

مبادئ إدارة الجودة الشاملة
ودورها في التغيير المنظم باستخدام نموذج جونز Jones
دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة

ا.م.د. يوسف حجم سلطان الطائي

م. انعام عبدالزهره متعب

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

م.م بشرى عبد الحمزة

جامعة القادسية

المقدمة :

أصبحت عملية التغيير في الوقت الحالي حتمية لا يـد مـنـها وذلـك بسـبب التـغـيـرات المتـسارعة في البيـئة الخارجـية وانعكاس ذلك على بيئة المنظمة وأصبح التغيير هو الثابت الوحيد في الكون. وهذه الظروف هيأت الأرض الخصبة لعمليات تغيير واسعة في بعض الأحيان تشمل جزء من المنظمة وأحياناً أخرى يكون التغيير جذري لجميع أجزاء المنظمة مما دفع المدراء إلى اختيار الإستراتيجية والأتمـوذج الأفضل والقابل للتطبيق في منظماتهم وهذه العملية قد تشمل الإدارة بعينها أو طرق الإنتاج أو الأفراد العاملين أو تكون مجتمعة وتشمل جميع أجزاء المنظمة كما تم ذكره وتركز بعض التغييرات على سلوكيات العاملين والبعض منها اختص بالجانب الفني أو التقني وفي دراستنا هذه تم التطرق إلى كيفية أحداث عملية التغيير عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهما هي الإستراتيجيات والطرق والنماذج الملانمة والتي يمكن استخدامها في عملية التغيير باعتبار إدارة الجودة الشاملة عملية إدارية تغييرية جذرية ولا بد من إدخالها إلى المنظمة وذلك لأجل تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق فرص البقاء والنمو ولذا انقسمت دراستنا إلى عدة مباحث تناول الأول منها المنهجية العلمية للدراسة أما المبحث الثاني فتطرق إلى الجانب النظري والمتعلق بإدارة الجودة الشاملة ومبادئها الأساسية أما المبحث الثالث فتطرق إلى التغيير مفهومه وأساليبه واستراتيجياته والتركيز على نموذج Jones ١٩٩٩ ، والمبحث الرابع أوجد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير المنظمي والمبحث الخامس تضمن مناقشة النتائج وتحليل استمارة الاستبانة وأخيراً الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول

منهجية الدراسة

١- مشكلة الدراسة:

باتت عمليات التغيير صفة ملاصقة لمنظمات الأعمال وخاصة في هذه الفترة وذلك بسبب التغيرات الأسريعة في بيئة الأعمال وتنامي دور التجارة العالمية وسرعة الاتصالات وطرق الاتصال مما وجد تنوع من الفجوة بين الدول المتقدمة والدول النامية وهذه العملية حفزت الدول النامية إلى استخدام استراتيجيات تغيير ملائمة تؤهلها إلى اللحاق بركاب المنظمات العالمية لذا ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة واستراتيجيات التغيير الملائمة لكي يتم استخدامها في تطبيق إدارة الجودة لذا تكمن مشكلتنا في الآتي:-

- هل هناك دور للإدارة العليا في عملية التغيير باستخدام نموذج Jones.
- هل هناك دور لمشاركة العاملين في عملية التغيير باستخدام نموذج Jones.
- هل هناك دور للمستهلك الخارجي في عملية التغيير باستخدام نموذج Jones.

٢- أهمية الدراسة :

إنّ عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبحت حاجة ملحة في الوقت الحالي ولا بد من اعتماد الطرق والوسائل الأقصر والأقل كلفة وجهد في إرساء دعائم إدارة الجودة الشاملة لذا تبرز أهمية دراستنا بالآتي:-

- ١- تحفيز الإدارة العليا على استخدام استراتيجيات ونماذج التغيير الناجحة لأجل تحقيق الإدارة الأفضل .
- ٢- إظهار الأدوار الريادي للأفراد العاملين في العملية التغييرية ودوره المستقبلية في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- ٣- اقتناص بعض التغيرات الخارجية التي يمكن استنباطها من قبل الزبون الخارجي .
- ٤- تكييف هياكل وبنى المنظمة مع التغيرات الجديدة نتيجة إفرزات البيئة الخارجية .
- ٥- استخدام أنموذج حديث في التغيير إلا وهو أنموذج Jones وتكييفه لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

٣- هدف الدراسة :

تهدف دراستنا هذه إلى تحقيق الآتي :-

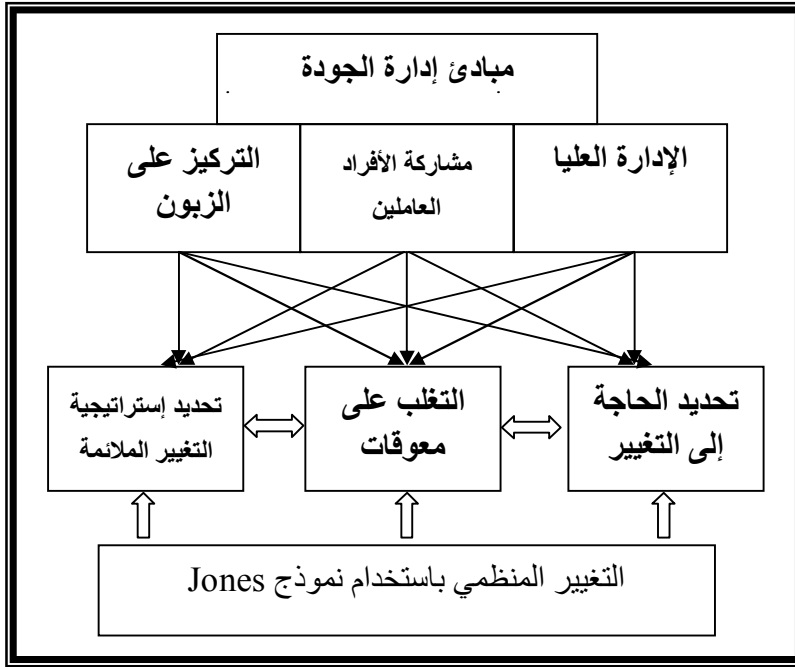
- ١- تحديد دور الإدارة العليا في عملية التغيير وتطبيق الجودة الشاملة في المنظمة قيد الدرس .
- ٢- تحديد الاستراتيجية التغييرية المثلى (أنموذج Jones) وتكييفه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ٣- تحديد وإبراز الدور الاستراتيجي الذي يلعبه الأفراد العاملين في عملية التغيير المنظمي لتحقيق الجودة الشاملة .
- ٤- توضيح دور المستهلكين الخارجين في عملية التغيير المنظمي للجودة الشاملة .
- ٥- المحافظة على موقع المنظمة التنافسي بين المنظمات المتشابهة وتقليل الفجوة الصناعية بينها وبين هذه المنظمات .

٤- فرضيات وأنموذج الدراسة :-

استنادا للأهداف السابقة الذكر تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية :-

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأبعادها مجتمعة والتغيير المنظمي وأبعاده مجتمعة)

- أ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والتغير المنظمي باستخدام نموذج Jones.
 ب) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأفراد العاملين والتغير المنظمي باستخدام نموذج Jones.
 ج) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الزبون الخارجي والتغير المنظمي باستخدام نموذج Jones.



شكل (١) نموذج الدراسة

٥- أسلوب جمع البيانات والمعلومات :-

تم الاعتماد على الأساليب الآتية لجمع المعلومات والبيانات :-

أ - المصادر العربية والأجنبية .

ب - الشبكة الدولية للانترنت .

ج - المقابلات الخاصة مع عينة الدراسة .

د - استمارة الاستبيان .

هـ - السجلات والوثائق للمنظمة قيد الدرس .

٦ - عينة الدراسة :-

اعتمدت دراستنا هذه على اختيار العينة العشوائية والعينة العمدية، تكونت العينة العمدية من المدير العام وجميع رؤساء الأقسام أما العينة العشوائية تم اختيار عينة عشوائية للأفراد العاملين داخل المنظمة المبحوثة وذلك ضخامة عدد الأفراد العاملين وكانت العينة (٥٠%) عدد الأفراد العاملين .

٧ - الحدود الزمانية والمكانية :-

أ – الحدود الزمانية : امتدت الدراسة من ٢٠٠٦/٢/٢١ إلى ٢٠٠٦/٥/٢١ وتضمنت هذه الفترة الزيارات الميدانية للمعمل إضافة إلى تحليل استمارات الاستبيان.

ب – المكانية : اختير معمل نسيج الديوانية.

ج – متغيرات الدراسة : تم تحديد المتغيرات الخاصة بالمتغير المستقل وهي (الإدارة العليا، مشاركة الأفراد العاملين، التركيز على الزبون)، أما المتغير التابع فيكون من (تحديد الحاجة إلى التغيير، التغلب على معوقات التغيير، تحديد إستراتيجية التغيير الملائمة).

المبحث الثاني

إدارة جودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

اتخذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة إضامين متعددة فهي ليست فعالية منعزلة ولا خدمة إضافة تقدم للزبائن أو طريقة جديدة لهندسة أو تصميم العمليات، أنها عملية مركبة وشاملة أساسها الالتزام الكامل والثابت بالجودة من خلال التحسين المستمر في العمليات وذلك من قبل جميع الأفراد العاملين في المنظمة.

ويرى armand Feigenbaum إنها (نظام فاعل لتكامل تطوير الجودة وإدامتها والجهود المختلفة لتحسين جودة المجموعات المختلفة في منظمة ما، وذلك اجل تمكين السلعة والخدمة لان يكون في أفضل المستويات الاقتصادية التي تسمح بالوصول الى الرضا الكامل للزبون).

(Slack& others, ١٩٩٨, ٧٦١) ويشير (Logothetis, ١٩٩٧:٥) إلى أن إدارة الجودة ودية الشاملة ثقافة (culture) يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة وتعبر عن موقف الأفراد العاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات عن طريق الاستخدام المبدع للأساليب العلمية .

أما (James B.DIworth, ١٩٩٢, P:٩١) فيرى إن إدارة الجودة الشاملة (فلسفة وطريق إدارة منظمة معينة بحيث تكون جيدة، وكما يراها الزبون ذات قيمة عامة أساسية للمنظمة ويعمل كل جزء في المنظمة على إنجاز جودة مميزة).

وعلى أساس ما تقدم يتطرق بعض الباحثين والمختصين إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن طريق الفصل بين العناصر التي يتألف منها وهي :-

(Dobbin& others, ١٩٩٧, ٢٠-٢١, Guy, ١٩٩٧, ٥٤-٥٥) .

١- الإدارة MANAGEMENT

تعني إن النظام الإداري قد حدد الخطوات المتخذة لإنتاج السلع والخدمات بالجودة المطلوبة والتأكيد على التحسينات المستمرة وبما يحقق أفضل النتائج عن طريق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يمكنها من تقديم السلع والخدمات الملبية لحاجات الزبون ورغباته.

٢- الجودة QUALITY

تعني تحديد درجة رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي حققه المنتج ومتطلباته وتوقعاته وبما يضمن الاستمرار في البقاء والامتياز والقدرة على المنافسة .

٣- الشاملة TOTAL

تعني إن جميع الأفراد والأقسام لهم علاقة في تحقيق والمحافظة على جودة السلع والخدمات المقدمة من قبل المنظمة .

ثانيا :- مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

تعتمد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد المنظمة في تحسين وضعها التنافسي على الصعيد المحلي والدولي واختلف الكتاب والباحثون بتحديد عدد مبادئ إدارة الجودة وهذا الاختلاف الناتج عن وجهات النظر بخصوص هذه المبادئ وتوصل الباحثين إلى مجموعة المبادئ من خلال تتبع المكتبي .

١- الأساس الاستراتيجي STRATEGICALLY BASED :

إن المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة تتوفر لديها خطة استراتيجية متماسكة COMPERHENSIVE تتكون من العناصر التالية : أولا : التصور Vision ثانيا : الرسالة Mission ثالثا : الأهداف الرئيسية Board objectives رابعا: الأنشطة التي تستخدم لتحقيق الأهداف الرئيسية، إن الخطة الإستراتيجية في المنظمة التي تطبق الجودة الشاملة مصممة لتعطي تلك المنظمة ميزة تنافسية ملموسة في السوق والميزة التنافسية للمنظمة المطبقة للجودة الشاملة يتم توجيهها لتحقيق الجودة القائدة لعالم World Leading quality وتحسين مستمر لتلك الميزة. (Goetch & Davis, 1997, 13) .

٢- الإسناد والدعم :

إن أهمية إسناد الإدارة العليا هي ابعاد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أساليب، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فإن نجاح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة . (Slack, 1998, 778)

٣- التركيز على الزبون :

الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة وهنا لا تقتصر كلمة الزبون على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج ، بل تمتد إلى الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبينه العمل، لكونهم الاطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، ويشكل اهتمام الإدارة العليا بالزبون الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المنظمة، ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة، لأن عدم اهتمام الزبون وإغفال الإدارة العليا وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه .

(العزاوي، ٢٠٠٥ : ٦٠) (Krajewski & Ritzman , 1996, 145) .

٤- التحسين المستمر للأنظمة :

حيث يتم تطوير وتحسين السلع والخدمات من خلال الأفراد باستخدام إجراءات يتم من البيئة (الأنظم) فإن مجال التحسين المستمر لكل من السلعة والخدمة من حيث الجودة (والتي هي الهدف الأساسي في برنامج الجودة الشاملة) يجب الاستمرار بتحسين الأنظمة. (oetch & Davis, 1997, 15).

٥- التعليم والتدريب :

إن التعليم والتدريب هو مدخل من مداخل الجودة الشاملة لأنه يعد أحسن الطرق لتطوير الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الانجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما



يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم (Goetch & Davis, ١٩٩٧, ١٦).

٦- فريق العمل :

يعتبر العمل الجماعي ميزة خاصة من مبادئ تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره الأداة التي من خلالها يساهم جميع الأفراد العاملين بالمنظمة وتتميز الحالات التي نجحت فيها إدارة الجودة الشاملة وكانت فاعلة حقا بكونها مستندة إلى روح الفريق وإلى مناخ تنظيمي يشجع على المثل والأخلاق والثقة.

٧- مشاركة العاملين :

إن الأساس الذي يستند عليه مشاركة العاملين في المنظمة الذي أكدته إدارة الجودة الشاملة يبدأ بخطوة أساسية تتمثل بمعرفة كل فرد عمل دوره في تحقيق هذه الفلسفة بنجاح (Harrison & others, ١٩٩٨, ٣٧) وبذلك يعتبر العاملون مشتركون في المسؤولية ومن ثم يجب إعطاؤهم المسؤولية والسلطة المناسبة لمباشرة مسؤولياتهم عن تحقيق الجودة الشاملة (نصر الله, ١٩٩٩, ٣٣).

٨- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق :

إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات وليس على الحدس والتخمين والخبرة.

٩- استخدام التقنيات الإحصائية في القياس والتطوير :

يجب على المنظمة استخدام تقنيات إحصائية مناسبة وذلك لأهميتها في توفير نتائج القياس وتطوير العملية وكوسيلة لإثبات إن السلع والخدمات ذات جودة تتوافق مع المتطلبات السابق تحديدها (نصر الله, ١٩٩٩, ٣٣).

١٠- المقارنة مع النموذج الأفضل Benchmarking .

ويعني ذلك أن تقوم المنظمة بمقارنة أدائها في مجال معين أو أكثر مع أداء المنظمات الأكثر تقدما Best of the best للباسم تفادة من تفادى ان تفاعل الفاعلة وتطويرة الجادة وير الجادة (نصر الله, ١٩٩٩, ٣٤)

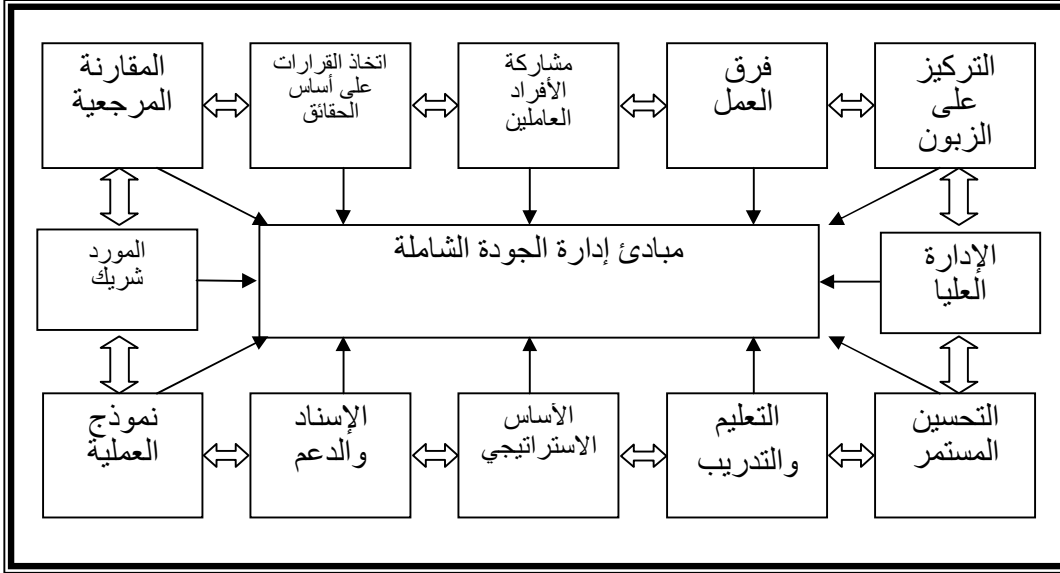
إذا المقارنة المرجعية هي التعبير والتقدير الصادق والحقيقي لروح وجوهر التحسين المستمر (البرواري, ١٩٩٩, ٦٢)

١١- المورد الشريك :

المورد شريك في الجودة ومن ثم يجب اعتباره جزءا من فريق العمل (نصر الله, ١٩٩٩, ٣٤) إن اعتبار المورد شريك ساعد المنظمات على إقامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين الذي يؤمنون المواد المهمة لعمليات الإنتاج، الأمر الذي انعكس بمزايا مهمة على المنظمة أولا والمورد ثانيا (Ross, ١٩٩٥, ٢١٨).

١٢- نموذج العملية :

هو أساس للإعمال إذ إن كل عمل له مدخلات معينة يتم تحويلها إلى مخرجات من خلال ممارسة مجموعة من الواجبات ذات القيمة المضافة وكل عملية لها زبون أو أكثر يتلقى مخرجاتها ولها مورد أو أكثر يقوم بالمدخلات (نصر الله, ١٩٩٩: ٣٤-٣٥)، ويمكن توضيح المبادئ سابقة الذكر في الشكل الآتي:



شكل (٢) مبادئ إدارة الجودة الشاملة

ففي بحثنا هذا سيتم التركيز على مجموعة مبادئ تم اختيارها من قبل الباحثين وذلك لعلاقتها الوثيقة بعملية التغيير وهذه المبادئ هي:

١. الإدارة العليا.
 ٢. مشاركة الأفراد العاملين .
 ٣. التركيز على الزبون الخارجي .
- لا يعني هذه المبادئ فقط لها العلاقة بعملية التغيير بل كل المبادئ لها علاقة ولكن هذه الدراسة ركزت على المبادئ في أعلاه باعتبارها أهم المبادئ ذات الصلة الوثيقة بعملية التغيير ويعود السبب إلى :-
١. هناك دور للإدارة العليا في عملية التغيير وخاصة التغيير الجذري الذي يبدأ من القمة الاستراتيجية .
 ٢. دور الأفراد العاملين باعتبارهم الشركاء الأساسيين الداخلي الذي يلعب دوراً بارزاً في نجاح أي منظمة عند تكاتفهم ومشاركتهم في حل المشاكل التي تواجهها الإدارة عند تطبيق المفاهيم الجديدة .
 ٣. في أغلب الدراسات الحديثة أعد الزبون الشريك الخارجي والمهم لاي منظمة وبالتالي لا بد إن يكون هنالك رضا عالي للزبون عن أداء المنظمة ومنتجاتها ذات الجودة العالية التي تحقق اشباع حاجاتهم .

المبحث الثالث

التغيير

أولاً: مفهوم التغيير.

يعتبر التغيير سمة أساسية للمنظمات الناجحة ذلك لان البيئة التي فيها التنظيم تتغير فالمستهلكون والمنافسون والموارد المختلفة تختلف مشاكلها من وقت إلى آخر بالشكل الذي يتطلب مرونة في التعامل معها وتعدي هذه المرونة ضرورة إحداث تغييرات في شكل الإنتاج والأساليب الفنية والأساليب التسويقية كما يؤدي ذلك إلى تغييرات في السياسات

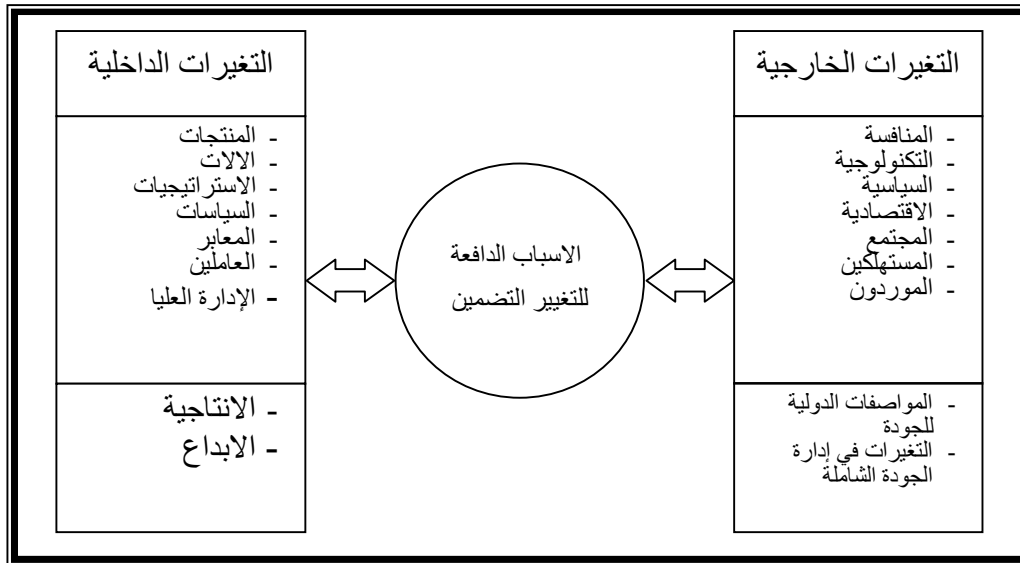
المالية والأفراد وسلوك العاملين وعليه فالتغيير يشمل العاملين وجماعات العمل والتنظيم .
 لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفاهيم متعددة للتغيير فقد عرفه (Champouy, ٢٠٠٠, ٣٤٤): إنها جهود نظامية من قبل المديرين لنقل المنظمة أو النظام الفرعي إلى حالة جديدة ويتضمن تغيير تصميم المنظمة بشكل مدروس والتكنولوجيا والواجبات والأشخاص وأنظمة المعلومات وما شابه ذلك. وعرف أيضا هو عملية تحقيق التوازن بين المنظمة وبينتها وتطویر سلوكيات الأفراد فيها للوقوف على طبيعة وحجم المشكلات المحتملة. وقد عرفه (schermhorn & others , ٢٠٠٠, ٣٩٦) بأنه الرد المباشر لفهم فجوة الأداء (Performances Gap) وأيضا هو (خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية) (ماهر, ٢٠٠٥, ٥٨٦) ويعبر عنه (Daft, ٢٠٠١, ٣٥٢) هو عبارة عن تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد .
 ويمكن تعريف التغيير حسب ما يراه الباحثين (هو عبارة عن إيجاد طريقة أو فكرة مبتكرة متأتية من عوامل داخلية أو عوامل خارجية والغرض منها تحسين عمل المنظمة وتحقيق درجات عالية من الجودة والكفاءة لأجل البقاء والنمو).
 الأسباب الدافعة للتغيير

هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى إحداث تغيير في أجزائها إلى وجود متغيرات ومشاكل محيطة بها ولا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب معها مالم تحدث بعض التغيرات في أجزاء المنظمة واستخدام الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها ويمكن تقسيم التغيرات إلى نوعين أساسيين وهي :-

١. التغيرات الداخلية .

٢. التغيرات الخارجية .

ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل الآتي :-



شكل (٣) اسباب التغيير

بتصرف: ماهر احمد (التنظيم, الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية) الدار الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠٥

وكما هو واضح من خلال الشكل السابق يتضح بان هناك اسباب خارجية ومنها إدارة الجودة الشاملة والمواسمات الدولية وأيضا المستهلكين لهم دور في تغير عمل المنظمة اضافة الى الاسباب الداخلية والتمثلة بالإدارة العليا والأفراد العاملين داخل المنظمة فهذه الحالة تتم عملية التغير وهذا لا يحد من استخدام نموذج معين او ابتكار نموذج لعملية التغير .

ويمكن توضيح المتغيرات الخارجية :-

- ١- زيادة حدة المنافسة في السوق.
 - ٢- التغير السريع في الاساليب الفنية (التكنولوجيا) المحيطة , والتهديد بتصادم سلع و خدمات المنظمة .
 - ٣- التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع .
 - ٤- التغيرات الحاصلة في المنافسة والحصول على المواصفة القياسية الدولية لنظم الجودة ISO١٩٠٠١, JS.٩٠٠٠.
 - ٥- تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبار المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة ستحقق تفوقا تنافسيا .
- اما التغيرات الداخلية :-

- ١- تغيرات في الالات والمنتجات وخطوط الانتاج وغيرها من الاساليب الفنية .
- ٢- تغيرات في الاساليب والاجراءات ومعايير العمل.
- ٣- تغيرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- ٤- تغيرات في وظائف الانتاج والتسويق والتحويل .
- ٥- التغيرات في المستويات الادارية .
- ٦- التغيرات في مشاركة الأفراد العاملين وتحقيق الابداع وغيرها .

نموذج جونز (Jones) ١٩٩٩

هناك مجموعة من النماذج الاساسية للتغيير ولكن في بحثنا سيتم التركيز على نموذج جونز بكونه الحدث نموذج لحد الان حسب علم الباحثين وهناك ثلاث خطوات رئيسة لهذا النموذج على الرغم من ان جونز ركز على استراتيجية التغير التدريجي والمفاجئ ويمكن تحديد هذه الخطوات كما يلي :-

١ - تحديد الحاجة الى التغيير .

أي تحديد المشاكل التي تحتاج الى حلول وهذا ناتج عن ادراك الإدارة العليا بوجود فجوة بين الاداء المرغوب والاداء الفعلي وعند هذه النقطة فان المدراء يملكون الخيار عن كيفية المعالجة واختيار المدخل المفاجئ (الثوري) او التدريجي لإدارة التغيير (المولى , ٢٠٠١ , ٤٢) .

وهنا نستنتج بان الحاجة الى التغيير تكون متأتية من مشاكل معينة قد تدرسها الإدارة مثلا قد يكون هنالك فجوة بين المنتجات التي تم بيعها في العام الحالي عن العام السابق في النقصان وهذه مشكلة فبهذه الحالة لا يحد من اعتماد تغيير معين لاجل حل هذه المشكلة، وقد تكون المشكلة خاصة بجودة المنتجات التابعة للشركة قياسا بالشركات الأخرى او يكون التغيير هنا جذري وأني والحلول الملائمة لان المنافسة الشديدة لا تعطي المجال الى تغيير او يكون الحل تدريجي اذا كانت المنافسة ليست سريعة او محتدمة .

٢- التغلب على معوقات التغير .

عند تنفيذ عملية التغير المطلوبة في جودة المنتجات ووفقا لمبادئ إدارة الجودة سيكون هنالك مجموعة من

المعوقات التي يتواجه عمل المنظمة ومن هذه المعوقات (الوظيفية، التنظيمية، المجموعة، الأفراد) وغيرها فهذه المعوقات كان تكون مناقله بين الأفراد العاملين او تغيير المكانن والالات او تغيير ترتيب المكانن الخ فلا بد ان تكون هنالك خطة معينة موضوعة من قبل القانمين بالتغيير والسيطرة عليها واستخدام وسائل التكيف الخاصة باحتواء هذه المعوقات والتغلب عليها .

٣- تحديد استراتيجية التغيير .

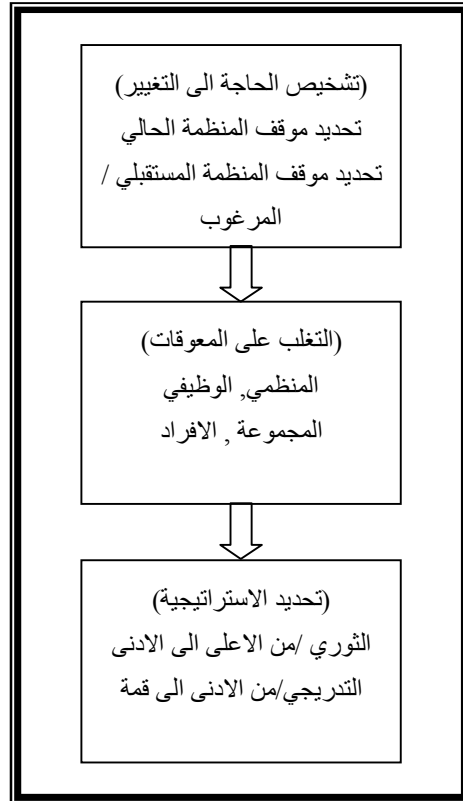
بعد ان تم التغلب على المشاكل والمعوقات الخاصة بعملية التغيير وتم توجيهها نحو الاصحح فهذه الفقرة يجب تحديد الاستراتيجية المثلى التي تبنى في عملية التغيير و اشار جونس الى وجود استراتيجيتين أساسيتين وهي :-

أ- المدخل الثوري : ويكون هنا التغيير من القمة الى الاسفل .

ب- المدخل التدريجي : ويكون هنا التغيير من الاسفل الى القمة .

(Jones, ١٩٩٩, ٥٢٥) .

ويمكن توضيح ذلك في الشكل الاتي :-



شكل (٣) متغيرات نموذج Jones

المصدر (Jones, ١٩٩٩, ٥٢٥)

استراتيجيات التغيير

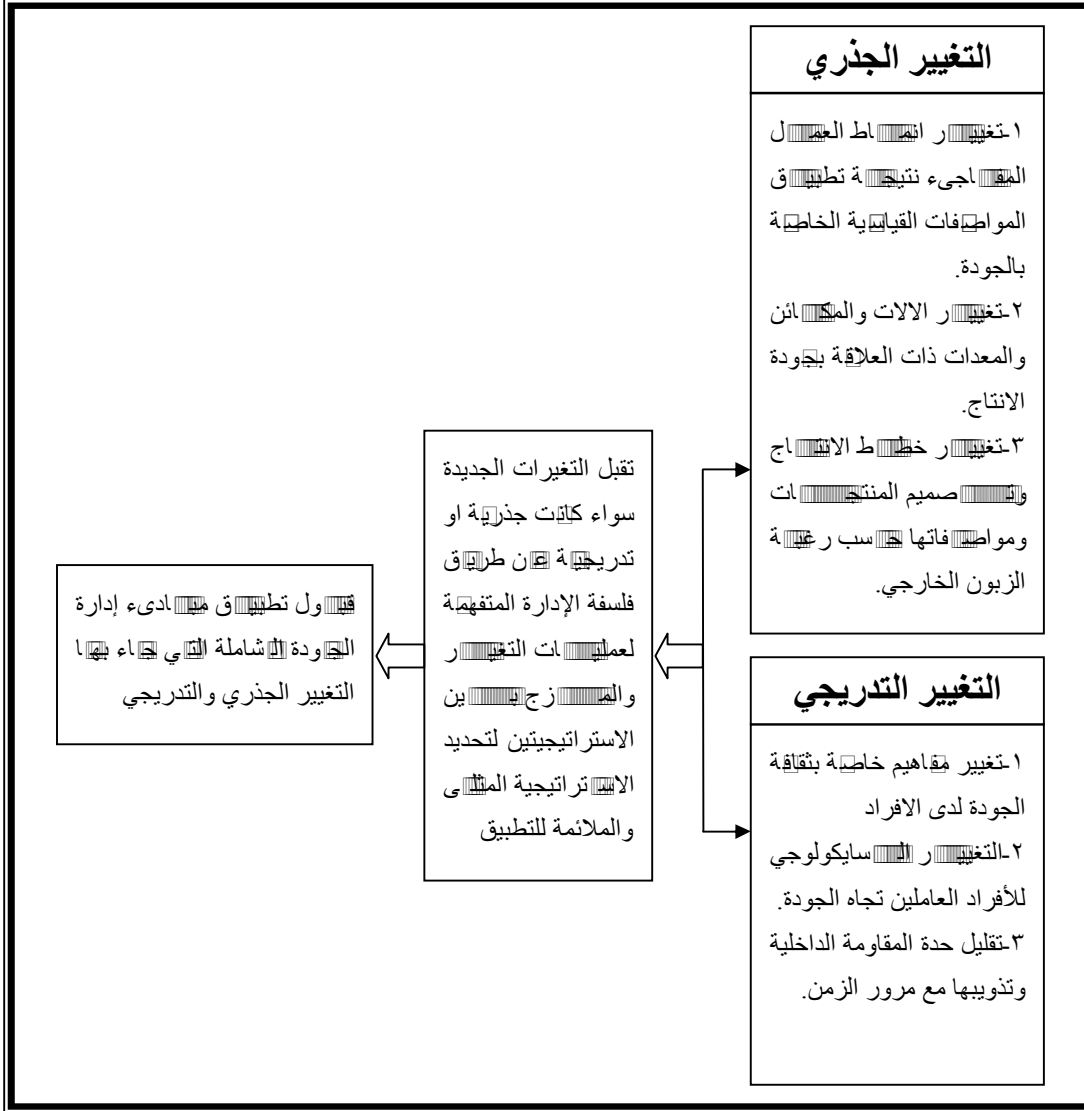
أ- إستراتيجية التغيير الثوري (الجذري).

تعد هذه الاستراتيجية احد الاستراتيجيات المهمة في عملية التغيير وخاصة التغيير الذي لا يبد من تطبيقه بسبب الظروف الخارجية المتسارعة في حال عدم التطبيق ستكون هناك انتكاسة للمنظمة او خروجها من السوق وقد نادى بهذا التغيير Jones. وسماها باستراتيجية التغيير من الأعلى إلى الأدنى واختيار طرق الابداع في اعلى مستويات المنظمة لأجل تعدي الأزمة التي تعيشها (Jones, 1999, 487) ويكون هذا التغيير مفاجئ وفي بعض الحالات يكون غير مخطط له وهنا النجاح يعتمد على فلسفة الإدارة العليا في كيفية مواجهة الازمة وتقليل حدة التوتر والخوف الذي يتباد الأفراد العاملين حيث تختار هذه الاستراتيجية بعقاب اثر الأفراد العاملين الذين يقع عليهم التغيير من خلال مشاركتهم الفعالة مما يتطلب من الأفراد بذل جهد عال لغرض تكليفهم لهذا التغيير اذ يشعرون بقلق ناجم عن خشية فقد اعمالهم او اعادة تغيير مواقع الوظيفة في المنظمة (المولى , 2004 , 18) وبهذه الحالة ستكون هذه الاستراتيجية متطابقة مع التغييرات الحاصلة في إدارة الجودة وذلك عن طريق تبني طرق جديدة في الانتاج او احلال الالات او مكائن انتاجية محل اخرى او البدء بتطبيق المواصفات القياسية الخاصة بالجودة وتغييرها يكون حتي لا يته اذا لم يتغير بتغيير المنظمات المناقسة وستكون السباق في الوصول الى المستهلك فهذه الحالة لا بد من استخدام استراتيجية التغيير الجذري او الثوري .

ب- استراتيجية التغيير التدريجي:

يرى Jones بان هذه الاستراتيجية لا تمثل تغييرا مفاجئا في المنظمة حيث تعد وسيلة للتحسين والتطوير والتكيف لكن تواكب المنظمة المتغيرات البنينة (Jones, 1999, 513) وفي اغلب الاحيان يكون هذه التغيير مخطط ويكون ضمن خطط المنظمة وذلك لاجل تطوير المنظمة ومواكبة الاحداث البنينة وفي حالة إدارة الجودة الشاملة اغلب الاحيان لا بد ان يكون هنالك تغيير ثقافي وسايكولوجي والمفهومين مرتبطان بالأفراد العاملين وهنالك ايضا مقاومة داخلية وفي بعض الاحيان تكون خارجية لعملية التغيير فهذه الحالة يقع على عاتق إدارة المنظمة استخدام التغيير التدريجي في تغيير المفاهيم الثقافية للجودة وايضا التقبل السايكولوجي لها من قبل الأفراد العاملين وعملية تغيير نفسيات وثقافة الأفراد تحتاج الى جهد ووقت وخاصة اذا كان الصراع او المقاومة داخلية في نفوس الأفراد العاملين وتكييفهم للوضع الجديد وفهم لدور إدارة الجودة الشاملة احداث تغييرات محقة سيقود المنظمة الى تحقيق التمايز فهذه الحالة سيتم التركيز على التغيير التدريجي او البطيء .

ويمكن توضيح ذلك في الشكل الاتي :-



شكل (٥) دور التغيير الجذري والتدريجي في تطبيق مبادئ الجودة

العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة والتغير :

فيما سبق تم التطرق الى بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي :-

١- الإدارة العليا.

٢- مشاركة الأفراد .

٣- التركيز على الزبون الخارجي.

وتم اختيار الإدارة العليا والأفراد العاملين لانهم طرفي المعادلة في أي منظمة واذا ارادت ان يكتب لها النجاح ان تكسب رضا العاملين عند التغيير وان يكون هنالك دعم الإدارة العليا للتغيير وهذا التغيير لابد وان يصب في خدمة الزبون الخارجي الذي يعد نجاح أي منظمة.

ويمكن توضيح العلاقة بين هذه المبادئ وعملية التغيير .

أ – الإدارة العليا:-

تعد الإدارة العليا هي اعلى سلطة في المنظمة وهذه الإدارة تتأثر بعمليات التغيير المختلفة سواء كانت التغييرات داخلية او خارجية , وعندما يكون هنالك الايمان الكامل من قبل الإدارة العليا بوجوب التغيير وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة لذا يقع على الإدارة العليا لانجاح عملية التغيير من واقع لا يطبق الجودة الى واقع يطبق الجودة فلا بد تركيز على :

١- تغيير الحوافز والمزايا والإجراءات ويجب ان تتلاءم وتطبق الجودة الشاملة .

٢ - إعلام الأفراد ان عملية التغيير وتطبيقها سينجم عنها تغيير في أماكن الأفراد العاملين واستخدام سياسة النقل والتناقل في المهارات.

٣- تطبيق مبادئ إدارة الجودة يتطلب تغير في هياكل التنظيم مثل أنظمة التخطيط والرقابية وإجراءات العمل والادوات والالات والترتيب الداخلي والهياكل التنظيمية والوظيفية وغيرها.

٤- بناء استراتيجية المنظمة و ادخال إدارة الجودة ضمن خططها الاستراتيجية.

إذن عملية نجاح التغيير وتطبيق مبادئ الجودة يعتمد بالدرجة الاساس على تفهم وتبني هذه المبادئ وكل جميع المشاكل التي تواجه عملية التطبيق من قبل الإدارة العليا في المنظمة اذ هنالك دور اساسي تلعبه الإدارة العليا في تطبيق الجودة واحداث التغييرات المطلوبة في الهياكل الميكانيكية والعضوية داخل المنظمة .

ب- مشاركة الأفراد العاملين:-

يعد العامل جوهر العمل الاداري وان نجاح أي منظمة يعتمد على ما يمتلكه من خبرات ومهارات كفوءة قادرة على حل المشاكل التي قد تواجههم اثناء عملية التغيير الخاص بالجودة الشاملة وهذا لا بد من الاعتماد على ميادين مشاركة الأفراد العاملين ومن مصلحة المنظمة ان يكون هنالك تفاعل بناء بينها وبين العاملين ولكن ان يكون ذلك كما يلي :-

١- اتخاذ القرار الجماعي:

لا بد ان تقوم الإدارة العليا بتحديد عملية التغيير الاساسية للجودة واتخاذ قرار نهائي بشأنها وذلك القرار يجب ان يكون نابع من القاعدة الاساسية وهو عندما يكون القرار الخاص بالتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة جماعي فيقع على عاتق كل فرد انجاح هذه العملية وذلك باعتباره جزء من العملية او المشكلة التي اتخذ القرار بصدها .

٢- حل المشاكل الجماعي :

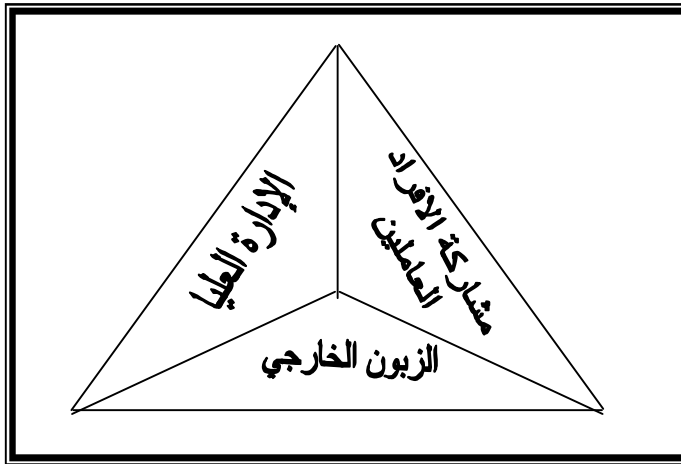
ويعد من الاساليب المهمة في مواجهة المشاكل وهذا الاسلوب يعد اقوى واعمق في المشاركة يكون الأفراد العاملين

مع تماس مباشر مع جميع التغييرات وحل المشاكل التي تنتج نتيجة التغيير . ان قبول التغيير غالبا ما يكون متعلقا بمدى قدرة الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير وضمان الالتزام الحقيقي من قبل الأفراد للتغيير المطلوبة واتخاذ قرارات افضل وبالنتيجة يكون تكيف الأفراد العاملين للتغيير غالبا في تطبيق المبادئ الخاصة بالجودة . (المولى , ٢٠٠١, ١٣) .

ج- التركيز على الزبون الخارجي :-

في بعض الأحيان تدخل أطراف اخرى في احداث التغييرات وقد تكون هذه الاطراف خارجية أي خارج المنظمة ومنها (الزبون الخارجي) يعد الزبون الخارجي الهدف النهائي الذي تحاول جميع منظمات الاعمال اشباع حاجاته وبالتالي الارباح التي تحققها المنظمة هي معتمدة اعتمادا كليا على الزبون الخارجي وبهذه الحالة الافكار والآراء وكذلك لا بد من تصدير منتجات ذات جودة عالية تنافس المنظمة المشابهة والتي تنتج نفس منتجاتها وبهذه الحالة سيأتي التغيير في المنتجات او الخدمات او الافكار او غيرها من الخارج من الزبون وحسب رغبته والمواصفات التي يريدها في المنتجات وعلى هذا الاساس فالمنظمة ستقوم بعمليات التغيير الاداري والفني من الالات ومعدات وهياكل وترتيب وغيرها حسب ما يتطلبه الموقف لإرضاء هذا الزبون .

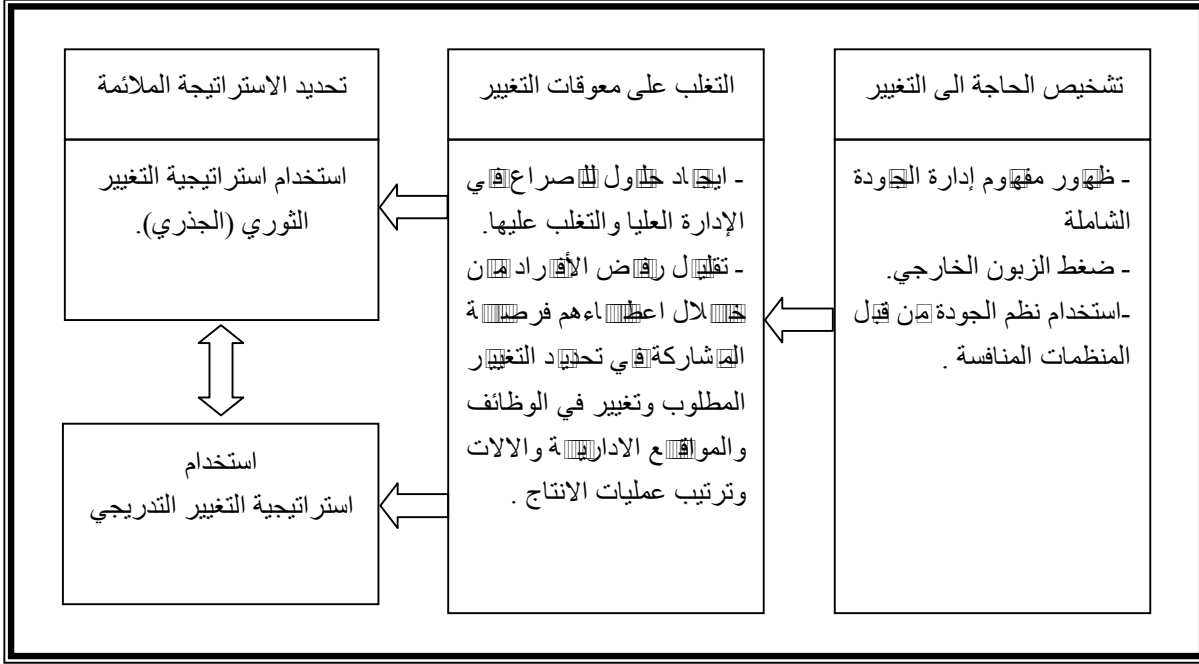
ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل الاتي :-



شكل (٦) مبادئ إدارة الجودة

وكما واضح من الشكل فان الزبون القاعدة الاساسية للهرم وهناك تفاعل مشترك بين الاطراف الاخرى لاجل تحقيق رضا الزبون وفق متطلبات الجودة.

ويمكن توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير وفق نموذج جونز كما في الشكل الآتي:-



الشكل (٧) علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتغيير

وكما هو واضح من خلال الشكل السابق والذي يبين دور نموذج جونز في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإحداث عمليات التغيير مع الأخذ بنظر الاعتبار الإستراتيجية الملائمة للتغيير .

المبحث الرابع

الجانب العملي

١- تحليل ومناقشة نتائج آراء المجيبين حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان وذلك عن طريق تحليل آراء واستجابات أفراد العينة المبحوثة في معمل نسيج الديوانية حول مؤشرات مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات التغيير المنظمي باستخدام نموذج جونز Jones وتم استخدام المقياس الخماسي (ليكرت) والمتمكون من خمسة أوزان حيث أعطى وزن (٥) درجة لاتفق تماماً إلى أوطأ وزن حيث أعطي درجة واحدة لاتفق تماماً .

واعتماداً أيضاً على الوسيط الفرضي البالغ (٣)^١ كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والخاصة بإجابة أفراد العينة .
أولاً – مؤشر الإدارة العليا:

تبين من نتائج البرنامج الإحصائي Spssv١٠ ومن خلال الجدول (١) أتضح بأن الوسيط الحسابي العام لمؤشر الإدارة العليا بلغ (٣,٧٤) وبانحراف معياري قدره (٣,٢٠) ووزن منوي بلغ (%٧٥) وهذا يعني بأن مؤشر الإدارة العليا يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق كانت (%٧٥). وهذا تعبيراً لوجهة نظرهم وتجانسهم في إجاباتهم ويشكل هذا المؤشر أهمية خاصة عند المبحوثين باعتباره أحد المؤشرات أو المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وعليه يتضح بأن أفراد العينة مدركين لدور الإدارة العليا في تبني الجودة وتمتلك هذه الإدارة الإيمان الكامل بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الإدارة العليا استخدامها لأدوات التغيير الجذري والتدريجي عند تبنيها مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبالتالي ستكون هنالك إستراتيجية واضحة تنتهجها الإدارة العليا في التغلب على المشاكل أو المعوقات التي تتواجهها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة.

من جانب آخر كان هنالك تراجع في إجابات الأفراد للأسئلة (٥,٤) نتيجة تراجع أوساطها الحسابية في حين حصلت الأسئلة (٢,٥,١) على أعلى أوساط حسابية مقارنة بباقي الأسئلة الموجودة ضمن مؤشر الإدارة العليا.
ثانياً – مؤشر مشاركة الأفراد العاملين :

يتبين من خلال نتائج الجدول (١) بأن الوسيط الحسابي العام لمؤشر مشاركة الأفراد العاملين بلغ (٣,٦٤) وبانحراف معياري قدره (٣,٦) ووزن منوي بلغ (%٧٤) ومن خلال المقارنة بين الوسيط الفرضي مع الوسيط الحسابي العام أتضح بأن الوسيط الحسابي العام كان أعلى من الفرضي وهذا يعني بأن الأسئلة الخاصة بمؤشر مشاركة الأفراد العاملين واضحة لجميع المجيبين وكانت نسبة الاتفاق فيما بينهم (%٧٤). ويعود ذلك إلى وضوح روية الأفراد العاملين ومشاركتهم الفاعلية في حل مشاكل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهنالك تبني الإدارة العليا في حل المشاكل التكنولوجية للأفراد العاملين عند تغييرهم نتيجة التغيير الحاصل في المواقع بسبب تغييرات الجودة الشاملة وأيضاً اعتبرت المنظمة كل فرد هو مسؤول عن نجاح تطبيق أفكار ومبادئ الجودة الشاملة وهذا دليل على حرص المنظمة المبحوثة على بث ثقافة الجودة بين صفوف الأفراد العاملين واعتبارهم الركيزة الأساسية لتطبيق مبادئ الجودة. ومن جانب آخر كانت بعض الأسئلة حصلت على أوساط حسابية أقل قياساً بباقي الأسئلة وهذه الأسئلة هي (٢,١) في حين حصلت بعض الأسئلة على أوساط حسابية عالية، وكانت هذه الأسئلة هي (٥,٤,٣) ومع الأخذ بنظر الاعتبار جميع الأوساط الحسابية هي أعلى من الوسيط الفرضي وهذا لا يشكل عائق أمام متخذ القرار.

ثالثاً – مؤشر التركيز على الزبون الخارجي :

أتضح من خلال الجدول (١) بأن الوسيط الحسابي العام لمؤشر التركيز على الزبون الخارجي قد بلغ (٣,٦٩)

^١ الوسيط الفرضي = أعلى وزن في المقياس = $2 \div 1 + 5 \div 1 + 2 \div 6 = 2 \div 3$

ويانحرف معياري قدره (٣,١) ووزن منوي بلغ (٧٣٪) وبعد مقارنة الوسط العام مع الوسط الفرضي أتضح بأن الوسط العام أعلى من الفرضي وهذا دليل على وضوح الأسئلة أو لمؤشر العينة قيد الدراسة وكانت نسبة الاتفاق فيما بينهم هي (٧٣٪).

وبناءً على ما تقدم يتضح بأن هنالك أهمية خاصة للزيون الخارجي في كون المصدر الأساسي لأحداث تغييرات جذرية وتدرجية على عمل المنظمة أو منتجاتها يكون الزيون الإشرافي الحقيقي لأي منظمة وبالتالي لا بد من تحقيق رغباته وإشباعها وتغيير المنظمة المبحوثة الزيون القاعدية الأساسية التي على ضوئها يتم التغيير بجودة وتصميم المنتجات المقدمة إليه. وهذا ما يترتب عليه تغيير في أنماط العمل وترتيب الآلات والمعدات والمكانن في المنظمة المبحوثة، وذلك لأجل تحقيق الهدف النهائي إلا وهو رضا الزيون عن جودة المنتجات المقدمة من قبل المنظمة المبحوثة وباستمرار الرجوع إلى الزيون وأخذ أرائه ومقترحاته بخصوص منتجات المنظمة.

أما من جانب آخر كان هنالك بعض الأسئلة حصلت على وسط حسابي أقل نوعاً ما قياساً بباقي الأسئلة وهذه الأسئلة هي (٥,٣) في حين حصلت أسئلة أخرى على وسط حسابي أعلى من باقي الأسئلة وهي (٤,٢,١). ولأن الجدير بالذكر جميع الأوساط الحسابية التي تم الحصول عليها هي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) الذي يعد كمتوسط أداة القياس لأجل التقييم.

جدول (١)

الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والوزن المنوي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشرات إدارة الجودة الشاملة

| تسلسل السؤال | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المنوي | ترتيب الأسئلة حسب أهميتها |
|-------------------------|---------------|-------------------|--------------|--|
| ١ | ٤,١ | ٢,٤٤ | ٨٢ % | الأول |
| ٢ | ٣,٨٥ | ٣,٥٠ | ٧٧ % | الثالث |
| ٣ | ٣,٧٠ | ٣,٦٠ | ٧٤ % | الرابع |
| ٤ | ٣,١٠ | ٣,٨٠ | ٦٢ % | الخامس |
| ٥ | ٣,٩٥ | ٢,٧٠ | ٧٩ % | الثاني |
| الإدارة العليا | ٣,٧٤ | ٢,٢٠ | ٧٥ % | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام |
| ١ | ٣,١٠ | ٣,٢٠ | ٦٢ % | الخامس |
| ٢ | ٣,٧٥ | ٣,٥٥ | ٧٥ % | الرابع |
| ٣ | ٤,٠٠ | ٢,٤٦ | ٨٠ % | الأول |
| ٤ | ٣,٩٠ | ٢,٧٠ | ٧٨ % | الثاني |
| ٥ | ٣,٨٥ | ٣,٥٠ | ٧٧ % | الثالث |
| مشاركة الأفراد العاملين | ٣,٦٩ | ٣,٦ | ٧٤ % | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام |

| | | | | |
|--|------|------|------|----------------------------|
| الثالث | ٧٦ % | ٣,٥٠ | ٣,٨٠ | ١ |
| الثاني | ٧٩ % | ٢,٧٠ | ٣,٩٥ | ٢ |
| الخامس | ٦٢ % | ٣,٨٠ | ٣,١٠ | ٣ |
| الأول | ٨٢ % | ٢,٤٤ | ٤,١٠ | ٤ |
| الرابع | ٧٠ % | ٣,١٠ | ٣,٥٠ | ٥ |
| الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | ٧٣ % | ٣,١ | ٣,٦٩ | التركيز على الزبون الخارجي |

٢- تحليل ومناقشة نتائج آراء المجيبين حول التغيير المنظمي باستخدام أنموذج Jones:

في هذه الفقرة سيتم مناقشة وتحليل آراء العينة المبحوثة بخصوص المحاور الثاني والمتضمن التغيير المنظمي باستخدام أنموذج Jones وتضمن هذا المحور ثلاث مؤشرات أساسية وهي (تشخيص الحاجة إلى التغيير والتغلب على المعوقات وتحديد الإستراتيجية الملائمة) وهذه المؤشرات حسب ما جاء بها Jones ويمكن توضيح ذلك كما يأتي :

أولاً – مؤشر تشخيص الحاجة إلى التغيير :

من خلال نتائج الجدول (٢) أتضح بأن الوسط الحسابي العام لمؤشر تشخيص الحاجة إلى التغيير حيث بلغ (٣,٧٦) وبانحراف معياري قدره (٢,٩٨) ووزن منوي بلغ (٧٥٪) وبعد مقارنة الوسط الحسابي العام مع الوسط الفرضي أتضح بأن الوسط الحسابي العام هو أعلى من الفرضي وهذا دليل على كون المؤشر يعد واضحاً للعينة قيد الدراسة وكانت نسبة الاتفاق فيما بينهم (٧٥٪). وبمعنى آخر هنالك إدراك من قبل الإدارة العليا وأصحاب القرار في المنظمة المبحوثة بإيمانهم بأن الظروف البيئة تتسم بالتغيير المتسارع ولا بد من إجراء التغييرات الملائمة التي تتوافق مع هذا التغيير البيئي وخاصة في مجال إدارة الجودة الشاملة وتبني نظم إدارة الجودة الأكثر أهمية وحسب ما معمول به في المنظمات المنافسة سواء كانت المحلية أو الدولية وبالتالي لا بد من معالجة القصور في منتجات الشركة المبحوثة وهنا لا بد من تحديد أو تشخيص الحاجة إلى التغيير بحيث ينسجم هذا التغيير مع إستراتيجية المنظمة ورغبة الزبائن والبيئة الخارجية أو الموقف البيئي.

أما من جانب آخر كانت بعض الأسئلة حصلت على وسط حسابي أقل من الأسئلة الأخرى وهي (٥,٣) في حين حصلت بعض الأسئلة على وسط حسابي عالي وهي (٤,٢٠١).

ثانياً – مؤشر التغلب على المعوقات :

استناداً إلى نتائج الجدول (٢) أتضح بأن الوسط الحسابي العام لمؤشر التغلب على المعوقات كان أكبر من الوسيط الفرضي حيث بلغ (٣,٨٠١) في حين كان الانحراف المعياري (٢,٩٦) أما الوزن المنوي فقد بلغ (٧٦٪) وهذا دليل على وضوح فقرات هذا المؤشر للعينة قيد الدراسة وكانت نسبة الاتفاق فيما بينهم بلغت (٧٦٪).

وتأسيساً على ذلك أعد هذا المؤشر منهم إبدأً من وجهة نظر الإدارة العليا وذلك لارتباطه بالجوانب التنظيمية للمنظمة المبحوثة والتغلب على المشاكل التي ستواجهها عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأيضاً الإدارة العليا حفزت الأفراد العاملين بالتعاون فيما بينهم لأجل تقليل أو تقليص المشاكل التي قد تواجههم أثناء التطبيق وتحاول الإدارة أيضاً تقليل حالات التوترات والضغوطات النفسية وتقليل الصراعات الداخلية والمحافظة على زبائنها الداخليين والخارجيين ودانماً تسعى إلى إيجاد الحلول الملائمة لغرض التغلب على المشاكل التي تواجهها.

ومن جانب آخر لقد حصلت بعض فقرات هذا المؤشر على أوساط حسابية كانت قليلة نوعاً ما قياساً ببقية الأسئلة

وهي (٥،٤) أما باقي الأسئلة فقد حصلت على أوساط حسابية عالية وهي (٣،٢٠١).

ثالثاً – مؤشر تحديد الإستراتيجية الملائمة :

يتضح من خلال نتائج الجدول (٢) إيمان الوسيط الحسابي العام هو أعلى من الوسيط الفرضي حيث يبلغ (٣،٨٣) وبانحراف معياري قدره (٢،٧٥) وبوزن منوي بلغ (٧٩٪) وهذا يدل على وضوح فقرات هذا المؤشر للعينة المبحوثة وكانت نسبة الاتفاق فيما بينهم بلغت (٧٩ ٪).

واستناداً إلى ما تقدم يتضح بأن هنالك وعي تام من قبل الإدارة باستخدام الإستراتيجيات الملائمة من إستراتيجية التغيير الجذري وبما يتلاءم مع الموقف وأيضاً لديها القدرة والإمكانية في تغيير مواقع المكنان والآلات وإستحداث أقسام ومكانن جديدة لمواجهة هذا التغيير الذي حصل في نمط العمل لأجل تصميم المنتج حسب الزبون وبالتالي ترى المنظمة حرة تستخدم الإستراتيجية الجذرية ومرة أخرى تستخدم إستراتيجية التغيير التدريجي وهذا الاستخدام للإستراتيجيتين حسب الظروف البيئة وفي بعض الأحيان تقوم المنظمة بمزج الإستراتيجيتين معاً.

من جانب آخر حصلت بعض الأسئلة على أوساط حسابية أقل قياساً بالأسئلة الخاصة بهذا المؤشر وكانت هذه الأسئلة (٥،٤) أما باقي الأسئلة فقد كانت أوساطها الحسابية عالية متمثلة بالأسئلة (٣،٢٠١).

جدول (٢)

الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والوزن المنوي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشرات التغيير المنظمي

| ترتيب الأسئلة حسب أهميتها | الوزن المنوي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | تسلسل السؤال |
|--|--------------|-------------------|---------------|--------------------------|
| الأول | ٨٤ ٪ | ٢،٢٠ | ٤،٢٠ | ١ |
| الثاني | ٨٢ ٪ | ٢،٤٤ | ٤،١٠ | ٢ |
| الرابع | ٧٠ ٪ | ٣،١٠ | ٣،٥٠ | ٣ |
| الثالث | ٧٦ ٪ | ٣،٥٠ | ٣،٨٠ | ٤ |
| الخامس | ٦٤ ٪ | ٣،٧٠ | ٣،٢٠ | ٥ |
| الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | ٧٥ ٪ | ٢،٩٨ | ٣،٧٦ | تشخيص الحاجة إلى التغيير |
| الثالث | ٧٩ ٪ | ٢،٧٠ | ٣،٩٥ | ١ |
| الأول | ٨٢ ٪ | ٢،٤٤ | ٤،١٠ | ٢ |
| الثاني | ٨٠ ٪ | ٢،٤٦ | ٤،٠٠ | ٣ |
| الخامس | ٦٥ ٪ | ٣،٦٨ | ٣،٢٥ | ٤ |
| الرابع | ٧٤ ٪ | ٣،٥٣ | ٣،٧٠ | ٥ |
| الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | ٧٦ ٪ | ٢،٩٦ | ٣،٨٠ | التغلب على المعوقات |

| | | | | |
|--|------|------|------|-----------------------------|
| الأول | ٨٢ % | ٢,٤٤ | ٤,١ | ١ |
| الثاني | ٨٠ % | ٢,٤٦ | ٤,٠ | ٢ |
| الثالث | ٧٩ % | ٢,٧٠ | ٣,٩٥ | ٣ |
| الخامس | ٧٠ % | ٣,١٠ | ٣,٥٠ | ٤ |
| الرابع | ٧٢ % | ٣,٠٥ | ٣,٦٠ | ٥ |
| الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | ٧٧ % | ٢,٧٥ | ٣,٨٣ | تحديد الإستراتيجية الملانمة |

٢- تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تتضمن هذه الفقرة قياس علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة بين المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة والذي يتضمن (الإدارة العليا، مشاركة الأفراد العاملين، التركيز على الزبائن الخارجيين)، والمتغير المعتمد التغيير المنظمي باستخدام نموذج Jones والمتضمن (تشخيص الحاجة إلى التغيير، التغلب على المعوقات، تحديد الإستراتيجية الملانمة). ويتم استخدام معامل الارتباط البسيط (بيرمان) وباستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز Spssv١٠، ولأجل تحقيق الفرضية الرئيسية والقائلة ((هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة بدلالة أبعادها مجتمعة والتغيير المنظمي بدلالة أبعاده مجتمعة)) إذافي مبادئ الأمر لا بد من اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية في أعلاه.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، تم اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

أ- فرضية العدم (Ho): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الإدارة العليا ومؤشرات التغيير المنظمي لأنموذج Jones.

ب- الفرضية البديلة (H١): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الإدارة العليا ومؤشرات التغيير المنظمي لأنموذج Jones.

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه، من عدم قبولها، قام الباحث باختبار معاملات الارتباط البسيط الواردة

بالتداول (٣) التالي، باستخدام إحصاء الاختبار (t) لأجل التعرف على معنوية العلاقة بين الإدارة العليا (X١) وكل

مؤشر من مؤشرات التغيير المنظمي (Y)

والتداول رقم (٣) التالي، يوضح نتائج قياس علاقة الارتباط بين مؤشر الإدارة العليا ومؤشرات التغيير

المنظمي، مع قيم (t) المحسوبة، وقيمة (P-Value) لعلاقات الارتباط المذكورة.

الجدول (٣)

نتائج علاقات الارتباط مؤشر الإدارة العليا ومؤشرات التغيير المنظمي

| قيمة t الجدولية | مؤشرات التغيير المنظمي باستخدام نموذج Jones | | | التغيير المنظمي (Y) | المتغير المعتمد / المتغير المستقل | |
|-----------------|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| | تحديد الاستراتيجية (Y٣) الملاءمة | التغلب على المعوقات (Y٢) | تشخيص الحاجة (Y١) | | | |
| %١ | %٥ | ٠,٩٥** | ٠,٩٥** | ٠,٨٨** | ٠,٩٢** | الإدارة العليا (X١) |
| ٢,٨٢١ | ١,٨٣ ٣ | ٣,٥٠ | ٣,٥٠ | ٣,٢٠ | ٣,٩٠ | قيمة (t) المحسوبة |
| درجة الثقة | | ٠,٠٠١ | ٠,٠٠١ | ٠,٠٠٥ | ٠,٠٠١ | معنوية T |
| %٩٩ | %٩٥ | توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية | توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية | توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية | توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية | القرار (النتيجة) |

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى المعنوية (١% = &).

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (٣) السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (١% = &)، بين الإدارة العليا والتغيير المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠,٩٢)، إن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (٣,٤٠) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٨٢١) عند مستوى المعنوية (١%)، مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم (H٠) وقبول الفرضية البديلة (H١)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية جداً وذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا والتغيير المنظمي، عند المستوى (١%)، أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩%).

وبناءً على ما تقدم، يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الإدارة العليا والتغيير المنظمي، بأن هنالك اهتمام متزايد من قبل الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال إمكانية تحديد الحاجة إلى التغيير وأيضاً هنالك القدرة لدى الإدارة في التغلب على المعوقات التي قد تواجهها عند إجراء التغييرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وقدرتها أيضاً على استخدام الإستراتيجية الملاءمة للتطبيق ومن خلال الجدول السابق يتضح أيضاً بأن جميع علاقات الارتباط كانت موجبة وكانت العلاقة معنوية حيث بلغت قيم علاقات الارتباط بين المتغير (X١) والتغيير المنظمي ومؤشراته (Y١, Y٢, Y٣) هي (٠,٩٥, ٠,٩٥, ٠,٨٨) على التوالي. ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

أ- فرضية العدم (H٠): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر مشاركة الأفراد العاملين ومؤشرات التغيير المنظمي لأنموذج Jones.

ب- الفرضية البديلة (H١): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر مشاركة الأفراد العاملين ومؤشرات التغيير المنظمي لأنموذج Jones.

والجدول رقم (٤) التالي، يشير إلى نتائج قياس علاقة الارتباط بين مؤشر مشاركة الأفراد العاملين ومؤشرات

التغيير المنظمي، مع قيم (t) المحسوبة، وقيمة (P-Value) لعلاقات الارتباط المذكورة.

الجدول (٤)

نتائج علاقات الارتباط مؤشر مشاركة الأفراد العاملين ومؤشرات التغير المنظمي

| قيمة t الجدولية | مؤشرات التغير المنظمي باستخدام نموذج Jones | | | التغير المنظمي (Y) | المتغير المعتمد المتغير المستقل | |
|-----------------|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| | تحديد الإستراتيجية الملائمة (Y٣) | التغلب على المعوقات (Y٢) | تشخيص الحاجة (Y١) | | | |
| %١ | %٥ | ٠,٨٩** | ٠,٨٠** | ٠,٨٥** | ٠,٨٨** | مشاركة الأفراد العاملين (X٢) |
| ٢,٨٢١ | ١,٨٣٣ | ٣,٢٥ | ٣,١٠ | ٣,١٥ | ٣,٢ | قيمة (t) المحسوبة |
| درجة الثقة | | ٠,٠٠١ | ٠,٠٠٥ | ٠,٠٠٥ | ٠,٠٠٥ | معنوية T |
| %٩٩ | %٩٥ | توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية | توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية | توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية | توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية | القرار (النتيجة) |

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى المعنوية (١% = &).

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (٤) السابق، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (١% = &)، بين مشاركة الأفراد العاملين والتغير المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠,٨٨)، وإن ما يعزز هذه العلاقة هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (٣,٢٥) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٨٢١) عند مستوى المعنوية (١%)، مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H١)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية جداً وذات دلالة إحصائية بين مشاركة الأفراد العاملين والتغير المنظمي، عند المستوى (١%)، أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩%).

والتناداً إلى ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين مشاركة الأفراد العاملين والتغير المنظمي، بأن هنالك المشاركة الفاعلة والكفوءة من قبل الأفراد العاملين في تحديد وتشخيص الحاجة إلى التغير وأيضاً كان هنالك مشاركة في حل المشاكل والمعوقات التي تواجههم عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبارهم فريق عمل متكامل وبالتالي سيتم تهينة وتكيف الأفراد سايكولوجياً لتقبل التغير، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من الإستراتيجيات الخاصة لتقليل الصراع الداخلي لدى الأفراد العاملين وأيضاً يتضح من خلال الجدول (٤) بوجود علاقة ارتباط موجبة بين متغير مشاركة الأفراد العاملين ومتغيرات التغير المنظمي والمتمثلة بـ (تشخيص الحاجة إلى التغير، التغلب على المعوقات، تحديد الإستراتيجية الملائمة (Y٣, Y٢, Y١) حيث كانت قيم علاقات الارتباط (٠,٨٩, ٠,٨٠, ٠,٨٥) على التوالي وهذا يؤكد قدرة الإدارة والأفراد على تخطي عملية التغير وبأقل المشاكل التي قد يسببها التغير المنظمي، وبناءً على ما تقدم ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

لأجل التوصل إلى صحة وثبات الفرضية الثالثة، لا بد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

أ- فرضية العدم (Ho): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر التركيز على الزبون الخارجي

ومؤشرات التغير المنظمي لأنموذج Jones.

ب- الفرضية البديلة (H١): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر التركيز على الزبون الخارجي

ومؤشرات التغير المنظمي لأنموذج Jones.

ويوضح الجدول رقم (٥) التالي، نتائج قياس علاقة الارتباطيين مؤشر التركيز على الزبون الخارجي

ومؤشرات التغير المنظمي، مع قيم (t) المحسوبة، وقيمة (P-Value) لعلاقات الارتباط المذكورة.

الجدول (٥)

نتائج علاقات الارتباط مؤشر التركيز على الزبون الخارجي ومؤشرات التغير المنظمي

| قيمة t الجدولية | مؤشرات التغير المنظمي باستخدام أنموذج Jones | | | التغير المنظمي (Y) | المتغير المعتمد المتغير المستقل | |
|-----------------|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| | تحديد الإستراتيجية الملائمة (Y٣) | التغلب على المعوقات (Y٢) | تشخيص الحاجة (Y١) | | | |
| %١ | %٥ | ٠,٨٩** | ٠,٩٢** | ٠,٨٩** | ٠,٩٠** | التركيز على الزبون الخارجي (X٣) |
| ٢,٨٢١ | ١,٨٣٣ | ٣,٢٥ | ٣,٤٠ | ٣,٢٥ | ٣,٣٠ | قيمة (t) المحسوبة |
| درجة الثقة | | ٠,٠٠٥ | ٠,٠٠١ | ٠,٠٠٥ | ٠,٠٠١ | معنوية T |
| %٩٩ | %٩٥ | توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية | توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية | توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية | توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية | القرار (النتيجة) |

(**) تعني أن الارتباط معنوي عند مستوى المعنوية (١ % = &).

ومن خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (٥) السابق، يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (١ % = &)، بين التركيز على الزبون الخارجي والتغير المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (٠,٩٠)، وإن ما يعزز هذه العلاقة هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (٣,٣٠) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢,٨٢١) عند مستوى المعنوية (١ %)، مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم (H٠) وقبول الفرضية البديلة (H١)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية جداً وذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون الخارجي والتغير المنظمي، عند المستوى (١ %)، أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩ %).

واستناداً إلى ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين التركيز على الزبون الخارجي والتغير المنظمي، بأن هنالك اهتمام متزايد من إدارة في المنظمة المبحوثة بخصوص التركيز على الزبون الخارجي باعتبار الزبون الشريك الرئيسي للمنظمة واعتبار رضا الزبون وإشباع حاجاته هدفاً لأي منظمة وعلى هذا الأساس عُد وضع إستراتيجيات التغير فلا بد أن نشخص الحاجة إلى التغير والتغلب على المعوقات التي قد تواجهها الإدارة عند تطبيق إستراتيجية التغير الملائمة. وكما تبين علاقات الارتباطيين مؤشر التركيز على الزبون الخارجي ومؤشرات التغير المنظمي وبمتغيراته الفرعية حيث كانت قيم علاقات لـ (Y١, Y٢, Y٣) (٠,٨٩, ٠,٩٢, ٠,٨٩) على التوالي. وهذا يقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وحسب معطيات الجدول (٥) وقيمة (T).

ولأجل الوقوف على صحة الفرضية الرئيسية لدراستنا هذه والقائلة ((توجد علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين

إدارة الجودة الشاملة وأبعادها مجتمعة والتغيير المنظمي وأبعاده مجتمعة)). إذا لا بد من اختبار الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين :

- أ- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير المنظمي.
 ب- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير المنظمي.
 وفيما يلي الجدول رقم (٦) التالي، يوضح نتائج قياس علاقات الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والذي يمثل المتغير المستقل (X) وبين المتغير المعتمد (Y) التغيير المنظمي، مع قيم (t) المحسوبة، وقيمة (T) الجدولية.

الجدول (٦)

نتائج علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير المنظمي

| قيمة t الجدولية | | قيمة t المحسوبة | التغيير المنظمي (Y) | المتغير التابع المتغير المستقل |
|-----------------|-------|--|---------------------|-----------------------------------|
| ١% | ٥% | ٣,٣٠ | ٠,٩٠** | إدارة الجودة الشاملة (X) |
| ٢,٨٢١ | ١,٨٣٣ | | | |
| درجة الثقة | | توجد علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين | | النتيجة (القرار) |
| ٩٩% | ٩٥% | موجبة وقوية عند المستوى ١% | | |

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (٦) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير المنظمي معاً بدلالة متغيراتها مجتمعة إذ بلغ الارتباط بينهما (٠,٩٠) وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (٣,٣٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٨٢١) وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) (أي وجود علاقة ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير المنظمي).
 وهذا يدل على اهتمام العينة المبحوثة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والتغيير المنظمي وهناك الاستعداد لمتخذي القرار في تهيئة المستلزمات الأساسية لعملية التغيير وإمكانية التغيير وتحديد الحاجة إليه واختيار الإستراتيجية الملائمة لذلك.

ومن خلال الجدول (٧) سيتم ترتيب أهمية علاقات الارتباط بين مؤشرات إدارة الجودة الشاملة والتغيير المنظمي وفق معامل ارتباط سبيرمان وكما يأتي:

جدول (٧)

ترتيب أهمية علاقات الارتباط بين مؤشرات إدارة الجودة الشاملة والتغيير المنظمي

| المتغيرات المستقلة | المتغير المعتمد | ترتيب قوة العلاقة بين المتغيرين |
|---------------------------------|--------------------|---------------------------------|
| الإدارة العليا (X1) | التغير المنظمي (Y) | الأول |
| مشاركة الأفراد العاملين (X2) | | الثالث |
| التركيز على الزبون الخارجي (X3) | | الثاني |

ويوضح إن خلال الجدول السابق حيث حصل متغير الإدارة العليا على المرتبة الأولى في حين حصل متغير المشاركة على المرتبة الثانية وجاء بالمرتبة الثالثة متغير التركيز على الزبون.

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

- في هذه الفقرة سيتم التطرق إلى أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وهي :
- 1- من خلال التحليل الإحصائي أتضح بأن الإدارة العليا مؤتمتة بعمليات المتغير واعتباره حلالة قادمة لايد منها وكذلك هنالك الإيمان التام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وأيقنت الإدارة العليا لها اليد الطولى في عملية التغير وتبني مبادئ الجودة الشاملة وكانت العلاقة إيجابية وقوية بين الإدارة العليا ومؤشرات التغير المنظمي كما وضحته النتائج.
 - 2- أتضح بوجود دور أساسي ومهم للأفراد العاملين وذلك عن طريق إشاركتهم الفعالة وأيضاً يقع عليهم جزء كبير من تقليل حدة المقاومة للتغير وخاصة في مجال تبني مبادئ الجودة بسبب الخوف والقلق الذي قد تسببه التغيرات الحاصلة في منظماتهم بسبب تطبيق مبادئ الجودة وأيضاً من خلال النتائج كانت العلاقة إيجابية وقوية بين مؤشر مشاركة الأفراد العاملين ومؤشرات التغير المنظمي .
 - 3- أصبح الزبون الركيزة الأساسية التي على ضوءها يتم تغيير المنتجات وتصميمها ولايد من إشباع حاجاتهم ورغباتهم لذا يتم التغير في بعض الحالات استناداً إلى آرائهم وهذا مما أظهرته النتائج في التحليل الإحصائي لهذا المؤشر وكانت علاقة الارتباط قوية وموجبة بين التركيز على الزبون الخارجي ومؤشرات التغير المنظمي.
 - 4- هنالك إدراك من قبل الإدارة العليا في تجديد وتشخيص الحاجة إلى التغير وهذا مما أكدته النتائج التي تم الحصول عليها.
 - 5- هنالك دور مشترك للإدارة العليا ومشاركة الأفراد العاملين في عملية التعبد على المعوقات التي تواجهها المنظمة المبحوثة عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإمكانية إيجاد الحلول الملائمة لها.

- ٦- قدرة الإدارة على تحديد الإستراتيجية الملائمة والتي من خلالها تستطيع المنظمة أن تغيّر خطتها الأساسية لعملية التغيير في مجال الجودة الشاملة.
- ٧- من خلال النتائج الإحصائية أتضح بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية تبين مؤشرات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومؤشرات التغيير المنظمي مجتمعة وهذا دليل واضح على قدرة المنظمة على إيجاد الحلول الملائمة لأي تغيير طارئ واستخدام إستراتيجيات التغيير الجذري أو التدريجي أو المزيج بين الاثنين.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة الذكر سيتم التوصل إلى مجموعة من التوصيات وهي كالآتي:

- ١- ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال وخاصة المنظمة المبحوثة لأجل خلق ميزة تنافسية.
- ٢- ضرورة الاعتماد على إستراتيجيات التغيير بشقيها الجذري والتدريجي وإمكانية المزج بين الإستراتيجيات لأجل تخطي المعوقات أن وجدت.
- ٣- لابد على المنظمة من أن تهتم بالتركيز على مشاركة الأفراد العاملين وخاصة عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبار الأفراد الركن الأساسي للتغلب على المعوقات وتحقيق الجودة بكفاءة وفاعلية عالية.
- ٤- لابد من التركيز على الزبون الخارجي واعتباره الشريك الأول للمنظمة المبحوثة والاعتماد على أفكاره وأرائه في عمليات التغيير المنظمي.
- ٥- ضرورة تطبيق المنظمة المبحوثة لنظم إدارة الجودة الحديثة ومبادئ إدارة الجودة والمتمثلة بـ (الإدارة العليا، مشاركة الأفراد العاملين، التركيز على الزبون الخارجي).
- ٨- إنشاء وتشكيل وحدة خاصة بإدارة التغيير وإعطائها الأهمية بإيجاد الحلول الملائمة وإدخال التغييرات الحديثة في مجال الإنتاج والتسويق واستخدام نماذج متطورة وحديثة .
- ٩- ضرورة تطبيق أنموذج Jones في عمليات التغيير الحالية والمستقبلية وفي كافة المجالات التي تحتاج إلى التغيير.

المصادر :

- ١- البرواري، نزار رشيد ((المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات))، المؤتمر العربي، بغداد ١٩٩٩.
- ٢- إيهامر، احمد ((التنظيم، الأدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية))، إدار الجامعة العراقية، (٢٠٠٥).
- ٣- المولى، سماح مؤيد ((الثر استراتيجيات وادوات تغيير المنظمة في تكيف الافراد)) رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠١.
- ٤- إصر الله، نظمي ((الايازو ٩٠٠٠، اطيادار إمام ٢٠٠٠ - خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الادارية))، مطابع الاهرام، مصر ١٩٩٩.
- ٥- Champoux, J.E. ((Organizational behavior essential tents a New millennium, South-Weston college, p. ٢٠٠٦.
- ٦- Daft, R. L., ((Organizational theory and design)), ٧th ed. South Weston USA, ٢٠٠١.
- ٧- Dilworth, James. B, ((Operation Management Design, Planning and Control for Manufacturing and Services)), McGraw-Hill, ١٩٩٢.
- ٨- Dobbin, Bounds & Fowler ((Management Total Quality Perspective, south, ١٩٩٢.
- ٩- Goetsch, David L. & Stanley David, ((Introduction to Total Quality, Productivity, Competitiveness)), D. Hill, ١٩٩٧.
- ١٠- Guy st Clair, ((Total quality management information services)), ٢nd edition, Bowker-Saur London, ١٩٩٧.
- ١١- Harrison, Alan, Nigel Slack, Stuart Chambers Christine & Robert Johnston ((Operation Management)), ٢nd edition, Pitman, p. ١٩٩٧.
- ١٢- Jones, G. R. ((Organizational Theory)), ٢nd ed., Addison Wesley D. Co. ١٩٩٩.
- ١٣- Krajewski, Lee, J. & Larry P., Ritzman ((Operation Management Strategy and Analysis)), ٥th Edition, P. Wesley, ١٩٩٦.
- ١٤- Logothetis, N. ((Management for Quality from Deming to Taguchi and APC) P. Hill, New Delhi ١٩٩٧.
- ١٥- Ross Joel E., ((Total Quality Management, Text cases & Readings)), p. Florida ١٩٩٥.
- ١٦- Schermerhorn, I. R., Hunt J. G. & Osborn, R. N. ((Organizational Behaviour)), ٧th John Wiley & sons. Inc. ٢٠٠٦-٠٨-٣٠.
- ١٧- Slack, Nigel, Stuart Chamber, Christine Harland, Alan & Robert Johnston ((Operation Management)), ٢nd edition, pitman-publishing ١٩٩٨.

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة الاستبانة

٢٠٤



عزيزي المحترم
عزيزتي المحترمة

تحية طيبة

أصبح يديك هذا الاستبيان وذلك لأجل انجاز الدراسة والموسومة (مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في التغيير المنظمي باستخدام أنموذج جونز).

يرجى الإجابة على جميع فقرات الاستبيان لأجل الوصول إلى نتائج دقيقة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
شاكرين تعاونكم معنا...

الباحثين

| | |
|---|---|
| م. انعام عبدالزهره متعب م.م بشرى عبد الحمزة جامعة القادسية | الاستاذ المساعد د. يوسف حجم سلطان الطائي جامعة الكوفة |
|---|---|

المحور الاول.

معلومات عامة أولا: معلومات عامة

الجنس: ذكر أنثى

العمر

المنصب أو الوظيفة

التحصيل العلمي

سنوات الخدمة

المحور الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

اولا / الإدارة العليا.

| ت | العبارات | أنتفق تماماً | أنتفق | محايد | لا أنتفق | لا تماماً |
|---|----------|--------------|-------|-------|----------|-----------|
|---|----------|--------------|-------|-------|----------|-----------|



مبادئ ادارة الجودة الشاملة

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| ١ | تبنى الإدارة العليا التغييرات الحاصلة في جودة المنتجات. | | | | | |
| ٢ | هناك ايمان مطلق من قبل الإدارة العليا بالتغييرات التي تحقق تفوق مثل تغيير الجودة . | | | | | |
| ٣ | تستخدم الإدارة العليا استراتيجية التغيير الجذري والتدريجي عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة | | | | | |
| ٤ | تجري الإدارة التغييرات في الهياكل التنظيمية والوظيفية وتؤمن تنظيمه مبادئ إدارة الجودة. | | | | | |
| ٥ | تنتهج الإدارة استراتيجيات متعددة لتقليل او التغلب على المعوقات التي تثار بسبب تطبيق الجودة. | | | | | |

ثانيا/ مشاركة الأفراد العاملين.

| ت | العبارات | أتفق تماماً | أتفق | محايد | لا أتفق | لا تماماً |
|---|--|-------------|------|-------|---------|-----------|
| ١ | هناك مشاركة كفوءة وفاعلة من قبل العاملين في حل المشاكل التي تظهر نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة . | | | | | |
| ٢ | قبل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أخذ رأينا كقراري عمل في كيفية عملية التطبيق كقرار جماعي. | | | | | |
| ٣ | تستخدم الإدارة وسائل واستراتيجيات معينة لتقليل تخوفنا عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بخصوص ما يتعلق بالتنقلات وغيرها . | | | | | |
| ٤ | تسعى المنظمة إلى استخدام المحاضرات وتثقيف الأفراد العاملين بدور هذا التغيير المتعلق بالجودة. | | | | | |
| ٥ | تحاول الإدارة العليا تقليل حالات الصراع الضمني (السايكولوجي) من خلال تفهمها في كيفية معالجة عملية التغيير الخاصة بالجودة . | | | | | |

ثالثا/ التركيز على الزبون الخارجي.

مبادئ ادارة الجودة الشاملة

| ت | العبارات | أتفق تماماً | أتفق | متوافق | محايد | لا أتفق | لا تماماً |
|---|---|-------------|------|--------|-------|---------|-----------|
| ١ | للزبون الخارجي دور في احداث التغيرات الخارجية الخاصة بتطبيق مبادئ الجودة. | | | | | | |
| ٢ | يعد الزبون الشريك غير المباشر للمنظمة وبالتالي لا بد من اشباع حاجاته عن طريق اقتنائه منتجات ذات جودة عالية . | | | | | | |
| ٣ | تنطلق عملية التغيير الجذري في بعض الاحيان من قبل الزبون الخارجي وخاصة حينما تتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة . | | | | | | |
| ٤ | يعد الزبون القاعدة الاساسية التي على ضوئها يتم لتغيير بجودة المنتجات وتغيير الالات والمكانن وغيرها. | | | | | | |
| ٥ | رضا الزبون عن جودة منتجاتنا له نتائج ايجابية في تحقيق التمايز . | | | | | | |

المحور الثالث: التغيير المنظمي (نموذج Jones)

| ت | العبارات | أتفق تماماً | أتفق | متوافق | محايد | لا أتفق | لا تماماً |
|---|---|-------------|------|--------|-------|---------|-----------|
| ١ | للزبون الخارجي دور في احداث التغيرات الخارجية الخاصة بتطبيق مبادئ الجودة. | | | | | | |
| ٢ | يعد الزبون الشريك غير المباشر للمنظمة وبالتالي لا بد من اشباع حاجاته عن طريق اقتنائه منتجات ذات جودة عالية . | | | | | | |
| ٣ | تنطلق عملية التغيير الجذري في بعض الاحيان من قبل الزبون الخارجي وخاصة حينما تتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة . | | | | | | |
| ٤ | يعد الزبون القاعدة الاساسية التي على ضوئها يتم لتغيير بجودة المنتجات وتغيير الالات والمكانن وغيرها. | | | | | | |
| ٥ | رضا الزبون عن جودة منتجاتنا له نتائج ايجابية في تحقيق التمايز . | | | | | | |

اولا/ تشخيص الحاجة الى التغيير



مبادئ ادارة الجودة الشاملة

| ت | العبارات | أتفق تماماً | أتفق | متوافق | لا أتفق | لا تماماً |
|---|--|-------------|------|--------|---------|-----------|
| ١ | تقسم الظروف البيئية بالتغيير المتسارع وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الجوانب التي تشخص وعلى ضوءها يتم احداث التغيير . | | | | | |
| ٢ | تحدد الحاجة الى التغيير عند مقارنة جودة منتجاتنا مع المنتجات المنافسة . | | | | | |
| ٣ | نظم إدارة الجودة الأكثر في احداث تغييرات وتحديداتها على مستوى منظمنا. | | | | | |
| ٤ | عند احداث عملية التغيير يتم تحديد موقف المنظمة في الوقت الحالي ووقوفها في المستقبل بخصوص تطبيق مبادئ الجودة . | | | | | |
| ٥ | تسعى الإدارة العليا والأفراد العاملين الى معرفة نواحي القصور في المنتجات المقدمة الى الزبون ومحاولة تغيير انماط العمل وصفاتها. | | | | | |

ثانيا/التغلب على المعوقات.

| ت | العبارات | أتفق تماماً | أتفق | متوافق | لا أتفق | لا تماماً |
|---|---|-------------|------|--------|---------|-----------|
| ١ | تحدد الإدارة العليا بعض الحلول المتعلقة بالجانب التنظيمي عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة . | | | | | |
| ٢ | يتعاون كل من الأفراد العاملين والإدارة العليا في تقليص بعض المشاكل التي تنشأ نتيجة تطبيق الجودة. | | | | | |
| ٣ | كسب رضا المجموعات غير الرسمية وكسب تأييدها في عملية التغيير الجديدة الخاصة بالجودة. | | | | | |
| ٤ | توضح الإدارة العليا دأنا وتبرر عملية التغيير المتعلقة بالجودة وتعزو ذلك الى تطور المنظمة وتحافظ على زبائنها. | | | | | |
| ٥ | تحد المنظمة من التوترات الفردية ومحاولة تقليل عملية الصراع الضمني لدى الأفراد عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. | | | | | |

ثالثا/ تحديد الإستراتيجية الملانمة .

مبادئ ادارة الجودة الشاملة

| ت | العبارات | أتفق تماماً | أتفق نوعاً ما | محايد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|---|---|-------------|---------------|-------|---------|----------------|
| ١ | تستخدم الإدارة في بعض الحالات تغيير أنماط العمل الجذري وبما يتلاءم ونظم الجودة . | | | | | |
| ٢ | التغيير الأسرع في مواقع المكينان والالات وتربيتها بحسب جودة المبتاع الجديد او المطور. | | | | | |
| ٣ | تصميم المنتجات وتغيير خطوط الانتاج حسب رغبة الزبون . | | | | | |
| ٤ | تقوم الإدارة بتغيير بعض المفاهيم والترسبات الماضية في افكار العاملين بخصوص اساليب العمل القديمة والتوجه نحو الجودة الشاملة. | | | | | |
| ٥ | تستخدم الإدارة العليا التغيير السايكولوجي لتقليل حدة توتر ومخاوف الأفراد العاملين الناتجة عن التغيير في الجودة. | | | | | |

