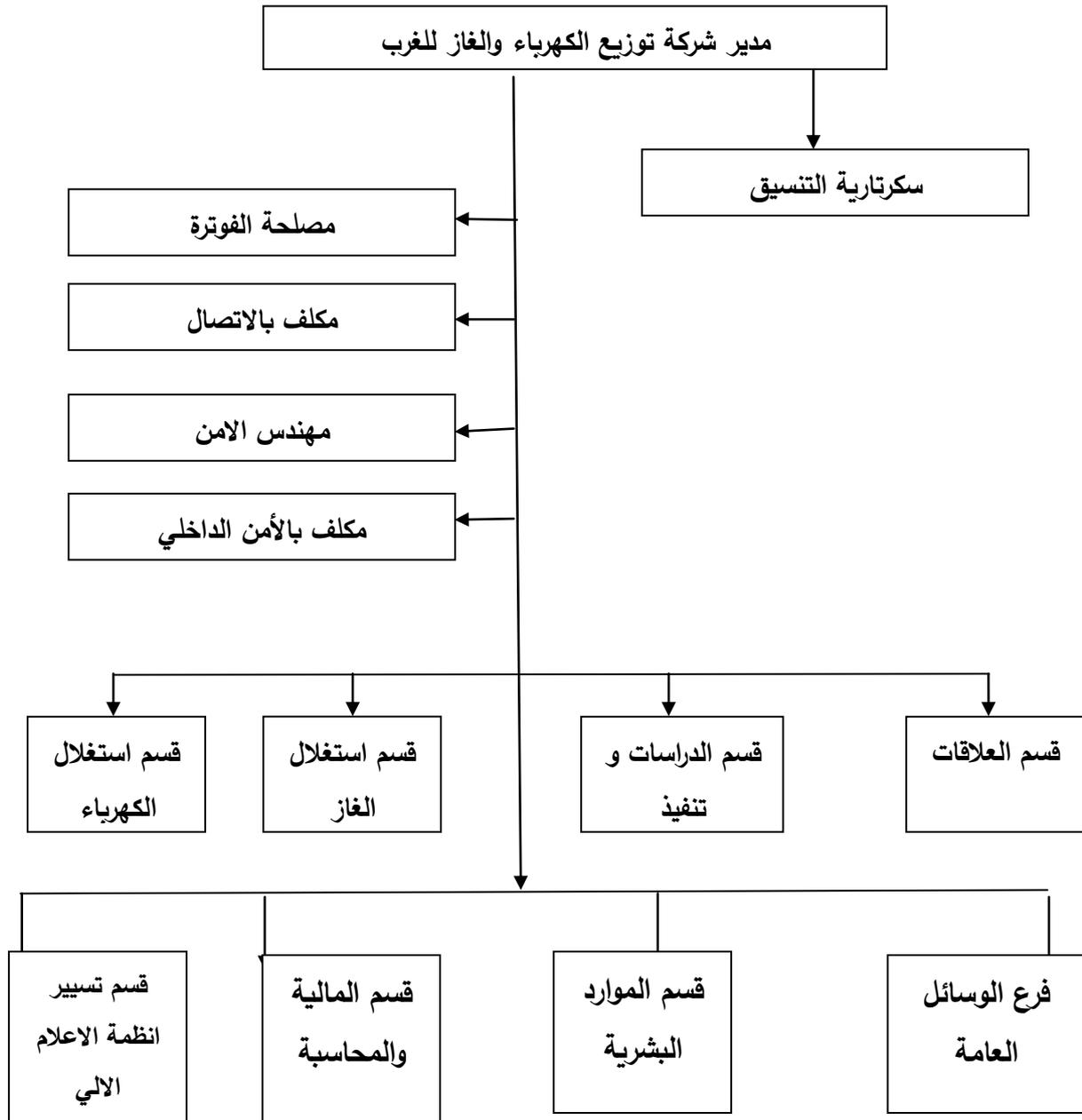
- انجاز قيود التنازل ما بين الوحدات المشتركة
- مراقبة الحسابات الشهرية للموردين والزبائن
- مراقبة الاستثمارات وحساب الاهتلاكات
- مراقبة الفواتير (زبائن وموردين)
- مراقبة تحليل الصندوق
- محاسبة وإدخال كل العمليات
- مراقبة كل العمليات التي تجري في دفتر اليومية والميزانية
- تحليل الحساب ومبرهنة الحسابات

### 4- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

- اعداد ميزانية السنة الحالية N واعداد ميزانية السنة N+1
- مراجعة الميزانية في شهر جوان من السنة N ويكون شكلها كما هو موضح في الملحق رقم 2

- ملخص الاعمال المنجزة لكل 3 أشهر وملخص اعمال السنة الكاملة
- مراقبة الاتفاق على الاستثمار
- اعطاء مصادقة على الاتفاق لكل عملية استثمار مسجلة في الجدول الأعمال المبرمجة للسنة
- عملية غلق حسابات الاستثمار عن المراجع

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا لمعطيات المؤسسة محل الدراسة

المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت:-

**1-اهداف المؤسسة:**

- التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
- المساهمة في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي ترقى الى مستوى برامج الانجاز الهامة في مجال.
- الانارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التخطيط التغطية.
- ان سونلغاز تجند على الدوام تحولات هامة من المنشآت الكهربائية والغازية
- وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها وتعزيز من اجل تطوير الانتاجية الخاصة بالكهرباء وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة الى زيادتها كذلك.
- تحسين وتحديث خدماتها المتوجهة الى زيادتها كذلك.
- تطوير شبكة الكهرباء والغاز بحيث السلامة ونوعية الخدمة وتكلفة أقل.

**2-مهام المؤسسة:**

- ضمان الأمن والوقاية والنوعية
- صيانة وتنمية شبكة توزيع الكهرباء والغاز
- توزيع أشغال الكهرباء والغاز
- تصليح وصيانة المولدات الكهربائية
- استغلال الكهرباء والغاز مواكبة التكنولوجيا واستغلال المشاريع
- يشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم القيام باستعراض الإطار المنهجي العام للدراسة، حيث سنتطرق إلى تحديد أهم الإجراءات العلمية والخطوات المنهجية التي تم اتخاذها في الدراسة الميدانية، وذلك من خلال إبراز ووصف عينة الدراسة، إلى جانب تحديد أداة الدراسة المستخدمة، وإبراز مصادر جمع المعلومات التي اعتمدنا عليها، أيضا في التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، والتطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة.

### المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة

#### أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يهدف إلى تحديد الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSSنسخة 22) من أجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة،

#### ثانيا : مصادر جمع البيانات

اعتمدنا في جمع البيانات الخاصة بالدراسة على:  
**الاستبيان:** لجأنا لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة بالاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رسمية للبحث تكونت من محورين ومعلومات شخصية أساسية .وللإجابة على فرضيات الدراسة استعملنا مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان وكما يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة    | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

كما تم تحديد طول خلايا المقياس ليكرت وذلك  $5-1=4$  ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس  $0.80=5/4$  بعد ذلك نضيف طول الخلية الى أصغر قيمة في

المقياس وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية وهكذا حتى نصل الى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية وتكون كما يلي:

- اذا كان المتوسط الحسابي بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق بشدة.
- اذا كان المتوسط الحسابي بين 1.80 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق.
- اذا كان المتوسط الحسابي بين 2.60 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة محايد
- اذا كان المتوسط الحسابي بين 3.40 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق
- اذا كان المتوسط الحسابي بين 4.20 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق بشدة

#### ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسة سونلغاز " عين تموشنت" و المقدرين ب 90 عاملا
- **عينة الدراسة:** بهدف إجراء الدراسة تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 31 عاملا والذين تم اختيارهم عشوائيا وتمكنا من استرجاع 31 استمارة استبيان قابلة للتحليل وبدون تحيز.

#### رابعا: فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية:**

**H0:** لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%

**H1:** يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

- **الفرضيات الفرعية:**

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير السلوكي بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير الهيكلي بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير التكنولوجي بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير الوظيفي بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.

المطلب الثاني: الأداة والطريقة المستخدمة في الدراسة:

أولاً: أداة الدراسة

- الاستبيان:

حتى نتمكن من تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الجانب التطبيقي، اعتمدنا لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة على تصميم الاستبيان (انظر الى الملحق رقم 1) كأداة رئيسية للبحث الذي يتكون من قسمين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يتكون من محورين

المحور الأول: المتغير المستقل (ادارة الجودة الشاملة): العبارات من 1-11.

المحور الثاني: المتغير التابع (التغيير التنظيمي) والذي يتكون من

- البعد الأول (التغيير السلوكي): العبارات 12-13-14-15-16

- البعد الثاني (التغيير الهيكلي): العبارات 17-18-19-20-21

- البعد الثالث (التغيير التكنولوجي): العبارات 22-23-24-25-26

- البعد الرابع (التغيير الوظيفي): العبارات 27-28-29-30-31

- صدق الاستبيان:

الصدق: يقصد بصدق أداة الدراسة أن عبارات الاستبيان تقوم بقياس ما وضعت لأجله، حيث قمنا بالتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، حيث تم عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة المحكمين، وبعد تصحيحه تم توزيعه على أفراد العينة.

اختبار صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري (للمحكمين): تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى وعرضه على مجموعة من الاساتذة المحكمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم، وبناء عليها وعلى اقتراحاتهم التي تركزت في مجملها على تغيير صياغة بعض الأسئلة، التنويه لبعض الأخطاء النحوية والمنهجية في صياغة أسئلة.

صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال حساب معدلا لارتباط "بيرسون" بين درجة كالعبارة بعبارات المحور مع الدرجة الكلية لعبارات البعد الخاص بها. وعليه نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية H0: لا يوجد ارتباط بمعنى  $r \neq [-1.1]$

الفرضية H1: يوجد ارتباط بمعنى  $r = [-1.1]$

الجدول(2): معامل الارتباط بين عبارات إدارة الجودة الشاملة.

| رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------------|----------------|---------------|
| 01          | 0.656**        | 0.000         |
| 02          | 0.763**        | 0.000         |
| 03          | 0.717**        | 0.000         |
| 04          | 0.842**        | 0.000         |
| 05          | 0.800**        | 0.000         |
| 06          | 0.806**        | 0.000         |
| 07          | 0.856**        | 0.000         |
| 08          | 0.911**        | 0.000         |
| 09          | 0.841**        | 0.000         |
| 10          | 0.868**        | 0.000         |
| 11          | 0.780**        | 0.000         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

يبين الجدول أن معامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لمحور "إدارة الجودة الشاملة" جاء دالا عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يدل على مدى الاتساق الموجود بين العبارات و الدرجة الكلية للمحور.

الجدول (3): معامل الارتباط بين عبارات التغيير السلوكي

| رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------------|----------------|---------------|
| 12          | 0.831**        | 0.000         |
| 13          | 0.879**        | 0.000         |
| 14          | 0.922**        | 0.000         |
| 15          | 0.896**        | 0.000         |

|       |         |    |
|-------|---------|----|
| 0.000 | 0.849** | 16 |
|-------|---------|----|

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

يبين الجدول أن معامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لبعث التغيير السلوكي جاء دالا عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يدل على مدى الاتساق الموجود بين العبارات و الدرجة الكلية للبعث.

الجدول (4): معامل الارتباط بين عبارات التغيير الهيكلي

| رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------------|----------------|---------------|
| 17          | 0.764**        | 0.000         |
| 18          | 0.865**        | 0.000         |
| 19          | 0.833**        | 0.000         |
| 20          | 0.930**        | 0.000         |
| 21          | 0.873**        | 0.000         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

يبين الجدول أن معامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لبعث التغيير الهيكلي جاء دالا عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يدل على مدى الاتساق الموجود بين العبارات و الدرجة الكلية للبعث.

الجدول (5): معامل الارتباط بين عبارات التغيير التكنولوجي

| رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------------|----------------|---------------|
| 22          | 0.918**        | 0.000         |
| 23          | 0.965**        | 0.000         |
| 24          | 0.700**        | 0.000         |
| 25          | 0.885**        | 0.000         |
| 26          | 0.896**        | 0.000         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

يبين الجدول أن معامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لبعث التغيير التكنولوجي جاء دالا عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يدل على مدى الاتساق الموجود بين العبارات والدرجة الكلية للبعث.

الجدول (6): معامل الارتباط بين عبارات التغيير الوظيفي

| رقم العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------------|----------------|---------------|
| 27          | 0.887**        | 0.000         |
| 28          | 0.825**        | 0.000         |
| 29          | 0.946**        | 0.000         |
| 30          | 0.926**        | 0.000         |
| 31          | 0.927**        | 0.000         |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

يبين الجدول أن معامل ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لبعث التغيير الوظيفي جاء دالا عند مستوى دلالة 0.01 وهذا يدل على مدى الاتساق الموجود بين العبارات و الدرجة الكلية للبعث.

- ثبات الاستبيان:

تمت دراسة صحة ثبات الإستبيان عن طريق 'ألفا كرونباخ' من خلال تطبيق البرنامج الإحصائي وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (07):دراسة حالة العينة

Récapitulatif de traitement des observations

|                     | N  | %     |
|---------------------|----|-------|
| Observations Valide | 31 | 100,0 |
| Exclus <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
| Total               | 31 | 100,0 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الجدول رقم (8): معامل ألفا كرونباخ

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,978              | 31                |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

باستخدام معامل الثبات 'ألفا كرونباخ' الذي يتراوح قيمته بين (1-0) أي إذا اقترب من (000) فلا يوجد ثبات في ن ثبات في قيمة المعامل ، و كما نلاحظ في الجدول أعلاه ان قيمة الفا تتراوح 0.978 إذن يوجد ثبات في قيمة المعامل.

**ثانيا: الطرق المستخدمة في القياس**

قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار "ألفا كرونباخ" لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون: لاختبار صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لمحور.
- معامل بيرسون: لمعرفة مستوى الارتباط الاحصائي بين المتغيرين.
- النسب المئوية والتكرارات، وذلك من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله والمساعد في وصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك من أجل معرفة مستوى أهمية كل متغير لدى عينة الدراسة.
- معامل الارتباط من أجل معرفة درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط من أجل قياس أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة.

المطلب الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة

سيتم تحليل خصائص العينة وفق المعلومات الشخصية المذكورة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): المعلومات الشخصية للعينة المدروسة

| الجنس | السن | المستوى التعليمي | الخبرة |
|-------|------|------------------|--------|
| 31    | 31   | 31               | 31     |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

أولاً: الجنس:

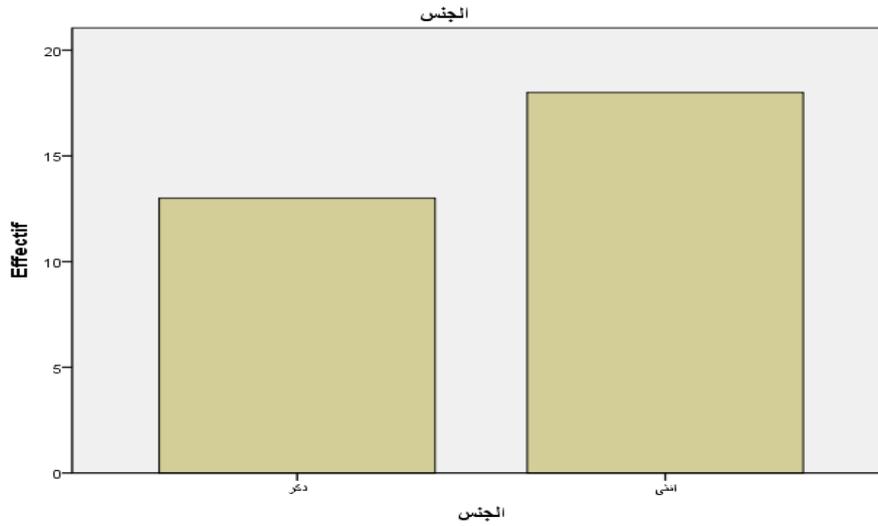
الجدول رقم(10): خصائص العينة حسب الجنس

| العينة  | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | 13      | 41.9           |
| انثى    | 18      | 58.1           |
| المجموع | 31      | 100.0          |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

بالنسبة لجنس عينة الدراسة فنلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان النسبة المئوية للذكور اقل من الاناث حيث تقدر النسبة بـ 41.9 بالمئة وما نسبة 58.1 بالمئة من الاناث و هذا مما يشير إلى الاعتماد الأكبر على اليد العاملة النسائية في هذه العينة سيوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (11): تحليل خصائص عينة الدراسة- الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

ثانيا: السن:

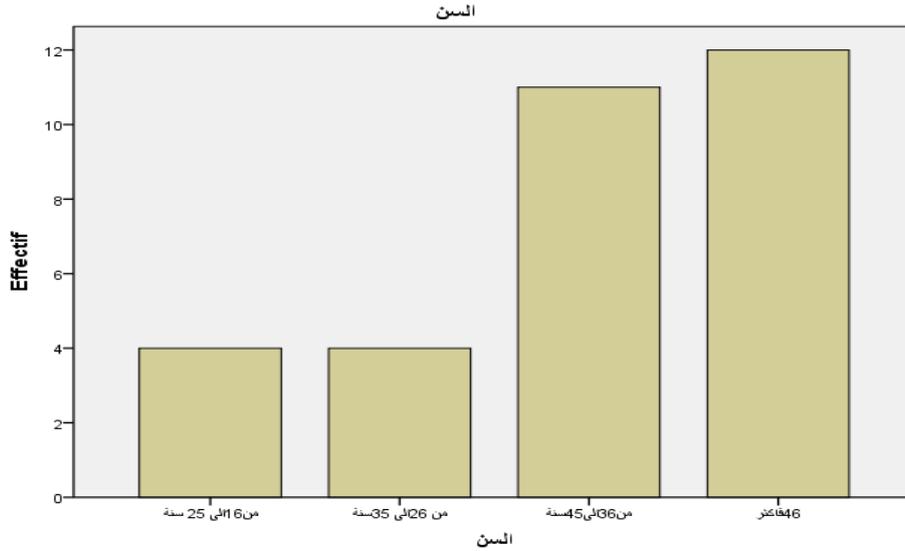
الجدول رقم (12): خصائص العينة حسب السن

| العينة    | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| 16-25 سنة | 4       | 12.9           |
| 26-35 سنة | 4       | 12.9           |
| 36-45 سنة | 11      | 35.5           |
| 46 فأكثر  | 12      | 38.7           |
| المجموع   | 50      | 100.0          |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن ما نسبته 12.9% من مجتمع الدراسة اللذين أعمارهم 16 إلى 35 من سنة ثم تليها 35.5% بالنسبة للأفراد من 36 إلى 45 سنة تليها 38.7% للأفراد اللذين تتجاوز أعمارهم 46 سنة و هذا يعود الى خبرة المهنية ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): تحليل خصائص عينة الدراسة- السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

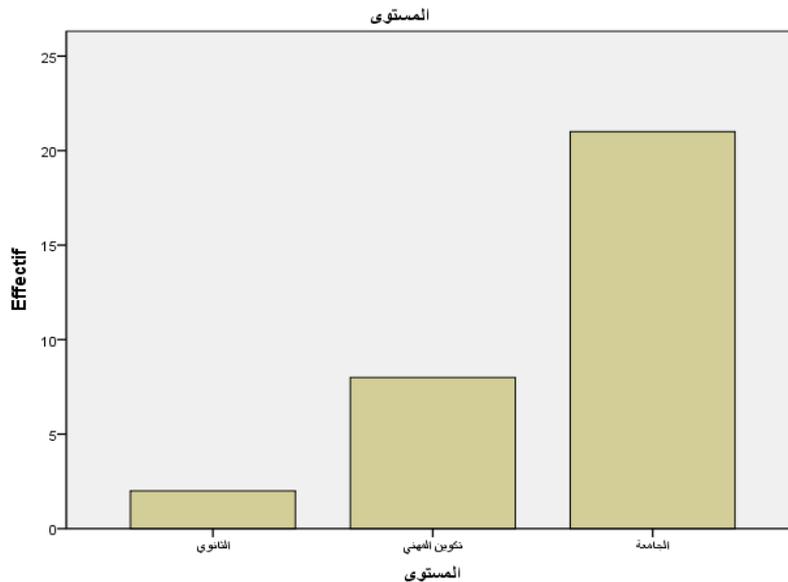
ثالثاً: المستوى التعليمي:

الجدول رقم (13): خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار   | العينة         |
|----------------|-----------|----------------|
| 0.0            | 0         | ابتدائي        |
| 6.5            | 2         | المتوسط        |
| 6.5            | 2         | الثانوي        |
| 25.6           | 6         | التكوين المهني |
| 67             | 21        | الجامعي        |
| <b>100.0</b>   | <b>31</b> | <b>المجموع</b> |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته 6.5% بالنسبة للأفراد اللذين لديهم مستوى تعليمي متوسط و ثانوي ثم تليها 25.6% بالنسبة للتكوين المهني، و تتمثل اعلى نسبة في 67% بالنسبة للأفراد اللذين لديهم مستوى تعليمي جامعي وهذا ما سيوضحه الشكل التالي .  
الشكل رقم (5): تحليل خصائص عينة الدراسة-المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

رابعاً: الخبرة المهنية:

الجدول رقم 14 : خصائص العينة حسب الخبرة المهنية

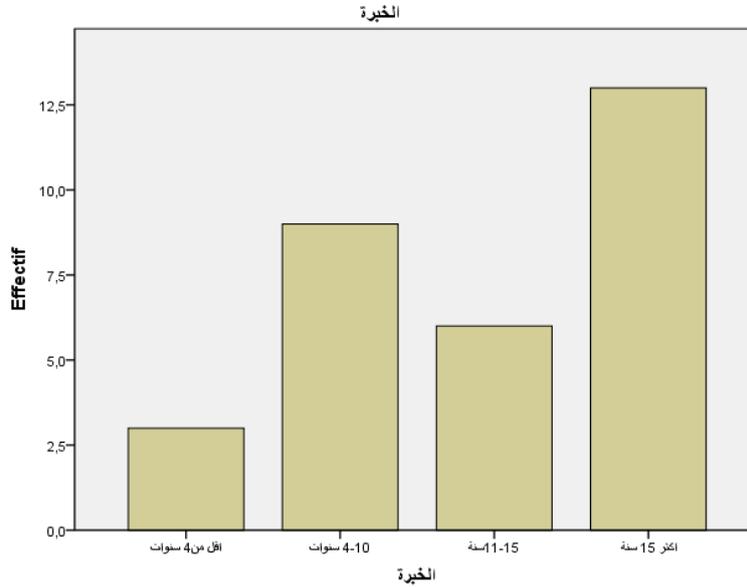
| النسبة المئوية | التكرار | العينة         |
|----------------|---------|----------------|
| 7.9            | 3       | اقل من 4 سنوات |
| 29.0           | 9       | 4-10 سنوات     |
| 19.4           | 6       | 11-15 سنة      |
| 41.9           | 13      | اكثر من 15 سنة |
| 100.0          | 31      | المجموع        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته 7.9% بالنسبة للأفراد اللذين لديهم خبرة مهنية اقل من 4 سنوات ثم تليها 19.4% بالنسبة ل 11-15 سنة. ثم تليها 29.0% بالنسبة ل 4 الى 10

سنوات و تتمثل اعلى نسبة في 41.9% بالنسبة للأفراد اللذين لديهم خبرة مهنية اكثر من 15 سنة و هذا ما سيوضحه الشكل التالي .

الشكل رقم (06): تحليل خصائص عينة الدراسة-الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

### المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

يتضمن هذا المبحث كل من تحليل نتائج محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، ونتائج اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: تحليل نتائج عبارات الاستبيان

أولاً: تحليل نتائج عبارات المحور الأول "إدارة الجودة الشاملة"

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير ادارة الجودة الشاملة

| درجة الاستجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |       |       |           |                | الرقم |
|----------------|-------------------|-----------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|-------|
|                |                   |                 | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |       |
|                |                   |                 | تكرار      | تكرار | تكرار | التكرار   | تكرار          |       |
|                |                   |                 |            |       |       |           |                |       |

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

|       |       |      | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة | النسبة |    |
|-------|-------|------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| محايد | 1.078 | 3.19 | 3      | 12     | 4      | 12     | 0      | 01 |
|       |       |      | 9.7    | 38.7   | 12.9   | 38.7   | 0.0    |    |
| محايد | 0.783 | 3.29 | 1      | 12     | 13     | 5      | 0      | 02 |
|       |       |      | 3.2    | 38.7   | 41.9   | 16.1   | 0.0    |    |
| محايد | 0.763 | 3.23 | 0      | 13     | 12     | 6      | 0      | 03 |
|       |       |      | 0.0    | 41.9   | 38.7   | 19.7   | 0.0    |    |
| موافق | 1.018 | 3.55 | 1      | 18     | 9      | 3      | 0      | 04 |
|       |       |      | 3.2    | 58.1   | 29.0   | 9.7    | 0.0    |    |
| محايد | 0.765 | 3.35 | 4      | 10     | 11     | 5      | 1      | 05 |
|       |       |      | 12.9   | 32.3   | 35.5   | 16.1   | 3.2    |    |
| موافق | 1.035 | 3.42 | 1      | 15     | 11     | 4      | 0      | 06 |
|       |       |      | 3.2    | 48.4   | 35.5   | 12.9   | 0.0    |    |
| محايد | 1.039 | 3.29 | 4      | 10     | 8      | 9      | 0      | 07 |
|       |       |      | 12.9   | 32.3   | 25.8   | 29.0   | 0.0    |    |
| موافق | 0.919 | 3.69 | 2      | 15     | 5      | 8      | 1      | 08 |
|       |       |      | 6.5    | 48.4   | 16.1   | 25.8   | 3.2    |    |
| موافق | 0.848 | 3.68 | 5      | 13     | 9      | 4      | 0      | 09 |
|       |       |      | 16.1   | 41.9   | 29.0   | 12.5   | 0.0    |    |
| موافق | 0.718 | 3.58 | 4      | 13     | 11     | 3      | 0      | 10 |
|       |       |      | 12.9   | 41.9   | 35.5   | 9.7    | 0.0    |    |

|       |       |      |         |      |      |     |     |    |
|-------|-------|------|---------|------|------|-----|-----|----|
| موافق | 0.919 | 3.39 | 3       | 11   | 13   | 3   | 1   | 11 |
|       |       |      | 9.7     | 35.5 | 41.9 | 9.7 | 3.2 |    |
| موافق | 0.736 | 3.38 | المجموع |      |      |     |     |    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

### التحليل

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري لادارة الجودة الشاملة " المتغير المستقل" بلغ 0.736 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي قدر ب3.38 و ذلك بدرجة استجابة موافق.

ثانيا: تحليل نتائج عبارات المحور الثاني - بعد التغيير السلوكي

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الاول التغيير السلوكي

| درجة الاستجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة     |        |        |           |                | الرقم |
|----------------|-------------------|-----------------|------------|--------|--------|-----------|----------------|-------|
|                |                   |                 | موافق بشدة | موافق  | محايد  | غير موافق | غير موافق بشدة |       |
|                |                   |                 | تكرار      | تكرار  | تكرار  | التكرار   | تكرار          |       |
|                |                   |                 | النسبة     | النسبة | النسبة | النسبة    | النسبة         |       |
| موافق          | 1.091             | 3.45            | 6          | 10     | 7      | 8         | 0              | 12    |
|                |                   |                 | 19.4       | 32.3   | 22.6   | 25.8      | 0.0            |       |
| موافق          | 0.888             | 3.45            | 3          | 13     | 10     | 5         | 0              | 13    |

|       |       |      |         |      |      |      |     |    |
|-------|-------|------|---------|------|------|------|-----|----|
|       |       |      | 9.7     | 41.9 | 32.3 | 16.1 | 0.0 |    |
| محايد | 0.919 | 3.39 | 3       | 12   | 10   | 6    | 0   | 14 |
|       |       |      | 9.7     | 38.7 | 32.3 | 19.4 | 0.0 |    |
| محايد | 0.973 | 3.29 | 4       | 8    | 12   | 7    | 0   | 15 |
|       |       |      | 12.9    | 25.8 | 38.7 | 22.6 | 0.0 |    |
| محايد | 0.855 | 3.26 | 2       | 10   | 13   | 6    | 0   | 16 |
|       |       |      | 6.4     | 32.3 | 41.9 | 19.4 | 0.0 |    |
| موافق | 0.834 | 3.37 | المجموع |      |      |      |     |    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### التحليل

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للمتغير التابع الاول التغيير السلوكي بلغ 0.834 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي قدر ب 3.37و ذلك بدرجة استجابة موافق

ثالثا: تحليل نتائج عبارات المحور الثاني-بعد التغيير الهيكلي

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني التغيير الهيكلي

| درجة الاستجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة     |        |        |           |                | الرقم |
|----------------|-------------------|-----------------|------------|--------|--------|-----------|----------------|-------|
|                |                   |                 | موافق بشدة | موافق  | محايد  | غير موافق | غير موافق بشدة |       |
|                |                   |                 | تكرار      | تكرار  | تكرار  | التكرار   | تكرار          |       |
|                |                   |                 | النسبة     | النسبة | النسبة | النسبة    | النسبة         |       |
| محايد          | 1.046             | 3.19            | 2          | 12     | 9      | 6         | 2              | 17    |
|                |                   |                 | 6.5        | 38.7   | 29.0   | 19.4      | 6.5            |       |

|       |       |      |         |      |      |      |     |    |
|-------|-------|------|---------|------|------|------|-----|----|
| محايد | 0.999 | 3.26 | 3       | 11   | 8    | 9    | 0   | 18 |
|       |       |      | 9.7     | 35.5 | 25.8 | 29.0 | 0.0 |    |
| محايد | 1.036 | 3.16 | 3       | 10   | 7    | 11   | 0   | 19 |
|       |       |      | 9.7     | 32.3 | 22.6 | 35.5 | 0.0 |    |
| محايد | 0.884 | 3.23 | 2       | 10   | 12   | 7    | 0   | 20 |
|       |       |      | 6.5     | 32.3 | 38.7 | 22.6 | 0.0 |    |
| محايد | 0.856 | 3.00 | 1       | 8    | 12   | 10   | 0   | 21 |
|       |       |      | 3.2     | 26.8 | 38.7 | 32.3 | 0.0 |    |
| محايد | 0.834 | 3.17 | المجموع |      |      |      |     |    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### التحليل

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري المتغير التابع الثاني التغير الهيكلية بلغ 0.834 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي قدر ب 3.17 وذلك بدرجة استجابة متوسطة

رابعاً: تحليل نتائج عبارات المحور الثاني-بعد التغير التكنولوجي

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث التغير التكنولوجي

| درجة الاستجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |        |        |           |                | الرقم |
|----------------|-------------------|-----------------|------------|--------|--------|-----------|----------------|-------|
|                |                   |                 | موافق بشدة | موافق  | محايد  | غير موافق | غير موافق بشدة |       |
|                |                   |                 | تكرار      | تكرار  | تكرار  | التكرار   | تكرار          |       |
|                |                   |                 | النسبة     | النسبة | النسبة | النسبة    | النسبة         |       |
| محايد          | 1.131             | 3.29            | 4          | 12     | 5      | 9         | 1              | 22    |

|       |       |      |      |      |      |      |     |         |
|-------|-------|------|------|------|------|------|-----|---------|
|       |       |      | 12.9 | 38.7 | 16.1 | 29.0 | 3.2 |         |
| محايد | 0.973 | 3.29 | 2    | 7    | 12   | 10   | 0   | 23      |
|       |       |      | 6.5  | 22.5 | 38.7 | 32.3 | 0.0 |         |
| محايد | 0.912 | 3.03 | 3    | 12   | 6    | 9    | 1   | 24      |
|       |       |      | 9.7  | 38.7 | 19.4 | 29.0 | 3.2 |         |
| محايد | 1.078 | 3.23 | 3    | 12   | 6    | 9    | 1   | 25      |
|       |       |      | 9.7  | 38.7 | 19.4 | 29.0 | 3.2 |         |
| محايد | 1.131 | 3.29 | 4    | 12   | 5    | 9    | 1   | 26      |
|       |       |      | 12.9 | 38.7 | 16.1 | 29.0 | 3.2 |         |
| محايد | 0.894 | 3,23 |      |      |      |      |     | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### التحليل

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري المتغير التابع الثالث التغيير التكنولوجي بلغ 0.894 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي قدر ب 3.23 وذلك بدرجة استجابة متوسطة

#### خامسا: تحليل نتائج عبارات المحور الرابع-بعد التغيير الوظيفي

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع التغيير الوظيفي

| درجة الاستجابة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |        |        |           |                | الرقم |
|----------------|-------------------|-----------------|------------|--------|--------|-----------|----------------|-------|
|                |                   |                 | موافق بشدة | موافق  | محايد  | غير موافق | غير موافق بشدة |       |
|                |                   |                 | تكرار      | تكرار  | تكرار  | التكرار   | تكرار          |       |
|                |                   |                 | النسبة     | النسبة | النسبة | النسبة    | النسبة         |       |
|                |                   |                 |            |        |        |           |                |       |

|       |       |      |         |      |      |      |     |    |
|-------|-------|------|---------|------|------|------|-----|----|
| محايد | 0.920 | 3.23 | 6       | 10   | 7    | 7    | 1   | 27 |
|       |       |      | 19.4    | 32.3 | 22.6 | 22.6 | 3.2 |    |
| موافق | 1.148 | 3.42 | 2       | 11   | 10   | 8    | 0   | 28 |
|       |       |      | 6.5     | 35.5 | 32.3 | 25.8 | 0.0 |    |
| موافق | 1.057 | 3.42 | 4       | 14   | 4    | 9    | 0   | 29 |
|       |       |      | 12.5    | 45.2 | 12.9 | 29.9 | 0.0 |    |
| محايد | 1.045 | 3.32 | 4       | 11   | 7    | 9    | 0   | 30 |
|       |       |      | 12.9    | 35.5 | 22.6 | 29.9 | 0.0 |    |
| محايد | 0.823 | 3.26 | 1       | 14   | 8    | 8    | 0   | 31 |
|       |       |      | 3.2     | 45.2 | 25.5 | 25.8 | 0.0 |    |
| محايد | 0.932 | 3.33 | المجموع |      |      |      |     |    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

### التحليل

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري المتغير التابع الرابع التغيير الوظيفي بلغ 0.932 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي قدر ب 3.33 وذلك بدرجة استجابة متوسطة محايد

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية H0 : لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-

الفرضية H1 : يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام اختبار student t وذلك لقبول الفرضية او رفضها

حسب المعادلة التالية :  $Y=b_0+b_1X$  (إدارة الجودة الشاملة) (التغيير التنظيمي)

حيث:

Y: المتغير التابع (التغيير التنظيمي)

X1: المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

B0.B1 : معاملات الانحدار.

لاختبار الفرضية تم استخدام نموذج T student للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين و الجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول رقم 20: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية

| مستوى الدلالة | قيمة F  | درجة الحرية | متوسط المربعات | مجموع المربعات | مصدر التباين | تحديد R | معامل الارتباط |
|---------------|---------|-------------|----------------|----------------|--------------|---------|----------------|
| 0.000         | 123.613 | 2           | 13.179         | 13.179         | البواقي      | 0.81    | 0.90           |
|               |         | 29          | 0.107          | 3.092          | الانحدار     |         |                |
|               |         | 31          |                | 16.271         | المجموع      |         |                |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية حيث بلغت قيمة  $F = 123.613$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل ر من مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R = 0.81$  اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 81 بالمئة من التباين في المتغير التابع التغيير التنظيمي.

الجدول رقم 21 : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

| متغير تابع       | نموذج                | معامل A | معامل Beta | قيمة المحسوبة T | Sig مستوى الدلالة |
|------------------|----------------------|---------|------------|-----------------|-------------------|
| التغيير التنظيمي | الجزء الثابت         | 0.629   | 0.900      | 2.467           | 0.000             |
|                  | إدارة الجودة الشاملة | 0.841   |            | 11.118          |                   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.000 اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الجودة الشاملة على التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت- وفق المعادلة التالية:

$$Y=0.629+0.841 X \text{ (إدارة الجودة الشاملة) (التغيير التنظيمي)}$$

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

-اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

H0 لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة و التغيير السلوكي بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-.

1H: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة و التغيير السلوكي بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-.

الجدول رقم 22: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الاولى

| معامل الارتباط | تحديد R | مصدر التباين | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة F | مستوى الدلالة |
|----------------|---------|--------------|----------------|----------------|-------------|--------|---------------|
| 0.776          | 0.602   | البواقي      | 9.790          | 9.790          | 2           | 43.803 | 0.000         |
|                |         | الانحدار     | 6.481          | 0.223          | 29          |        |               |
|                |         | المجموع      | 16.271         |                | 31          |        |               |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الاولى حيث بلغت قيمة  $F=43.803$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل ر من مستوى معنوية  $a=0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R=0.602$  اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 60.2 بالمئة من التباين في المتغير التابع (التغيير السلوكي)

الجدول رقم 23 : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الاولى

| متغير تابع | نموذج        | معامل A | معامل Beta | T قيمة المحسوبة | Sig مستوى الدلالة |
|------------|--------------|---------|------------|-----------------|-------------------|
| التغيير    | الجزء الثابت | 1.062   |            | 2.996           | 0.006             |

|         |                      |       |       |       |
|---------|----------------------|-------|-------|-------|
| السلوكي | إدارة الجودة الشاملة | 0.689 | 0.779 | 6.618 |
|---------|----------------------|-------|-------|-------|

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.006 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد اثر ذو دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة على التغيير السلوكي بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:  $Y=1.062+0.682 X$  (التغيير السلوكي)

0H. لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة و التغيير الهيكلي بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-

1H. يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير الهيكلي بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-

الجدول رقم 24: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

| معامل الارتباط | تحديد R | مصدر التباين | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة F | مستوى الدلالة |
|----------------|---------|--------------|----------------|----------------|-------------|--------|---------------|
| 0.729          | 0.531   | البواقي      | 8.642          | 8.642          | 2           | 32.852 | 0.000         |
|                |         | الانحدار     | 7.629          | 0.263          | 29          |        |               |
|                |         | المجموع      | 16.271         |                | 31          |        |               |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة  $F= 32.852$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية  $a=0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R=0.531$  اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 53.1% في المتغير التابع التغيير الهيكلي

الجدول رقم 25: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

| متغير تابع | نموذج        | معامل A | معامل Beta | T قيمة المحسوبة | Sig مستوى الدلالة |
|------------|--------------|---------|------------|-----------------|-------------------|
| التغيير    | الجزء الثابت | 1.344   | 0.729      | 3.659           | 0.001             |

|          |                      |       |  |  |
|----------|----------------------|-------|--|--|
| الهيكلية | إدارة الجودة الشاملة | 0.643 |  |  |
|----------|----------------------|-------|--|--|

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.001 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة على التغيير الهيكلي بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-

$$Y=1.344+0.643X \text{ (التغيير الهيكلي)}$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

$H_0$ : لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة و التغيير التكنولوجي بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-

$H_1$ : يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة و التغيير التكنولوجي بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-

الجدول رقم 26: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

| معامل الارتباط | تحديد R | مصدر التباين | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة F  | مستوى الدلالة |
|----------------|---------|--------------|----------------|----------------|-------------|---------|---------------|
| 0.881          | 0.776   | البواقي      | 12.632         | 12.632         | 2           | 100.650 | 0.000         |
|                |         | الانحدار     | 3.640          | 0.126          | 29          |         |               |
|                |         | المجموع      | 16.271         |                | 31          |         |               |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل:

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة حيث بلغت قيمة  $F=100.650$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية  $a=0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R=0.776$  اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره % 77.6 من التباين في المتغير التابع التغيير التكنولوجي

الجدول رقم 27: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة

| متغير تابع | نموذج        | معامل A | معامل Beta | T قيمة المحسوبة | Sig مستوى الدلالة |
|------------|--------------|---------|------------|-----------------|-------------------|
| التغيير    | الجزء الثابت | 1.040   | 0.881      | 4.299           | 0.000             |

|            |                      |       |        |
|------------|----------------------|-------|--------|
| التكنولوجي | إدارة الجودة الشاملة | 0.726 | 10.032 |
|------------|----------------------|-------|--------|

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة على التغيير التكنولوجي بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-.

$$Y=1.040+0.726X \text{ (التغيير التكنولوجي)}$$

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

0H: لا يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة و التغيير الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-.

1H: يوجد فروق ذو دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-.

الجدول رقم 28: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

| معامل الارتباط | تحديد R | مصدر التباين | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجة الحرية | قيمة F | مستوى الدلالة |
|----------------|---------|--------------|----------------|----------------|-------------|--------|---------------|
| 0.855          | 0.731   | البواقي      | 11.890         | 11.897         | 2           | 78.870 | 0.000         |
|                |         | الانحدار     | 4.374          | 0.151          | 29          |        |               |
|                |         | المجموع      |                |                | 31          |        |               |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة حيث بلغت قيمة  $F=78.870$  بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية  $a=0.05$  حيث بلغ معامل التحديد  $R=0.731$  اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 73.1% من التباين في المتغير التابع التغيير الوظيفي

الجدول رقم 29: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة

| متغير تابع | نموذج | معامل A | معامل Beta | قيمة المحسوبة T | Sig مستوى الدلالة |
|------------|-------|---------|------------|-----------------|-------------------|
|------------|-------|---------|------------|-----------------|-------------------|

|       |                |       |                |                      |                    |
|-------|----------------|-------|----------------|----------------------|--------------------|
| 0.000 | 4.305<br>8.881 | 0.855 | 1.131<br>0.676 | الجزء الثابت         | التغيير<br>الوظيفي |
|       |                |       |                | إدارة الجودة الشاملة |                    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

#### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة على التغيير الوظيفي بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-.

$$Y=1.131+0.676X \text{ (التغيير الوظيفي)}$$

#### الخلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة إدارة الجودة الشاملة كمحور لتغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز "عين تموشنت". وتم ذلك من خلال تعريف المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى تقسيم الإدارة إلى عدة أقسام وتحديد دور كل قسم، مع التطرق لأدوات البحث المستخدمة مثل استبيان والمقابلات مع عمال قسم الموارد البشرية للحصول على معلومات دقيقة.

بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج الإحصاء SPSS وفحص نتائج الدراسة، توصلنا إلى أن مؤسسة سونلغاز عين تموشنت تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يعكس وجود جودة قوية في المؤسسة ككل. كما توصلنا إلى أن إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة لها تأثير على التغيير التنظيمي للمؤسسة وذلك على المستوى الهيكلي، التكنولوجي، التكنولوجي والوظيفي.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

من خلال دراستنا موضوع إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، يظهر بوضوح أن الجودة الشاملة ليست مجرد إطار لتحسين الجودة بل هي فلسفة إدارية تعكس رؤية مؤسسية شاملة. تتيح إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الاستمرار في التطور والتكيف مع التحديات البيئية والتغيرات في السوق، من خلال تبني مفاهيم الجودة الشاملة، يمكن للمؤسسات تطوير ثقافة تنظيمية تعزز التغيير والابتكار المستمر. يعتبر تركيز الجودة والمشاركة الفعالة للموظفين في عملية اتخاذ القرار وتحسين العمليات أساسًا في بناء بيئة تنظيمية متجاوبة ومستعدة للتحديات.

أصبحت إدارة الجودة الشاملة عنصرًا حيويًا في استراتيجية التغيير التنظيمي، حيث تساهم في بناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار وتحسين الأداء المستمر. وعلى هذا الأساس، تكمل إدارة الجودة الشاملة التحول التنظيمي، مما يساهم في تحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة.

### نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة للنتائج التالية

1. أظهرت النتائج أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي جاء بدرجة موافقة عالية بنسبة 81%
2. وجود علاقة ارتباط عند مستوى معنوية (0.05) بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير الهيكلي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط العالقة 0.531
3. وجود علاقة ارتباط عند مستوى معنوية (0.05) بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير السلوكي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط 0.602
4. وجود علاقة ارتباط عند مستوى معنوية (0.05) بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير التكنولوجي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط 0.776
5. وجود علاقة ارتباط عند مستوى معنوية (0.05) بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير وظيفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط 0.731

ومنه، نستطيع اعتبار ادارة الجودة الشاملة وسيلة من وسائل التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت وذلك على المستوى الهيكلي، السلوكي، التكنولوجي والوظيفي. الأمر الذي نتج عنه تحقيق الولاء والرضا الوظيفي وذلك من خلال عمليات التوعية ونشر المعرفة العلمية حول مفهوم ادارة الجودة والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل يؤدي الى الزيادة في الولاء والانتماء والمسئولية وهنا تستطيع المؤسسة المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية والنمو والازدهار ومن ثم النجاح.

#### - التوصيات و الاقتراحات :

- على الإدارة العليا أن تولي مزيدا من الاهتمام بالتحسين المستمر لممارسات إدارة الجودة الشاملة لما له من قدرة في التأثير الإيجابي الفعال على مستويات التغيير التنظيمي
- الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين في المجالات الإدارية والفنية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء ومواكبة واستيعاب التكنولوجيا الحديثة في كافة مجالات العمل الإدارية والفنية.
- يجب الاهتمام بالتغيير التنظيمي لأنه يساعد في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات الجديدة والتغيرات في البيئة التنافسية، مما يساعدها على البقاء متميزة ومبتكرة.
- توعية العاملين لأهمية إدارة الجودة الشاملة واتقانها بشكل جيد هي عملية أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة وتطوير.
- يجب تقديم برامج تدريبية منتظمة تغطي جوانب إدارة الجودة الشاملة، مثل إدارة الوقت، وتطوير المهارات الشخصية، وفنون التواصل الفعال، وإدارة الصراعات، وغيرها. هذا يساعد على بناء المهارات والتأهيل للتحديات المتزايدة.
- تطوير العمليات والاجراءات مراجعة وتحسين العمليات والاجراءات الداخلية لتبسيط العمل وتقليل الإجهاد والتكلفة.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الفرق، وتوفير الدعم المتبادل للمساعدة في تحقيق الأهداف المشتركة.
- مواكبة واستيعاب التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات العمل، بما في ذلك إدارة الجودة الشاملة، تعتبر أساسية لنجاح التغيير التنظيمي.

- استخدام التكنولوجيا لتحسين التواصل والتعاون بين الفرق والأقسام المختلفة، وتسهيل مشاركة المعلومات والبيانات بشكل فعّال مما يضمن نجاح وفعالية إدارة الجودة الشاملة.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب و المقالات باللغة العربية :

- حمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- رعد الصرف-ادارة الجودة الشاملة (مدخل الوظائف والأدوات)- دار رسلان للصنع والنشر سنة 2016
- مدحت محمد محمود أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2015.
- محمد عوض الترتوي، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2006،
- فتحي احمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمي دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010،
- عمار بن عيشي، "التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات «دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى 2017.
- صلاح الدين حسن السيسي، تطبيق المعايير العالمية في إدارة الشركات، استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى 2011،
- مصطفى كمال السيد طایل، "معايير الجودة الشاملة: الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى ، 2012،
- وفاء صبحي صالح التميمي، سيد احمد حاج عيسى، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الجزائرية الخاصة " مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 01 الشارقة 2014،
- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، ال القاهرة 1996
- محمود فوزي أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2010
- محمود فوزي أحمد بدوي، إدارة التعليم والجودة الشاملة، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2010

- عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة \_ مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، الأردن
- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة. دار هومه النشر و التوزيع 34 حي الابرويبار - بوزريعة-الجزائر
- يحيى بروقات عبد الكريم التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال ادارة الجودة الشاملة جامعة تلمسان، على الموقع الالكتروني www .arado .org .eg تاريخ 2011/02/25
- علاوي عبد الفتاح، اثر التغيري التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة الجزائر الجزائر ، 2013.
- التغيير التنظيمي وعلاقته بادارة الجودة الشاملة ،بن عبد العزيز،مجلة الاقتصادية و البشرية-جامعة سعد دحلب البليدة -الجزائر
- ثابت عبد الرحمان ادريس : ادارة الأعمال - نظرية و نماذج و تطبيقات - الدار الجامعية ، السكندرية ، 2005 ،
- سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن 2012،
- أ.د.أحمد يوسف دودين -إدارة التغيير و التطوير التنظيمي - تاريخ نشر 7 سبتمبر ص 33 <https://www.google.dz/books/edition>
- أحمد سيد مصطفى:ادارة السلوك التنظيمي-رؤية معاصرة الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر،2000
- محمود فريد الصحن واخرون: مرجع السابق
- فريدة جعالة -الاتصال الداخلي ودوره في انجاح التغيير التنظيمي - من موقع [www.noor-book.com](http://www.noor-book.com) بتاريخ 19-02-2024
- خبير- علاقة ادارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي-مصر 14-02-2015 <https://hrdiscussion.com/hr97628.html>

الكتب بالغة الأجنبية:

- Jean Pierre et Amassasse Poulot: **Stratigor Politique Générale Stratégie**
- **Structure- Décision-** DUNOD, 3<sup>ém</sup> éditions, paris, 1997

- Michael D. Watkins-IMD - January 2020 -  
<https://imd.widen.net/view/pdf/kuv1aavajt/tc003-20-print.pdf>

#### المنكرات

- بوعريوة الربيع، "دور الثقافة التنظيم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2017-2016

الملاحق



جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: ادارة الموارد البشرية



### استبيان

في إطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص ادارة الموارد البشرية، بعنوان: "ادارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت-"، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان بغرض جمع المعلومات المتعلقة ببحثنا والإجابة على أسئلة الدراسة.

و عليه، نرجو منكم القراءة بتمعن و الاجابة بموضوعية و ذلك بوضع علامة (X) امام الاجابة التي ترونها مناسبة و نحيطكم علما انه سيتم التعامل مع اجاباتكم بسرية تامة و ستستعمل لغرض البحث العلمي فقط.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

#### الجزء الأول: البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر  أنثى
- السن: من  - 25 سنة بين  26 - 35 سنة
- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسّط  ثانوي
- التكوين المهني: الجامعة  46 فأكثر
- الخبرة: من  4 سنوات أكثر  15 سنة
- الخبرة: من  4 سنوات أكثر  15 سنة

المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة.

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | العبارات  |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|---|
|            |       |       |           |                | 1- قامت الإدارة العليا للمؤسسة بتزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمستوى المناسب واللازم من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة.                         |
|            |       |       |           |                | 2- ساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خفض تكاليف المؤسسة وهذا نتيجة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف. |
|            |       |       |           |                | 3- أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة إلى تقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمات للزبون.  |
|            |       |       |           |                | 4- استطاعت إدارة الجودة الشاملة تطوير جودة المنتجات والخدمات المقدمة حسب رغبة الزبائن   |
|            |       |       |           |                | 5- أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تقليل شكاوى المستفيدين من منتجات وخدمات المؤسسة.  |
|            |       |       |           |                | 6- تركز إدارة الجودة الشاملة على خلق بيئة عمل تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.  |
|            |       |       |           |                | 7- تؤكد إدارة الجودة الشاملة على إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في التطوير والتحسين المستمر.  |
|            |       |       |           |                | 8- تعمل إدارة الجودة الشاملة على نشر ثقافة تنظيمية تركز بقوة على رضا الزبائن من حيث تقديم سلع وخدمات بما يحقق احتياجاتهم، ويتفق مع توقعاتهم.  |
|            |       |       |           |                | 9- تؤكد إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة على مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتقاء إلى المستويات العالمية المتعارف  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | عليها؛   |
|  |  |  |  |  | 10- توفر إدارة الجودة الشاملة نظاما للقياس الدقيق للإنتاجية والجودة لتحديد العجز أو الخلل في إنجاز وأداء العمليات والمهام، والذي يسمح باقتراح الإجراءات التصحيحية. |
|  |  |  |  |  | 11- عملت إدارة الجودة الشاملة على تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة، وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق وتأثير المنافسين                     |

**المحور الثاني: التغيير التنظيمي**

| الرقم                      | العبارات   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------------------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| <b>I- التغيير السلوكي</b>  |  |                |           |       |       |            |
| 12                         | يشعر العاملون بالولاء والانتماء للمؤسسة.   |                |           |       |       |            |
| 13                         | يشعر العاملون بالرضا الوظيفي والتحفيز للعمل وبذل مجهود أكبر  |                |           |       |       |            |
| 14                         | هناك تحسن وتطور في قدرات ومهارات العاملين لأداء العمل  |                |           |       |       |            |
| 15                         | يمارس العاملون عملهم وفق ثقافة وسلوك العمل الجماعي والفريق الواحد.   |                |           |       |       |            |
| 16                         | تعمل المؤسسة باستمرار على تعديل سلوك العاملين وقيمتهم بما يتناسب مع ضرورة إرضاء الزبائن وتحقيق جودة العمليات والخدمات. |                |           |       |       |            |
| <b>II- التغيير الهيكلي</b> |  |                |           |       |       |            |
| 17                         | ساعدت التغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تقسيم العمل والمسؤوليات من خلال بطاقات توصيف الوظائف (fiche de poste)   |                |           |       |       |            |
| 18                         | تم استحداث وحدات (مصالح) جديدة لمواكبة التغييرات التي تشهدها البيئة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة                      |                |           |       |       |            |
| 19                         | يتسم الهيكل التنظيمي بضمان وجود اتصال دائم وجيد بين  |                |           |       |       |            |

|                                 |  |  |  |  |  |    |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|----|
|                                 |  |  |  |  | المسؤولين والعاملين  |    |
|                                 |  |  |  |  | يعمل الهيكل التنظيمي بعد عملية التغيير على زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين لتوفير الوقت والجهد وزيادة الشعور بالمسؤولية   | 20 |
|                                 |  |  |  |  | يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة   | 21 |
| <b>III - التغيير التكنولوجي</b> |  |  |  |  |  |    |
|                                 |  |  |  |  | قامت المؤسسة باقتناء وسائل تكنولوجية جديدة ومتطورة لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة.   | 22 |
|                                 |  |  |  |  | قامت الإدارة العليا بتأهيل المورد البشري للاستعمال التكنولوجي.   | 23 |
|                                 |  |  |  |  | استعانت الإدارة العليا بخبراء خارجين للمساعدة على الاستعمال التكنولوجي السليم.   | 24 |
|                                 |  |  |  |  | التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد، وتوفير الوقت، وتحسين الأداء العام للمؤسسة.  | 25 |
|                                 |  |  |  |  | تهتم الإدارة العليا بتصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور وتطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة وذلك بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة. | 26 |
| <b>IV - التغيير الوظيفي</b>     |  |  |  |  |  |    |
|                                 |  |  |  |  | تسعى المؤسسة جاهدة في الحصول على أساليب عمل جديدة، متطورة ومرنة في نفس الوقت   | 27 |
|                                 |  |  |  |  | هناك تعديلات في العمل وفقا لبرامج إدارة الجودة الشاملة تساهم في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بكيفية أفضل وفعالية أكبر   | 28 |
|                                 |  |  |  |  | تهتم المؤسسة بتنمية الموارد البشرية عن طريق تدريبهم وتكوينهم بصفة مستمرة لتحسين مستواهم  | 29 |
|                                 |  |  |  |  | تسعى الإدارة لتغيير الأجهزة المستخدمة وبرمجيات المعلوماتية في جميع الوظائف لمواكبة تغيرات العمل وتحسين الأداء  | 30 |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | الوظيفي.   |    |
|  |  |  |  |  | يطبق العاملون مفهوم الرقابة الذاتية لضمان جودة العمليات<br>والتحسين المستمر للأداء الوظيفي | 31 |

شكرا على تعاونكم...