



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

البعد البشري للجودة الشاملة وأثره على التغير التنظيمي
دراسة حالة دراسة حالة سونلغاز-سعيدة 2025

تحت إشراف الأستاذ:
بلخير عمر جواد

من إعداد الطالبتين:
حصاد خيرة يسرى
ناصرى ايمان يسرى

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ

امام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور بلخير عمر جواد	أستاذ محاضر أ	مشرفا
الدكتور بلعربي عبد القادر	أستاذ محاضر أ	رئيسا
الدكتور بوزيان عثمان	أستاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على رسوله الكريم، ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين بادئ الأمر، أشكر رب العباد العلي القدير شكراً جزيلاً طيباً مباركاً فيه، الذي أنارنا بالعلم وأكرمنا بالتقوى، وأنعم علينا بالعافية، وأنار طريقنا، ويسر ووفق وأعان في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم، فله الحمد والشكر، وهو الرحمن والمستعان وعرفاناً بالمساعدات التي قُدِّمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف "عمر بلخير جواد" الذي قَبِلَ بتواضع الإشراف على هذا العمل، فله أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما قدّمه لنا من توجيهات وإرشادات، وعلى كل ما خصّنا به مجهود ووقت طوال إشرافه على هذه المذكرة كما أشكر كل أساتذتي الكرام في تخصص علم المكتبات والمعلومات، الذين أفاضوا علينا من علمهم، ولم يبخلوا علينا بجهدهم في سبيل طلب العلم وفي الأخير، نسأل الله السداد والفلاح، وأن يكون عملاً خالصاً لوجه الله تعالى والله ولي التوفيق .

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 كان لطفهم كالغيث السماوي، وصبرهم كالجبال، ولمن علّموني قيمة العمل وساعدوني في تحقيق أحلامي إلى أمي الغالية التي كانت سندًا قويًا وأمانًا في كل لحظة، وإلى والدي العزيز الذي دعمني وشجّعني في كل خطوة أخذتها، وإلى إخوتي وأخواتي، أعضاء عائلتي الكريمة، الذين كانوا دائمًا إلى جانبي بالحب والدعم، والذين ألفوا عمرهم لرؤية نجاحي إلى كل الأصدقاء والأقارب الذين شاركوني فرحتي، وحملوا لي ذرة ودٍّ ومحبة في قلوبهم إلى كل من عمل معي وكان لي زملاء في الدراسة، فأنتم جميعًا جزء لا يتجزأ من هذه الرحلة.

حصاد خيرة يسرى

أهدي هذا العمل

إلى من قال فيهما الله سبحانه وتعالى: ﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً﴾ — والديّ الكريمين — عرفاناً مني بفضلهما عليّ، وتقديرًا لمعانتهما من أجلي... حفظهما الله وأطال في عمرهما. إلى الإخوة والأخوات؛ إلى الزملاء والزميلات، وكل طالب علم وباحث عن المعرفة؛ إلى جميع أساتذتي الكرام، وكل من تعاقبوا على تعليمي في مقاعد الدراسة؛ إلى كل من قدّم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل إلى كل من يحبّنا ونحبّه في الله.

ناصر يمان يسرى

الفهرس

أ	المقدمة:
2	الفصل الأول
2	الأدبيات النظرية حول إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي
2	المبحث الأول: البعد البشري الجودة الشاملة.
2	المطلب الأول: الجودة الشاملة.
2	الفرع الأول: مفهوم الجودة الشاملة.
3	الفرع الثاني: أهمية الجودة الشاملة
6	الفرع الثالث: اهداف الجودة الشاملة:
9	المطلب الثاني: متطلبات ومقومات الجودة الشاملة:
9	الفرع الأول: متطلبات إدارة الجودة الشاملة:
10	الفرع الثاني: مقومات إدارة الجودة الشاملة:
11	المطلب الثالث: المبادئ والأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة
11	الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
12	الفرع الثاني: الأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة:
15	المبحث الثاني: التغيير التنظيمي.
15	الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.
18	الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي
21	الفرع الثالث: أهمية التغيير التنظيمي
23	المطلب الثاني: دوافع وأسباب التغيير في المنظمات
24	المطلب الثالث: مجالات التغيير التنظيمي:
26	المطلب الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التغلب عليها:
28	المبحث الثالث: دور البعد البشري للجودة الشاملة
28	المطلب الأول: العلاقة بين البعد البشري للجودة الشاملة على التغيير التنظيمي
29	المطلب الثاني: أهمية البعد البشري في نظام إدارة الجودة الشاملة:
30	المطلب الثالث: أثر البعد البشري للجودة الشاملة على التغيير التنظيمي:

31	 خلاصة الفصل:
1	 الفصل الثاني:
1	 الدراسات السابقة
33	 المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
35	 المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
38	 خلاصة الفصل:
1	 الفصل الثالث:
1	 دراسة حالة مؤسسة الغاز والكهرباء سونلغاز سعيدة 2025
40	 مقدمة:
41	 المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة سونلغاز سعيدة 2025
41	 المطلب الأول: نبذة تاريخية لمؤسسة سونلغاز سعيدة 2025
45	 المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها
49	 المطلب الثالث: تقديم مصلحة الموارد البشرية
51	 جدول رقم 01: يبين قيمة معامل الثبات:
52	 جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب الجنس.
52	 الشكل رقم (01): يبين توزيع العينة حسب الجنس.
53	 جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب الفئة العمرية.
53	 الشكل رقم (02): يبين توزيع العينة حسب الفئة العمرية.
54	 جدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.
55	 الشكل رقم (03): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.
55	 جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب الأقدمية.
56	 الشكل رقم (04): يبين توزيع العينة حسب الأقدمية.
57	 جدول رقم 06: يبين متوسطات محور الجودة الشاملة.
59	 جدول رقم 07: يبين متوسطات بعد التغيير السلوكي.

60	الشكل رقم 06: يبين متوسطات بعد التغيير السلوكي.....
60	جدول رقم 08: يبين متوسطات بعد التغيير الهيكلي.....
61	الشكل رقم 07: يبين متوسطات عبارات بعد التغيير الهيكلي.....
62	جدول رقم 09: يبين متوسطات بعد التغيير التكنولوجي.....
63	الشكل رقم 08: يبين متوسطات بعد التغيير التكنولوجي.....
63	جدول رقم 10: يبين متوسطات بعد التغيير الوظيفي.....
64	الشكل رقم 09: يبين متوسطات عبارات بعد التغيير الوظيفي.....
66	جدول رقم 12: يبين اختبار معاملات درجة تأثير الجودة الشاملة على التغيير التنظيمي.....
68	جدول رقم 14: يبين اختبار معاملات درجة التأثير.....
70	خلاصة الفصل:.....
72	الخاتمة العامة:.....
75	المراجع بالعربية:.....

قائمة الجداول

51	جدول رقم 01: يبين قيمة معامل الثبات:
52	جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب الجنس.....
53	جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب الفئة العمرية.....
54	جدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.....
55	جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب الأقدمية.....
57	جدول رقم 06: يبين متوسطات محاور الجودة الشاملة.....
59	جدول رقم 07: يبين متوسطات بعد التغيير السلوكي.....
60	جدول رقم 08: يبين متوسطات بعد التغيير الهيكلي.....
62	جدول رقم 09: يبين متوسطات بعد التغيير التكنولوجي.....
63	جدول رقم 10: يبين متوسطات بعد التغيير الوظيفي.....
66	جدول رقم 12: يبين اختبار معاملات درجة تأثير الجودة الشاملة على التغيير التنظيمي.....
68	جدول رقم 14: يبين اختبار معاملات درجة التأثير.....

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01): يبين توزيع العينة حسب الجنس. 52
- الشكل رقم (02): يبين توزيع العينة حسب الفئة العمرية. 53
- الشكل رقم (03): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي. 55
- الشكل رقم (04): يبين توزيع العينة حسب الأقدمية. 56
- الشكل رقم 06: يبين متوسطات بعد التغيير السلوكي. 60
- الشكل رقم 07: يبين متوسطات عبارات بعد التغيير الهيكلي. 61
- جدول رقم 09: يبين متوسطات بعد التغيير التكنولوجي. 62
- الشكل رقم 08: يبين متوسطات بعد التغيير التكنولوجي. 63
- الشكل رقم 09: يبين متوسطات عبارات بعد التغيير الوظيفي. 64

الملخص:

يعد البعد البشري من العناصر الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، إذ يتمحور حول تمكين الموظفين، وتدريبهم، وتحفيزهم، وتعزيز روح العمل الجماعي بهدف تحقيق التحسين المستمر. ويؤثر هذا البعد بشكل مباشر في عملية التغيير التنظيمي من خلال زيادة قدرة الأفراد على التكيف، وتعزيز روح الابتكار، ورفع كفاءة الأداء، إلى جانب بناء ثقافة تنظيمية تركز على مفاهيم الجودة. كما يساعد على تقليل مقاومة التغيير وزيادة الولاء المؤسسي، مما يساهم في إنجاح عملية التحول واستمراريتها. ومع ذلك، تواجه المؤسسات تحديات عدة، من بينها مقاومة بعض الموظفين، والحاجة إلى استثمارات في التدريب، بالإضافة إلى صعوبة قياس تأثير العوامل البشرية بشكل كمي. وفي المجمل، يبرز البعد البشري كعنصر حاسم في نجاح إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التغيير التنظيمي الفعال.

الكلمات المفتاحية:

البعد البشري، الجودة الشاملة TQM ، التغيير التنظيمي، تمكين العاملين، التحسين المستمر، ثقافة الجودة، مقاومة التغيير، العمل الجماعي، القيادة الفعالة، التدريب المستمر.

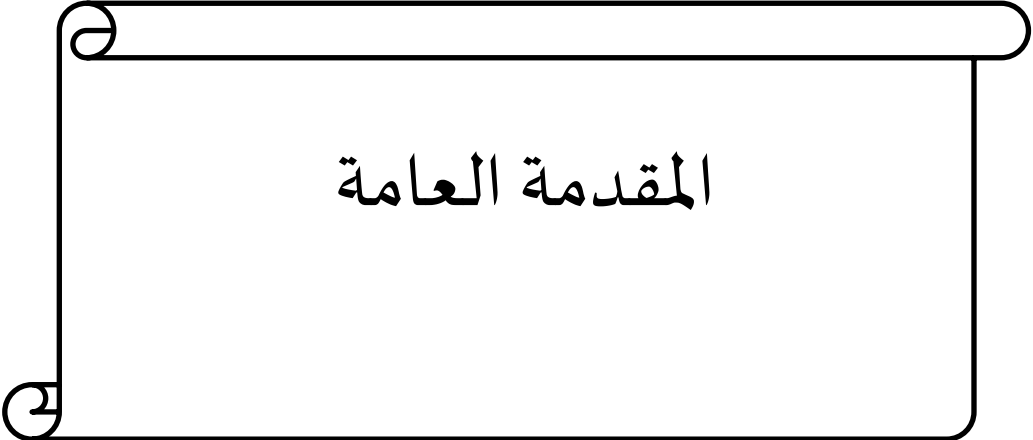
Abstract

The human dimension is a fundamental pillar in the implementation of Total Quality Management (TQM), as it focuses on empowering employees, providing training, motivating staff, and enhancing teamwork to achieve continuous improvement. This dimension directly influences organizational change by increasing employees' adaptability, fostering innovation, improving operational efficiency, and building a quality-based organizational culture. It also contributes to reducing resistance to change and increasing organizational loyalty, making the transformation process smoother and more sustainable. However, organizations face challenges such as employee resistance, the need for investment in training, and the difficulty of quantitatively measuring the human impact. Ultimately, the human dimension proves to be a critical factor in the success of TQM and the advancement of effective organizational change.

:Keywords

Human dimension, Total Quality Management (TQM), organizational change, employee empowerment, continuous improvement, quality culture, resistance to change, teamwork,

•effective leadership, continuous training



المقدمة العامة

المقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الحديثة التي تبنتها المؤسسات لضمان تحقيق الفعالية التنظيمية والتميز في الأداء، إذ أصبحت أداة إستراتيجية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر والاستجابة لمتطلبات الزبائن، بما يضمن بقاء المؤسسة في بيئة تتسم بالتنافسية والتغيير المستمر. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، برزت الحاجة إلى تبني مدخل إداري شامل يضمن استدامة الأداء وتحقيق التغيير التنظيمي الفعال، مما جعل من إدارة الجودة الشاملة خيارًا حتميًا لتحقيق هذا الهدف.

وقد جاء هذا البحث ليسلط الضوء على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والوقوف على علاقتها بالتغيير التنظيمي، باعتبار أن نجاح أي عملية تغيير داخلي يعتمد بدرجة كبيرة على مدى تبني المؤسسة لمبادئ الجودة الشاملة وتطبيقها فعليًا على أرض الواقع.

ولتحقيق هذا الغرض، تم الاعتماد على دراسة حالة ميدانية داخل المؤسسة المذكورة، من خلال توزيع استبيان على عينة من المستخدمين، وتحليل البيانات باستخدام تحليل البيانات كما تم جمع البيانات النظرية من خلال الرجوع إلى مصادر ومراجع علمية موثوقة، من كتب ومقالات وأبحاث متخصصة، مما أتاح لنا الإلمام بالجوانب النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي

إشكالية الرئيسة التالية:

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.

و بناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي:

ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية؟

التساؤلات الفرعية:

للإجابة على الإشكالية الدراسة تم تقسيمها الى أسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي؟
- ما مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز سعيدة ؟
- ماهي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز سعيدة؟

فرضيات الدراسة:

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

الفرضية الرئيسية:

يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز

سعيدة.

الفرضيات الفرعية:

➤ يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير السلوكي بمؤسسة

سونلغاز سعيدة.

➤ يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير الهيكلي بمؤسسة

سونلغاز سعيدة.

➤ يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير التكنولوجي

بمؤسسة سونلغاز سعيدة.

➤ يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والتغيير الوظيفي بمؤسسة

سونلغاز سعيدة.

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 سعيها لأهمية الإدارة الجودة الشاملة.
 - معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة سعيها.
 - التأكد من إحداث تغيير تنظيمي.

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.

الحدود الدراسة:

● 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

وهي "مديرية توزيع كهرباء والغاز سعيها.

● الحدود الزمانية: تم اجراء التريص في المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الزمنية من

.....افريل إلىماي أما الدراسة ككل كانت خلال السداسي الثاني من السنة

الجامعية.

منهج الدراسة:

إعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري و هذا من أجل وصف الظواهر العلمية عن طريق الادبيات و النظريات أما الجانب التطبيقي إعتمدنا على المنهج التحليلي و هذا من أجل تحليل مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS V26.

مرجعية الدراسة:

لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة تم الإعتماد على مجموعة من الكتب والمجالات العلمية المحكمة وكذا المقالات والملتقيات، ومذكرات الدكتوراة والماجيستر، هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة وجمع المعلومات على مستوى "مؤسسة سونلغاز سعيدة".

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.

هيكل الدراسة:

لإنجاز هذه المدكرة إعتمدنا على الطريقة المنهجية العملية IMRAD والتي تتكون على الشكل التالي

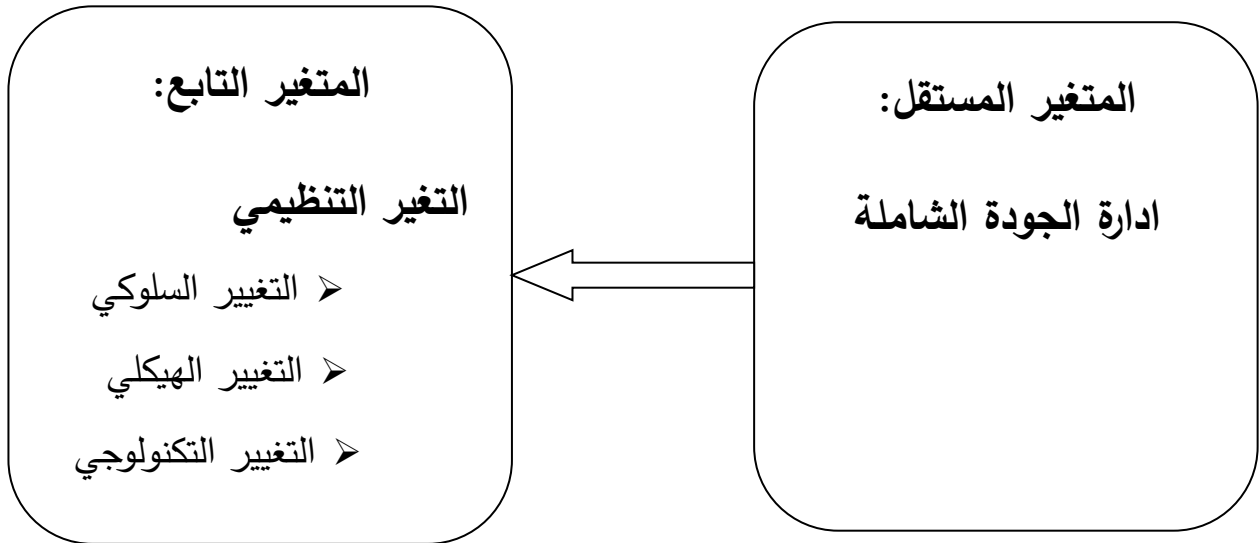
الفصل الأول : شمل حدود الموضوع أي الجانب النظري .

الفصل الثاني: هو عبارة عن الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا .

الفصل الثالث: تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

سعيد2025.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين إعتمادا على وثائق مؤسسة سونلغاز سعيدة

الفصل الأول

الأدبيات النظرية حول إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي

تمهيد:

تهدف العديد من المؤسسات الى تحسين منتجاتها، وتوفير الوقت والإمكانيات المادية من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، بحيث تواجه هذه المؤسسات العديد من التحديات من أهمها تدني مستوى رضا الزبون(المستفيد).أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الحديثة في المؤسسات التي وجدت اهتمام من قبل المؤسسات بغية تطورها، حيث اثبت تطبيقها القدرة على معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الخدمات التي تقدمها، وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وكسب رضا الزبون (المستفيد)، وأن البحث عن توقعات الزبون يعد عملاً حيويًا بل وترتكز المؤسسة على إسعاد المستفيد داخل وخارج المؤسسة.

المبحث الأول: البعد البشري الجودة الشاملة.

قبل الحديث عن مفهوم الجودة الشاملة لا بد أن نفهم المصطلحات التالية: ويعني أيضاً تنظيم وتوجيه والإشراف على جميع الأنشطة المتعلقة بتنفيذ الجودة، بما في ذلك دعم أنشطة الجودة وتوفير الموارد اللازمة المطلوبة. الجودة: تشير إلى تلبية متطلبات المستفيدين أو تجاوزها، بما في ذلك جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر ووقت التسليم. ويعني أيضاً تلبية متطلبات وتوقعات المستفيدين.

المطلب الأول: الجودة الشاملة.

الفرع الأول: مفهوم الجودة الشاملة.

تعريف الجودة: يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور الأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.¹

وفي هذا الصدد تعددت التعاريف التي جاء بها الباحثون والدارسون حول موضوع الجودة، نذكر بعضها على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

عرفت هيئة المواصفات البريطانية الجودة بأنها "مجموعة صفات وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية".

وتم تعريفها أيضاً على أنها "مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة أو المتوقعة أو قادراً على تلبيتها".²

¹ محمد حسين الوادي وبلال محمود الوادي إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق". دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن. الطبعة الأولى، 2012، ص 28

² مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 15، 16.

الجودة الشاملة: نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم.

وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- عرفها johblonski على أنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال و بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج و الجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل".¹

- عرفها Tunks بأنها: "التزام وتعهد كل من إدارة و العاملين بترشيد الأعمال بحيث تلي بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها".²

- عرفها (Robbins & Coulter) على أنها: «فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر و الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون». ³

الفرع الثاني: أهمية الجودة الشاملة

ترجع أهمية تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في المؤسسة لأسباب عديدة نحاول التعرف عليها في هذا الفرع، بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها:

تعود أهمية إدارة الجودة الشاملة لجملة من الأسباب نذكر منها:

التغيير المستمر والمتسارع والشامل لكل عناصر المحيط والمتمثلة في:

¹ خيضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى

²² عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكره ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007، ص 31.

³ فالج عبد القادر الحوري، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة"، الأردن: مجلة علمية محكمة، مجلد 12 العدد 01، ربيع الأول 1492، ص 150.

عولمة السوق: والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية O.M.C، أو اتفاقية* GATT (الاتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية)، واتفاق النافتا) اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة)، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات، وتنامي التكتلات الاقتصادية.¹

التطورات التكنولوجية: والتي كانت سببا في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات. التطورات الاجتماعية: والتي أدت إلى تطور الحاجات وتنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع والرضا.

انتشار بعض الظواهر السلبية:

كانخفاض مستوى الجودة،

زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوى الزبائن وانتقاداته عدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية الغير المتكاملة في تحسين أساليب التسيير فهذه الأسباب أدت إلى ضرورة اعتماد المؤسسة على:

الجودة كوسيلة تنافسية، من أجل زيادة حصتها في السوق، والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية O.M.C تقنيات جديدة ي تسيير وظائف المؤسسة.

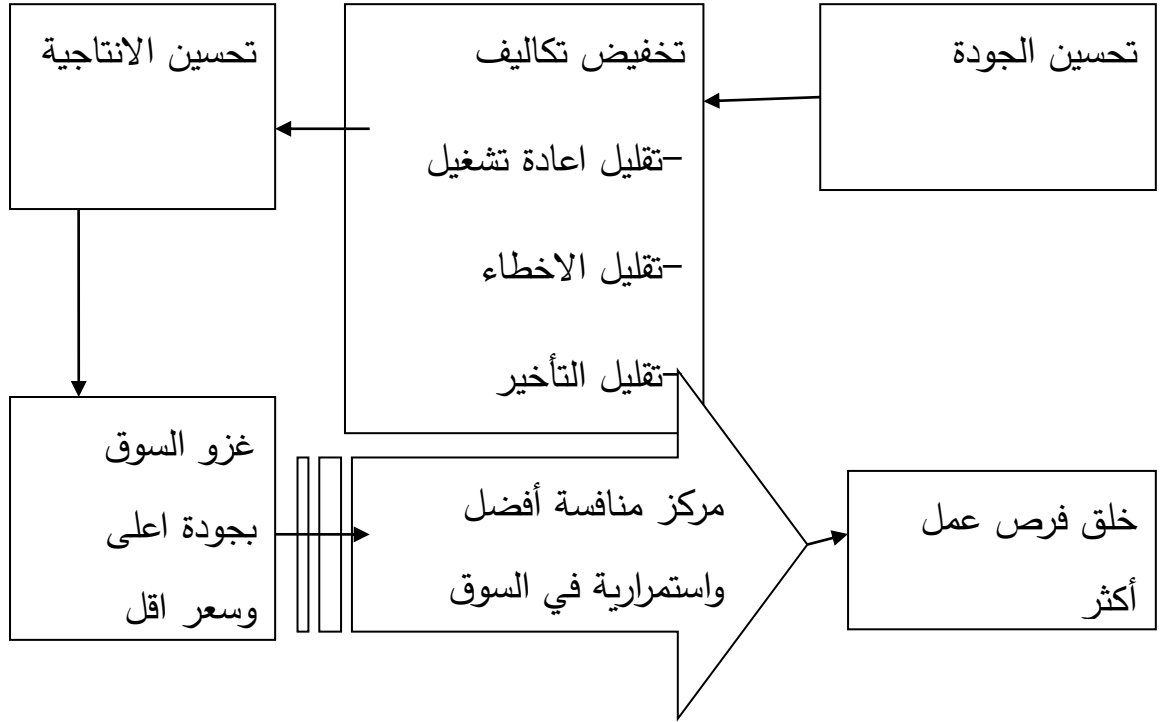
نظام تسيير متكامل يأخذ كل من الموارد البشرية والتكنولوجية بعين الاعتبار في عملية التحسين. أمام هذه الأسباب وما تتطلبه لمواجهتها وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على اعتماد الجودة الشاملة لتسييرها، لمواجهة تحديات المنافسة، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.²

إن المؤسسة من خلال اعتمادها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد

¹ راس المال الفكري و ادارة الجودة الشاملة و اداء العمليات، اكرم احمد رضا، الطويل; صباح انور يعقوب، اليونس،

جامع اوروك بغداد العراق، دار النشر اليازوري، 2023، ص54

² إبراهيم، سرور علي، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، الرياض، دار المريخ للنشر، ص23



الشكل (01): أهمية إدارة الجودة الشاملة

الفرع الثالث: اهداف الجودة الشاملة:

- تحديد الحاجات والمتطلبات الحقيقية للزبائن والمستهلكين.
- العمل على تلبية حاجيات هؤلاء الزبائن والمستهلكين، من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات، وتطويرها حسب حاجاتهم ورغباتهم
- تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين والمديرين على حد سواء
- توقع حاجات الزبون مستقبلا، والعمل من أجل تلبيةها، لجذب المزيد من الزبائن والمحافظة على الحاليين منهم.
- ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطور وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة
- زيادة ربحية المؤسسة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية بتخفيض التكلفة وتحسين الجودة في نفس الوقت.
- تشجيع فكرة العمل الجماعي بالمؤسسة
- منح حق اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، لتحسين مجالات العمل المشترك
- التكيف مع التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

إذن هذه أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة والتي تشترك أغلبها في نقطة رئيسية تتمثل في العمل على تحقيق أقصى درجة من الإشباع والرضا لدى المستهلك أو الزبون بشكل مستمر، يساعد المؤسسة على تحقيق مستوى عالي من الجودة يمكنها من الحصول على ميزة تنافسية وتدعيم قدرتها التنافسية.

وفي ضوء ما تطرقنا إليه نستنتج مجموعة من المتطلبات يتوقف عليها نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة نذكر منها:

- **التمهيد قبل التطبيق:** إذ لابد من زرع قناعة وسط العمال بضرورة اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال شرح أهمية وأهداف، وفوائد تطبيق هذه الفلسفة، وتدريبهم على أساليبها

وأدواتها، الشيء الذي يساعد على تهيئة بيئة ملائمة لضمان نجاح تطبيق هذه الفلسفة، وتنمية روح الثقة والتعاون بالمؤسسة¹

- التخطيط الاستراتيجي: إذ يجب على المؤسسة وضع خطة استراتيجية تشمل الأهداف والإجراءات والسياسات التي تدير وفقها المؤسسة انطلاقاً من دراسات تشمل المؤسسة ومحيطها.

- تدريب العاملين على تبني مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة: وذلك بتدريب أفراد المؤسسة على المهارات والقدرات والأدوات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال برامج تدريبية تساعد على تحسين مستوى أدائهم¹.

- التركيز على الزبون والمستهلك: ويقصد به التركيز على تحديد حاجات الزبائن والمستهلكين ورغباتهم والعمل على تلبيتها، وأخذ آرائهم بعين الاعتبار، انطلاقاً من الدراسات والأبحاث التسويقية المتعلقة بهم، وقياس مدى رضاهم عن الخدمات والسلع المقدمة لهم

- منح حق الفرد في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، وحل المشاكل، والمشاركة في عمليات التحسين المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

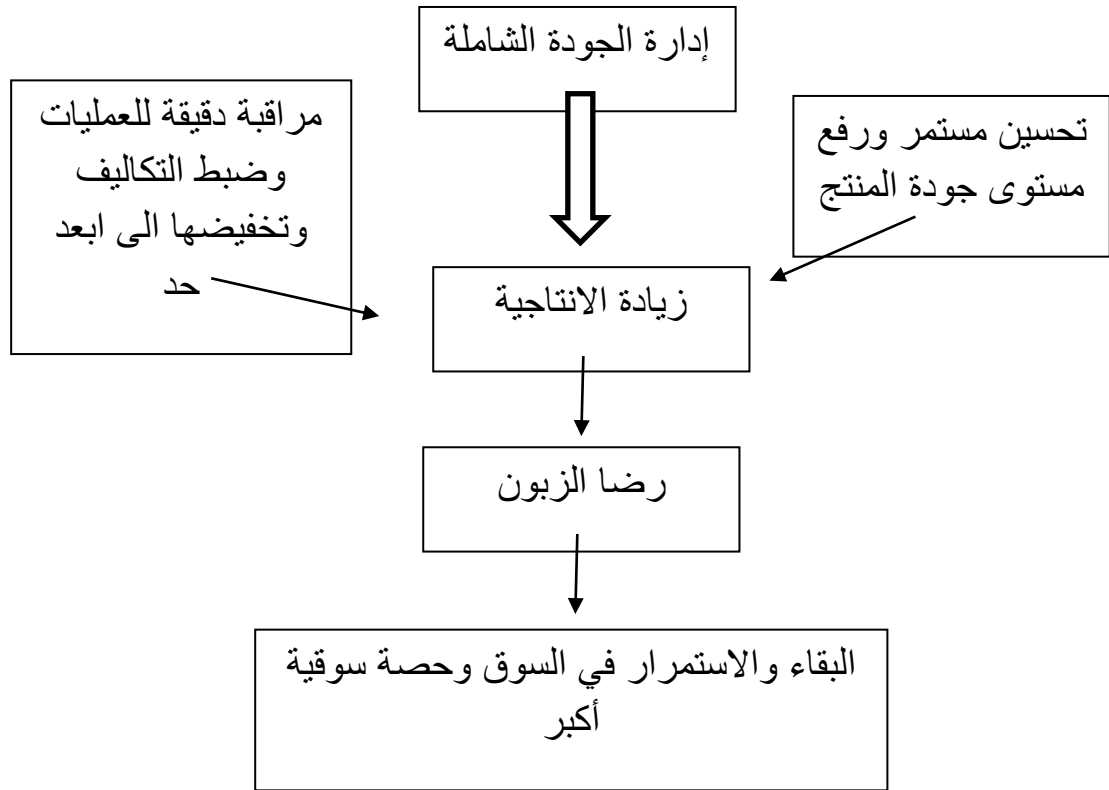
- اعتماد سياسة وأساليب وأدوات إحصائية للرقابة على الجودة.

- توفير معايير لقياس الجودة: حيث أن توفر هذه المعايير يجعل العاملين ملزمين على التقيد بها، وبالتالي ضمان أفضل أداء، وتقديم أفضل للمنتجات والخدمات.

- التزام المؤسسة بشراء مواد أولية مطابقة للمواصفات، مع اعتماد طرق علمية في استلامها وفحصها وتخزينها، لضمان إنتاج منتجات ذات جودة عالية.

فهذه بعض الشروط والمتطلبات التي لا بد من توفرها من أجل نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، حيث أن غياب أحدها أو بعضها سيؤدي إلى خلل في تطبيق هذه الفلسفة¹.

¹ عقيلي، عمر وصفي؛ مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، عمان الأردن، دار وائل



الشكل رقم (1-1) يوضح الأهداف التي تبني عليها إدارة الجودة الشاملة

¹ عزة بنت محمد الغامدي، "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة" رسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية و إدارة، 2006، ص 54.

المطلب الثاني: متطلبات ومقومات الجودة الشاملة:

الفرع الأول: متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم جملة من المتطلبات كما يتوقع منها عدة مقومات. أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة العناصر التالية :

1- اعتماد عمليات التخطيط الاستراتيجية:

المؤسسات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة خطة إستراتيجية شاملة تحتوي على العناصر الآتية على الأقل الرؤية الرسالة الأهداف والأنشطة التي ينبغي إكمالها لتحقيق الجودة الشاملة موجهة نحو تحقيق القيادة العالمية للجودة وتحسينها باستمرار وللأبد.

2- التركيز على الزبونة:

عند صياغة مدخل الجودة الشاملة يكون الزبون هو المحرك الرئيسي (القائد) وهذا ينطبق على كل من الزبائن الداخليين والخارجيين، يحدد الزبائن الخارجيين جودة المنتج أو الخدمة الذي استلموه، ويساعد الزبائن الداخليين في تحديد جودة الأفراد العمليات والبيئة المرتبطة بالمنتج أو الخدمة.

3- استحوذ مفهوم الجودة:

يحدد الزبائن الداخليين والخارجيين مفهوم الجودة وبوضع هذا المفهوم أن تستحوذ فكرة مقابلة أو تجاوز هذا المفهوم على المؤسسة، هذا يعني جميع الأفراد المستويات يملون إلى جميع جوانب الوظيفة من خلال وجية النظر التي تقول كيف يمكن أن تحقق ذلك بشكل أفضل وعندما تستحوذ مفاهيم الجودة على المؤسسة سوف يكون جيداً بما يكفي.

4- المدخل العلمية:

إن استخدام المدخل العلمي في هيكله العمل وفي صنع القرار وحل المشكلات المرتبطة بالعمل، هذا ينبغي أن البيانات الضخمة تستخدم في بناء قواعد مقارنة مرجعية، ومراقبة الأداء وإجراء التحسينات.

5- الالتزام طويل الأمد:

القليل من المؤسسات تبدأ بتطبيق الجودة الشاملة عن طريق التزام طويل الأمد في إجراء التغييرات الضرورية للنجاح وواحدة من الأخطاء الشائعة التي ترتكبها المؤسسات عندما تبدأ بتطبيق مدخل الجودة الشاملة هو استقدامهم أو رمي بعض الأموال على قسم معين.¹

الفرع الثاني: مقومات إدارة الجودة الشاملة:

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة لن يتم بالتمني أو بالتظاهر أو الشكليات إنه منهج عمل يتطلب التزاما صريحا وقاطعا من الإدارة العليا التي يتوقع منها عدة توجهات رئيسية في هذا الصدد أهمها أن:

- 1- تهيئ الإعتمادات المالية اللازمة لتمويل برنامج الجودة الشاملة
- 2- تزرع ثقافة الجودة الشاملة في العاملين بشتى تخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية
- 3- تزرع وتروي تنمي ثقافة الإبداع في العاملين
- 4- تشجع العملاء الداخليين والخارجيين على تقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى.²
- 5- تهيئ نظاما فاعلا للاتصالات يكفل نقلا رشيقا لأفكار العاملين والعملاء وتوجهات الإدارة.
- 6- تطور نظام الحوافز لربطه بالأفكار المبتكرة التي تضمنها اقتراحات العاملين وتجعله متجاوبا معها، مقدارا لها وفق معايير موضوعية المديرين.
- 7- تحسن اختيار منسق برنامج الجودة الشاملة ولا تجعل هذا المنصب مستودعا لمن تريد تجميده.
- 8- تحفز قادة فرق التحسين المستمر على صنع العاملين المتميزين في الابتكار.
- 9- تسعى لإشغال المنافسة داخل فرق العمل وبينها.
- 10- تخطط لتدريب مستمر للعاملين فلا تحسّن مستمر بدون تدريب مستمر.
- 11- تعزز قدرات العاملين على التزود بتكنولوجيا المعلومات واستخدامها كل في مجاله.
- 12- تبني وتطور علاقات تعاون أو تحالف مع الموردين.³

¹ عواطف إبراهيم لإدارية الجودة العاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، 2009، من ص 20626

² أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000: دليل عصري للجودة والتنفسية، المعاري للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص 99-100

³ عبد الله الطائي وعيسى قدارة، "إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 79، 80.

المطلب الثالث: المبادئ والأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلا علميا متكاملًا يسعى إلى تطوير أداء المؤسسات بغية تحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات بأساليب مختلفة.¹

الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة المبادئ التي تقود تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى نظام المؤسسة ككل، وتتمثل هذه المبادئ في الآتي:

1- توفر الرؤية والالتزام لدى الإدارة العليا:

أن تكون إدارة الجودة جانبا من الرؤيا والعقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا وتعمل على تحقيقها، أي أن إدارة الجودة الشاملة ماثلة في صورة المؤسسة التي تتطلع الإدارة العليا لتحقيقها وأنها جادة ومتحمسة لتحقيق تلك الصورة.²

2- التركيز على العميل والانطلاق منه:

العميل محور الاهتمام الرئيسي للمؤسسة ومختلف الأنشطة فيها والبداية تكون بالتعرف على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ثم العمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لها وما يفوقها والعملاء يمكن أن يكونوا داخليين أو خارجيين.

3- توطيد العلاقة مع الموردين:

أي خلق علاقة شراكة بما يجعل منهم امتداد للمؤسسة يوفر لها العون والدعم لتحقيق أهدافها، من خلال توفير احتياجاتها بالكم والنوع والتوقيت والسعر الملائم، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات.

¹ عبد الله الطائي وعيسى قدارة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 79، 80.

² أحمد سيد مصطفى "إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000: دليل عصري للجودة والتنفسية المعاري للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2004،

4- تمكين العاملين:

خلق بيئة عمل وتوفير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين بالإضافة إلى اندماجهم في المؤسسة وأنشطتها بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم لحل المشاكل في العمل والتحسين المستمر.

5- التحسين المستمر:

أن تكون عملية التحسين في مختلف أوجه المؤسسة ونظامها التي لا نهاية لها، وأن الكمال أمر يتم السعي له دائماً ولا توجد محطة له يتم التوقف عندها، وأن هذه العملية عملية منظمة (لها أسس ومناهج).

6- المقارنة المرجعية:

عملية مستمرة ومتواصلة لقياس النتائج والعمليات ومقارنتها مع الممارسين والمميزين، وهي تتطلب معايير ووسائل للقياس والمقارنة والتفسير وتقترن بنظام للمعلومات وتوفير التغذية العكسية في المؤسسة.

7- المعرفة بأدوات الجودة واستعمالها:

وهي تعلم استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل العلمية من قبل العاملين لقياس الجودة وتحسينها وحل المشاكل، ومن هذه الأدوات مخططات التدفق المدرج التكراري استمارة التأكد، بيت الجودة بالإضافة إلى ذلك توجد إضافات أخرى تتمثل فيما يلي:

- يجب أن تكون العلاقة بين الموردين والزبائن علاقة تكاملية؛
- يجب أن تسود بيئة العمل ذات الجودة العالية مفاهيم الصدق والإخلاص، والحرص في التعامل مع كل العمليات الإدارية والتشغيلية.¹

الفرع الثاني: الأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الأساليب التي تدعم إدارة الجودة الشاملة توجزها فيما يلي:

1- علاقة عميل-مورد:

يقصد بهذه العلاقة تلك الميزات التي ينبغي أن تسود وتجمع الأفراد والوحدات التنظيمية في المؤسسة، والتي يطلق عليه اسم علاقة العميل بالمورد الداخلي، ومن جهة أخرى فإن العلاقة التي تربط المؤسسة بمورديها وعملائها الخارجيين تسمى علاقة عميل مورد خارجي بحيث تعتبر المؤسسة شبكة من العلاقات التي تربط العميل والمورد سواء كان الأمر يتعلق بالعلاقة داخل المؤسسة أو في علاقاتها مع المحيط الخارجي، وهي وسيلة وطريقة تهدف إلى تعزيز فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

¹ زيد منير عيوي، "إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 27.

2- أسلوب تكلفة الجودة:

يعد وسيلة بارزة في غاية الأهمية تركز على توضيح العلاقة التي تربط بين الجودة والتكلفة المقابلة لها، باعتبارها استثمار طويل المدى سوف تكون له عوائد يصعب تعويضها وتمثل أساساً في تحقيق متطلبات وتطلعات العملاء وبالتالي كسب ولائهم وثقتهم لها، الذين تتوالى معهم وتتواصل أرباح وإنجازات المؤسسة ويعلو شأنها وسط المنافسين، مما يؤمن لها الطريق نحو الاستمرار والنجاح والتطور في حين أن تكاليف اللجوء هي التي تتلف المؤسسة كثيراً، إلى درجة تهديد بقائها ووجودها أمام المؤسسات المنافسة وذلك بسبب تدني مستوى الجودة في منتجاتها

وتعرف تكاليف الجودة بأنها تلك التكاليف المرتبطة باكتشاف المنتجات غير المطابقة وتقسم إلى أربعة أقسام:

أ- تكاليف الوقاية: وتشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء.

ب- تكاليف التقييم: وهي تلك التكاليف المتعلقة بتقييم المنتج والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من طرف العميل.

ج- تكاليف الفشل الداخلي: وهي تلك التكاليف المعنية باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة لأول مرة، والتي تدفع في إصلاح هذه المنتجات المعنية.¹

د- تكاليف الفشل الخارجي: وهي التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتجات للعملاء ومنها تكاليف شكاوى العميل والتحقيق فيها وما يتطلبه من وقت وجهد، تكاليف استبدال أو إصلاح المنتجات المباعة.

هـ- المواصفات المطلوبة: لأول مرة، والتي تدفع في إصلاح هذه المنتجات المعنية.

3- أسلوب استنباط الأفكار (Brainstorming):

¹ أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM): الأسس النظرية والتطبيقية"، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 85-89.

هو أسلوب يستخدم في توليد كميات كبيرة من الأفكار والمقترحات لدى مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، ويعد هذا الأسلوب من أكثر المناهج استخداماً في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، بحيث يستعمل في اتجاهات فرق التحسين وحلقات الجودة وفي اجتماعات مجلس الجودة وغيرها.

4- أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking):

هي عملية قياس ومقارنة أداء مؤسسة مع مؤسسة أخرى ولها ثلاث مستويات:

أ- مقارنة مرجعية داخلية: وهي مقارنة أقسام وفروع نفس المؤسسة.

ب- مقارنة مرجعية خارجية: وهي مقارنة المؤسسة بمنافسها.¹

ج- مقارنة مرجعية وظيفية: وهي مقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية له، بحيث تسعى بعض المؤسسات إلى أن تكون متميزة بشكل بارز في أدائها وبالتالي فقد تجري مقارنة مع الممارسة الأفضل بغض النظر عن طبيعة عمل ونشاط المؤسسة التي تؤدي هذه الممارسة.

5- أسلوب التوقيت المناسب (J-I-T) : نشأت هذه التقنية التي تعرف اختصاراً (J-I-T) أي (Just-In-Time) في البيانات بعد تجربة بدأت وتطورت في شركة تويوتا (Toyota) للسيارات في نهاية خمسينات القرن الماضي، والتي تعرف على أنها مدخل منتظم لتحسين الإنتاجية الشاملة واستبعاد كل أنواع الهدر وتحقيق الإنتاج بكلفة فاعلة والتسليم بالكميات والجودة المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين² ويهدف هذا الأسلوب إلى تدعيم عمليات التحسين من خلال الاقتصاد في الموارد والوقت المحدد وتسليم الكميات المطلوبة ووفق المعايير والمكان والوقت المحدد والاتفاق عليه وهو بالتالي أسلوب قويا وداعماً لترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

¹ مهدي السامرائي "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للنشر والتوزيع، العراق، الطبعة

الأولى، 2007، ص 82-84.

المبحث الثاني: التغيير التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.

يوجد العديد من التعريفات للتغيير التنظيمي من بينها:

1. التغيير هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حل مشاكلها وتجديدها وتغييرها لممارساتها الادارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين مع اخذ البيئة بعين الاعتبار.¹

2. وعرفه اندروز على أنه عملية تسعى الى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب العلوم السلوكية.

والتغيير والتطوير التنظيمي هو ذلك التغيير المخطط بغرض تحسين فعالية المؤسسة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجهها، ويمكن تعريفه بأنه: «خطة طويلة المدى، لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها المشاكل، وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية،

اعتمادا على مجهود تعاوني بين الإداريين، مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة».

التغيير تعتمد على صراع السلطة أكثر من أجل التفاوض والوصول الى عملية عقلانية لاتخاذ القرار.²

يعتبر التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة التي لا يزال مجال البحث فيها واسعا وخصبا، فهو واحد من المناهج الحديثة في علم الإدارة، وكغيره من المواضيع الحديثة لم يتم الاتفاق على تعريف موحد له، ولهذا سنذكر بعض التعاريف كما يلي:

¹ أحمد يوسف دويدن، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة

2012، ص 19-20

² سوفي نبيل دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي لموظفي خزانة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير،

تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة منتوري بقسنطينة

2010/2011، ص 7.

✓ المفهوم اللغوي للتغيير:

غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان.

✓ المفهوم الاصطلاحي للتغيير:

التعريف الأول: التغيير التنظيمي هو "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.¹

التعريف الثاني: التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى.²

التعريف الثالث: التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييراً مخططاً يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً، ويتضمن التغيير جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة، يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة، والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.

ثانياً: تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير. وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى

¹ عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة و النشر، الطبعة الأولى،

المنصورة، مصر، 2000، ص9

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الطبعة 7، القاهرة، مصر، 2000، ص432

ينظر إليها علي أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظاما فرعيا في نظام اكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي، بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية، وأن أي تأثير علي أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلي مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى، وبالتالي داخليا لبيئة الداخلية للمنظمة ككل.¹

ثالثا: يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

رابعا: أن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

خامسا: يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

سادسا: لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

مما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائيا بأنه: جهود مخططة ومدرسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 362

الفرع الثاني: أنواع التغيير التنظيمي¹

يأخذ التغيير التنظيمي عدة أنواع وأشكال وأنماط، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

المعيار الأول: حسب الأسباب.

تنقسم أنواع التغيير التنظيمي حسب أسبابه إلى الأنواع والأصناف التالية:

أ- تغيير استجابة لضغوط خارجية: في هذه الحالة قيام المؤسسة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري،

إذا أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسطا لمؤسسات المنافسة ذات أساليب

إدارية وبإمكانية حديثة متطورة.

ب- تغيير هادف لحل مشاكل داخلية: تواجه المؤسسات مشاكل داخلية تنتسب في تدني مستوى أدائها

مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.

ج- تغيير يهدف السيطرة على المحيط: يحدث هذا التغيير بدافع من المؤسسة، ووفقاً لارتدادها دون ضغوط

خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط واحداث التغيير فيه الصالحة.

المعيار الثاني: حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط:

وفق هذا المعيار يأخذ التغيير التنظيمي ثالث أشكال هي:

أ- تغيير المخطط: تقوم المؤسسة بالتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغيرات جديدة في المحيط تؤثر

في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهتها. ونقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى احداث

تعديل بعين ومحسوب في المؤسسة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة

التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

ب- تغيير دفاعي: تقوم المؤسسة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها

لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكل من

أشكال ردود فعل المؤسسات.

المؤسسة، فهو سياق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بغرض أوضاع

وظروف جديدة من قبل المؤسسة.

¹ مداني روميضاء، صبري رهدف عبير، مدكرة للجودة الشاملة و اثره على التغيير التنظيمي، جامعة بلحاج بوشعيب عين

تموشنت، 2023-2024، ص(38-41)

المعيار الثالث: حسب مدة أحداث التغيير يصنف التغيير التنظيمي الى نوعين:

أ- **التغيير التدريجي:** يكتمل حدوث هذا التغيير في المؤسسة تدريجيا على امتداد فترة معينة وفق وثيرة مؤسسة، ويتعقب الإخلاص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليتها القصوى إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المؤسسة بأكملها

ب- **التغيير الجذري:** هو التغيير المفاجئ والعارض، إذا لا يستغرق مدة طوية ويتميز بتركه لأثار 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.

والأنواع أكثر شيوعا:

حظيت أنواع التغيير التنظيمي بالكثير من الدراسات وأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لي أهميتها ويمكن إضافة تصنيف آخر لأنواع تغيير التنظيمي للدكتور أحمد سيد مصطفى كما يلي:

التغيير الوظيفي: 1-

يهتم بفلسفة ورسالة وأهداف واستراتيجية 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 على النحو التالي :

1-1- غير الفلسفي ورسالة المؤسسة: أن التغيير فلسفة المؤسسة يعكس

ت بالضرورة اما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات أو بشكل مستقل هو اعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة، وتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال نشاطه أو أنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها حيث أن تغيير الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصة لاستغلالها .

1-2- تغيير الاهداف الاستراتيجية: تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في الأهداف واستراتيجياتها المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغييرات البيئة المحيطة وقد يحدث التغيير في جانب من جوانب الإستراتيجية أو حتى تغيير الاستراتيجيات من توسع الانكماش.

1-3- التغيير الإنساني (السلوكي): يوجد للتغيير الإنساني ناحيتين وهما:

التغيير المادي للأفراد: من خلال بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم. -

-التغيير النوعي للأفراد: وذلك بتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

-التغيير الهيكلي: وهو ذلك المدخل الذي يعمل على احداث التغيير من خلال اجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسسة الواضح لمكونات المؤسسة وما تضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تندرج عليها. والاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها وللأنشطة التي تنهض بها وللمستويات والصلاحيات التي تعطي لها.

-التغيير التكنولوجي: وهو المدخل التي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على اعادة تركيب وتدقق العمل وعلى أنماط وأساليب وطرقه أو على الوسائل المستخدمة في الأداء العمل وأساليبه وطرقه أو على الوسائل المستخدمة في الأداء العمل أو ادخال معدات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من احراز السبق على غيرهم من المؤسسات المنافسة.

الفرع الثالث: أهمية التغيير التنظيمي

التغيير شديد الأهمية فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية وهي كالتالي:

بالنسبة للموظفين: وتتمثل أهميته في:

الابداع التطوير

الثقة بالنفس

تحقيق الأهداف.

بالنسبة للعملاء:

جودة السلع والخدمات

أسعار أقل.¹

بالنسبة للمنظمة:

تحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية خدمة العملاء

جودة الأداء

تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

تشجيع فرق العمل وتحسين التعاون بين العاملين عن طريق نشر روح العمل الجماعي.

التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل والمهارات.

¹ كمال بوقرة، جمعي سعيدة، التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المنظمة مع المحيط المتغير مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد لخضر، الوادي، لعدد 27/09/2018، ص 36-37.

تقليل معدل دوران العمل بالاستقرار الوظيفي للعاملين.²

ايجاد انفتاح في مناخ المؤسسة يمكن كافة العمال من معالجة بعض مشاكل المنظمة.

زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة وإدارة الصراع.

مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير.

ترشيد النفقات للتحكم في التكاليف.

جعل الموارد تتناسب مع الاهداف.

تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار.

زيادة ثقة الزبائن والعملاء في المنظمة.

توفير حاجيات مناسبة للمجتمع وبأسعار معقولة.

تحقيق الرقي الاجتماعي وتحسين ظروف المعيشة.

الحفاظ على الحيوية الفاعلة: أي التجديد داخل المؤسسة بظهور المبادرات الفردية والجماعية والآراء:

تنمية القدرة على الابتكار: ايجاد وسائل وأدوات مبتكرة وطرق إبداعية.

اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت الى انخفاض الأداء.

معرفة مجالات نقاط القوة وتحسين مناخ العمل وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي.¹

² عبد الله حسن عواد، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2017،

المطلب الثاني: دوافع وأسباب التغيير في المنظمات

تنقسم دوافع التغيير وأسبابه إلى دوافع داخلية وأخرى خارجية ومن أهم الدوافع الداخلية:

البحث عن الكفاءة والفعالية وحسن استخدام الموارد المتاحة.

تحسين وتطوير الأداء لمواجهة المنافسة الشديدة

المحافظة على المركز التنافسي في السوق.

الإستفادة من الطاقات والقدرات المبدعة التي يمكن اكتشافها في المنظمة.

كسر الروتين ومحاولة تنشيط وتفعيل دور المنظمة.

التغيير في أهداف المنظمة، حيث أن إجراء أي تعديل في أهداف المنظمة، سواء بوضع أهداف جديدة أو تغيير أهداف حالية يدفعها إلى عمل تغييرات تساعد على تنفيذ هذه الأهداف.

أما "دانا جينس وجيمس" فقد أوجزا في طرحهما الخاص بتحديد الدوافع الداخلية للتغيير على عنصرين فقط هما:

- دوافع لتفادي مشاكل واقعية أو مفترضة.

- دوافع للتحسين والتطوير

أما الدوافع الخارجية فتتمثل في العناصر التالية:

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.

- الاتحادات والنقابات المهنية.

- إزدیاد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.

- الأزمات الخارجية الطارئة.

التغيرات في المجال التقني والتكنولوجي تؤثر هي الأخرى على بيئة العمل في المنظمة، مما يجعلها بالضرورة تتغير.

- تغيرات في انماط العيش ومستلزمات الزبائن ومتطلباتهم.
- التغير في سلوك المنافسين وفي مستوى أدائهم.

وعلى العموم فإن البيئة الخارجية للمنظمة سواء كانت اقتصادية او اجتماعية او سياسية او تكنولوجية كلها تنسم بالتغير المستمر، وهو ما يفرض على المنظمة احداث التغييرات اللازمة للتأقلم معها.¹

هذه بعض أسباب التغير التنظيمي فقط وليس كلها، ولكن نشير إلى أن التغير التنظيمي ضروري في كل الأحوال والأزمات، حتى لو كانت المنظمة في وضع جيد وتحقق أهدافها بجدارة، فنظراً لكون تلك الأهداف وضعت في ظروف معينة وهي ليست ثابتة فلابد على المنظمة أن تسير عدم الإستقرار في البيئة بإجراء التغير بشكل مستمر حفاظاً على ريادتها وعلى مستواها العالي في الاداء. من جهة أخرى لا يمكن للمنظمة أن تنتظر ظهور علامة معينة أو تحقيق نتائج معينة حتى تشرع في التغير، كأن تنتظر حدوث عدم رضا العاملين أو تراجع الأرباح والنتائج، إذ أن التغير التنظيمي ليس فقط لحل مشكلات تنظيمية أو تجاوز نقاط الضعف التي يعاني منها التنظيم، بل هو أيضاً يهدف لتنمية النتائج وتأمين نقاط القوة على اعتبار أن بقاء المنظمة مرهون بمدى تطورها المستمر.

المطلب الثالث: مجالات التغير التنظيمي:

يمكن لإدارة المنظمة أن تحدث التغير في مختلف عناصرها الداخلية والتي يمكن تصنيفها إلى أربعة مجالات رئيسية وهي:

التغير الهيكلي: هو التغير الموجه إلى جزء من التنظيم الرسمي فإن أي تغيير في أحد أو بعض المكونات البناء التنظيمي (تصميم العمل والتخصيص، التكوين التنظيمي مدى التفويض، نطاق الإدارة والإشراف، العلاقة بين التنفيذيين والاستشاريين). يدخل في مجال التغير البنائي ومعنى ذلك أن المنظمة قد تغير من وسائل التنسيق أو مستوى التخصيص أو التوسع أو التضيق من نطاق الإدارة أو تزيد أو تقلل من تفويض سلطة اتخاذ القرارات، وفي حالات أخرى قد تلجأ المنظمات إلى إحداث تغيير شامل في بنائها

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي مصر: المكتب الجامعي الجديد ثابت عبد الرحمن ادريس إدارة الأعمال - نظرية ونماذج وتطبيقات، مصر : الدار الجامعية، 2005، ص 398

التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية إعادة التنظيم ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من تنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي ومن التغيرات التنظيمية الأخرى في هذا الصدد تغيير نظام العوائد والمكافآت أو نظام تقييم الأداء أو نظام الرقابة.

التغيير الفني: يشمل ذلك استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو التغيير وتطوير أداء العمال والأنشطة الحالية من خلال تغيير أساليب العمل وطرق أدائه والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية أو كليهما أو طرح أعمال أو أنشطة جديدة ودمج بعضها أو إلغائها.

التغيير التكنولوجي: بمعنى تهيئة معرفة أو طرق أو تجهيزات فنية بما يسهم بتحسين جودة الإنتاج ويظهر التغيير التكنولوجي في عدة مجالات مثل الآلات والمعدات بتغيير الآلات والمعدات القديمة بأخرى جديدة. تغيير المراحل والعمليات المتعلقة بالإنتاج وتغيير تتابع العمل إلخ.

ومن أهم التغيرات في المجال التكنولوجي نجد تغيير في نظم المعلومات والتي عرفت تطورا كبيرا باستخدام الحاسب وظهور تكنولوجيا في المعلومات والاتصالات الحديثة. ويعتبر نظام المعلومات ذلك النظام المتكامل والذي يربط بين المستخدم والآلة من أجل توفير المعلومات لدعم مختلف العمليات الإدارية ووظائف اتخاذ القرارات في المنظمة.

التغيير البشري: يمكن أن يشمل التغيير التنظيمي النواحي الإنسانية في المنظمة هذا التغيير يشمل ناحيتين متميزتين هما المهارات والأداء ثم الاتجاهات الإدراك والسلوكيات والتوقعات وبصفة عامة فإن القادة يمكنه اتباع ثلاث مداخل لتحديث المهارات وتحسين الأداء.

المدخل الأول: هو إحلال الاستغناء عن العاملين الحاليين وتعيين عاملين جدد ذو كفاءة أكثر ولكن هذا المدخل صعب التنفيذ وينبغي عدم اللجوء إليه كحل أخير.

المدخل الثاني: هو التحديث التدريجي للعاملين والذي يعني وضع معايير جديدة لإختيار العاملين وتطبيق هذه المعايير على العاملين الجدد والعاملين الذين يحلون محل تاركي العمل أو المحالين إلى المعاش

المدخل الثالث: هو تدريب العاملين الحاليين لتحسين مستوى أدائهم للعمل من خلال تنمية مهاراتهم.

المطلب الرابع: مقاومة التغيير التنظيمي وكيفية التغلب عليها:

أثبتت التجارب التي مر بها تطبيق التغيير أن الأفراد يقاومون التغيير الذي تنوي الإدارة إدخاله، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو طريقة تطبيقه أو توقيت إدخاله، مما أدى بالإدارة اللجوء إلى عدة أساليب من أجل التعامل مع مقاومة التغيير والتغلب عليها.¹

أولاً/ مقاومة التغيير التنظيمي: تواجه مختلف عمليات التغيير التنظيمي مقاومة من العاملين، تتمثل في رفض التغيير وعدم المشاركة فيه الأمر الذي يتطلب من إدارة التغيير بذل مجهود في تخطيط عملية التغيير، وهناك أسباب رئيسية لمقاومة التغيير منها:

- توقع نتائج سلبية كالخوف من المجهول وفقدان المركز والصلاحيات والمسؤوليات.²
- ضعف الإتصال خاصة بالنسبة للمؤسسات الضخمة، التي تحتوي على عدد كبير من العاملين.
- الخوف من الفشل وعدم القدرة على التكيف يشك العديد من الأفراد في مقدرتهم في التكيف مع التغيير والعمل في أوضاع جديدة ومختلفة.
- عدة مشاركة الأفراد في التغيير وذلك بشعور العاملين بأن التغيير مفروض عليهم بالقوة، وأنه مجرد عناصر سلبية في عملية التغيير.
- عدم وضوح أهداف التغيير، وهو عدم وضوح مقاصد التغيير من طرف الإدارة في ظل غياب الرؤية الواضحة للتغيير.
- الاعتقاد بأنه سيترتب على برامج تغيير الإستغناء عن بعض الوظائف بسبب إستخدام تكنولوجيا جديدة.

ثانياً / كيفية التغلب على مقاومة التغيير:

التعليم والاتصال: وتتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقاً مع العاملين وإعلامهم من خلال المناقشات واللقاءات بالتغيير المراد إحداثه ومبرراته وأهدافه والمكاسب التي تنتج.

المشاركة: وهي السماح للعاملين في التخطيط والتصميم للتغيير وتنفيذه وتقديم إقتراحاتهم وأفكارهم وذلك لكسب ولائهم.

¹ عوني فتحي خليل عبید: واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية _دراسة حالة م شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة غزة الإسلامية، 2009، ص 45

² حسن إبراهيم بلوطي: مبادئ واتجاهات الإدارة الحديثة في إدارة المؤسسات دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص: 345

الدعم والمؤازرة: بمعنى توفير الدعم المعنوي والعاطفي وتوفير فرص التدريب على الأساليب الجديدة التفاوض والقبول، أي تبادل وجهات النظر والآراء بين رواد التغيير ومقاوميه، ويشمل تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير.

التحكم والاستمالة: وتشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة إنتقائية.

الإكراه الصريح والضمني: استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير وتحديد أي فرد يقاوم التغيير، كفقدان وظائفه ويكون آخر وسيلة تلجأ إليها الإدارة.

المبحث الثالث: دور البعد البشري للجودة الشاملة

المطلب الأول: العلاقة بين البعد البشري للجودة الشاملة على التغيير التنظيمي

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

لذلك نستطيع اعتبار إدارة 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 إدارة الجودة والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى 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.¹

¹ أخير، علاقة إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي-مصر، 2015، <https://hrdiscussion.com/hr97628.html>

المطلب الثاني: أهمية البعد البشري في نظام إدارة الجودة الشاملة:

يُعد البعد البشري من المرتكزات الأساسية في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، حيث يتمثل هذا البعد في مشاركة العاملين، تحفيزهم، تدريبهم، وإشراكهم في اتخاذ القرار. فالموارد البشرية تمثل القوة المحركة لأي تحول تنظيمي يسعى إلى تحسين الأداء وتحقيق التميز.

أبرز أبعاد العنصر البشري في الجودة الشاملة:

1. التمكين والمشاركة: تشجع الجودة الشاملة على منح الموظفين مزيداً من الصلاحيات والثقة، بما يمكنهم من المشاركة الفعالة في عمليات التحسين المستمر.
2. التدريب والتطوير المستمر: يعدّ التأهيل المستمر للعاملين شرطاً رئيسياً لضمان قدرتهم على تنفيذ المعايير الجديدة للجودة.
3. التحفيز والرضا الوظيفي: تلعب أنظمة التحفيز دوراً محورياً في تعزيز سلوكيات الجودة لدى الأفراد، ما يساهم في خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير¹.

¹ حسن، عبد الباسط، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات المعاصرة، دار المسيرة، 2020، ص 164

المطلب الثالث: أثر البعد البشري للجودة الشاملة على التغيير التنظيمي:

إن التغيير التنظيمي عملية منهجية تهدف إلى إحداث تحول استراتيجي في البنية التنظيمية، الثقافة، العمليات أو القيم. ولا يمكن لهذا التغيير أن ينجح دون اعتماد مقاربة إنسانية، وهو ما توفره الجودة الشاملة من خلال تركيزها على تنمية وتكييف البعد البشري.

كيف يسهم البعد البشري للجودة في تسهيل التغيير التنظيمي:

1. تهيئة العاملين للتغيير: من خلال تدريبهم وإشراكهم في عمليات التطوير، يتم تقليل مقاومة التغيير وزيادة التقبل.
2. تحفيز الولاء التنظيمي: من خلال العدالة في التقييم، التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار، ما يجعل الموظف عنصراً فاعلاً في التغيير.
3. نشر ثقافة التغيير الإيجابي: يُحدث التركيز على القيم الإنسانية والمهنية في الجودة الشاملة نقلة نوعية في ثقافة المؤسسة، تؤهلها لتقبل التطوير والتجديد¹.

¹ الزبيدي، أحمد، التغيير التنظيمي ودوره في تطوير المنظمات المعاصرة، دار الراية، 2019، ص 134

خلاصة الفصل:

في الوقت الراهن أصبح إنجاز مدخل إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية للمؤسسات باعتباره السبيل الوحيد للتميز في التنافسية الشديدة للأداء الإنتاجي، وذلك من خلال تقديم خدمة أو منتج للعميل وتحقيق له الرضا على جميع المستويات حيث أصبحت الجودة أهم معيار للمفاضلة بين المنتجات، لذلك جاءت إدارة الجودة الشاملة كأداة أساسية تتحكم في صلاح أو فشل المنظمات ليس أداة متبعة فقط، وإنما هي أسلوب عمل منظم يتشكل من مجموعة من المبادئ تهدف إلى التحسين المستمر والشامل آخذة كل الجهود والوسائل لتهيئة بيئة مناسبة. أما بالنسبة للمنظمة فإن عملية تقييم أداء العامل تزود المؤسسة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين كما يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

تمهيد:

مراجعة الدراسات السابقة هي خطوة علمية ضرورية في أي بحث علمي، يسمح بإكتساب فهم شامل للبحوث والمناهج المتعلقة بموضوع الدراسة كما يساعد على فهم الخلفية النظرية والتطبيقية للموضوع قيد الدراسة، بالإضافة إلى مساهمة الدراسات السابقة أيضا في تحديد الفجوات المعرفية التي يمكن للبحوث الحالية معالجتها.

ويتناول هذا الفصل مجموعة من الدراسات والبحوث التي تناولت الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي، على الصعيدين المحلي والدولي مع التركيز على المؤسسات الاقتصادية

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

يعرض هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية تناولت موضوع البعد البشري للجودة الشاملة وأثره على التغيير التنظيمي في المؤسسات وتكمن أهمية هذه الدراسات في انعكاسها للخصوصيات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

1- الدراسة الأولى: عزون فاروق _ دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة _ أطروحة دكتورة _ جامعة فرحات عباس سطيف _ سنة 2019

ناقشت الدراسة كيف تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دعم الميزة التنافسية من خلال المورد البشري

- كيف تساهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دعم الميزة التنافسية من خلال المورد البشري؟

ولهذا الغرض هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير جودة العنصر البشري على قدرة المؤسسة على المنافسة وتحديد العوامل البشرية الأكثر تأثيراً في بناء ثقافة التغيير.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين استمارة استبيان كأداة رئيسية للدراسة على عينة 11 مؤسسة إقتصادية جزائرية كما تمت بمعالجة البيانات المتوصل إليها بواسطة البرنامج الإحصائي spss.¹

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر منها: وجود علاقة مباشرة بين جودة المورد البشري والقدرة على التغيير والمنافسة، إلزام القيادة ووعي العاملين هما أهم محددات النجاح.

¹ عزون فاروق ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أطروحة دكتورة، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2019

2- الدراسة الثانية: جابرة نور الهدى _ دور إدارة التغيير التنظيمي في تطبيق إدارة الجودة

الشاملة دراسة حالة مطاحن سيدي رغيث _ أطروحة دكتوراة _ جامعة العربي بن مهيدي أم

البواقي _ سنة 2018

ركزت الدراسة على العلاقة الجدلية بين التغيير التنظيمي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والدور المحوري للموارد البشرية في ذلك.

- ما هو أثر إدارة التغيير على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة داخل المؤسسة؟

ولهذا الغرض هدفت هذه الدراسة إلى مساهمة العنصر البشري في قيادة التغيير أثناء تطبيق الجودة، التعرف على التحديات السلوكية والثقافية في التطبيق.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الاستنتاجي حيث تم صياغة فرضيات وفق نموذج يربط بين المتغيرات ومن ثم اختبارها في الواقع، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وبالاعتماد على تحليل البيانات باستخدام SPSS تم استخلاص مجموعة من النتائج الموارد البشرية تمثل عنصر النجاح أو الفشل في التغيير، غياب الاتصال أو ضعف المشاركة يعيق تطبيق الجودة.¹

3- الدراسة الثالثة: بن عيشي عمار _ أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية

التعليمية _ مذكرة ماستر _ جامعة محمد خيضر بسكرة _ سنة 2013

ناقشت هذه الدراسة كيف تؤثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية

- كيف تؤثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية؟

و لهذا الغرض هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للجانب النظري في حين تم استعمال أسلوب دراسة حالة في الدراسة الميدانية لتحقيق هدف الدراسة كما أعد الباحثان إستبانه كأداة رئيسية للدراسة و تضمنت الاستبانة ستة محاور و تم تطبيقها على عينة الدراسة البالغ عددها 105 مدرس من مجتمع الدراسة و متمثل في هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد _ خيضر بسكرة كما تم تفرغ البيانات و تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي spss و قد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من بينها وجود علاقة بين إدارة الجودة

جابرة نور الهدى² دور إدارة التغيير التنظيمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة، مطاحن، سيدي رغيث، أطروحة دكتوراة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، سنة 2018

الشاملة(نشر ثقافة الجودة ، التزام الإدارة العليا ، التدريب، التحسين المستمر، فرق العمل) و بين أركان العملية التعليمية بالمؤسسة محل الدراسة و أيضا من بعد نتائج أخرى تمثلت في أن المستقيين يوافقون على أن الجامعة تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و انهم يوافقون على أن تعطي اهتمام لأركان العملية التعليمية.¹

المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يركز هذا المبحث على استعراض الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت موضوعات البعد البشري للجودة الشاملة وأثره على التغيير التنظيمي.²

1- الدراسة الأولى:

Tavares de Aquinoa, Jessica Larissa Silvaa, Renata Maciel de Melo,
MaisaMedonça Silva_Organizational change in qualitymanagement _year :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 فهما أعمق للتحويلات التنظيمية مع إعتداد ثلاثة تصنيفات للتغيير التنظيمي النوعان المتطرفان، النوع الأول والنوع الثاني وفقا 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 استنادا 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 يساهم في تحسين تخطيط وتنفيذ استراتيجيات التغيير. قدمت الورقة مساهمات رئيسية، منها معالجة الفجوة في الأدبيات بين إدارة التغيير وإدارة الجودة، واقتراح استخدام

¹ أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، مذكرة ماستر جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2013

²Tavares de Aquinoa, Jessica Larissa Silvaa, Renata Maciel de Melo, MaisaMedonça

year :2017,Silva_Organizational change in qualitymanagement

التغيير الوسيط كنهج لتصنيف التغيير، بالإضافة إلى إمكانية فهم نوع التغيير بطريقة منظمة وكمية باستخدام نموذج التصنيف المعتمد على ELECTRE¹.

2- الدراسة الثانية:

Djadlisamirmoussaouiabdemour _Assessing The Impact Of Job Satisfaction On Readness For Organization Change case _study of Algerian Universitie_ year :2016

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة إلى مدى الأساتذة الجامعيون الذين يتمتعون بمستوى رضا وظيفي مرتفع هم أكثر تحضيراً واستعداداً للتغيير التنظيمي ومنه فالدراسة تهدف لتحديد أثر الرضا الوظيفي على الاستعداد للتغيير التنظيمي في كليات العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية لجامعات قسنطينة، ميلة، سكيكدة، حيث تم قياس الرضا الوظيفي باستخدام الاستبيان، أما الاستعداد للتغيير التنظيمي فقد تم قياسه باستخدام نموذج Hanpachern، وقد شملت عينة الدراسة 119 أستاذ جامعي تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم تحليل البيانات باستخدام بعض التقنيات والأساليب الإحصائية، بحيث كشفت النتائج بأن الأساتذة في الجامعات الجزائرية يدركون مستويات متوسطة في الرضا الوظيفي ومستويات مرتفعة من الاستعداد للتغيير وأوضحت نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي لمختلف أبعاده ترتبط ايجابيا باستعداد الأساتذة للتغيير التنظيمي والذي يتأثر بدوره بطبيعة العمل نفسه ونظام الأجور.²

3- الدراسة الثالثة:

Al and mounir _ organization change in team building_giftuniversitypunjabgujranwala _year :2012

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 استبيان على عينة الدراسة التي بلغت 100 مستجيب، حيث بلغ متوسط الاستبيانات المستجيبة 75 استبيان الجامعة Gujranwala Punjab و 25 استبيان الجامعة

¹Tavares de Aquinoa, Jessica Larissa Silvaa, Renata Maciel de Melo, MaisaMedonça Silva _Organizational change in qualitymanagement _year :2017

²Djadlisamirmoussaouiabdemour _Assessing The Impact Of Job Satisfaction On Readness For Organization Change case _study of Algerian Universitie_ year :2016

UniversityGift، أظهرت النتائج أن التدريب يلعب دورا هاما في نجاح الفريق وتعزيز قيم المنظمة. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين الثقة بين أفراد الفريق وأدائهم.¹

¹Al and mounir _ organization change in team building_giftuniversitypunjabgujanwala _year :2012

خلاصة الفصل:

من خلال استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية، يتضح أن موضوع البعد البشري للجودة الشاملة وأثره على التغير التنظيمي قد حظي باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين في سياقات تنظيمية مختلفة، كما أظهرت هذه الدراسات تنوعاً في الأساليب النظرية والمنهجية المعتمدة، مما يسمح بإنشاء قاعدة معرفية غنية تساعدهم على بناء إطار نظري شامل، وبناء على ذلك يشكل هذا الفصل أساساً مرجعياً هاماً يساهم في تعزيز الإطار العام للبحث الحالي ويزوده بأسس علمية ومنهجية تمكن من الإجابة على أسئلة البحث والتحقق من صحة الفرضيات.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة الغاز والكهرباء سونلغاز سعيدة 2025

مقدمة:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول والثاني، سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد أثر التسويق الداخلي في مؤسسة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز بسعيدة على الأداء الوظيفي، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة.

لدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة من وثائق المؤسسة إضافة إلى ما قمنا به من استقصاء الآراء حول موضوع تقييم أداء الأفراد بواسطة استبيان موجه لموظفي المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم.

ولأهمية هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث على التوالي:

- المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة سونلغاز سعيدة 2025 .
- المبحث الثاني: دراسة دور البعد البشري للجودة الشاملة على التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز سعيدة 2025

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة سونلغاز سعيدة 2025

المطلب الأول: نبذة تاريخية لمؤسسة سونلغاز سعيدة 2025

عرف العالم تطورات تقنية وتحولات اقتصادية واجتماعية جذرية دفعت بالمؤسسات إلى إدخال إصلاحات على أنظمتها التسييرية وهياكلها القاعدية، والاهتمام أكثر بمواردها البشرية قصد التلاؤم مع المحيط الاجتماعي ومؤسسة سونلغاز واحدة من هذه المؤسسات.

أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة.

لقد برزت أهمية الصناعة في الجزائر في أوائل الأربعينات، ومن أبرزها استغلال الكهرباء والغاز في تلك الفترة من طرف المستثمرين الفرنسيين الخواص، حيث كان إنتاج وتوزيع الكهرباء من مسؤولية مؤسسة "لبون" وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية كانت سياسة الحكومة الفرنسية انتهاج التنمية الاقتصادية في الجزائر، حيث أرادت أن تقوم بانجازات كبرى بعدما كان الاقتصاد الفرنسي في حالة متدهورة نتيجة الحرب، وهذا ما جعل الحكومة الفرنسية آنذاك تقوم بمجهودات كبيرة كي تبعث روح التنمية الاقتصادية من جديد، فقامت بتطبيق القانون 628/46 المؤرخ في 1946/04/08 والمتضمن تأميم المؤسسات الخاصة وتقديم تعويضات لمؤسسة الكهرباء الفرنسية EDP، كما خضعت الجزائر لنفس الأمر في جوان 1947 حيث ظهرت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA.¹ غداة الاستقلال، قررت الدولة الجزائرية استرجاع مؤسساتها التي كانت تحت السيطرة الفرنسية وشرعت في تسخير جهودها لإعادة تنظيم اقتصادها والاستعداد الكامل لتلبية حاجات المجتمع الجزائري، وفي 31 ديسمبر 1962 بناء على القانون 175/62 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 قررت بقاء EGA والمحافظة على نظامها القانوني كمؤسسة عمومية وهي بذلك من أقدم المؤسسات الجزائرية.

وفي جويلية من سنة 1969 تم إجراء تعديلات متضمنة في الأمر 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969 والمنشور في الجريدة الرسمية في 1 أوت 1969 المتضمن إعلان حل المؤسسة العمومية لكهرباء وغاز الجزائر وقرر إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -سونلغاز- وكانت من بين صلاحياتها الأساسية: احتكار الإنتاج، النقل والتوزيع، الاستيراد والتصدير للطاقة الكهربائية. وفي سنة 1983 تم إنشاء ستة

¹: راجع يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007، ص125.

مؤسسات لانجاز الاستثمارات التي برمجت في المخطط الوطني (سنة 1978) الخاص بتوفير الكهرباء والغاز عبر كامل التراب الوطني وهي:

1. (Entreprise National de Réalisation des Canalisations du Gaz) مختصة في إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز)

2. (Montage des Infrastructures et Installation électrique) مختصة في أشغال توليد الكهرباء)

3. (Entreprise National de Fabrication d'Appareils de Mesures et de Contrôle) مختصة في إنتاج العدادات ومعدات لقياس والمراقبة)

4. (Entreprise Nationale des Travaux d'Electrification Rurale) مختصة في تركيب أسس الكهرباء)

5. (Entreprise Nationale des Travaux de génie civil) مختصة في أشغال الهندسة المدنية)

6. (Montage industrielle) مختصة في التركيب الصناعي)

في سنة 1991 تغير نمط مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري حيث أن المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 ينص على: "تحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري"

وفي سنة 1995 جاء التأكيد على طبيعة سونلغاز في المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وأنها تحت مسؤولية وزير الطاقة.*

وفي سنة 2002: جاء المرسوم الرئاسي رقم 195/02 الصادر بتاريخ 01 جوان 2002 ليثبت الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ-SPA والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة: سونلغاز شركة ذات أسهم.

يقع مقر المديرية العامة للمؤسسة بالجزائر العاصمة، ويمكن أن يحول إلى مكان آخر من التراب الوطني الجزائري كما تنص عليه المادة 4 من القانون الداخلي للمؤسسة على أن رأسمالها يبلغ: 150 مليار (د.ج) موزعة على 150 ألف سهم قيمة كل سهم واحد مليون (د.ج) تحررها وتكتبها الدولة الجزائرية دون سواها.

* - للعلم فقط أن عملية استخراج الغاز ليس على عاتق المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بل على عاتق المؤسسة العمومية سونطراك، وأن مؤسسة سونلغاز هي ثاني أكبر مؤسسة في الجزائر بعد سونطراك.

كما أن مؤسسة سونلغاز كانت مرشحة ابتداء من سنة 2005 لتكون من خمس مؤسسات الأوائل في بلدان البحر الأبيض المتوسط، وهي مؤسسة يحكمها القانون التجاري في علاقتها بالزبائن والقانون الإداري في علاقتها بالدولة.

في سنة 2006: إعادة التنظيم الهيكلي لسونلغاز في إطار إستراتيجيتها في إعادة المركزية المتعلقة بمهامها الأساسية والترقية الصناعية قامت مؤسسة سونلغاز بوضع تنظيم هيكلي حديث، حيث نظمت هذه الأخيرة عددا من النشاطات المحيطة تحت شكل وحدات كل وحدة لها جهة معينة، وبهذا قسمت سونلغاز إلى أربع وحدات رئيسية هي: الوحدة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالشرق، الوحدة الجهوية للجزائر الوسطى، الوحدة الجهوية لتوزيع الوسط، إضافة إلى الوحدة الجهوية بالغرب الذي مقرها بولاية وهران (والتي تضم: بلعباس، تلمسان، عين تموشنت، معسكر، بشار، أدرار،... سعيدة) هذه الأخيرة تمثل مكان إجراء الدراسة الميدانية.¹

➤ أهمية سونلغاز:

تعتبر سونلغاز من أهم المؤسسات الوطنية قياسا للقطاع الذي تعمل فيه حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويغطي معظم التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سونطراك ونفطال. لقد لعبت "سونلغاز" على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فمساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج التنمية الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز، التي سمحت برفع التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97%، ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 37%.

وتطمح "سونلغاز" أن تغدو مؤسسة تنافسية تقوى على مواجهة منافسيها، وتتكون من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

¹: رايح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 126.

التعريف بالمؤسسة¹:

تعتبر المديرية الجهوية سعيدة صورة مصغرة للمديرية العامة لغرب وهران لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها، والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات.

الجدول رقم (3): بطاقة تعريف المؤسسة

SONALGAZ	المؤسسة
أحمد مدغري بسعيدة 05	المقر الاجتماعي
1974 (المؤسسة الأم)	تاريخ الإنشاء
DA25000000	رأس المال الاجتماعي
توزيع الكهرباء والغاز	مجال النشاط

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة سونلغاز سعيدة 2025

¹-وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز سعيدة 2025

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز سعيدة



المصدر: : إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة سونلغاز سعيدة 2025

1. مدير التوزيع: يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز.
 2. أمانة المدير (السكرتارية):¹
- كما يدل عليها اسمها فهي تمثل مصدر جد مهم من أجل مساعدة المدير على إدارة جيدة لأعماله.
- وهي تتكلف بالمهام التالية:
- ✓ المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).
 - ✓ تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
 - ✓ طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
3. المكلف بالأمن الداخلي: وهو مكلف بالأمن الداخلي دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي.
 4. مكلف بالشؤون القانونية: وهو الممثل الوحيد والقانوني من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية التي يمكن أن يواجهوها.
 5. المكلف بالأمن الصناعي: بمساعدته يأتي ضمان العمال المسبق حول حوادث العمل وتحسينه الدائم والمستمر حول مخاطر الغاز والكهرباء، والقيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن والعمل بجلب والوسائل الأمنية الحديثة، وخصص تحسيسية للإعلام والنوعية الخاصة بالعمال حول احترام قواعد الأمن.
 6. قسم المالية والمحاسبة: ويعتبر المحور الأساسي للمركز لما يقوم به من تسيير شامل للبرامج للأشغال السنوية للمركز، وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية، وهم مكلفين بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.
 7. قسم المكلف بالاتصالات: ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام، كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.
 8. قسم استغلال الكهرباء: ويقوم باستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

¹: وثائق المؤسسة.

9. قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.
10. قسم الإدارة والصفقات: يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة إلى الزبون.
11. قسم الموارد البشرية: يقوم هذا القسم بدفع مستحقات الموظفين الاجتماعية ووضع التقديرات الخاصة التي تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك التدريب، الأجور، الترقية، القاعد،...
12. خلية المراقبة والتفتيش: حيث يقوم هذا القسم بمراقبة و السهر على تطبيق الإجراءات القانونية لدى جميع الأقسام.
13. قسم الدراسات التقنية للأشغال: تتكلف هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة.
14. قسم استغلال نظام المعلوماتية: ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز وإدخال المعلوماتية على أعمال المديرية وضمان العمل الجيد لكل حواسيب ووسائل عمل المديرية.
15. مصلحة الوسائل العامة: وهو القسم الخاص بتموين كل الفروع الأخرى بالتجهيزات والوسائل المختلفة التي تدخل في عملية الاستغلال بتوفير المكاتب، السيارات التي تعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها الموظفون، معدات العمل، أجهزة الإعلام للعمل بشكل دائم.
16. قسم العلاقات التجارية: هذا الفرع هو الخط الأول والأكثر ديناميكية داخل المؤسسة والذي يستقبل زبائن أكثر ويقدم خدمات أكثر في مجال الصيانة، الوصل، والمكلف أيضا ب:
 - إعداد الفواتير من أجل الزبائن المشتركين في شبكات الغاز والكهرباء.
 - إحصاء المبيعات وإعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين.
 - وصل المشتركين الجدد.
17. مصلحة التخطيط الكهرباء و الغاز: يقوم هذا القسم بالتخطيطات اللازمة لشبكات الكهرباء و الغاز سواء كانت مبرمجة أو تلقائية.¹

¹: وثائق المؤسسة.

ثانيا: مهام مؤسسة سونلغاز.¹

- ✓ إنتاج، نقل، توزيع وبيع الكهرباء في الجزائر والخارج.
- ✓ نقل الغاز لسد احتياجات السوق الوطنية.
- ✓ توزيع وبيع الغاز في الجزائر وخارجها.
- ✓ دراسة تنمية وتطوير كل أنواع الطاقة (الشمسية مثلا).
- يتعين على مؤسسة سونلغاز في إطار موضوعها ومهمتها كمرفق عام ما يأتي:
- ✓ تقوم بإنتاج الطاقة الكهربائية ذات الجودة ثم نقلها وتوزيعها.
- ✓ تقوم بالتوزيع العمومي للغاز مع احترام شروط النقل وبأقل تكلفة.
- ✓ تخطيط البرامج السنوية وتنفيذها.
- ✓ تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.
- ✓ تحدد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل القاعدية الكهربائية لمجال نشاطها.
- ✓ تضع تصورات لكل المنشأة والتجهيزات أو الهياكل القاعدية الضرورية لأداء مهامها.
- ✓ تعد السياسة التجارية وتنفيذها وفقا لدفتر الشروط العامة.
- ✓ تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات ولا سيما منها برامج التسيير الكهربائي والتوزيع العمومي للغاز.
- كما يمكن أن تقوم سونلغاز بزيادة على ذلك بما يلي:
- ✓ تنجز بصفة مباشرة أو غير مباشرة كل الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية والمالية التي لها علاقة بموضوعها.
- ✓ تشتري أو تشغل أو تودع كل براءة اختراع أو طريقة صنع مرتبطة بموضوعها.
- ✓ تطور كل شكل من أشكال تطوير الزبون وتقديم الإرشادات إليه.
- ✓ تنفذ وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما وفي حدود صلاحياتها، وكل العمليات المتعلقة بموضوعها بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة والتي من شأنها تشجيع تنميتها.
- ✓ تنشأ فروعاً لها وتأخذ مساهمات في أي تجمع أو شراكة.

¹: وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: تقديم مصلحة الموارد البشرية

تعتبر مصلحة الموارد البشرية المسؤولة المباشرة على كل الوظائف المتعلقة بتسيير الموارد البشرية كالوظيف، التدريب، التكوين، الترقية والأجور... الخ.

هي همزة وصل بين العمال ومديرية الموارد البشرية، مهمتها التحضير لسياسات المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية (التخطيط على المدى المتوسط والطويل لتنمية الموارد البشرية)، تنسيق وتنمية الموظفين، كما أنها تساهم في تنمية برامج التكوين وتسيير المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة وتقييم قرارات الموارد البشرية.

أولاً: مهام مصلحة الموارد البشرية.¹

1. التوظيف وتطبيق سياسة الأجور.
2. إعداد إحصائيات دورية متعلقة بحوادث العمل، الغيابات، والدورات التدريبية.
3. تسيير المسار المهني للموظفين.
4. تحديد البرامج التدريبية بما يتوافق مع نوعية ومردودية العمل.
5. مراقبة التأقلم الصحيح للموظف مع طبيعة عملهم.
6. تطبيق الإستراتيجيات المرسومة من طرف قسم الموارد البشرية.

ثانياً: أهداف مصلحة الموارد البشرية.

1. إعطاء الكفاءة والتأهيل للموظفين من خلال التدريب.
2. تطوير نظام الاتصالات والمعلومات على مستوى الوحدة.
3. تطوير نشاطات التنسيق، المساعدة والرقابة.
4. تطوير وظيفة تسيير الموارد البشرية في الوحدة.

¹: وثائق المؤسسة.

تحليل البيانات:

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة و تحليل البيانات التي قمنا بتجميعه قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistics 22)، و حددت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكرت الخماسي بـ 5/4 أي (0.80) حيث أنه تكون الإجابة على أحد خمسة اختيارات هي: لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق و أوافق بشدة وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

- المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابله عبارة لا أوافق بشدة.
- المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابله عبارة لا أوافق.
- المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39 تقابله عبارة محايد.
- المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابله عبارة أوافق.
- المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5.00 تقابله عبارة أوافق بشدة.

و قد اعتمدنا كذلك على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية.
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.
- معامل الانحدار.
- معامل الارتباط.
- اختبار (أنوفا).

ثانياً: ثبات أداة القياس:

قبل إجراء التحاليل فإنه لابد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم ، لأن صدق (الموثوقية) تعكس درجة ثبات أداء القياس ويستعمل معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداء القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء¹.

جدول رقم 01: يبين قيمة معامل الثبات:

عدد العبارات	الثبات	الصدق
27	0.88	0.93

بالنظر إلى جدول اختبار (كرونباخ ألفا) أعلاه المستخرج من البرنامج فقد بلغت قيمة ($\alpha = 0.88$) وهي درجة جيدة جداً كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6) و بالتالي إذا ما أعيد استخدام الأداة تعطينا نفس النتائج، و بلغ معامل الصدق (0.93) وهذا دال على أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

ثالثاً: التحليل الإحصائي للبيانات.

عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون من جميع الإطارات ومسؤولي المؤسسة سونلغاز سعيدة 2025 المقدرة عددهم 9 إطارات

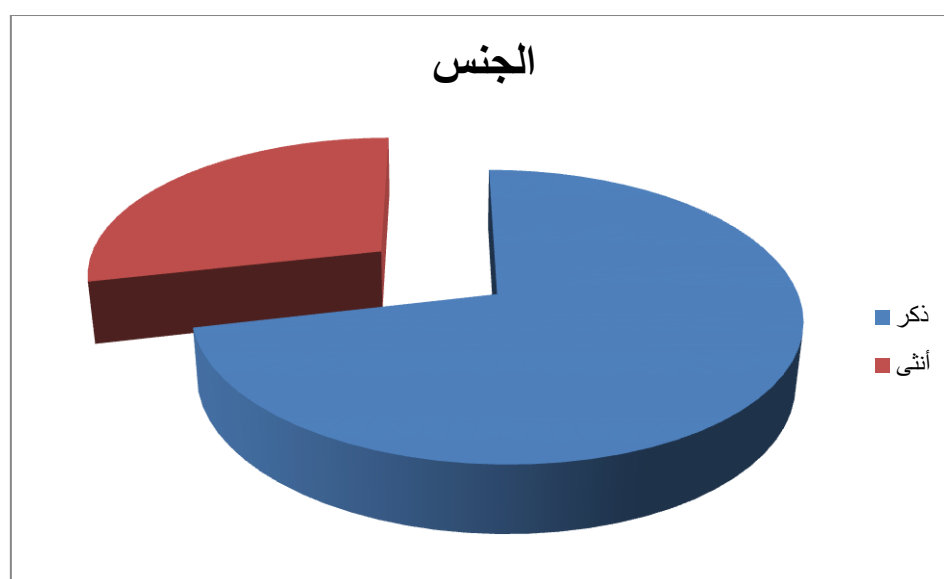
عينة الدراسة: تشمل عينة الدراسة في عينة عشوائية المقدر عددها 35 عينة وبالتالي العينة مثالية

¹ - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن- الطبعة الأولى، 2008، ص: 298.

جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	ت	%
ذكر	25	71.4
أنثى	10	28.6
المجموع	35	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (02) أعلاه أن غالبية عينة الدراسة مكونة من الذكور بنسبة (71.4%)، أكثر بكثير من الإناث بنسبة (28.6%)، فيما تكونت العينة من مجموع 35 عامل بالمؤسسة الاقتصادية بنسبة (100%).

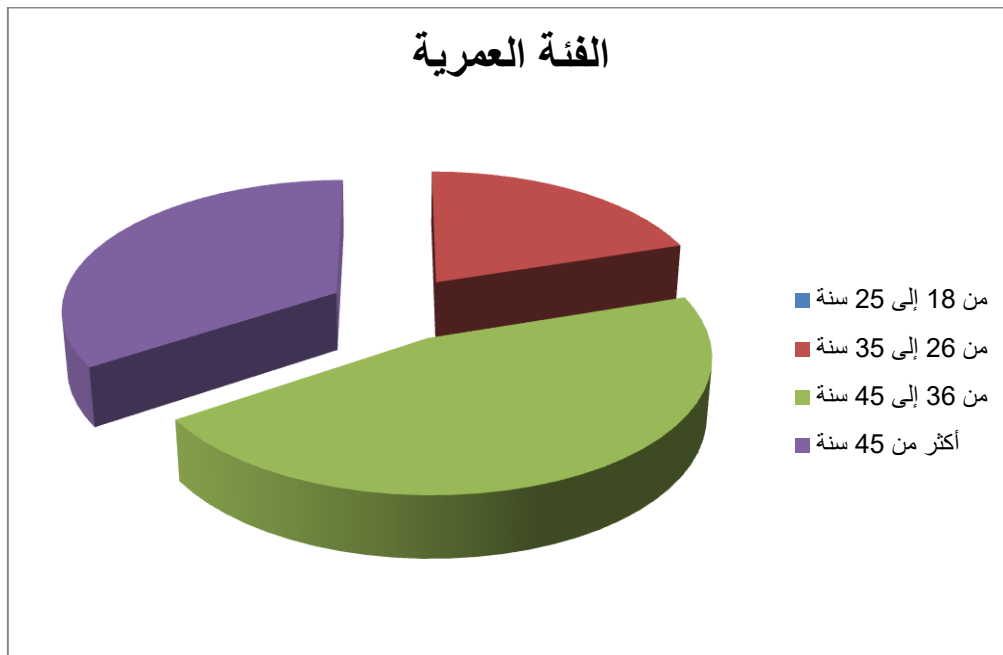


الشكل رقم (01): يبين توزيع العينة حسب الجنس.

جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب الفئة العمرية.

الفئة العمرية	ت	%
من 18 إلى 25 سنة	00	0.0
من 26 إلى 35 سنة	07	20.0
من 36 إلى 45 سنة	16	45.7
أكثر من 45 سنة	12	34.3
المجموع	35	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (03) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 45 سنة بنسبة بلغت (45.7%)، يليها عمال المؤسسة الذين يتجاوز سنهم الـ 45 سنة بنسبة بلغت (34.3%)، و في الأخير الأفراد الذين فئتهم العمرية من 26 إلى 35 سنة بنسبة بلغت (20.0%).

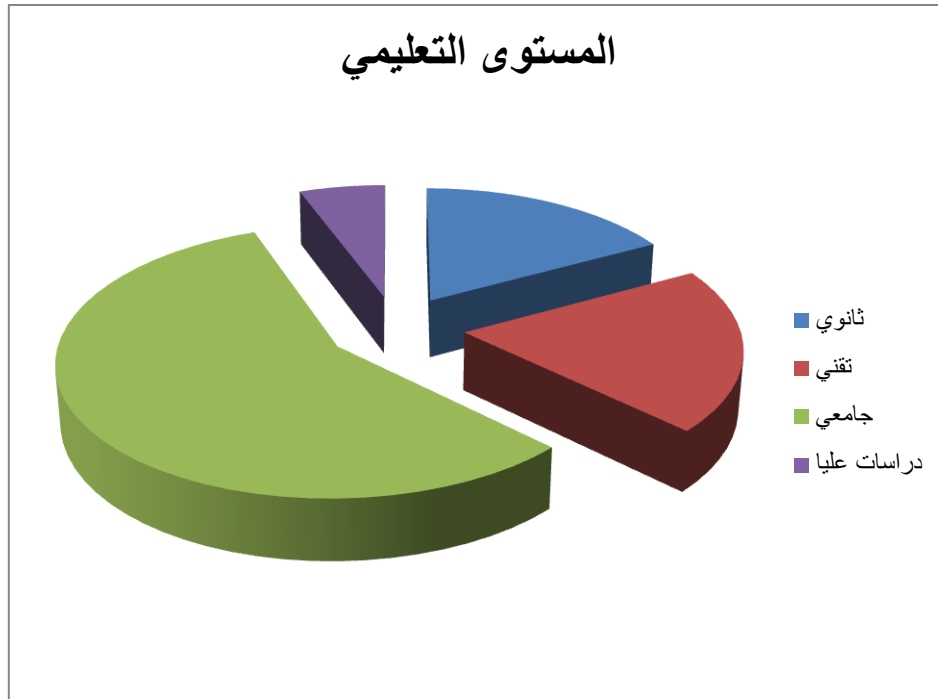


الشكل رقم (02): يبين توزيع العينة حسب الفئة العمرية.

جدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ت	%
ثانوي	06	17.1
تقني	07	20.0
جامعي	20	57.1
دراسات عليا	02	5.7
المجموع	35	100

أظهرت النتائج كما هو مبين من خلال الجدول (04) أعلاه أن غالبية أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة بلغت (57.1%) يليها عمال المؤسسة الذين هم تقنيين بنسبة بلغت (20.0%)، ثم أفراد العينة من يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي بلغت (17.1 %)، و في الأخير العمال الذين مستواهم التعليمي يتمثل في الدراسات العليا بنسبة (5.7 %).

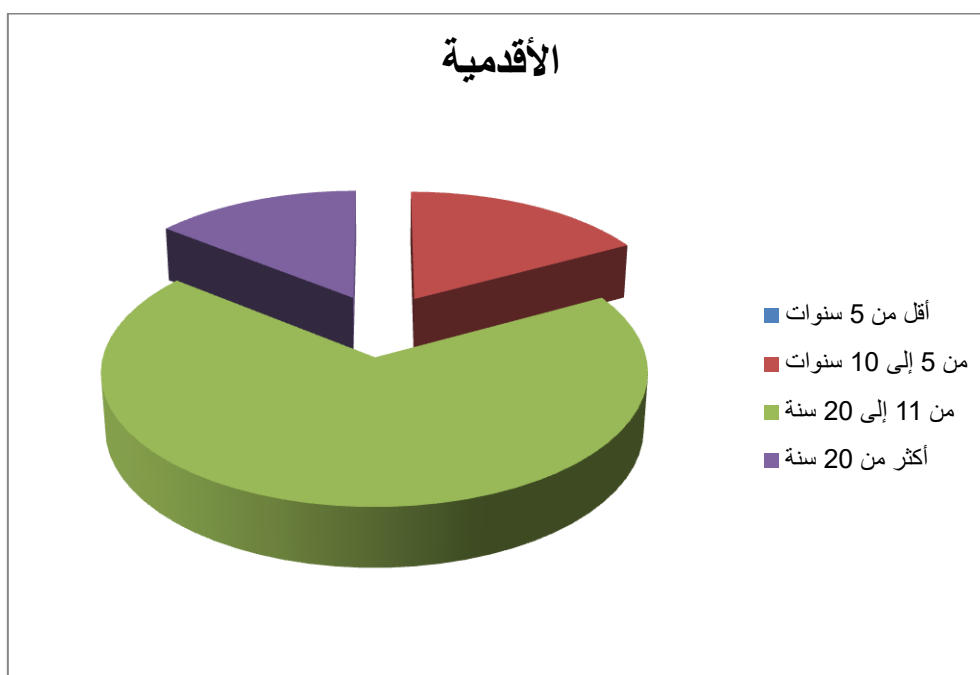


الشكل رقم (03): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	ت	%
أقل من 5 سنوات	00	0.0
من 5 إلى 10 سنوات	06	17.1
من 11 إلى 20 سنة	24	68.6
أكثر من 20 سنة	05	14.3
المجموع	35	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (05) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم أقدمية في المؤسسة لمدة تتراوح ما بين 11 و 20 سنة بنسبة بلغت (68.6%)، يليها الأفراد من يمتلكون سنوات أقدمية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (17.1%)، وفي الأخير العمال الذين تتجاوز أقدميتهم في العمل الـ 20 سنة بنسبة بلغت (14.3%).



الشكل رقم (04): يبين توزيع العينة حسب الأقدمية.

المحور الأول: الجودة الشاملة.

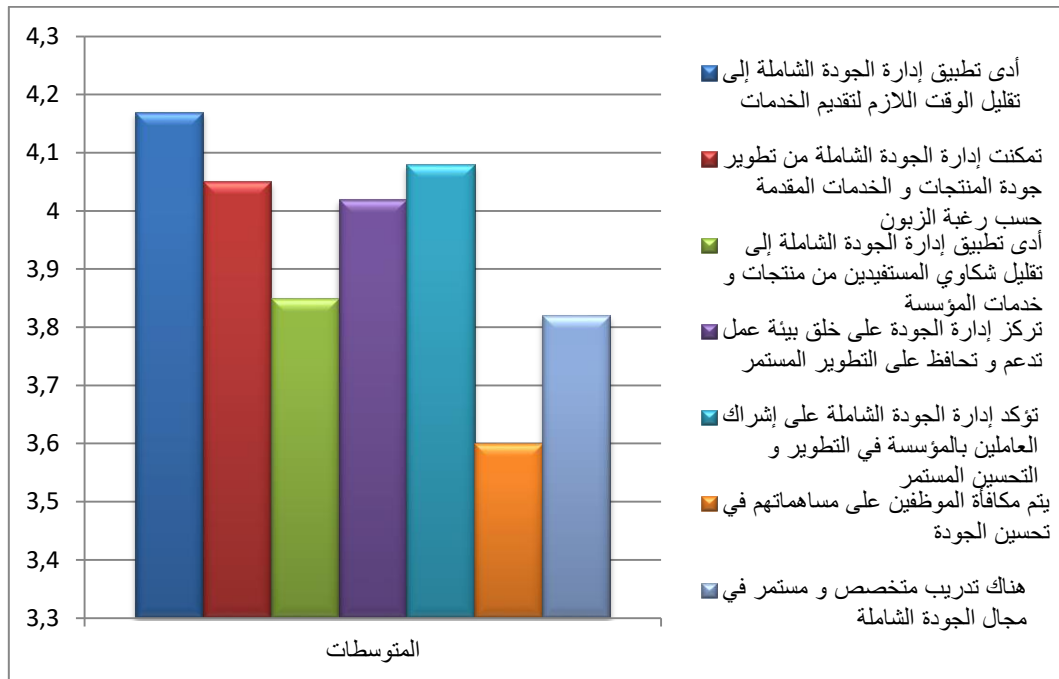
جدول رقم 06: يبين متوسطات محور الجودة الشاملة.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
أوافق	0.56	4.17	أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمات
أوافق	0.68	4.05	تمكنت إدارة الجودة الشاملة من تطوير جودة المنتجات و الخدمات المقدمة حسب رغبة الزبون
أوافق	0.73	3.85	أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تقليل شكاوي المستفيدين من منتجات و خدمات المؤسسة
أوافق	0.66	4.02	تركز إدارة الجودة على خلق بيئة عمل تدعم و تحافظ على التطوير المستمر
أوافق	0.74	4.08	تؤكد إدارة الجودة الشاملة على إشراك العاملين بالمؤسسة في التطوير و التحسين المستمر
أوافق	0.69	3.60	يتم مكافأة الموظفين على مساهماتهم في تحسين الجودة
أوافق	0.61	3.82	هناك تدريب متخصص و مستمر في مجال الجودة الشاملة
أوافق	0.42	3.94	المتوسط العام لمحور الجودة الشاملة

أظهرت النتائج كما هو في الجدول أعلاه أن أفراد العينة يرون بأن إدارة الجودة الشاملة على مستوى مؤسسة سونلغاز هي بدرجة مرتفعة، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (3.94) بانحراف معياري مقداره (0.42) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي و التي ترجح خيار أوافق.

فيما كشفت نفس النتائج أن عمال المؤسسة موافقون على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمات و التي جاءت بمتوسط (4.17) و أن إدارة الجودة الشاملة تمكنت من تطوير جودة المنتجات و الخدمات المقدمة حسب رغبة الزبون بمتوسط (4.05)، بالإضافة إلى أن تطبيق

إدارة الجودة الشاملة أدى كذلك إلى تقليل شكاوي المستفيدين من منتجات و خدمات المؤسسة بمتوسط (3.85)، و أن إدارة الجودة تركز على خلق بيئة عمل تدعم و تحافظ على التطوير المستمر بمتوسط (4.02)، هذا و أن الأفراد موافقون على أن إدارة الجودة الشاملة تؤكد على إشراك العاملين بالمؤسسة في التطوير و التحسين المستمر و التي جاءت بمتوسط (4.08)، كما أنه يتم مكافأة الموظفين على مساهماتهم في تحسين الجودة بمتوسط (3.60)، و أنه هناك تدريب متخصص و مستمر في مجال الجودة الشاملة بمتوسط (3.82).



الشكل رقم 05: يبين متوسطات عبارات محور الجودة الشاملة

جدول رقم 07: يبين متوسطات بعد التغيير السلوكي.

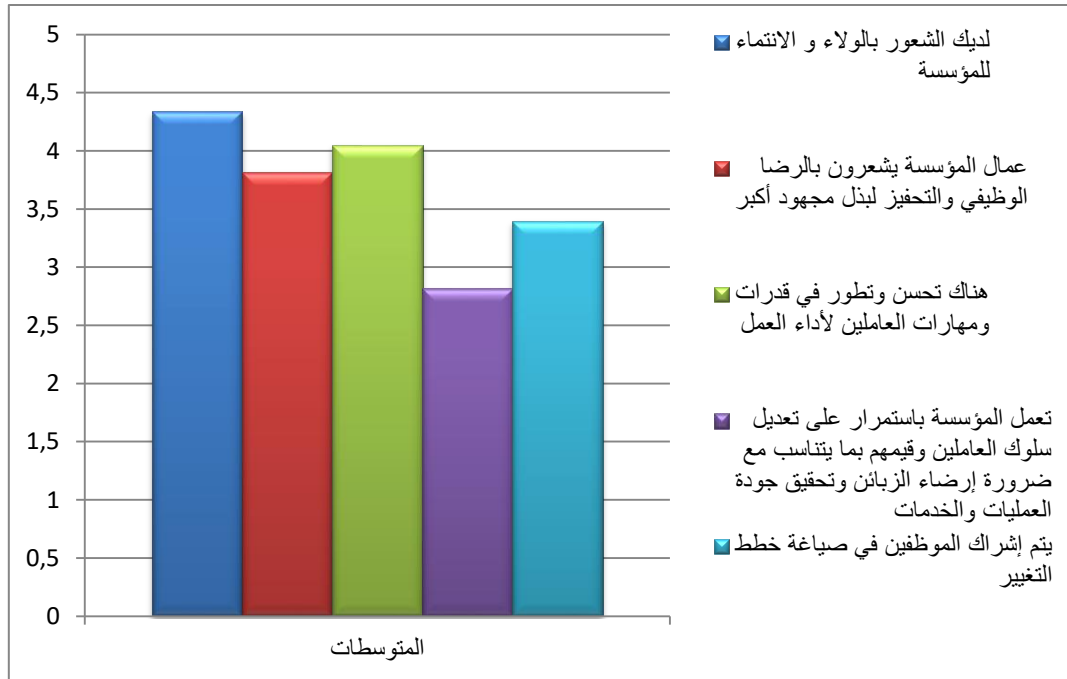
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
لديك الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة	4.34	0.48	أوافق بشدة
عمال المؤسسة يشعرون بالرضا الوظيفي والتحفيز لبذل مجهود أكبر	3.82	0.70	أوافق
هناك تحسن وتطور في قدرات ومهارات العاملين لأداء العمل	4.05	0.72	أوافق
تعمل المؤسسة باستمرار على تعديل سلوك العاملين وقيمهم بما يتناسب مع ضرورة إرضاء الزبائن وتحقيق جودة العمليات والخدمات	2.82	0.95	محايد
يتم إشراك الموظفين في صياغة خطط التغيير	3.40	0.84	أوافق
المتوسط العام لبعد التغيير السلوكي	3.69	0.45	أوافق

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن التغيير السلوكي على مستوى المؤسسة هو بدرجة مرتفعة و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (3.69) بانحراف معياري مقداره (0.45) وهو المتوسط الذي يرجح خيار أوافق.

و ذلك ما ينطبق على أن العمال يشعرون بالرضا الوظيفي والتحفيز لبذل مجهود أكبر بمتوسط (3.82).و أن هناك تحسن وتطور في قدرات ومهارات العاملين لأداء العمل و التي جاءت بمتوسط (4.05)،بالإضافة إلى أنه يتم إشراك الموظفين في صياغة خطط التغيير بمتوسط (3.40).

فيما أشارت النتائج أن عمال المؤسسة موافقون بشدة على أن لديهم الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة بمتوسط (4.34)، وهو المتوسط الذي يشير إلى خيار أوافق بشدة.

هذا و أن الأفراد موافقون بدرجة متوسطة على أن المؤسسة تعمل باستمرار على تعديل سلوك العاملين وقيمهم بما يتناسب مع ضرورة إرضاء الزبائن وتحقيق جودة العمليات والخدمات و التي جاءت بمتوسط (2.82)، وهو المتوسط الذي يرجح خيار محايد.



الشكل رقم 06: يبين متوسطات بعد التغيير السلوكي.

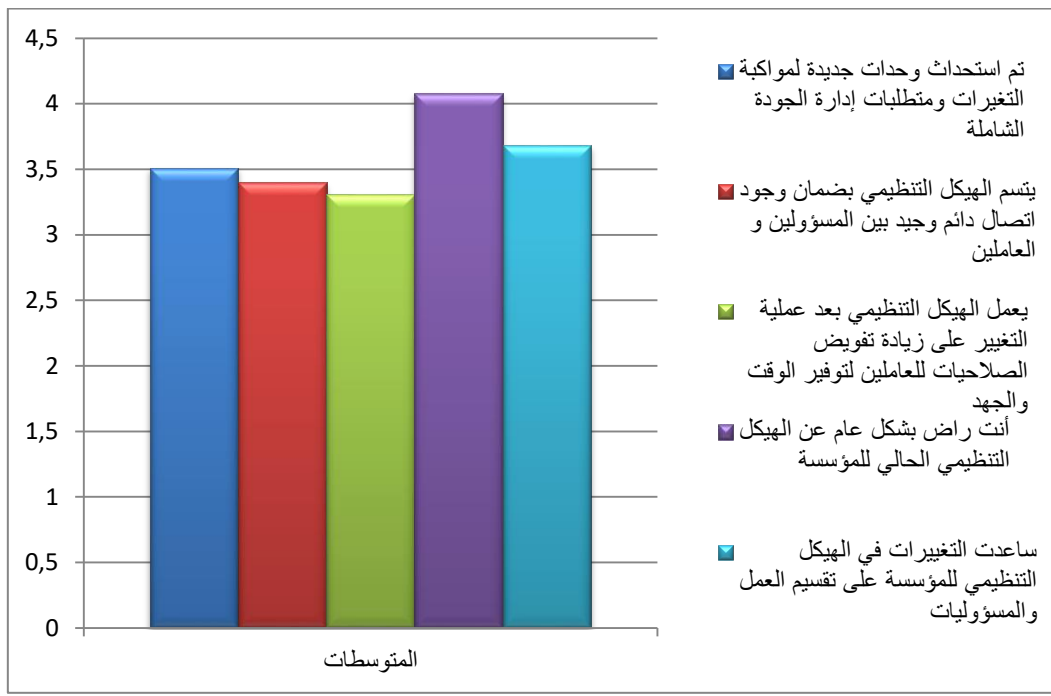
جدول رقم 08: يبين متوسطات بعد التغيير الهيكلي.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
أوافق	1.06	3.51	تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة
أوافق	1.03	3.40	يتسم الهيكل التنظيمي بضمان وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين و العاملين
محايد	0.99	3.31	يعمل الهيكل التنظيمي بعد عملية التغيير على زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين لتوفير الوقت والجهد
أوافق	0.28	4.08	أنت راض بشكل عام عن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة
أوافق	0.47	3.68	ساعدت التغيرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة على تقسيم العمل والمسؤوليات
أوافق	0.48	3.60	المتوسط العام لبعء التغيير الهيكلي

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن التغيير الهيكلي على مستوى مؤسسو سونلغاز هو بدرجة مرتفعة، وهذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (3.60) بانحراف معياري مقداره (0.48) وهو المتوسط الذي يرجح خيار أوافق.

فيما كشفت نفس النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن الأفراد موافقون على أنه تم استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي جاءت بمتوسط (3.51)، وأن الهيكل التنظيمي يتسم بضمان وجود اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين بمتوسط (3.40)، بالإضافة إلى أن العمال راضون بشكل عام عن الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة بمتوسط (4.08)، وأن التغيرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ساعدت على تقسيم العمل والمسؤوليات بمتوسط (3.68).

بينما نلاحظ أن الأفراد يرون بأن الهيكل التنظيمي بعد عملية التغيير يعمل بدرجة متوسطة على زيادة تفويض الصلاحيات للعاملين لتوفير الوقت والجهد والتي جاءت بمتوسط (3.31) وهو المتوسط الذي يشير إلى خيار محايد.



الشكل رقم 07: يبين متوسطات عبارات بعد التغيير الهيكلي

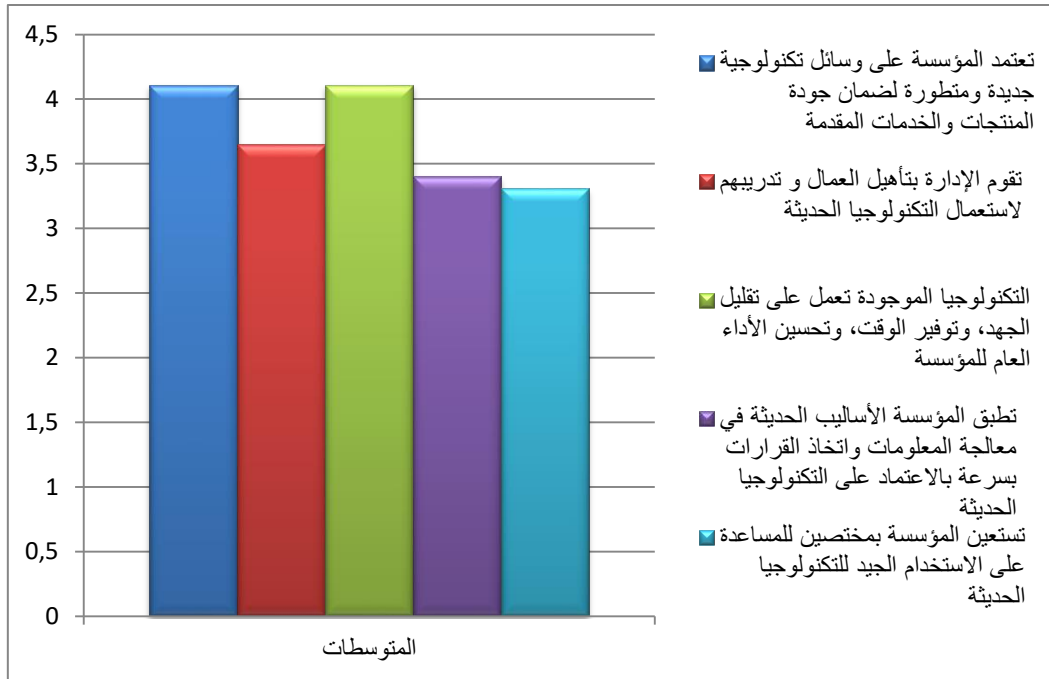
جدول رقم 09: يبين متوسطات بعد التغيير التكنولوجي.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
أوافق	0.58	4.11	تعتمد المؤسسة على وسائل تكنولوجية جديدة ومتطورة لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة
أوافق	0.83	3.65	تقوم الإدارة بتأهيل العمال و تدريبهم لاستعمال التكنولوجيا الحديثة
أوافق	0.47	4.11	التكنولوجيا الموجودة تعمل على تقليل الجهد، وتوفير الوقت، وتحسين الأداء العام للمؤسسة
أوافق	1.03	3.40	تطبق المؤسسة الأساليب الحديثة في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات بسرعة بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة
محايد	0.99	3.31	تستعين المؤسسة بمختصين للمساعدة على الاستخدام الجيد للتكنولوجيا الحديثة
أوافق	0.39	3.72	المتوسط العام لبعء التغيير التكنولوجي

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه التغيير التكنولوجي في مؤسسة سونلغاز هو بدرجة مرتفعة و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي العام لبعء التغيير التكنولوجي (3.72) و انحراف معياري (0.39)، و هو المتوسط الذي يرجح خيار أوافق.

بينما أظهرت النتائج أن الأفراد موافقون بخصوص أن المؤسسة تعتمد على وسائل تكنولوجية جديدة ومتطورة لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة و التي جاءت بمتوسط (4.11) و أن الإدارة تقوم بتأهيل العمال و تدريبهم لاستعمال التكنولوجيا الحديثة بمتوسط (3.65)، بالإضافة إلى أن التكنولوجيا الموجودة تعمل على تقليل الجهد، وتوفير الوقت، وتحسين الأداء العام للمؤسسة بمتوسط (4.11) و أن المؤسسة تطبق الأساليب الحديثة في معالجة المعلومات واتخاذ القرارات بسرعة بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة بمتوسط (3.40).

فيما كشفت نفس النتائج أن المؤسسة تستعين بدرجة متوسطة بمختصين للمساعدة على الاستخدام الجيد للتكنولوجيا الحديثة بمتوسط (3.31).



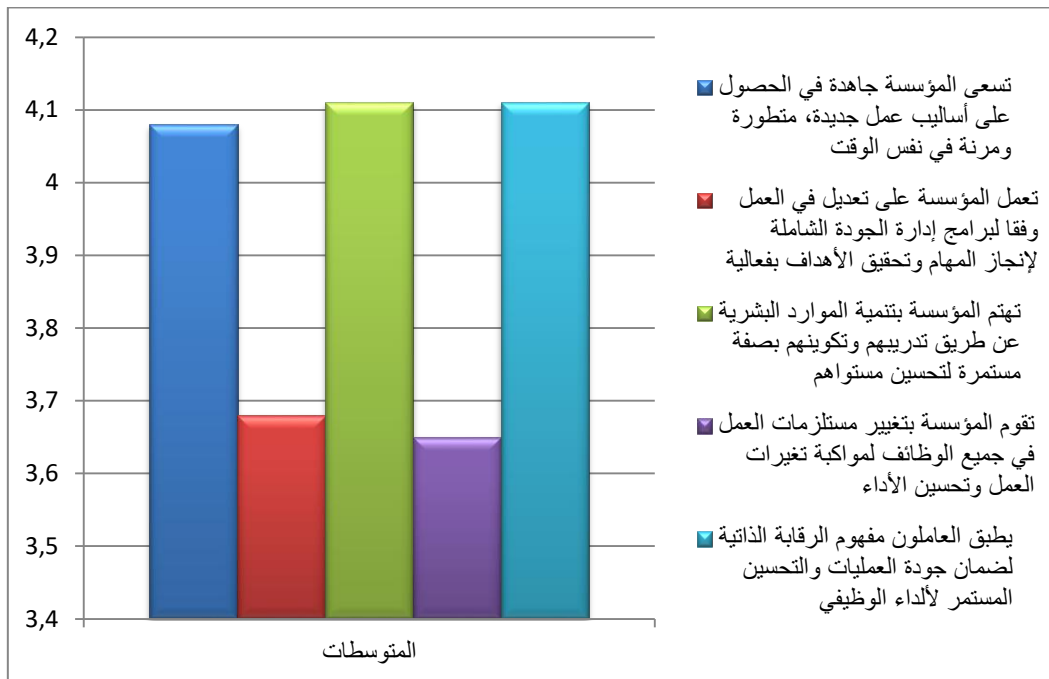
الشكل رقم 08: يبين متوسطات بعد التغيير التكنولوجي

جدول رقم 10: يبين متوسطات بعد التغيير الوظيفي.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
أوافق	0.28	4.08	تسعى المؤسسة جاهدة في الحصول على أساليب عمل جديدة، متطورة ومرنة في نفس الوقت
أوافق	0.47	3.68	تعمل المؤسسة على تعديل في العمل وفقا لبرامج إدارة الجودة الشاملة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بفعالية
أوافق	0.58	4.11	تهتم المؤسسة بتنمية الموارد البشرية عن طريق تدريبهم وتكوينهم بصفة مستمرة لتحسين مستواهم
أوافق	0.83	3.65	تقوم المؤسسة بتغيير مستلزمات العمل في جميع الوظائف لمواكبة تغيرات العمل وتحسين الأداء
أوافق	0.47	4.11	يطبق العاملون مفهوم الرقابة الذاتية لضمان جودة العمليات والتحسين المستمر للأداء الوظيفي
أوافق	0.35	3.93	المتوسط العام لبعء التغيير الوظيفي

أظهرت النتائج أن زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر يرون بأن التغيير الوظيفي هو بدرجة مرتفعة على مستوى مؤسسة سونلغاز، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (3.93) بانحراف معياري مقداره (0.35) و هو المتوسط الذي يرجح خيار أوافق.

و ذلك ما ينطبق على أن المؤسسة تسعى جاهدة في الحصول على أساليب عمل جديدة، متطورة ومرنة في نفس الوقت بمتوسط (4.08)، بالإضافة إلى أنها تعمل على تعديل في العمل وفقا لبرامج إدارة الجودة الشاملة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بفعالية و التي جاءت بمتوسط (3.68)، و أنها تهتم بتنمية الموارد البشرية عن طريق تدريبهم وتكوينهم بصفة مستمرة لتحسين مستواهم بمتوسط (4.11)، كما أن العمال يطبقون مفهوم الرقابة الذاتية لضمان جودة العمليات والتحسين المستمر لأداء الوظيفي بنفس المتوسط، و أن المؤسسة تقوم بتغيير مستلزمات العمل في جميع الوظائف لمواكبة تغيرات العمل وتحسين الأداء بمتوسط (3.65).



الشكل رقم 09: بين متوسطات عبارات بعد التغيير الوظيفي.

اختبار ومناقشة الفرضيات.

أولاً: الفرضية الرئيسية.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي لمؤسسة سونلغاز.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية H_0 :

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي لمؤسسة سونلغاز.

الفرضية البديلة H_1 :

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي لمؤسسة سونلغاز.

جدول رقم 11: يبين اختبار "ف" لإدارة الجودة الشاملة و التغيير التطبيقي.

التغيير التنظيمي	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
إدارة الجودة الشاملة	3.098	1	33.774	دال	0.00

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 3.098 و بلغت قيمة "ف" 33.774 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية $\text{sig} = 0.00$ و التي هي دالة إحصائية، لأن $(0.05 \geq \alpha)$ و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أنه: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي لمؤسسة سونلغاز.

و لمعرفة درجة و مدى التأثير و معادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

جدول رقم 12: يبين اختبار معاملات درجة تأثير الجودة الشاملة على التغيير التنظيمي.

التغيير التنظيمي	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة β	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	قيمة "ت"	قيمة المعنوية
إدارة الجودة الشاملة	0.71	0.506	0.711	0.897	0.816	5.812	0.00

كشفت النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.71) و هو ما يفسر وجود علاقة ارتباط عالية جدا بين إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي بمؤسسة سونلغاز و أن معامل التحديد بلغ (0.506) و هذا يعني أن إدارة الجودة الشاملة قد فسرت ما مقداره (50.6 %) من التغيير التنظيمي، كما جاءت قيمة "ت" (5.812) عند قيمة معنوية (0.00) و التي هي دالة إحصائية و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل الذي يؤكد على أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على التغيير التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 0.897 + 0.816 X$$

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في التغيير التنظيمي يساوي $0.897 + 0.816$ ضرب المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: الفرضيات الفرعية.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و التغيير السلوكي لمؤسسة سونلغاز.
يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و التغيير الهيكلي لمؤسسة سونلغاز.
يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و التغيير التكنولوجي لمؤسسة سونلغاز.
يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و التغيير الوظيفي لمؤسسة سونلغاز.
جدول رقم 13: يبين اختبار "ف" لأبعاد التغيير التنظيمي على الجودة الشاملة.

أبعاد التغيير التنظيمي	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
إدارة الجودة الشاملة	4.277	4	16.693	دال	0.00

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 4.277 و بلغت قيمة "ف" 16.693 عند درجة حرية 4 و مستوى معنوية $\text{sig} = 0.00$ و الذي هو دال إحصائيا، لأن $(\alpha \geq 0.05)$ و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل، و الذي ينص على أن: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و أبعاد التغيير التنظيمي لمؤسسة سونلغاز.

و لمعرفة درجة و مدى التأثير و معادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

جدول رقم 14: يبين اختبار معاملات درجة التأثير.

مستوى المعنوية sig	قيمة "ت"	معامل الانحدار	ثابت الانحدار	قيمة β	معامل التحديد	معامل الارتباط	إدارة الجودة الشاملة
0.01	2.644	0.416	0.301	0.444	0.690	0.83	أبعاد التغيير:
0.05	1.972	0.477		0.539			السلوكي
0.02	-2.351	-0.796		-0.740			الهيكلية
0.00	4.251	0.854		0.710			التكنولوجي
							الوظيفي

كما نلاحظ معامل الارتباط بلغ (0.83) و هو ارتباط طردي قوي جدا و عال ما يعني أنه توجد علاقة قوية بين أبعاد التغيير التنظيمي و إدارة الجودة الشاملة، و أن معامل التحديد بلغ (0.690) و هذا يعني أن أبعاد التغيير التنظيمي قد فسرت ما مقداره (69.0 %) من إدارة الجودة الشاملة.

كما نلاحظ أنه كل أبعاد التغيير التنظيمي يؤثر على إدارة الجودة الشاملة حيث جاءت قيمة "ت" لبعده التغيير السلوكي 2.644 و مستوى معنوي 0.01 و الذي هو دال إحصائيا، بعد التغيير الهيكلية و التي جاءت قيمة "ت" 1.972 و مستوى معنوي 0.05 و الذي هو دال إحصائيا، بعد التغيير التكنولوجي و التي جاءت قيمة "ت" -2.351 و مستوى معنوي 0.02 و الذي هو دال إحصائيا، و بعد التغيير الوظيفي و التي جاءت قيمة "ت" 4.251 و مستوى معنوي 0.00 و الذي هو دال إحصائيا.

و بالتالي فإننا نقبل الفرض البديل لكل الفرضيات الجزئية و التي تؤكد على:

و منه نستخلص أنه:

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و التغيير السلوكي لمؤسسة سونلغاز.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و التغيير الهيكلية لمؤسسة سونلغاز.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و التغيير التكنولوجي لمؤسسة سونلغاز.
يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و التغيير الوظيفي لمؤسسة سونلغاز.

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = 0.301 + 0.416 X$$

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في التغيير السلوكي يساوي $0.301 + 0.416$ ضرب المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة.

$$Y = 0.301 + 0.477 X$$

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في التغيير الهيكلي يساوي $0.301 + 0.477$ ضرب المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة.

$$Y = 0.301 + 0 - 0.796 X$$

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في التغيير التكنولوجي يساوي $0.301 - 0.796$ ضرب المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة.

$$Y = 0.301 + 0.854 X$$

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في التغيير الوظيفي يساوي $0.301 + 0.854$ ضرب المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة على التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز سعيدة ، 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 إلى أدوات البحث المستخدمة مثل الاستبيان والمقابلات مع عمال بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج الإحصاء SPSS وفحص نتائج الدراسة، توصلنا إلى أن مؤسسة سونلغاز سعيدة 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، والثقافي والوظيفي.

الخاتمة العامة:

الخاتمة العامة:

من خلال دراستنا لموضوع 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. ومن 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، تُكمل إدارة الجودة الشاملة التحول التنظيمي، مما يساهم في تحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة الأعمال المتغيرة.

النتائج المتواصل إليها:

- ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تقليل الوقت لازم لتقديم الخدمات و انها أيضا تمكنت من تطوير جودة المنتجات و الخدمات المقدمة حسب رغبة الزبون.
- أدى تطبيق الإدارة الجودة الشاملة إلى تقليل شكاوي المستفيدين من منتجات و خدمات المؤسسة
- تركز الإدارة الجودة الشاملة على خلق بيئة عمل تدعم و تحافظ على تطوير المستمر.
- التغيير السلوكي في المؤسسة أدى إلى أن العمال يشعرون برضا الوظيفي و تحفيز لبدل مجهود اكبر و أدى إلى تحسين و تطور في قدرات و مهارات الأداء العاملين لأداء العمل.
- التغيير الهيكلي في المؤسسة أدى إلى استحداث وحدات جديدة لمواكبة التغيرات و متطلبات إدارة الجودة الشاملة و ان هيكل التنظيمي يتسم بضمن جودة الاتصال دائم و جيد بين المسؤولين.
- التغيير التكنولوجي يعمل على تقليل الجهد و توفير الوقت و تحسين الأداء العام للمؤسسة و ان مؤسسة أصبحت تطبق الأساليب الحديثة في معالجة المعلومات و اتخاذ القرارات بسرعة بالاعتماد على تكنولوجيا الحديثة.
- التغيير الوظيفي أدى للحصول إلى على أساليب عمل جديدة متطورة و مرنة في نفس الوقت و أدى أيضا إلى تعديل في العمل وفقا لبرامج إدارة الجودة الشاملة لإنجاز المهام و تحقيق الأهداف بفاعلية و ان مؤسسة أصبحت تقوم بتغيير مستلزمات العمل في جميع الوظائف لمواكبة تغيرات العمل و تحسين الأداء.

- يمثل العنصر البشري ركيزة الأساسية في إنجاح برامج الجودة الشاملة.
- الجودة الشاملة تعتبر أداء فعالة لقيادة التغيير.
- التغيير التنظيمي يعزز تطبيق أنظمة الجودة الحديثة.
- من خلال استبيانات و آراء موظفي سونلغاز تبين ان اشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة عزز شعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة مما زاد في التزامهم الوظيفي.
- يعد العامل البشري مصدرا هكلا لافكار و مبادرات التطويرية.

التوصيات:

- على الإدارة العليا أن تولي مزيداً من الاهتمام بالتحسين المستمر لممارسات إدارة الجودة الشاملة لما له من قدرة على التأثير الإيجابي الفعّال 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 بأهمية إدارة الجودة الشاملة وإتقانها بشكل جيد تُعد عملية أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.
- يجب تقديم برامج تدريبية منتظمة تغطي جوانب إدارة الجودة الشاملة، مثل إدارة الوقت، وإدارة الصراعات، وتطوير المهارات الشخصية، وفنون التواصل الفعّال. هذا يساعد على بناء المهارات والتأهيل للتحديات المتزايدة.
- تطوير العمليات والإجراءات: مراجعة وتحسين العمليات والإجراءات 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، تُعد أمراً أساسياً لنجاح التغيير التنظيمي.

المصادر والمراجع

المراجع بالعربية:

1. أحمد حسين الوادي وبلال محمود الوادي إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق". دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن. الطبعة الأولى، 2012..
2. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
3. خيضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقديرية وتجارية في الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى
4. عناية محمد خضير، " واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مذكره ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007.
5. فالج عبد القادر الحوري، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة"، الأردن: مجلة علمية محكمة، مجلد 12 العدد 01، ربيع الأول 1492.
6. راس المال الفكري و ادارة الجودة الشاملة و اداء العمليات، اكرم احمد رضا، الطويل; صباح انور يعقوب، اليونس، جامع اوروك بغداد العراق، دار النشر اليازوري، 2023.
7. إبراهيم، سرور علي، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجود الشاملة، الرياض، دار المريخ للنشر.
8. عقيلي، عمر وصفي; مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، عمان الأردن، دار وائل للنشر 2001 .
9. عزة بنت محمد الغامدي، "تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة" رسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية و ادارة، 2006.
10. عواطف إبراهيم لإدارية الجودة العاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

11. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000: دليل عصري للجودة والتنفسية، المعاري للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2004.
12. عبد الله الطائي وعيسى قدارة، "إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
13. عبد الله الطائي وعيسى قدارة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
14. أحمد سيد مصطفى "إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000: دليل عصري للجودة والتنفسية المعاري للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى.
15. زيد منير عيوي، "إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
16. أحمد بن عيشاوي، "إدارة الجودة الشاملة (TQM): الأسس النظرية والتطبيقية"، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
17. أحمد يوسف دويدن، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2012.
18. سوفي نبيل دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي لموظفي خزانة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة منتوري بقسنطينة 2010/2011.
19. عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000.
20. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الطبعة 7، القاهرة، مصر، 2000.
21. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

22. مداني روميساء، صبري رهنف عير، مدكرة للجودة الشاملة و اثره على التغيير التنظيمي، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2023-2024
23. كمال بوقرة، جمعي سعيدة، التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المنظمة مع المحيط المتغير مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد لخضر، الوادي، لعدد 27/09/2018.
24. عبد الله حسن عواد، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، عمان: دار الجناردية للنشر والتوزيع
25. الطبعة الأولى، سنة 2017.
26. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي مصر: المكتب الجامعي الجديد ثابت عبد الرحمان ادريس إدارة الأعمال - نظرية ونماذج وتطبيقات، مصر : الدار الجامعية، 2005.
27. عوني فتحي خليل عبید: واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية _دراسة حالة م شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة غزة الإسلامية، 2009.
28. حسن إبراهيم بلوطي: مبادئ واتجاهات الإدارة الحديثة في إدارة المؤسسات دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
29. أخير، علاقة ادارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي-مصر، 2015، <https://hrdiscussion.com/hr97628.html> اطلع عليه يوم 12/04/2024
30. حسن، عبد الباسط، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات المعاصرة، دار المسيرة، 2020.
31. الزبيدي، أحمد، التغيير التنظيمي ودوره في تطوير المنظمات المعاصرة، دار الراية، 2019
32. عزون فاروق، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أطروحة دكتوراة، جامعة فرحات عباس سطيف، سنة 2019

33. جيابرة نور الهدى دور إدارة التغيير التنظيمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة، مطاحن، سيدي رغيث، أطروحة دكتوراة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، سنة 2018
34. أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية، مذكرة ماستر جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2013
35. رايح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007.
36. - للعلم فقط أن عملية استخراج الغاز ليس على عاتق المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بل على عاتق المؤسسة العمومية سونطراك، وأن مؤسسة سونلغاز هي ثاني أكبر مؤسسة في الجزائر بعد سونطراك.
37. رايح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"
38. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن- الطبعة الأولى، 2008.

المراجع الأجنبية

1. Tavares de Aquinoa, Jessica Larissa Silvaa, Renata Maciel de Melo, MaisaMedonça Silva_Organizational change in qualitymanagement,year :2017
2. Tavares de Aquinoa, Jessica Larissa Silvaa, Renata Maciel de Melo, MaisaMedonça Silva_Organizational change in qualitymanagement _year :2017
3. ¹Djadlisamirmoussaouiabdemour _Assessing The Impact Of Job Satisfaction On Readness For Organization Change case _study of Algerian Universitie_ year :2016
4. Al and mounir _ organization change in team building_giftuniversitypunjabgujanwala _year :2012

الملاحق

اتفاقية تربص

بين :

جامعة سعيدة "د. الطاهر مولاي" الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

من جهة

وبين

المؤسسة: سونلغاز - سعيدة.

من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب (ة):

- الطالب (ة): حصاد خيرة يسرى مسجل (ة) في السنة :الثانية ماستر تخصص :إدارة أعمال
- الطالب (ة): ناصري إيمان يسرى مسجل (ة) في السنة :الثانية ماستر تخصص :إدارة أعمال
- المادة الأولى : أحكام العامة
- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013 ، و المتضمن تنظيم التربصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة .
- المادة الثانية : أهداف التربص
- يهدف التربص التكويني إلى السماح للطلاب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه و التحضير لمشروع نهاية الدراسة بتحضير مذكرة .
- يهدف التربص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و يندرج التربص ضمن مسار البيداغوجي للطلاب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر .
- المادة الثالثة : يجري التربص ابتداء من يوم: / / 2025 إلى : / / 2025
- المادة الرابعة : يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة حسب النظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية و بناء عليه تشعره بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقائية و الأمنية .
- المادة الخامسة : في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون ، و تشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة : يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص

2025/04/30



رئيس قسم علوم التسيير
د. يبرير مسعود



عبد الرحمن مجاهد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "البعد البشري للجودة الشاملة وأثره على التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية" وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في تخصصي إدارة أعمال، راجين منكم التكرم بإجابة على الفقرات الواردة. في الإستبانة بدقة وموضوعية لما لذلك من أهمية في وصول الباحث إلى نتائج دقيقة وتحقيق غاياتها العلمية المنشودة، علما بأن إجاباتك تتعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط ، وشكرا لكم على حسن تعاونكم .

❖ المحور الأول: المعلومات الشخصية

➤ الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

➤ الفئة العمرية:

من 18 الى 25 سن ☐ أقل من 35 سنة ☐ من 35 الى 45 سنة ☐ 45 سنة فأكثر ☐

➤ المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ جامعي ☐ دراسات أخرى ☐

➤ سنوات الأقدمية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐

❖ المحور الثاني: الجودة الشاملة.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة على تقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمات للزبون					
02	استطاعت إدارة الجودة الشاملة تطوير جودة المنتوجات والخدمات المقدمة حسين رغبة الزبون					
03	أدى تطبيق الإدارة الجودة الشاملة إلى تحليل شكاوى المستفيدين من منتجات وخدمات المؤسسات					
04	تركز إدارة الجودة الشاملة على خلق بيئة عمل تدعم وتحافظ على التطوير المستمر					
05	تؤكد إدارة الجودة الشاملة على إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في التطوير والتحسين المستمر					
06	يتم مكافأة الموظفين على مساهماتهم في تحسين الجودة					
07	يتوفر تدريب متخصص في مجال الجودة الشاملة					

❖ المحور الثالث: التغيير التنظيمي.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	أساهم في إنجاح التغيير إن كانت أهدافه واضحة وستعود بالدفع على المؤسسة					
02	تقوم إدارة بإقناع العاملين بضرورة التغيير					
03	أقوام التغيير إذا كان يعارض مصالحهم وأهدافهم الخاصة					
04	يتم إجبار العاملين بقبول التغيير وتهديدهم بالفصل من وظائفهم في حالة رفضهم					
05	تستشير الإدارة العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير					

					توجد رؤية واضحة للتغيير داخل المؤسسة يتم اشراك الموظفين في صناعة خطط التغيير	06
					توجد خطط التدريب وتأهيل مرتبطة بمشاريع التغيير	07

❖ المحور الرابع: علاقة بين الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي

الرقم	العبارات	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق بشدة
01	يساهم تطبيق الجودة الشاملة في تسهيل التغيير التنظيمي				
02	تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يمهّد الطريق لتغيير الفعال				
03	ساعدت مبادئ الجودة في تقليل مقاومة التغيير داخل المؤسسة				
04	هناك علاقة طردية بين مستوى الجودة الشاملة ونجاح التغييرات التنظيمية				

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	27

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	71,4	71,4	71,4
	أنثى	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 26 - 35	7	20,0	20,0	20,0
	سنة 36 - 45	16	45,7	45,7	65,7
	سنة + 45	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	17,1	17,1	17,1
	تقني	7	20,0	20,0	37,1
	جامعي	20	57,1	57,1	94,3
	دراسات أخرى	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 - 10	6	17,1	17,1	17,1
	سنة 11 - 20	24	68,6	68,6	85,7
	سنة + 20	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Statistiques

		م1	م2	م3	م4	م5	م6	م7
N	Valide	35	35	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,1714	4,0571	3,8571	4,0286	4,0857	3,6000	3,8286
	Ecart type	,56806	,68354	,73336	,66358	,74247	,69452	,61767

Statistiques

		غ1	غ2	غ3	غ4	غ5
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,3429	3,8286	4,0571	2,8286	3,4000
	Ecart type	,48159	,70651	,72529	,95442	,84714

Statistiques

		ك1	ك2	ك3	ك4	ك5
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,5143	3,4000	3,3143	4,0857	3,6857
	Ecart type	1,06747	1,03469	,99325	,28403	,47101

Statistiques

		ت1	ت2	ت3	ت4	ت5
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,1143	3,6571	4,1143	3,4000	3,3143
	Ecart type	,58266	,83817	,47101	1,03469	,99325

Statistiques

		1و	2و	3و	4و	5و
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,0857	3,6857	4,1143	3,6571	4,1143
	Ecart type	,28403	,47101	,58266	,83817	,47101

Statistiques

		الجودة	السلوكي	الهيكلية	التكنولوجي	الوظيفي
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,9469	3,6914	3,6000	3,7200	3,9314
	Ecart type	,42447	,45333	,48020	,39467	,35295

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,711 ^a	,506	,491	,30289

a. Prédicteurs : (Constante), التغيير

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,098	1	3,098	33,774	,000 ^b
Résidus	3,027	33	,092		
Total	6,126	34			

a. Variable dépendante : الجودة

b. Prédicteurs : (Constante), التغيير

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,897	,527		1,701	,098
التغيير	,816	,140	,711	5,812	,000

a. Variable dépendante : الجودة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,831 ^a	,690	,649	,25160

a. Prédicteurs : (Constante), السلوكي, الهيكلي, الوظيفي, التكنولوجي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,227	4	1,057	16,693	,000 ^b
Résidus	1,899	30	,063		
Total	6,126	34			

a. Variable dépendante : الجودة

b. Prédicteurs : (Constante), السلوكي, الهيكلي, الوظيفي, التكنولوجي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,301	,496		,606	,549
السلوكي	,416	,157	,444	2,644	,013
الهيكلي	,477	,242	,539	1,972	,058
التكنولوجي	-,796	,339	-,740	-2,351	,025
الوظيفي	,854	,201	,710	4,251	,000

a. Variable dépendante : الجودة