

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر التغيير التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة
دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج الطاهير - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

عليوط سهام

إعداد الطالبتين:

جليط رزيقة

جطي فايزة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: سوفي نبيل
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة: عليوط سهام
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ: ياسر عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

نحمد الله سبحانه وتعالى الذي أمدنا بالصحة والقوة لإتمام هذا العمل المتواضع ونحمده تبارك وتعالى على توفيقه وإعانتته لنا بأمل أن يتقبله خالصا لوجهه الكريم

نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة «سها م عليوط» التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها وإرشاداتها جزاها الله خيرا

كما نتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بقراءة وتقييم هذا البحث.

والشكر الجزيل والعرفان إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير وإلى كل طلبة إدارة موارد بشرية

وإلى كل من أعاننا على إنجاز هذا العمل من الأهل والأصدقاء من قريب أو من بعيد بالفعل أو القول أو الدعاء لإعداد هذه المذكرة.

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه
والصلاة والسلام على سيدنا محمد صل الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع:

إلى سبب نجاحي وسعادتي في الدنيا والآخرة إلى جنتي.....

والذي الكريمين حفظهم الله وأبقاهم لناظري

إلى إخوتي وأخواتي وجميع أفراد عائلتي وكل الأهل والأصدقاء.....

إلى من جمعتني بهم المحبة والصدقة وقضيت معهم أجمل اللحظات.....

إلى التي ساعدتني في إنجاز هذا العمل صديقتي فايزة.....

إلى من لهم مكانة خاصة في قلبي.....

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي.....

رزيقة

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى الوالدين الكريمين

أمي الغالية وأبي العزيز

أطال الله في عمرهما وحفظهما

إلى إخوتي الأعزاء

إلى أهلي وأقاربي

إلى جميع أساتذتي الكرام

إلى جميع أصدقائي وزملائي

إلى كل من شق طريقه في طلب العلم

فايزة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	شكر
II	الإهداء
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ - ث	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
07	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التغيير
19	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة
27	المطلب الثالث: أثر التغيير التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة
29	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
29	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي
32	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة
35	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
37	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
40	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

42	المطلب الثاني: أداة الدراسة
48	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
48	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
48	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة
52	المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات محاور الدراسة
61	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
72	خلاصة الفصل
74	الخاتمة
79	قائمة المراجع
85	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملحق

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع الأفراد داخل الشركة	42
02	الإستبانات الموزعة	42
03	مقياس ليكارت الخماسي	43
04	الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المحور الأول	45-44
05	الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المحور الثاني	46
06	معامل ألفا كرونباخ لثبات محاور الاستبانة	47
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	47
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	49
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	49
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	50
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	51
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	52
13	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التغيير الاستراتيجي	53
14	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التغيير التكنولوجي	53
15	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التغيير في الثقافة التنظيمية	54
16	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التغيير في الهيكل التنظيمي	55
17	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التغيير في الموارد البشرية	55
18	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التغيير في القيادة	56
19	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التغيير في المهام	57
20	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الإدارة العليا	58
21	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التحسين المستمر	59-58
22	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد التركيز على الزبون	59
23	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد مشاركة العاملين	60
24	معامل الالتواء والتقلطح	61
25	المتوسط الحسابي لمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة	62

63	المتوسط الحسابي لأبعاد محور التغيير التنظيمي	26
64	نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية	27

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ث	نموذج الدراسة	01
17	نموذج كرت لويين لمراحل إدارة التغيير التنظيمي	02
21	حلقة PDCA	03
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
49	توزيع أفراد العينة حسب السن	05
50	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
50	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	07
51	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	08
52	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	09

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الملحق
85	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين الاستبانة	01
86	إستبانة الدراسة بعد التحكيم	02
106-91	نتائج مخرجات برنامج "Spss"	03

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من وجود أثر للتغيير التنظيمي و أبعاده في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الإفريقية للزجاج-طاهير-جيجل، وكذلك تسعى هذه الدراسة إلى تقييم مدى تبني الشركة الإفريقية للزجاج لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجانب النظري، ومنهج دراسة حالة بالنسبة للجانب التطبيقي، وتم تصميم إستبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية من أجل جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة الإفريقية للزجاج-طاهير-جيجل والمقدر عددهم 190، وتم توزيع (55) إستبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد 50 إستبانة أي ما نسبته (90.91%)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد التغيير التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الإفريقية للزجاج-طاهير-جيجل، بالإضافة إلى أن الأبعاد الخاصة بالتغير التنظيمي(التغيير التكنولوجي، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في القيادة، التغيير في المهام) لها أثر ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع المتمثل في مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بينما (التغيير الاستراتيجي، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الثقافة التنظيمية) ليس لها أثر ذو دلالة إحصائية في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة-طاهير-جيجل.

الكلمات المفتاحية : التغيير التنظيمي، التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في القيادة، التغيير في المهام، مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

Study summary

This study aimed to verify the existence of an impact of organizational change and its dimensions in establishing the principles of total quality management at the African Glass Company-Taher- Jijel, as well as this study seeks to assess the extent to which the African Glass Company adopts the principles of total quality management.

In order to achieve the objectives of this study, the descriptive and analytical approach was relied upon for the theoretical side, and a case study approach for the applied side, and a questionnaire was designed aiming at the field study in order to collect Data, analysis, and hypothesis testing using the Statistical Package for Social Sciences (Spss), so that the study population consists of the employees of the African Glass Company - Tahir - Jijel, whose number is estimated at 190. (55) questionnaires were distributed to the study sample, and 50 questionnaires were recovered, i.e. (90.91%), This study reached the following results There is a statistical significance effect at the significance level $\alpha \leq 0.05$ for the dimensions of organizational change in establishing the principles of total quality management at the African Glass Company-Taher-Jijel, Dimensions of organizational change (technological change, change in human resources, change in leadership, change in tasks) have a statistically significant impact on the dependent variable represented in the principles of management Total quality, while (strategic change, change in organizational structure, change in organizational culture) has no statistically significant effect in establishing the principles of Total Quality Management - Tahir - Jijel.

Key words: organizational change, strategic change, technological change, change in culture Organizational, change in human resources, change in organizational structure, change in leadership, change in tasks, principles of total quality management.

مقدمة

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمال ولذلك على المنظمات السعي الحديث لاكتساب مزايا تنافسية تزيد معدلات الابتكار والنمو الذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم، فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات وعليه يصبح التغيير حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات.

ونظرا لإدراك المنظمات أن التغيير التنظيمي هو الاختيار الأمثل لأي منظمة بحكم ارتباطه بالبيئة الداخلية والخارجية فقد أصبح هذا الأخير محور اهتمامات المديرين في المنظمات من أجل إيجاد أفضل السبل والطرق التي تسمح بتكيف المنظمة مع بيئتها، وفي هذا الإطار برزت إدارة الجودة الشاملة كنظام تغيير توسعي فهي لا تعني تغيير المنظمة لطريقة عملها فقط بل تتطلب عملية تطبيق هذا المنهج إجراء تغييرات كبيرة في أنشطة المنظمة وعملياتها، كما ازداد وعي المنظمات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق هذا المفهوم إذ تسعى العديد منها لترسيخ مبادئها ومفاهيم الجودة في عملياتها التصنيعية والخدمية قصد مجابهة التحديات والتكيف مع المتغيرات التي تحدث سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي.

إشكالية الدراسة:

إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يقتضي إحداث تغييرات واسعة وجذرية في مقدمتها التغيير الاستراتيجي، وكذا الهيكل التنظيمي، القيم والثقافة السائدة في المؤسسة، التغيير في المهام الإدارية وذلك من أجل تمكين المنظمات من التميز عن منافسيهم ومن هنا تبرز أهمية التغيير التنظيمي من قبل الإدارة العليا في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلى ضوء ما سبق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر أبعاد التغيير التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة - دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج ظاهير-جيجل-.

في ضوء هذه الإشكالية تبرز مجموعة من التساؤلات الفرعية نذكرها فيما يلي:

- ما هي أهم مجالات التغيير التنظيمي؟ وما أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
- كيف تؤثر مجالات التغيير التنظيمي على مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟ وما هو واقع هذا الأثر بالشركة الإفريقية للزجاج؟

- ما مستوى تطبيق الشركة الإفريقية للزجاج لمبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

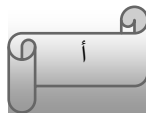
- ما هو المجال الأكثر حدوثا من بين مجالات التغيير التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج؟

فرضيات الدراسة :

انطلقت الدراسة من الفرضيات الدراسة على النحو التالي :

- الفرضية الرئيسية الأولى:

تطبق الشركة الإفريقية للزجاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية.



- الفرضية الرئيسية الثانية:

من بين مجالات التغيير التنظيمي يعتبر التغيير الاستراتيجي الأكثر حدوثًا بالشركة الإفريقية للزجاج.

- الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$ لأبعاد التغيير التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الإفريقية للزجاج- الطاهير- جيجل.

ويندرج هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية :

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لبعدها لتغيير

الاستراتيجي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الإفريقية للزجاج .

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لبعدها التغيير

التكنولوجي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الإفريقية للزجاج.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لبعدها التغيير

في الثقافة التنظيمية في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الإفريقية للزجاج.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لبعدها التغيير

في الهيكل التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الإفريقية للزجاج.

- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لبعدها التغيير

في الموارد البشرية في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الإفريقية للزجاج.

- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لبعدها التغيير

في القيادة في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الإفريقية للزجاج.

- الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لبعدها التغيير

في المهام في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الإفريقية للزجاج.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على التغيير التنظيمي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم المرتبطة بهما والعلاقات

الترابطية الناشئة بينهما؛

- الوقوف على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛

- الوقوف على واقع التغيير التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج؛

- دراسة وتحليل أثر مجالات التغيير التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة محل الدراسة

التطبيقية.



أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتناول متغيرين على قدر كبير من الأهمية، الأول هو أحد أهم سمات بيئة الأعمال الداخلية للمنظمات المعاصرة والمتمثل في التغيير التنظيمي، والثاني هو أحد أهم المداخل لتحقيق التميز والاستمرارية من جهة، ومواكبة التغيرات من جهة أخرى. كما تستمد أهميتها من كونها تدرس واقع علاقة الأثر بين هذين المتغيرين.

أسباب اختيار الموضوع :

- لقد تم اختيار الموضوع لعدة أسباب موضوعية يمكن أن نوجزها فيما يلي:
- بروز التغيير التنظيمي وإدارته كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة الجديدة بالدراسة؛
- بروز إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري له مكاسبه الإدارية والتنظيمية من جهة، و كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي من جهة أخرى؛
- يقع الموضوع في صلب تخصصنا الدراسي.

حدود الدراسة :

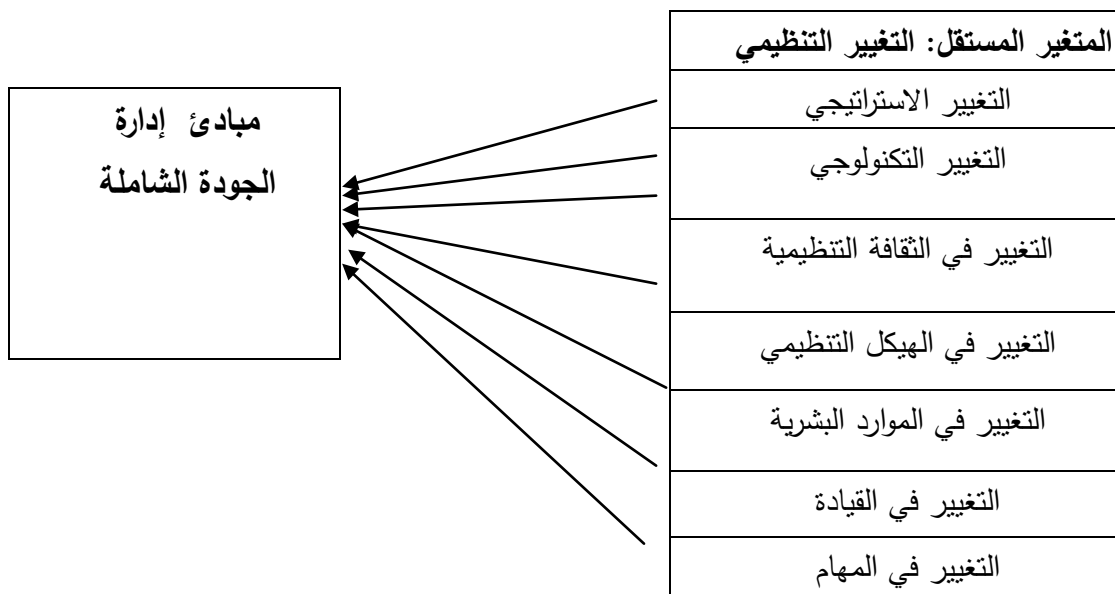
- تمثلت حدود الدراسة فيما يلي :
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة مكونة من 55 عاملا بالشركة الإفريقية للزجاج من (إطارات، عون تحكم، عون تنفيذ) ولقد حرصنا ان يكون حجم العينة مناسباً لضمان حسن تمثيلها للمجتمع المأخوذة منها، الأمر الذي يسمح بالوصول إلى نتائج سليمة.
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في الشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- جيجل
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2020-2021.
- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة تأثير التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الإستراتيجي، التغيير التكنولوجي، التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في القيادة، التغيير في المهام) على أربع مبادئ لإدارة الجودة الشاملة.

نموذج الدراسة:

يمكن توضيح النموذج الفرضي للدراسة الحالية في الشكل التالي:



الشكل رقم (01): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الفصل النظري كونه يعتمد على جمع المعلومات والبيانات ووصف الظواهر وتفسيرها والتعبير عنها كميًا ونوعيًا بشكل عملي منظم بالإضافة إلى تحليلها، كما تم الاعتماد في الفصل التطبيقي على منهج دراسة حالة ليكون المنهج المتبع .

هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين (فصل نظري وآخر تطبيقي) اعتمادًا على طريقة "IMRAD" التي تعطي أهمية أكبر لمساهمة الباحث اعتمادًا على خطوات علمية صحيحة ومنهجية، حيث تضمن الفصل الأول الخلفية النظرية والتطبيقية للموضوع وتم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول يضم المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثاني فيتناول الدراسات السابقة لموضوع الدراسة. وفيما يخص الفصل الثاني فتضمن الدراسة الميدانية وتم تقسيمه إلى مبحثين، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى طريقة وأدوات الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى متغيرات الدراسة إضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تمهيد

يعتبر التغيير سمة دائمة في حياة المنظمات إذ يمثل استقرارا إداريا يسمح للمنظمة بالاستجابة للبيئة، حيث يركز المديرين والأفراد الذين يتابعون عمليات التغيير ويحاولون التقليل من انعكاساتها أحيانا على تبني مفهوم التغيير استجابة لتحقيق هدف النمو، وذلك بإحداث تغييرات هيكلية أو إستراتيجية، أو تكنولوجية... الخ حتى تصبح المنظمات أكثر مرونة في الاستجابة للمتطلبات المتزايدة للزبائن من خلال التخفيض في الأسعار ووضع طرق جديدة للإدارة كإدارة الجودة الشاملة التي تعد من أهم التوجهات الحديثة نسبيا، والتي استحوذت على اهتمام المديرين والممارسين كأحد الأنماط السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية خاصة فيما يتعلق بتطبيق مبادئها التي تتمثل في تحقيق رضا المستفيدين من السلعة، وإشراك العاملين في اتخاذ جميع القرارات، بالإضافة إلى دعم الإدارة العليا ولتحسين المستمر والدائم لكافة مجالات العمل في المنظمة.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الإطار النظري لمتغيرات هذه الدراسة والمتمثلة في التغيير التنظيمي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التغيير التنظيمي

يعتبر مفهوم التغيير التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة لأنه يركز على تحويل أي مؤسسة في الوضع الحالي إلى وضع أفضل فهو يعتبر عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات.

الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

قبل تعريف إدارة التغيير التنظيمي فإنه يجدر بنا من الناحية الموضوعية التطرق أولاً إلى مفهوم التغيير التنظيمي.

أولاً: تعريف التغيير التنظيمي

يعرفه الخصري بأنه: "عملية يتم بموجبها إحداث تأثيرات وتفاعلات ذاتية وتبادلية بين الكيان الإداري وأجزائه وعناصره وملامحه بحيث ينجم عنها واقع جديد يختلف عما قبله".¹

كما يعرفه ستيف سميث أنه: "اهتمام المنظمة المقصود للتأثير على الوضع المالي للمنظمة وإدخال تغييرات داخل المنظمة بهدف استيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعال سواء كانت داخلية أو خارجية".²

ويعرفه دافيد س ويلسون على أنه: "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية ، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته"³

يتضح لنا من خلال التعريفات السابقة أن التغيير التنظيمي هو إحداث تغييرات كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية، وذلك بغرض رفع المنظمة لمستوى أفضل بما يحقق الكفاءة والفعالية.

ثانياً: أنواع التغيير التنظيمي

هناك عدة أنواع للتغيير التنظيمي تختلف حسب المعيار المستخدم في التقسيم:

¹ناصر جرادات، أحمد المعاني، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص31.

²زيد منير عبيو، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص172.

³ مناهل احمد يوسف أحمد، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية (بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم)، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2015، ص20 .

- **حسب درجة شمول التغيير:** يمكن التمييز بين نوعين من التغيير التنظيمي شامل وجزئي فالتغيير الشامل يشمل كافة أو معظم جوانب ومجالات المنظمة ومن أمثلته: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية... الخ، أما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب أو عنصر واحد في أحد الأنظمة أو بعضها، كالتطوير الإداري من خلال تحديث البرامج، تكوين الموظفين¹.
- **حسب مدة إحداث التغيير:** وحسب هذه المدة فالتغيير التنظيمي يصنف إلى نوعين هما التغيير التدريجي والتغيير الجذري، التغيير التدريجي هو الذي يتم إحداثه على مراحل وبصفة تدريجية، وعادة ما يأخذ شكل التعديلات البسيطة وغير الجذرية في أحد مكونات المؤسسة كأن يكون تنظيم العمل أو الإستراتيجية أو الهيكل أما التغيير الجذري فهو الذي يسعى مديره إلى الابتعاد كلية عن كل ما يخص المؤسسة القائمة من حيث إستراتيجياتها وتكنولوجياتها وثقافتها وتنظيمها وهو يعتبر تغيير كلي للمؤسسة ونجاحه يتطلب أن يتم تنفيذه بشكل سريع².
- **حسب موضوع التغيير:** إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي والتغيير المعنوي مثل النفسي والاجتماعي على سبيل المثال، قد نجد المنظمات لديها معدات وأجهزة جديدة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال³.

ثالثا: أسباب التغيير التنظيمي

- لا يحدث التغيير بشكل تلقائي وإنما يحدث نتيجة لأسباب خارجية وأخرى داخلية تتمثل في ما يلي:
 - أ. **الأسباب الخارجية:** تظهر هذه الأسباب بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها الخارجية ويمكن إجمالها في النقاط التالية:⁴
 - **التغيرات السياسية والاقتصادية:** تستدعي هذه التغيرات سوءا كانت سلبية أو ايجابية أن تتكيف المنظمات وتخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات السياسية والاقتصادية؛

¹ نبيل سوفي، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسن طينة - 2011، ص 9.

² توفيق برياش، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: بين الحتمية البيئية والاختيار الإستراتيجي دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2016، ص ص 40-41.

³ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 91-92.

⁴ د محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط و التنظيم، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية، عمان، 2007، ص 127.

- المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية : تقوم المنظمات بالاستجابة المستمرة للمتغيرات الحاصلة للبنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية بهدف الملائمة والانسجام وذلك بإحداث التغييرات في أنشطتها التنظيمية والإدارية؛
- التغييرات في القوانين والأنظمة والتشريعات : يستدعي التغيير فيها للانسجام مع مختلف أبعاد التغييرات الحاصلة فيها التي تصدرها الحكومات أو مجالس الإدارات في المنظمات؛
- التغييرات التكنولوجية : لا بد للمنظمة الأخذ بها وإلا ستسجد نفسها متأخرة عن المنظمات الحديثة بسبب التغييرات المتلاحقة فيها والتي تظهر بين وقت وآخر بهدف تسهيل تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاج.

ب. الأسباب الداخلية: هذه الأسباب يمكن للمنظمة التحكم فيها إلى حد ما على عكس الأسباب الخارجية وتمثل في:¹

- إدراك المدير للتغيير: يعتبر هذا العنصر من أهم الأسباب الداخلية، حيث تتمتع فيه الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة من القائمين على إدارة المنظمة؛
- زيادة طموحات وحاجات العمال: تلجأ المنظمة عادة إلى التغيير لكي تزيد حاجات وطلبات العمال، وينتج عن ذلك تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل؛
- نمو المنظمة وتطورها: تغير المنظمة أهدافها وأساليبها استراتيجياتها بغرض النمو والتطور، وبالتالي تتأقلم مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة.

الفرع الثاني: مجالات التغيير التنظيمي

يمكن للتغيير أن يحدث في المنظمة في مختلف عناصرها الداخلية التي يمكن تصنيفها إلى المجالات الرئيسية الآتية:

أولاً : الإستراتيجية

يشمل هذا المجال من التغيير استراتيجيات المنظمة والتي تشمل استراتيجيات المنظمة ككل واستراتيجيات الإدارة الفرعية الوظيفية، فالتغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد وكذا تغيير الأهداف المسطرة². إذ يحدث في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة والإمكانيات والثقافة والهياكل والأنظمة، ويتطلب التنفيذ الاستراتيجي الناجح للمؤسسة تحليلاً وتفهماً كامليين لهذه العوامل في مرحلتَي التكوين والتخطيط³.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص78.

² مسعودة شريفي، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى الفرع أولائي للجزائر للاتصالات موييليس بشار، رسالة ماجستير في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي بشار، 2007، ص6.

³ رحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص107.

- فإدارة التغيير يجب أن يتم ربطها بشكل كبير بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة حيث أن عملية التغير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الرؤية بعيدة المدى أو الحلم الذي يستحيل تحقيقه، وقد بين Nadle أن الرؤية لها أن ترتبط ببعض الأمور والنقاط الأساسية لكي يكون التغيير ناجحا وهي:¹
- العقلانية: لتوضيح حاجة المنظمة إلى الرؤية؛
 - ذوي المصالح مع المنظمة: ما هي الفوائد التي سوف تقدم لهم من خلال عملية التغيير؛
 - أهداف الأداء: تحديد القيم والمعتقدات الرئيسية التي تدفع المنظمة للتغيير؛
 - العمليات والبناء التنظيمي: كيف سيكون البناء التنظيمي للمنظمة؟ وما هي العلاقة بين كل العناصر؛
 - أسلوب التشغيل: المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

ثانيا: التكنولوجيا

يعتمد التركيز في هذا المجال لإحداث التغيير على مواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيا التي تعود عليها بالفائدة كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، حيث أن المنظمات حاليا تقوم بتطوير طرق ووسائل إنتاج حديثة باقتناء تقنيات الاتصال الجديدة، إذ توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكتروني، وأيضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.²

هناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهتمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:³

- الاتجاه الأول: هو ذلك الذي يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين؛
 - الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.
- وبأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكلية بأجهزة الكمبيوتر الشخصية.

¹ خضير مصباح الطيبي، إدارة التغيير (التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين)، الطبعة الأولى، دار الحامد للتوزيع والنشر، عمان، 2011، ص ص 93-94.

² رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 132.

³ أحمد يوسف مناهل أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 32، 33.

ثالثا: الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة، إذ يعد التغيير الثقافي عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمة إلى التكيف مع عمليات التغيير الداخلية من أجل الاندماج والخارجية من أجل التكيف، أي تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة واستراتيجياتها ومناخها وتكنولوجياتها. وعليه تعد الثقافة التنظيمية عامل مساعد أو عائق لعملية التغيير¹.

ويشير Heller أن إمكانية النجاح في التغيير الثقافي تزداد عندما تتمكن الإدارة والمسؤولين عن مشروع التغيير من خلق ظروف المناسبة التي تشجع الأفراد على هذا التغيير وإقناعهم به، وتحفيزهم على إبدائه من خلال تمكنهم من المشاركة فيه². وقد قدم Cteers Porter أربع وسائل تسهل في تغيير ثقافة المنظمة وهي كالاتي³:

- الإدارة عمل ريادي: أي وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها؛
- مشاركة العاملين: عملية إشراك العاملين تعتبر من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة؛
- المعلومات من الآخرين: إذ تعتبر المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة عنصرا هاما في تكوين الثقافة؛
- العوائد والمكافآت: يقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الالتزام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع الروح المعنوية.

رابعا: الهيكل التنظيمي

هو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعرف بأنه: "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، والمستويات والصلاحيات التي تعطى لها⁴. إذ يعد الوسيلة التي من خلالها تقسم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها

¹ نور الهدى بوطبة، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1، الجزائر، ص 13.

² توفيق برياش، مرجع سبق ذكره، ص 36.

³ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2004، ص 319.

⁴ عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة شركة سونا لغاز - وحدة الأغواط -)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 29.

وتتسببها والناجئة عن قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل تقسيم العمل، أسس تكوين الوحدات، نطاق الإشراف وتفويض صلاحياته¹.

فقد تضطر المنظمة إلى تغيير هيكلها وذلك لأن كل تغيير داخل المنظمة من الضروري أن يصطحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، وهو الأمر الذي يمكن أن يتم من خلال القيام بحذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات وتحديد المسؤوليات ومن أهم العوامل التي توجب التغيير في الهيكل التنظيمي ما يلي:²

- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي بعد إقراره مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر التوزيع الجغرافي الغير ملائم..... الخ؛
- إعادة التنظيم منعا لتصرفات إدارية غير مرغوب فيها كإساءة استخدام السلطة وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم، وعدم تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم؛
- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمة؛
- حدوث تغيير في أهداف المنظمة.

خامسا: الموارد البشرية (الأفراد)

إن الموارد البشرية تعد أكثر موجودات المنظمة أهمية، فتاريخ المنظمة ومعرفتها تعتمد على مهارات ومقدرات موظفيها، ويؤدي العنصر البشري في المنظمة دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي، لأن هذه المهارات والمقدرات تعطي المنظمة ميزة تنافسية إذ يتوقف إحداث التغيير بدرجة كبيرة على قبول الموظفين له وتعاونهم في نجاحه³.

ويشمل التغيير هنا جانبين هما⁴:

- التغيير المادي للأفراد عبر الاستغناء عن بعضهم أو تقليص العدد أو إجراء عملية إحلال؛
 - أما التغيير النوعي للأفراد فيتم عن طريق تفهم سلوكياتهم وشخصياتهم وإدراكهم، ومن ثم العمل على تغييرها ليستطيعوا القيام بعدد من الأمور التي يطلبها العمل.
- فالتغيير في الموارد البشرية يتضمن تغيير ثقافة الأفراد بتفكيرهم وتبادل الثقة بينهم، ويركز أيضا على الأجور والمشاركة في اتخاذ القرارات وإحساس العاملين بأهمية الوقت، ونذكر بعض القضايا التي تساهم

¹ إيسام منيب علي الطائي، الأثر ألتتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في كلية الحداية الجامعة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 5، العدد 10، 2013، ص 257.

² محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 232.

³ دنيا كريم حسن، بشرى عبد الرحمان، الذكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي (دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، دائرة البحث والتطوير الصناعي)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 58، بغداد، ص 155.

⁴ محمد بن سعد العمري، أثر التغيير التنظيمي على التميز (دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي)، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 4، 2017، ص 116.

- في تعزيز دور الأفراد لإنجاح عملية التغيير كما يلي:¹
- الرؤية الواضحة للقيم والعوامل الأساسية لنجاح المنظمة؛
 - تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع التي توضح للجميع الهدف النهائي الذي تود المنظمة الوصول إليه؛
 - لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة التغيير من خلال نظم اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة.

سادسا: القيادة

تعرف القيادة على أنها: "القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم في تحقيق أهداف معينة، ويتولى القيادة شخص يدعى القائد له من الصفات ما يجعله يستطيع أن يؤثر على سلوك الموظفين في المنظمة لتحقيق أهدافها"²، إذ يجب أن ينتبه القادة إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين سواء من حيث مؤهلاتهم وقدراتهم وكذلك العمل على رفع روحهم المعنوية لأن هذا يعتبر من الأمور المهمة والحيوية جدا لنجاح عملية التغيير،

فالتغيير في القيادة مسؤولة بالدرجة الأولى على متابعة وإدخال جميع التغييرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة.³

سابعا: المهام

يتمثل التغيير في المهام في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية، وتدخل التطورات في رغبات واحتياجات المجتمع بوصفها عاملا مؤثرا في هذا التغيير.⁴ وتشمل هذه التغييرات، المتغيرات المتعلقة بتصميم الوظائف وتحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل، إذ تهتم بطبيعة العمل نفسه، فالتصميم الجديد للوظائف يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وكذلك تحقيق رضا أفضل عن العمل والتزام عالي بالعمل الوظيفي، ويعد تغيير المهام أكثر الأساليب شيوعا في تنفيذ التغيير التنظيمي لسهولة تطبيقها، و يتطلب التغيير في المهام دمج وتقليص مهام متكررة أو غير مفيدة أو إضافة وحدات تشغيلية جديدة.⁵

¹ عز الدين على السويسي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، ص 33 .

² عبد السلام مخلوفي، مباركة عبد لي، فعالية نموذج VIGEO في قياس الأداء البيئي للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسات جزائرية)، مجلة الدراسات المالية، الإدارية والمحاسبية، المركز الجامعي النعام، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 12 .

³ حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 191.

⁴ رغد محمد يحيى خروفه، قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 99، 2012، ص 7.

⁵ دنيا كريم حسن، بشرى عبد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 155.

الفرع الثالث: عملية إدارة التغيير التنظيمي

سيتم في هذا الفرع التطرق إلى عملية إدارة التغيير التنظيمي من حيث المفهوم، النماذج والأساليب المتبعة في ذلك.

أولاً: مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

يعرف سيد سالم عرفة إدارة التغيير التنظيمي بأنها: "مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة من خلال خطة واضحة المعالم كما أن الهدف منه مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية وكفاءة العمل في المؤسسة"¹.

ويعرفها ستيف سميث على أنها: "عملية تحويل المؤسسة من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه"².

يشير التعريفان السابقان إلى أن إدارة التغيير التنظيمي تنقل المنظمة من وضع راهن إلى وضع أرقى مع وضع خطط واضحة للاستغلال الأمثل للموارد بإتباع أساليب عملية من أجل الارتقاء بالإنتاجية والوصول إلى أهداف المنظمة .

وفي تعريف آخر، تعرف إدارة التغيير التنظيمي بأنها: "كيفية صنع التغيير بشكل مخطط بهدف احتواء طرق وأنظمة جديدة فعالة ومتطورة، بحيث يتم إدارة التغييرات الموجودة في المنظمة والتحكم بها والرقابة عليها والتي يمكن أن تثار من التغييرات التي تحدث بيئة المنظمة الخارجية"³.

يشير هذا المفهوم إلى أن إدارة التغيير التنظيمي هي كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغييرات والتحكم فيها من خلال وظائف الإدارة .

أما علي السلمي فيعرفها على أنها: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر آخر من عناصر العمل استهدافاً لأحد الأمرين: أولهما ملائمة أوضاع المؤسسة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بها، ثانيهما استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقاً عن غيرها من المؤسسات"⁴.

¹ عبد الله هزاع، محمد قصي محمد، دراسة واقع إدارة التغيير في الموارد البشرية للهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد، مجلة كلية التربية الرياضية، المجلد 30، العدد 2، بغداد، 2017، ص 70.

² محمد بن يوسف النمران لعطبات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 94.

³ رائف علي أبو القاسم، تأثير إستراتيجية التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي (بالتطبيق على ديوان عام محافظة شمال سيناء)، رسالة ماجستير في التخطيط والتنمية، معهد التخطيط القومي، 2004، ص 95.

⁴ محمد حامدي، تأثر التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الاستشفائي - باتنة -، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 3، 2017، ص 33.

من خلال التعاريف السابقة استخلصنا إلى أن إدارة التغيير التنظيمي هي عملية إحداث تحسينات على مكون أو أكثر الذي تتكون منه المنظمة، وذلك من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية التي تحيط بها وتحقيق أفضل أداء للوصول إلى الأهداف الموجودة التي تسعى إلى تحقيقها .

وتتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة هي كالتالي:¹

- الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا بل يحدث في حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة.
 - الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير التنظيمي بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها؛
 - التوافقية: أي يكون هناك قدر من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛
 - الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير التنظيمي فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة والتأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها؛
 - المشاركة: تحتاج إدارة التغيير التنظيمي إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير . بالإضافة إلى هذه الخصائص توجد خصائص أخرى وهي:²
 - الشرعية القانونية: أي لا بد أن تكون إدارة التغيير مرجعية الشرعية القانونية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير؛
 - الرشاد أو المسؤولية: أي مستوى الإدراك العميق لما سينجز عن عملية التغيير إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار؛
 - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تهتم إدارة التغيير التنظيمي اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهاتها وتقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.
- وتسعى عملية إدارة التغيير التنظيمي إلى تحقيق الأهداف الآتية:³
- تحقيق تفاعل الأفراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم؛
 - إشاعة جو من الثقة بين العاملين في مختلف مستويات التنظيم؛

¹ سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص90-91.

² بهاء الدين المنجي العسكري، إنعام الحياي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2014، ص28.

³ فريد كورتل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص37.

- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعيش فيها وتعمل بها؛
- رفع كفاءة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية من خلال تفعيل نظام الأدوار وأداء المهام وتوزيع الموارد البشرية وتبادل المعلومات؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين.

ثانيا: نماذج إدارة التغيير التنظيمي:

تمثل نماذج إدارة التغيير التنظيمي الخطوط العريضة التي تحتوي على المتغيرات أو العوامل ذات الصلة بالتغيير، ومن أهم هذه النماذج: نموذج **Kurt Lewin** ونموذج **Kotter**

1. نموذج **Kurt Lewin**: يقترح **Lewin** أن التغيير الناجح في المنظمات يجب أن يتم بموجب ثلاث خطوات وهي:

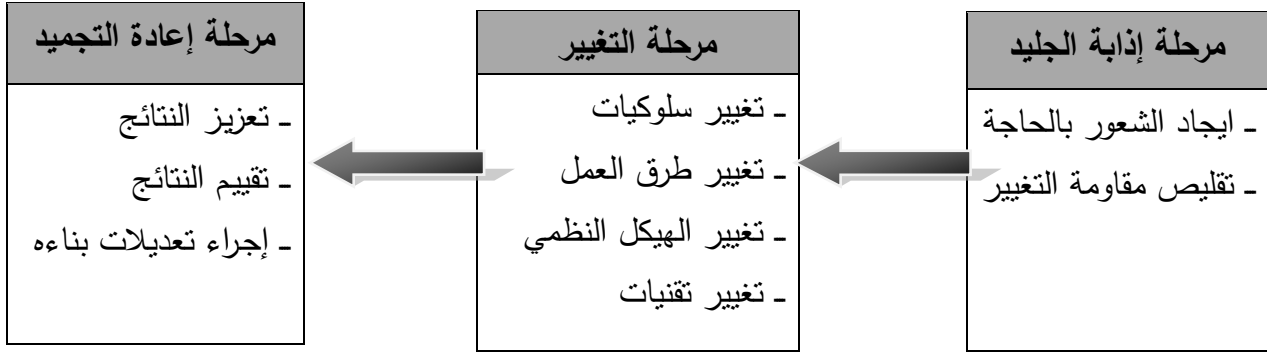
- **مرحلة إذابة الجليد:** تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا في نجاح عملية التغيير، إذ أن إهمال أو إغفال هذه المرحلة كثيرا ما ينتج عنه فشل ممارسات وجهود التغيير، بحيث تهدف هذه المرحلة إلى استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية بما يسمح بإيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، ويعتقد **Shein** بأنه يمكن إذابة الجليد -اختفاء الممارسات - بإيجاد شعور الحاجة لأشياء جديدة من خلال التأكد على عدم ملائمة الوضع الحالي للعمل، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنه ، ويؤكد على أهمية ودور الإدارة في هذه المرحلة وضرورة السعي والعمل الجاد من جانبها لتقليل معوقات التغيير¹.
- **مرحلة التغيير أو التحريك:** في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة، وبالتالي يسلك سلوكا جديدا، ويتم من خلالها التحرك بتغيير فعلي في عنصر واحد أو أكثر من عناصر المؤسسة، فمثلا إذا كان مجال التغيير هيكليا سيتم تقسيم العمل وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي لكن **Kurt Lewin** يحذر من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور بسرعة لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة للتغيير إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي بالشكل الصحيح.²
- **مرحلة إعادة التجميد:** هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه بمعنى محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير التنظيمي وذلك

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص105.

² عبد القادر شارف، اثر إدارة التغيير على جودة الخدمة الصحية(دراسة حالة مستشفى أحمد بن عجلة -الأغواط -)، المجلة العربية للإدارة، المجلد38، العدد3، جامعة الأغواط، الجزائر، ص2018.

بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والسلوكيات التي تعلموها في أساليب عملهم المعتادة من خلال إعطاء فرصة للعمال لإظهار سلوكياتهم وقيمهم الجديدة.¹

الشكل(02): نموذج Kurt Lewin لمراحل إدارة التغيير التنظيمي



المصدر: صورية بوظرفة، دور إدارة التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة حالة : شركة اسمنت تبسه (Scat)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة مسيلة، 2010، ص19.

2. نموذج هوس Huse

هذا النموذج مبني على النموذج السابق لـ Lewin و يضم المراحل التالية:²

- **الاستكشاف:** يلقي المسئولون عن المنظمة و مستشار إدارة لمناقشة الحاجة للتغيير و يقوم المستشار باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام؛
- **الدخول:** يقتررب مسئولو المنظمة والمستشار معا للاتفاق على التعاقد، و يتكون العقد من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للأخر؛
- **التشخيص:** يقوم المستشار مستندا على الخلفية التي لديه بعملية التشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة و يحدد إستراتيجية التدخل المخطط؛
- **التخطيط:** توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل و كيفية العمل، و كذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير؛
- **خطة العمل:** يبدأ التدخل طبقا لخطة عمل تتم الاتفاق عليها و يمكن أن تبدأ طرائق متعددة بشكل متزامن أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة؛
- **التثبيت والقيم:** إن عملية تجميد النظام التي أشار إليها Lewin يطلق عليها اصطلاح التثبيت طبقا لنموذج Huse وعند هذه النقطة نجد أن الممارسات المطبقة حديثا والنظم وترميم مراحل

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الطبعة 8، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص466.

² نور الهدى بوظرفة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير؛

- **إنهاء العمل:** يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى) فأحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج منه، وبالمقابل يبدأ العمل في مشروع مختلفا تماما لتطوير المنظمة، ويكون ذلك في نفس الوقت المنظمة .

3. نموذج Kotter: وهو من أكثر النماذج الأكثر شهرة في التغيير التنظيمي إذ يصرح كوتر أن نموذج

صالح لكل المنظمات وجميع البيئات، ويقترح ثماني خطوات لإحداث عملية التغيير التنظيمي وهي:¹

- **إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير:** وتتضمن رصد الحقائق التنافسية والأزمات الحالية، والفرص المتاحة؛
- **إيجاد تحالف موجه للتغيير:** تتطلب عملية التغيير التنظيمي وجود جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل؛
- **تطوير رؤية إستراتيجية:** قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والاستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية؛
- **إيصال رؤية التغيير:** قائد التغيير الناجح يستعمل كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها؛
- **تمكين العمل ذي القاعدة العريضة:** تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير؛
- **تحقيق مكاسب إنجاز على المدى القصير:** من الضروري التخطيط لتحسينات مرئية ملموسة، ومكافأة أولئك الذين يساهمون بشكل فعال في ذلك؛
- **تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير:** تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تحديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر؛
- **ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة:** قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباطات بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، وليست مرهونة ببقاء فرد معين، حتى وإن كان قائد.

¹ حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 288-289.

ثالثاً: أساليب إدارة التغيير التنظيمي

يمكن القول أن أساليب إدارة التغيير التنظيمي لا تخرج عن أسلوبين يمارسها غالبية من يشرفون على أي عملية تغيير و هما :

- **الأسلوب الدفاعي:** يتخذ هذا الأسلوب شكل رد فعل حيث تنتظر الإدارة حتى يحدث التغيير ثم تحاول التخفيف من الآثار السلبية التي قد تتجم عنه، من خلال البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة وبذلك تقوت على نفسها فرصة الاستفادة من مزايا التغيير.¹ هذا الأسلوب تلجأ إليه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير أو لا تملك روح المبادرة و شجاعة الإقدام عليه.
- **الأسلوب الهجومي:** يقوم هذا الأسلوب على التنبؤ بما تتطلبه المرحلة من طموحات وآمال وما تملكه من قدرات وتوجهها بالحكمة والحنكة نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يتطلب من المدراء توقع التغيير والتنبؤ ليتمكنهم من التعامل معه ثم تحقيق أفضل النتائج.²

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة إحدى أنواع التفكير المنظوماتي إذ لا بد من تحليل وتشخيص جوانبها المختلفة للوصول إلى الرؤيا الشاملة وسنتناول في هذا المطلب مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهدافها، ومبادئها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

سيتم في هذا الفرع التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على أهم التعاريف التي قدمها أهم رواد الجودة وإبراز أهميتها، لكن قبل ذلك سيتم التطرق أولاً إلى مفهومي الجودة والجودة الشاملة.

أولاً: تعريف الجودة والجودة الشاملة

عرفتها المنظمة العالمية للمعايير (ISO) على أنها: "مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو بالنظام أو بالعملية الإنتاجية والتي تلبى رغبات العملاء والأطراف الخاصة الأخرى".³

كما عرفها Crosby على أنها: "المطابقة للمتطلبات أو للمواصفات".⁴

إن يمكن القول بأن الجودة هي مجموعة الخصائص والمميزات النسبية التي تتطوي عليها سلعة أو خدمة ما والتي تستجيب لحاجات الزبون وتوقعاته.

¹نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، ص45.

² عبد القادر شارف، مرجع سبق ذكره، ص 177.

³مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص66.

⁴أمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص16.

أما الجودة الشاملة فهي: "أسلوب لأداء العمل يسعى إلى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات والعمليات والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملها، حيث يمكن تحقيقها من خلال خصائصها التالية"¹.

- تقوم على أساس إستراتيجي ؛
- تركز على الزبائن ؛
- الاهتمام الجيد بالجودة ؛
- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وحل المشاكل ؛
- الحرية من خلال الرقابة إضافة إلى وحدة الهدف وتمكين العاملين.

ثانيا: تعريف إدارة الجودة الشاملة

أما في ما يخص إدارة الجودة الشاملة فقد تعددت التعاريف المقدمة، إذ يعرفها **Figenbaum** بأنها: "نظام فعال لتحقيق التكامل بين المجموعات المتنوعة داخل المنظمة والتي تتولى تطوير الجودة وصيانتها وتحسينها لتقديم منتج وخدمة بأكثر المستويات اقتصادا والتي تحقق الرضا الكامل للزبون"².

ويعرفها **Burati** بأنها: "مجهود على مستوى الشركة، يشارك فيه الجميع لتحسين الأداء، إذ أنها تجعل كل أنشطة الشركة موجهة ناحية الجودة كهدف إستراتيجي رئيسي"³.

أما **المعهد الفيدرالي الأمريكي** فيرى بأنها: "تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصر وقت مع الاعتماد على تقديم المستفيد من معرفة مدى تحسن الأداء"⁴.

ولكي نتعرف بالتفصيل على مصطلح إدارة الجودة الشاملة من المناسب أن نوضح مكونات هذا المصطلح كالآتي:⁵

¹ خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص25.

² فانت أحمد أبو بكر، موزي بنت محمد الرومان، معوقات ومقومات إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2007، ص18.

³ لعل بوكيميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص64.

⁴ سعدية طيباوي، عاشور علوطي، واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري (دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة)، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 33، ص412.

⁵ نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوه، إدارة الجودة الشاملة إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة : مفاهيم أساسية و تطبيقات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 145.

- الإدارة (Management): تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل التحسين.
- الجودة (Qualité): -كما سبقت الإشارة إليها سابقا- ويقصد بها تحديد درجة رضا المستهلك ومستوى الإشباع الذي حققه المنتج ومتطلباته وتوقعاته، بل تجاوزها بما يضمن إبعاده ورضاه مستقبلا وبما يضمن الاستمرار في البقاء والقدرة على المنافسة.
- الشاملة (Total): أما الشاملة فتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من حاجات المستهلك أو المستفيد وانتهاء بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن ننظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها: "أسلوب إداري متكامل يمكن من خلاله إدارة المنظمة بشكل أفضل، إذ إنه يقوم على الالتزام الكلي بمبدأ الجودة من طرف الإدارة والعاملين، والتركيز على الزبائن وإشباع حاجاتهم والاستجابة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية. كما تركز على التحسين المستمر لكل العمليات، بالإضافة إلى المشاركة الفعالة لجميع العاملين في المنظمة.

ثالثا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة يمكن لمسها في كونها فلسفة تهدف إلى تحقيق الكفاءات والتميز في جودة المنظمة، ويمكن توضيح أهميتها من خلال ما يلي:¹

- تساعد على اتخاذ القرار وحل المشكلات بسهولة ويسر؛
- تدعيم الترابط والتنسيق بين أطراف المنظمة ككل؛
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل؛
- إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات و أقسام المنظمة.

وتتضح أهميتها أيضا من حيث أن تبنيها يؤدي إلى تحقيق الآتي:²

- التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن؛
- التحقق من حاجات المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء؛
- القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء؛
- تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.

¹ لعلى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 96.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 54.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في السعي إلى إرضاء العميل وتحقيق رغباته بدرجة عالية من الجودة وبشكل مستمر ودائم من خلال إستراتيجية متكاملة، ويمكن توضيح أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:¹

- فهم حاجات و رغبات العميل لتحقيق ما يريده؛
- توفير السلعة أو الخدمة وفقا لمتطلبات العميل من حيث الجودة، التكلفة، الوقت والإستراتيجية؛
- جذب المزيد من العملاء و المحافظة على العملاء الحاليين وجذب مستهلكين جدد؛
- جعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية، في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ولكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق وتخفيض نسبة الإنتاج المعيب وتحسين الجودة؛
- المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات اللازمة لاحتياجات الزبائن؛

كما حدد ريتشارد فرمان **R.Ferman** أهداف إدارة الجود الشاملة عل أنها:²

- التركيز على احتياجات السوق والعمل على ترجمتها إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ؛
- وضع إجراءات بسيطة للأداء الجودة؛
- ابتكار مقاييس للأداء؛
- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

الفرع الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تبلورت العديد من المبادئ الأساسية التي يركز عليها مفهوم الجودة الشاملة، وكانت هذه المبادئ خلاصة إسهامات العديد من الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي في مختلف المؤسسات.

وفيما يلي سيتم استعراض أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: التحسن المستمر

يقصد به فلسفة ضمان نجاح وتقدم المنظمات التي تعتمد على استراتيجيات جذب العملاء الاحتفاظ بهم وتوفير جميع احتياجاتهم و متطلباتهم وتطوير عمليات الأداء والإنتاج والخدمات المقدمة لهم، إذ تعتبر

¹ عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 41.

² مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 69.

عملية التحسين المستمر هدفا رئيسيا للمنظمة تركز عليه لتحسين الأداء المتميز بالجودة الشاملة ويتحقق ذلك من خلال:¹

- تخفيض الأخطاء وتجنب وقوعها؛
- تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب الأزمنة لعلاجها؛
- تخفيض الانحرافات التي تحدث أثناء عملية تقديم الخدمة للزبون.

ويتطلب نجاح عملية التحسين المستمر توفر الشروط التالية:²

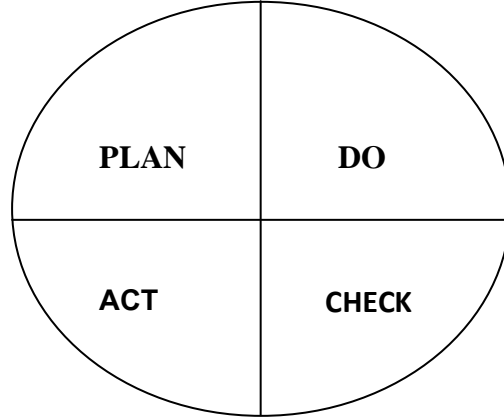
- **الوقت:** سواء فيما يخص التصميم، التنفيذ أو المراقبة، حيث تسمح إدارة الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم، إعداد الآلات، الحصول على المعلومات إلى غير ذلك من الوظائف والعمليات في المنطقة؛
- **المستوى التكنولوجي:** ترتبط عملية التحسين المستمر بتحسين المستوى التكنولوجي للمنظمة وذلك من خلال متابعة الإبداعات والاختراعات أو من خلال تحفيز الطاقات البشرية في المنظمة وحثها على التفكير والإبداع؛
- **ضرورة تواجده قاعدة بيانات ونظام معلومات فعال داخل المنظمة:** يسمح باتخاذ القرارات في أوانها على ضوء المستجدات.

ومن أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسينات المستمرة مدخل **PDCA** تم تطويره من قبل **Deming** ليصبح إطارا عاما لمرحلة أنشطة التحسين المستمر، ويوضح الشكل التالي خطوات هذا المدخل:

¹ يزن عزت محمد قنديل، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أسبقيات الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص 26.

² فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 63.

الشكل (03) : حلقة PDCA



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص182.

من الشكل يتبين لنا أن خطوات PDCA تتضمن أربع خطوات:¹

- **خط (PLAN):** تبدأ هذه الخطوة بتقديم الخطط اللازمة لتحسين الجودة بعد تحديد المشكلة وجمع البيانات الضرورية وتحليلها؛
- **أفعل (Do):** نفذ الخطة وطبق التغيير في نطاق محدود؛
- **أفحص (CHECK):** قم بقياس النتائج وتقييمها، حدد هل هناك نجاح في جهود التحسين أم لا؛
- **نفذ (ACT):** إذا كانت النتائج ناجحة، اعتمد خطة التحسين وطبقها على المجالات الأخرى في المنظمة أما إذا كانت النتائج غير ناجحة قم بتعديل خطة التحسين أو إلغائها.

ومن الممكن تطبيق هذا المدخل على أي نشاط أو عملية في المنظمة سواء كانت عامة أو خاصة صناعية أو خدمية.

ثانياً: التركيز على الزبون

التركيز على الزبون وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت، وهذا ما يراه Kava Jewski حيث يضع رضا المستهلك المحور الذي تركز عليه الجودة الشاملة². ويتمثل في قدرة المنظمات على زيادة اتصالاتها مع الزبائن وتحديد رغباتهم والعمل الجاد على إشباعها، وكذلك إشراك الزبائن

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 182، 183.

² حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TOM والإيزو (ISO)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص47.

بعملية تصميم المنتج أو الخدمة فضلا على إمكانية اعتماد متطلبات المستهلك كأساس لتحديد الجودة¹. إذ أن تحديد الزبون يحقق للمنظمة عددا من الفوائد أهمها²:

- تحسين عوائد المنظمة: إن التركيز على الزبون يؤدي لكسب الزبائن لمستوى عالي من الرضا، وهذا يحقق ولاء عاليًا لديهم مما يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي في السوق؛
 - تلبية حاجات العاملين في التعرف على مستوى رضا الزبون عن الخدمات التي تقدم إليه؛
 - التركيز على تحقيق التحسين المستمر بصورة متكاملة إذ أن الاهتمام بالزبون يؤدي إلى توجيه العاملين بالمنظمة نحو تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح؛
 - التركيز يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إذ أن شعور الزبون بأن المنظمة تهتم به وتسعى إلى تلبية حاجاته ورغباته يؤدي إلى تعميق الإخلاص والولاء لخدماتها.
- وقد عرض **Noriaki kano** خمسة إدراك في مجال الجودة والتي أطلق عليها عناصر الجودة والتي ترتبط برضا المستهلك، ومن هذه العناصر ثلاثة في غاية الأهمية في مجال التركيز على الزبون أو المستهلك وهي كالاتي³:

- **الجودة المتوقعة**: وهي الخصائص التي يتوقعها المستهلك في الخدمة المقدمة، والتي إذا ظهرت فإنها تمنع عدم الرضا، أما إذا فقدت فإنها تؤدي إلى عدم رضا المستهلك بشكل كبير ؛
- **الجودة المحققة للرضا**: وهي الخصائص التي يطلبها الزبون والتي إن ظهرت فإنها تسبب إرضاءه والعكس صحيح؛
- **الجودة المحققة لإسعاد الزبون**: وهي الخصائص التي لا يطلبها الزبون لأنه لا يعلم باحتمالية وجودها أو تقديمها وعند ظهور هذه الخصائص فإنها تؤدي إلى إسعاده وفي نفس الوقت فإنه عند غيابها لا يكون العميل بوضع غير راضي، لذا فإن على المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة محاولة تحقيق هذه الأنواع الثلاثة من الحاجات حتى تضمن الزبائن الحاليين ومحاولة كسب المحتملين.

ثالثا: مشاركة العاملين

تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عال من جميع الأفراد، وبمختلف المستويات الإدارية، ويجب على الإدارة الاستجابة لاقتراحات وآراء العاملين الإيجابية لأن المشاركة تؤدي إلى رفع الروح

¹ظاهر لفا عافت النويران، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة البلقاء-الأردن-، العدد17، ص122.

²قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص145.

³علي أحمد بن عبود، إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء للدوائر المحلية بحكومة دبي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص58.

المعنوية وتحسين الاتجاهات والعلاقات بشكل ينعكس على أهداف المنظمة.¹ حيث أن مشاركة العاملين من خلال تحملهم المسؤولية الكاملة نحو تحسين جودة منتجات المنظمة يحتاجون دائماً إلى دورات تدريبية مكثفة للإيفاء بمسؤوليتهم اتجاه المنظمة.²

فالأفراد العاملين يمثلون جوهر المنظمة، ومشاركتهم الفعالة تمكنهم من إظهار قدراتهم واستخدامها لمصلحتها، وتطبيق هذا المبدأ يستدعي ما يلي:³

- اعتماد أسلوب منح صلاحية اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي تعترض كل عمل لمنفذ العمل المسئول عنه لكي تقع على عاتقه في النهاية المسؤولية الكاملة عن إنجاز العمل بجودة الأداء المطلوبة؛
- دعم فكرة أن التحسين يأتي من اكتشاف الفرص التطويرية من قبل الجميع؛
- تشجيع أي ابتكار يؤدي إلى قيمة مضافة لمصلحة المنظمة وزبائننا معا؛
- قياس رضا العاملين بمستوى رضاهم عن أعمالهم وطموحاتهم المشروعة ودرجة انتمائهم للمنظمة التي ينتسبون إليها.

رابعاً: دعم الإدارة العليا

تبدأ إدارة الجودة الشاملة بدعم الإدارة العليا وبدونه تصبح مجرد شعار أو لافتة بدون أن يكون لها أي دور أو تأثير أو فاعلية لبناء الجودة.⁴ إذ تعتبر المحرك الأساسي لتميز الأعمال حيث تؤثر بشكل كبير على جودة الأداء ولا يمكن تبني إدارة الجودة وتحسين الأداء دون الدعم القوي من قبل الإدارة العليا، فهي تعتبر العامل الأكثر أهمية لمنهج إدارة الجودة الشاملة الناجح.⁵

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة للجودة الشاملة والهندرة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص178.

² بسام منيب الطائي، إسراء الله قاسم، مرجع سبق ذكره، 2013، ص254.

³ إسماعيل القزاز، التطبيق العملي للمواصفة ISO 9001- 2008، الطبعة الأولى، دار الدجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص13.

⁴ <http://www.almerija.com/reqding.ph11:20 22/02/2020>

⁵ محمد زكي عبد الرزاق، سعد فرح حمادي، تأثير التزام الإدارة العليا على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 6، 2016، ص 305.

ويركز دعم والتزام الإدارة العليا على مدى تدريب القادة على مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، بما يحقق الاستفادة من مزاياها والمنافع التي ستضيفها إلى عملهم، ولا بد أن تتصف الإدارة العليا التي تتبنى برامج إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من السمات وهي:¹

- القدرة على التأثير بفاعلية داخل المنظمة وخارجها؛
- القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين؛
- تلبية حاجات ورغبات الزبائن وأن تهتم فقط بالتحسين الجزئي وإنما بالتحسين الشامل والمستمر؛
- تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: أثر التغيير التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يستهدف التغيير التنظيمي إحداث تغيير جذري وشامل لكل الجوانب التي يحتمل أن تشكل نقاط ضعف في أداء المنظمة حالياً ومستقبلياً، والتكيف مع متغيرات بيئة العمل وما قد تشكله من تهديدات وتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة، كما أن عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتضمن إجراء تغييرات كثيرة في مجالات عديدة مثل التغيير في الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الإستراتيجية، و في نمط القيادة.... الخ

أولاً: أثر التغيير الاستراتيجي والتكنولوجي في مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعتبر الإستراتيجية خريطة توضح للمنظمة ومن يعمل فيها الطريق الذي سوف تسلكه من أجل تحقيق أهدافها ورسالتها، ويكون ذلك باستخدام أفضل التكنولوجيا التي تتميز بالتغيير المستمر خاصة عندما يرتبط الأمر بتغييرات جوهرية في رؤية وإستراتيجية المنظمة، فإستراتيجية المنظمة التي تتبنى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تقوم على تحقيق التميز والتفوق عن الآخرين من خلال تقديم سلعة أو خدمة للزبائن تحقق لهم أعلى قيمة ومنفعة، والعمل على منح الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بالجودة من خلال توضيح رسالة ورؤية المنظمة لتحقيق الأهداف التي تريد الوصول إليها.

إن التحدي الذي يواجه قادة المنظمات اليوم هو التقدم التكنولوجي السريع وبالتالي ضرورة وحتمية التغيير التكنولوجي في المنظمة لكي تواكب وتساير التغييرات الحاصلة، فهذا التغيير يتم في إطار حاجات العمل والأفراد وحاجات الزبائن، فهو منهج مفضل لدى معظم منظمات الأعمال المعاصرة لأنه يساعد على استمرار عملية تحسين الأداء في إطار منظمات إدارة الجودة الشاملة والتوجه لحاجات العملاء، فالبرمجيات والتقنيات الحديثة تساعد على تعزيز مركز الزبون في المنظمة بحيث تمكنه من التعريف بنفسه واحتياجاته والتي تعتبر الأساس في تحقيق الجودة، كما يمكن له تقديم منتجات المنظمة عبر شبكة الإنترنت وتسهل له

¹ هدى قاسم سعيد، دور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة (بحث استطلاعي لعينة من الكليات الأهلية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 77، المجلد 20، 2014، ص 27.

أيضا الاتصال أو مراسلة المنظمة مباشرة عبر البريد الإلكتروني في حالة عدم تحقيق رضاه، أو من أجل الإجابة على التساؤلات الخاصة بالمنتج.

ثانيا: أثر التغيير في القيادة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يحتاج تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير النمط القيادي الحالي إلى نمط قيادي جديد ذو خصائص معينة وأسلوب عمل خاص ينسجم مع المنهجية والثقافة، إذ يقوم القائد في ظل إدارة الجودة الشاملة بالعمل على زرع الأمل والتفاؤل في نفوس الأفراد بشأن نجاح تطبيق مبادئها، ويقوم بشرح وغرس ثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة لدى العمال ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها، بالإضافة إلى تطوير أداء المرؤوسين باستمرار وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق إدارة الجودة.

إذ أن نجاح عملية التغيير وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعتمد بالدرجة الأساس على تفهم و تبني هذه المبادئ وحل جميع المشاكل التي تواجه عملية تطبيقها من قبل الإدارة العليا.

ثالثا: أثر التغيير في الثقافة التنظيمية في مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن تغيير مجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دورا بارزا في تشكيل وتوجيه الأنماط السلوكية داخلها بما يخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من التحسين المستمر للأداء ومشاركة العاملين، ودعم الإدارة العليا بالإضافة إلى التركيز على الزبون يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعله ممكنا وناجحا. فنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية تتسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة وتدعيم الاستمرار في العمل وفقا لخصائصها، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع أفراد المنظمة من خلال فرق عمل متمكنة لاقتراح وإجراء تغييرات مناسبة بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعاته واحتياجاته والعمل بشكل مستمر على تحسين وتطوير جودة المنتجات.

رابعا: أثر التغيير في الهيكل التنظيمي في مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يعد الهيكل التنظيمي من بين أهم العناصر التي يمسه التغيير في المنظمة حتى تتناسب مع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بإجراء أو إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل، والتركيز على احتياجات العملاء والاستجابة لها، إذ أن تطبيق هذه المبادئ (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التركيز على الزبون والتحسين المستمر) يتطلب إدخال تعديلات في الهيكل التنظيمي من علاقات السلطة والمسؤولية ووضع أنظمة اتخاذ القرار الملائمة لإدارة الجودة الشاملة، فالهيكل التنظيمي الجديد والذي

يتناسب مع تطبيق هذه المبادئ يسهل الاتصالات بين العاملين مما يؤدي إلى التدفق السريع للمعلومات والبيانات بين أجزاء الكيان التنظيمي، مما يحقق التنسيق والتعاون والسرعة في عمليات اتخاذ القرار.

خامسا: أثر تغيير الموارد البشرية وتغيير المهام في مبادئ إدارة الجودة الشاملة

التغيير في الموارد البشرية لها تأثير فعال في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بتوظيف القوى الماهرة وتدريبها على العمل الجماعي لتحقيق التحسين المستمر للأداء والارتقاء بجودة خدمة الزبائن، كذلك فالتغيير في الموارد البشرية يمكن أن يعمل كأداة من أدوات الإدارة العليا التي تقوم بإحلال عاملين مكان آخرين وذلك بافتراض أنه يؤدي إلى تغيير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم والتوجه نحو إبدال كل جهودهم لتحقيق التحسين المستمر لجودة الأداء ولا يكون ذلك إلا من خلال مشاركتهم في عملية التغيير باعتبارهم ذوو كفاءة وأهلية لذلك، وجعلهم يقومون بدراسة المشاكل التي قد تواجههم أثناء عملية التغيير الخاص بالجودة الشاملة وجمع المعلومات عنها واختيار أفضل الحلول لها باتخاذ القرار المناسب.

بالإضافة إلى أن التغيير في المهام التي تمارسها المنظمات من خلال استخدام أعمال وظيفية جديدة أو التصميم الجديد للوظائف يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، وكذلك تحقيق رضا أفضل عن العمل مما يحفز العمال على المشاركة فيما بينهم في إنجاز الأعمال والسعي لإنتاج سلع وخدمات ذات جودة تحقق رضا الزبون والمنظمة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى بعض الدراسات السابقة لموضوع الدراسة الحالية،

المطلب الأول: الدراسات المرتبطة بالتغيير التنظيمي

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة (سوفي نبيل، 2011) بعنوان: "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي (حالة موظفي خزينة ولاية جيجل)"¹ هدفت هذه الرسالة إلى دراسة وتحليل اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حيث تم استخدام مقياس ليكارت لقياس وتحليل اتجاهات موظفي الخزينة البالغ عددهم 85 موظف نحو التغيير التنظيمي حيث ركزت هذه الدراسة إلى اختبار أربعة فرضيات وتوصلت إلى النتيجة الآتية: "يوجد اختلاف بين اتجاهات موظفي الأسلاك المشتركة واتجاهات الأسلاك التقنية".

¹ نبيل سوفي، مرجع سبق ذكره، ص 203 .

- دراسة (ميساء مصطفى بني سلامة ، رقية قاسم البدارين ، 2016) بعنوان: "دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي"¹ (في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة اربد) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية تدريب العاملين في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة اربد ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان حيث تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (152) موظف، ولغرض تحليل البيانات فقد اعتمدت الدراسة على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss حيث توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لعملية تدريب العاملين بأبعادها المتمثلة في : (تحديد الاحتياجات التدريبية ، تصميم البرامج التدريبية ، تقييم العملية التدريبية) في التغيير التنظيمي في الشركات المبحوثة .
- دراسة (مهند حميد ياسر العطوي ، ضرغام محمد شاطي الخاقاني، 2017) بعنوان: "دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي (دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي معمل اسمنت الكوفة الجديد)"² هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن الدور الذي يقوم به سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق التغيير التنظيمي في الشركة العامة للإسمنت / معمل اسمنت الكوفة الجديد ، ولغرض تحقيق هدف الدراسة فقد تم تصميم الاستبيان لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة البحث المكونة من (115) موظف في معمل اسمنت الكوفة ، تم استرجاع (108) استبانته و(11) غير صالحة للتحليل الإحصائي ومن النتائج المتوصل لها : هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي في معمل اسمنت الكوفة الجديد .
- دراسة (محمد بن سعيد العمري، 2017) بعنوان: "أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي)"³ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي بالتطبيق على عينة تمثل الموظفين في القطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض والبالغ عددهم (368) موظفاً، واستندت الدراسة إلى منهجية البحث الوصفي التحليلي الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي والميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :

¹ ميساء مصطفى بني سلامة، رقية قاسم البدارين، "دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي (في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة اربد)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جدارا-الأردن-، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والأعمال، العدد3، المجلد24، 2016، ص125 .

² مهند حيد ياسر العطوي، ضرغام محمد شاطي الخاقاني، "دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي (دراسة تطبيقية لآراء عينة من موظفي معمل اسمنت الكوفة الجديد)، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد4، المجلد14، 2017، ص305 .

³ محمد بن سعيد العمري، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي)، المجلة العربية للإدارة، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، العدد4، المجلد37، 2017، ص113 .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة عوامل التغيير التنظيمي ؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة إبعاد التميز التنظيمي وفقا للعوامل الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي و المسمى الوظيفي).

ثانيا: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Thomas Diefenback 2007) بعنوان:

"The managerialitic ideology of organizational" change management"¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية، تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية ما بين عوام 2004 و 2005، وقد تم الاعتماد على المقابلة المعمقة في الحصول على البيانات الأولية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن نجاح عملية التغيير أو فشلها تعتمد على الأسلوب الإداري وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، وكذلك على دور السياسات الإيديولوجية والتنظيمية في إحداث التغيير.

- دراسة (Djadli Samir, Moussaoui Abdemour 2016) بعنوان:

Assessing The Impact Of Job Satisfaction On Readness For Organization Change Case Study Of Algerian Universities²

يكن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة إلى مدى الأساتذة الجامعيون الذين يتمتعون بمستوى رضا وظيفي مرتفع هم أكثر تحضيرا واستعدادا 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

¹Thomas Diefenbach, **The managerialistic ideology of organisational change management**(Open University Business School, Milton Keynes, UK), Journal of Organizational Change Management, V20, N1, 2007, P126.

² Samir Djadli, Abdenour Moussaoui, **Assessing the impact if job Satisfaction on Readness for Organizational Change: Case study of Algerian Universities**, Revue Chercheur Economique journal, N 5, Algerien, 2016, P7.

كشفت النتائج بأن الأساتذة في الجامعات الجزائرية يدركون مستويات متوسطة في الرضا الوظيفي ومستويات مرتفعة من الاستعداد للتغيير وأوضح نتائج الدراسة بأن الرضا الوظيفي لمختلف أبعاده ترتبط ايجابيا باستعداد الأساتذة للتغيير التنظيمي والذي يتأثر بدوره بطبيعة العمل نفسه ونظام الأجور.

ثالثا: التعليق على الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي

تم استعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت لدراسة المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، حيث تناولت دراسة (مهند حميد ياسر العطوي، ضرغام محمد شاطي الخاقاني، 2017) ودراسة (ميساء مصطفى بني سلامة ، رقية قاسم البدارين، 2016) ودراسة (سوفي نبيل، 2011) التغيير التنظيمي كمتغير تابع أما بالنسبة لدراسة (محمد بن سعيد العمري ، 2017) فكان التغيير التنظيمي فيها كمتغير مستقل .

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أنها كلها درست التغيير التنظيمي مع متغير آخر، والمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي، بالإضافة إلى أدوات جمع المعلومات المتمثلة أساسا في الاستبانة.

واختلفت عنها من حيث الفترة التي أجريت فيها الدراسة (2020) ، ومكان إجرائها (الشركة الافريقية للزجاج - طاهير-)، و كذلك اختلاف مجتمع الدراسة واختلاف المتغير التابع ، وبالتالي اختلاف النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وأهداف الدراسة الحالية، وتباين في النتائج.

المطلب الثاني: الدراسة المرتبطة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة

أولا: الدراسات العربية

- دراسة (عبد الرحمان محمد إدريس محمد، 2018) بعنوان: "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليتي الاقتصاد و العلوم الإدارية بجامعة أم درمان الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"¹. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليتي الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة أم درمان الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ومعرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، الوظيفة الأكاديمية، والخبرة الأكاديمية) في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ويتكون مجتمع الدراسة من 102 عضو. تم تصميم استبيان بغرض جمع البيانات من أفراد العينة البالغة عددهم 25 عضو. وقد تم استخدام

¹ عبد الرحمن محمد إدريس محمد، "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليتي الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة أم درمان الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الاقتصاد والتجارة، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، العدد5، المجلد1، 2018 ، ص25.

برنامج (Spss) لاختبار الفرضيات، اعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية:

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليتي الاقتصاد و العلوم الإدارية باختلاف متغير (النوع، العمر، الوظيفة الأكاديمية)؛

➤ توجد فروق ذو دلالة إحصائية في درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليتي الاقتصاد و العلوم الإدارية باختلاف متغير سنوات الخبرة الأكاديمية.

- دراسة (فريد محمد القواسمة، تويم تركي تويم المري، 2019) بعنوان: "أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (وزارة التجارة و الصناعة القطرية كدراسة حالة)"¹. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التجارة والصناعة القطرية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد إستبانة مكونة من (44) فقرة وموزعة على 8 أبعاد. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التجارة والصناعة القطرية والبالغ عددهم نحو (2000) موظفا وموظفة فيما بلغت عينة الدراسة (252) موظف وموظفة يشكلون ما نسبته (13 بالمئة) من مجتمع الدراسة. وقام الباحثان بعد جمع البيانات في تحليلهما باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) و توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة التجارة والصناعة القطرية.

- دراسة (يزن عزت محمد قنديل، 2015) بعنوان: "أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان)"². هدفت الدراسة إلى بيان أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية بالمستشفيات الأردنية الخاصة في مدينة عمان مع دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي. وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا للمستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان البالغ عددها 8 مستشفيات، أما عينة الدراسة فقد شملت كافة العاملين في المناصب العليا في المستشفيات الخاصة الأردنية والتي تكون عددها (131) فرد وتم تحليل البيانات

¹ فريد محمد القواسمة، تويم تركي تويم المري، "أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (وزارة التجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة)، مجلة الراصد للاقتصاد والتجارة، العدد 3، المجلد 7، 2019، ص 33.

² يزن عزت محمد قنديل، "أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص 6.

باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وكانت نتائج الدراسة جميعها ايجابية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و من أبرزها:

- وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي لدى العاملين لتحقيق الأسبقيات التنافسية للمستشفيات الخاصة الأردنية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مشاركة العاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية في المستشفيات الخاصة الأردنية.

- دراسة (بشير بودية، 2017) بعنوان: "أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة - بشار".¹ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإستشفائية العمومية الجزائرية من وجهة نظر الموظفين، وأثرها على مستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة في المستشفى، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق هذه الدراسة على عينة بلغ حجمها 473 شخص، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود وعي لدى أفراد عينة الدراسة نحو أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفى؛

- مستوى جودة الخدمة المقدمة غير مقبول من جانب النظافة ونقص المعدات الحديثة والتباطؤ والتأخير في تقديم الخدمة؛
- وجود تأثير لتوافر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة.

- دراسة (عمر قيس جميل، 2018) بعنوان: "أثر الأنماط القيادية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (بحث تطبيقي في الشركة العامة للمنتجات الغذائية في أبو غريب)² يهدف البحث إلى معرفة علاقة وتأثير الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة للمنتجات الغذائية في أبو غريب والخروج بجملة من التوصيات التي تسهم في إرشاد المدراء مستقبلا لتحقيق النجاح لهذه الشركة وقد أعتمد المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مشكلة البحث، طبق البحث على عينة قصديه بلغ حجمها (60) فردا وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ولأجل معالجة هذه البيانات والوصول إلى النتائج تمت الاستعانة برنامج التحليل الإحصائي (Spss) وقد توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة.

¹ بشير بودية، "أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد-بشار-الجزائر، العدد2، المجلد3، 2017، ص165.

² عمر قيس جميل، "أثر الأنماط القيادية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة للمنتجات الغذائية في أبو غريب"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد21، المجلد10، 2018، ص253.

- ثانيا: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Amjed Al-Ganim, 2002) بعنوان: **The Impact of Implementing quality Management Principles Of Iso9000 In Business Effectiveness : An Applied Study at Management Principles Of Iso9000 In Business Effectiveness : 1. Palestinian Businesses**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تحليل نتائج تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000 على فعالية المؤسسات الفلسطينية التي منحت شهادة هذا النظام، وذلك باستخدام المسح الميداني لأربعين شركة تم جمع بيانات عن مبادئ نظام الجودة (الإيزو 9000) المطبقة وبالتحديد إستراتيجية الجودة، التحسين المستمر، تطوير القيادات، ورضا العملاء، وتقييم أثار تطبيق هذه المبادئ من خلال مجموعة مؤشرات مهمة مثل رضى الموظفين، مستوى الجودة وتشير نتائج الدراسة إلى أن الشركات قد بذلت جهودا فعلية من أجل تطبيق مبادئ الجودة وحققت لذلك بعض التحسن في معايير الأداء، وهذا يعزز النتائج المنشودة في الأدبيات حول وجود ارتباط ايجابي بين أداء الشركات وبين تطبيقها لمبادئ الجودة .

ثالثا: التعليق على الدراسات التي تناولت مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بعد تحديد الهدف والنتائج لكل دراسة من الدراسات السابقة و طريقة معالجتها، اتضح لنا أن هناك علاقة بين دراستنا والدراسات السابقة من حيث تشابهها في المنهج المتبع وأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان .

ويكمن الاختلاف في أن هذه الدراسات تناولت المتغير التابع للدراسة الحالية مع متغيرات مختلفة عن المتغير المستقل لدراستنا، كما تختلف من حيث البيئة والفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة، بالإضافة إلى أنها تختلف عنها في مجتمع الدراسة، وبالتالي فالنتائج التي تم التوصل إليها في الدراسات السابقة تختلف اختلافا كليا عما تهدف دراستنا الوصول إليه.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

أولا: الدراسات العربية:

- دراسة (بسام منيب علي الطائي ، إسرائ وعد الله قاسم السبعواوي، 2012) بعنوان: الأثر ألتتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية في كلية الحداث الجامعة)² هدفت هذه الدراسة إلى بيان الأثر ألتتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة

¹ Amjed al Ganim, **The Impact of Implementing quality Management Principles Of Iso9000 In Business Effectiveness :An Applied Study at Palestinian Businesses**, An-Najah journals ,National University Nablus Palestine,N1,V17,P54.

² بسام منيب علي الطائي،إسرائ وعد الله قاسم السبعواوي، مرجع سبق ذكره ، ص244 .

والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في كلية الحداثة الجامعة ، حيث تم اختبار فرضيات البحث بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج التحليل الإحصائي Spss، إذ تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة البحث وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها :

➤ تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي على مستوى الكلية ؛

➤ توجد علاقة ارتباط بين المتطلبات مع التغيير التنظيمي كان مطلب التحسين المستمر وهذا يدل على قيام الكلية بعمليات ونشاطات التحسين المستمر سيسهم بشكل فاعل في دعم التغيير التنظيمي ؛

➤ التغيير التنظيمي كان أكثر تأثيرا في ميزة الإبداع في حين أن أقل تأثيرا للتغيير التنظيمي كان في ميزة الجودة .

- دراسة (سارة لياس، مريم شرقي، 2016) بعنوان "التغيير التنظيمي كمدخل لإحداث إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات"¹ تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واحد من المداخل المبرمجة للتغيير في مؤسسات الأعمال، أين أصبحت المؤسسات تنشط في بيئة أعمال أكثر تنافسية وانفتاحا جعلتها أكثر تعقيدا وأشد اضطرابا لما تشهده من تغيير متزايد وضخم في كافة أبعادها وجوانبها وعلى جميع أصعدتها، مما يتطلب الأخذ بأحدث الأساليب الإدارية كنتيجة حتمية لضرورة التكيف وإحداث التغيير والتحسين المستمر، ولعل من أهم المداخل نجد مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعد مدخلا أساسيا لمواجهة التحديات التي فرضتها المتغيرات الدولية ، حيث جعلت منها محور المرحلة الأساسية في التغيير التنظيمي .

ثانيا: التعليق على الدراسات

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، من حيث أنها تسعى لدراسة التغيير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة من خلال مبادئها أو متطلباتها بدراسة الأثر بينهما، وذلك باستعمال أداة الاستبانة وأسلوب الحزمة الإحصائية وذلك لجمع البيانات وتحليلها.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الفترة الزمنية ومجتمع الدراسة، والمكان الذي أجريت فيه، وبالتالي تختلف الدراسة في الأهداف التي تسعى إليها مقارنة مع الدراسات السابقة.

¹ سارة لياس، مريم شرقي، "التغيير التنظيمي كمدخل لإحداث إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات"، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، العدد 20، 2016، ص 11.

خلاصة:

يعد التغيير التنظيمي عملية مهمة لأي منظمة، ومعرفة أسباب هذه العملية والمبادئ التي تقوم عليها من السبل المهمة للحفاظ على وضعها التنافسي لتحقيق النمو والتقدم المطلوب، فالتغيير التنظيمي أصبح ضرورة ملحة للمنظمات لما له من أثر على العاملين والجماعات سواء تعلق التغيير بالأفراد، الهيكل التنظيمي، أساليب العمل بثقافة المؤسسة أو بالتكنولوجيا المستعملة بالإضافة إلى التغيير في مختلف المهام الإدارية، فحدوث التغيير هنا يساهم في تحسين الحياة العملية والشخصية لهم، كما تعد إدارة الجودة الشاملة الركيزة الأساس التي تعتمد عليها المنظمة من أجل تحسين وتطوير جودة السلع والخدمات باستمرار خاصة في ظل التحديات الصعبة التي تواجهها من حيث تنوع المنتجات واختلافها وتميزها .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصل السابق أهم المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التغيير التنظيمي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وتوضيح الرؤية حول ما يتعلق بالموضوع، وذلك من خلال دراسة أثر التغيير التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الأفريقية للزجاج - طاهير - جيجل و التي ستكون محل الدراسة، ومن أجل ذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة؛

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

من خلال هذا المبحث وقبل التطرق إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية، نوضح أولاً طريقة وأدوات الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليلها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى إظهار نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات وكذلك المحاور التي تغطيها.

قبل التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة يجب الإشارة في البداية إلى تحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية المتمثلة في الشركة الإفريقية للزجاج طاهير-جيجل-، والتي تعد امتداد لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (ENAVA-GROUPE). حيث تطورت هذه الشركة عبر ثلاث مراحل نذكرها باختصار:

- **المرحلة الأولى (مرحلة النشأة):** والتي تم فيها إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982 نتيجة لدراسة قام بها مكتب انجليزي مختص (PELKINTON) وذلك لانجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي ثم إنجاز مشروع الزجاج المسطح بين سنتي 82 و 86 والذي انطلق عمليا في الإنتاج في 1 أوت 1987؛
- **المرحلة الثانية (مرحلة التوسع):** في هذه المرحلة تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط شمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف أنواعها وتمثلت هذه المشاريع في انجاز وحدة جديدة للزجاج الأمني، الزجاج المصنف، وحدة جديدة للزجاج السائل ، وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية ، مشروع تجديد فرن الزجاج المصنف المسطح...الخ؛
- **المرحلة الثالثة (مرحلة الاستقلال):** منذ سنة 1997 أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لديها ذمة مالية شخصية معنوية. وللشركة الإفريقية للزجاج أهمية تبرز من خلال الدور الفعال لصناعة الزجاج في تطور اقتصاديات الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة لزجاج السيارات، الصناعات الكهرومنزلية وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة، كما تبرز أهمية هذه الشركة أيضا في المجال الاقتصادي الوطني وذلك باعتبارها الممون الرئيسي لعدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل: الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (رويبة)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركات التنظيف (هيكل).

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه "مجموعة متكاملة من الأفراد أو الأعداد أو القياسات لها خاصية مشتركة يمكن ملاحظتها ويراد تحليلها"¹. ويضم المجتمع المستهدف في هذه الدراسة جميع الأفراد بالشركة الإفريقية للزجاج و البالغ عددهم 199 فرد يتوزعون على ثلاثة أصناف وظيفية متمثلة في: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): توزيع الأفراد داخل الشركة الإفريقية للزجاج

الصنف	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
العدد خلال الفترة 2019-2020	34	30	135	199

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة بأنها "جزء من مجتمع الظاهرة قيد الدراسة، تؤخذ بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً لمجتمع الدراسة قصد التعرف على خصائصه"².
قمنا بتوزيع 55 إستبانة على مجموعة مختارة عشوائياً من العمال بالشركة الإفريقية للزجاج -طاهير- جبجل .

والجدول التالي يوضح الإستبانات الموزعة على أفراد العينة:

الجدول رقم (02): توزيع الإستبانات الموزعة

الإستبانة	الإستبانة الكلية	الإستبانات المسترجعة	الإستبانات الغير مسترجعة
التوزيع التكراري	55	50	05
النسبة%	100	90.90	9.10

المصدر: من إعداد الطالبتين (الملحق رقم 01).

¹ صبري عزام، الإحصاء الوصفي و نظام Spss، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2006، ص16.

² نفس المرجع السابق، ص17.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأداة المستخدمة في هذه الدراسة من حيث بناءها واختبار مدى صدقها وثباتها وبالتالي صلاحيتها لتحقيق أغراض هذا البحث.

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة حيث قمنا باستعمالها كوسيلة رئيسية لأنها الأكثر ملاءمة للتحليل والكشف عن آراء موظفي الشركة حول التغيير التنظيمي وأثره على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتغطي الاستبانة ثلاث محاور رئيسية وهي:

أولاً: المحور الأول

يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الحالة العائلية، سنوات الخبرة).

ثانياً: المحور الثاني

ويشمل المتغير المستقل (التغيير التنظيمي) وأبعاده التالية :

- البعد الأول: التغيير الاستراتيجي ويضم 3 عبارات؛
- البعد الثاني: التغيير التكنولوجي يضم 3 عبارات؛
- البعد الثالث: التغيير في الثقافة التنظيمية يضم 4 عبارات؛
- البعد الرابع: التغيير في الهيكل التنظيمي يضم 4 عبارات؛
- البعد الخامس: التغيير في الموارد البشرية يضم 4 عبارات؛
- البعد السادس: التغيير في القيادة يضم 4 عبارات؛
- البعد السابع: التغيير في المهام يضم 3 عبارات .

ثالثاً: المحور الثالث

يشمل المتغير التابع (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) وأبعاده التالية:

- البعد الأول: دعم الإدارة العليا ويضم 3 عبارات؛
- البعد الثاني: التحسين المستمر ويضم 4 عبارات؛
- البعد الثالث: التركيز على الزبون ويضم 4 عبارات؛
- البعد الرابع: مشاركة العاملين ويضم العبارات 4 عبارات؛

و يقابل كل عبارة في الاستبانة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات حسب سلم ليكرت الخماسي

كما يلي:

- درجة (1) لا أوافق تماما؛
- درجة (2) لا أوافق؛
- درجة (3) محايد؛
- درجة (4) أوافق ؛
- درجة (5) أوافق تماما.

ولتحديد قيمة المتوسط الحسابي يتم إيجاد طول المدى الذي يمثل الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة (5-1=4) ثم قسمة المدعلى عدد الفئات: $0.80=4/5$ و بعد ذلك يضاف 0.8 إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى [1 - 1.80] وهكذا لبقية الفئات، فيكون عندنا توزيع قيم المتوسط الحسابي وفق مقياس (Likert) الخماسي كالتالي:

الجدول رقم (03): مقياس لكارث الخماسي

رقم الفئة	1	2	3	4	5
الفئات	[1 - 1.80]	[2.60- 1.81]	[3.40 - 2.61]	[4.2 - 3.41]	[5 - 4.21]
درجة التقدير	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الثاني: اختبار صدق الاستبانة

يقصد بها شمول الاستبانة لجميع العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح مفرداتها من ناحية أخرى و يتم التأكد من صدقها من خلال:

أولا:الصدق الظاهري

ويقصد به التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا بحيث قمنا بعرض هذه الاستبانة على مجموعة من الأساتذة في مجال البحث العلمي وذلك لإبداء رأيهم حول محاور وعبارات الاستبيان، وبناءا على مقترحاتهم قمنا بتعديل الاستبانة (الملحق رقم 02)

ثانيا: الصدق البنائي(الاتساق الداخلي لأداة الدراسة)

تم التأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط (Pearson) بين كل عبارة والدرجة الكلية المحور الذي تنتمي إليه، كما يلي:

1. الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول: التغيير التنظيمي

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول المتعلقة بالتغيير التنظيمي بالشركة الإفريقية للزجاج:

الجدول رقم(04): الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد محور التغيير التنظيمي

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات	ترميز العبارة
0.000	0.783	التغيير الاستراتيجي	
0.000	0,830	تركز الإدارة العليا على مدى ملائمة التغيير الاستراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية	A 1
0.000	0,854	تهتم الشركة بوضع و تنسيق خطط لدعم مسمى التغيير	A 2
0.000	0,756	يؤثر التغيير الجذري إيجابا على رؤية رسالة وأهداف الشركة	A 3
0.000	0.826	التغيير التكنولوجي	
0.000	0.935	التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد و توفر الوقت و تحسين الأداء	B 1
0.000	0.943	تتم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية	B 2
0.000	0.888	التطور التكنولوجي دفع بتبني عملية التغيير في الشركة	B 3
0.000	0.921	التغيير في الثقافة التنظيمية	
0.000	0,835	ثقافة الشركة الحالية تسعى إلى التغيير	C 1
0.000	0,887	تسعى الشركة لتطوير ثقافة خاصة	C 2
0.000	0,861	تم تغيير ثقافة الشركة وفقا لأهدافها العامة	C 3
0.000	0,865	تعديل ثقافة الشركة ثقافتها بما يتوافق مع ثقافة المجتمع	C 4
0.000	0.788	الهيكل التنظيمي	
0.000	0,837	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي	D 1
0.000	0,897	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف مؤسستكم	D 2
0.000	0,766	يتصف الهيكل الحالي للمؤسسة بالمرونة	D 3
0.000	0,877	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي	D 4
0.000	0.873	التغيير في الموارد البشرية	

0.000	0,814	الشعور بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل	E 1
0.000	0,857	تتم عملية الترقية في الشركة بناء على تحسين أداء الفرد	E 2
0.000	0,851	أدت البرامج التدريبية إلى تغيير سلوك الأفراد	E 3
0.000	0,897	الشركة تقدر الجهد الذي يبذله الأفراد في سبيل إنجاح عملية التغيير	E 4
0.000	0.858	التغيير في القيادة	
0.000	0,845	يتم تشجيع العمل ضمن فريق واحد متعاون لتحقيق أهداف التغيير	F 1
0.000	0,889	يتم إشراك العاملين وإدماجهم في عمليات التغيير التي تحدثها الشركة	F 2
0.000	0,889	يطلب على عمليات تحضير وتدريب العاملين لتغييرات لتحسين خدمة العملاء وإرضاءهم	F 3
0.000	0,833	تحرص الإدارة العليا على توضيح أهداف التغيير للعاملين	F 4
0.000	0.818	التغيير في المهام	
0.000	0,848	يؤدي التغيير إلى دمج بعض المهام	G 23
0.000	0,897	تسعى الشركة إلى تغيير أساليب إنجاز مهامها	G 24
0.000	0,818	تقوم الشركة باستحداث مهام وظيفية جديدة في إطار التغييرات في هيكلها التنظيمي	G 25

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 1-3)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن:

- معاملات الارتباط بين عبارات كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي مع المعدل الكلي لعبارات البعد المعني دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارات الأبعاد السبعة أقل من 0.05، وبالتالي تعتبر عبارات أبعاد التغيير التنظيمي صادقة لقياس ما وضعت لقياسه.
- يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور التغيير التنظيمي و الدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0,783 و 0,921) وهي جميعها موجبة كما أن القيمة الاحتمالية لمعدلات كل بعد أقل من 0,05 مما يدل على أن أبعاد المحور الأول صادقة لقياس ما وضعت لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الإفريقية للزجاج:

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

رقم	العبارات	معامل الارتباط	قيمة احتمالية
	دعم الإدارة العليا	0,873	0,000
1	لدى الإدارة العليا القناعة بضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0,878	0,000
2	تحرص الإدارة أن تكون على قريبة من مواقع العمل لنشر ثقافة الجودة بين جميع المستويات الإدارية	0,911	0,000
3	تلتزم الإدارة العليا بتوفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0,831	0,000
	التحسين المستمر	0.905	0.000
4	تهتم الشركة بالتحسين المستمر للمنتج المقدم	0,848	0,000
5	تهتم الشركة بتطوير وتحديث أساليب وطرق العمل بشكل مستمر	0,833	0,000
6	تركز الشركة على شمولية التحسين المستمر لكافة عناصر العملية الإنتاجية	0,824	0,000
7	تقوم الشركة بتكوين مواردها البشرية في مجال إدارة الجودة	0,807	0,000
	التركيز على الزبون	0.808	0.000
8	تقوم الشركة بدراسة السوق لتحديد الاحتياجات والرغبات المتجددة للعملاء	0,905	0,000
9	تطور المنظمة استراتيجياتها بناء على رغبات زبائنها الداخليين والخارجيين	0,874	0,000
10	تستجيب الشركة لحاجات ورغبات عملائها في الوقت المناسب	0,844	0,000
11	تأخذ الشركة شكاوى وملاحظات الزبائن بعين الاعتبار	0,806	0,000
	مشاركة العاملين	0.925	0.000
12	تحرص الشركة على ضرورة التزام العاملين بمبادئ الجودة	0,805	0,000
13	تشجع الشركة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والأنشطة المتعلقة بالجودة	0,848	0,000
14	تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للعاملين لإبداء رأيهم حول الأمور المتعلقة بأعمالهم	0,858	0,000
15	تشجع الشركة على تشكيل فرق عمل تسعى للتحسين والتطوير وحل المشاكل	0,903	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS (الملحق رقم 3-1)

يبين الجدول رقم (05) أن:

- معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الثاني (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والدرجة الكلية لعبارات البعد المعني هي قيم موجبة تتراوح (0,805 و 0,911) كما أن القيمة

الاحتمالية لمعدلات كل عبارة أقل من 0,05 مما يدل على أن عبارات أبعاد المحور الثاني صادقة لقياس ما وضعت لقياسه.

- معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0,873 و 0,925) و جميعها قيم موجبة، كما أن القيم الاحتمالية لكل منها أقل من المستوى المحدد في هذه الدراسة (0,05)، و هذا يعني أن أبعاد المحور الثاني صادقة لقياس ما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، ومن أجل التأكد من ذلك قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach وكانت النتائج موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (06): معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لمحاور الاستبانة

المحور	العنوان	معامل ألفا كرونباخ
الأول	التغيير التنظيمي	0,961
الثاني	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	0,950
الكلية	الكلية	0,976

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss (الملحق رقم 3-2)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول فاق 80% حيث بلغ 96,1% بمعنى أن ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات ممتازة.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني فاق 80% حيث بلغ 95% بمعنى أن ثبات المحور الثاني يتمتع أيضا بدرجة ثبات ممتازة.
- معامل ألفا كرونباخ الكلية للمحورين فاق 80% حيث بلغ 97,6% وهذا يدل على أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة ثبات عالية جدا مما يمكننا من استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب المعالجة الإحصائية

لمعالجة البيانات المتحصل عليها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية التي يتضمنها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف باسم Spss والتي من بينها:

- التكرارات و النسب المئوية: لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة؛
- المدى: لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في محوري الدراسة (التغيير التنظيمي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة)؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تم استخدامها لوصف اتجاهات أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة؛
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): للتأكد من درجة ثبات الاستبانة ومدى الاتساق الداخلي لمجمل أبعادها و عباراتها؛
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Corrélations Coefficient): تم استعمال هذا المعامل لقياس درجة الارتباط بين المتغيرين (المتغير التابع و المتغير المستقل) وقد تم استعماله أيضا لحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة؛
- معامل الالتواء والتقاطع: تم حساب معاملات الالتواء والتقاطع لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا؛
- اختبار في حالة عينة واحدة (T-Test): لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة (3) أم زاد أو قل عن ذلك؛
- الانحدار الخطي المتعدد: تم استخدامه لدراسة الأثر بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

سوف نحاول من خلال هذا المبحث التعرف على خصائص أفراد مجتمع الدراسة و كذا التعرف على أثر التغيير التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل الوصول إلى ذلك سنقوم بتفريغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها المحاور الثلاثة، والمتمثلة في محور الخصائص الشخصية، محور التغيير التنظيمي، محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

نسعى من خلال هذا المطلب إلى معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الحالة العائلية، سنوات الخبرة.

الفرع الأول: الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم(07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	46	92%
أنثى	4	8%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات Spss (الملحق رقم 3-3)

من خلال نتائج الجدول رقم (07): يتضح لنا أن نسبة الذكور العاملة في الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير يفوق نسبة الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 46 أي بنسبة 92%، وعدد الإناث 4 موظفات أي ما نسبتهما 8% من العدد الإجمالي لعينة الدراسة، وبالتالي فالنسبتين متباعتين تماما وهذا يعود إلى طبيعة العمل في الشركة محل الدراسة الذي يفرض على الرجال اختيار هذا الميدان أين تكثر فيها المهام التقنية والخارجية والتي تتطلب قوة وجهد بدني كبير مما جعل فئة الذكور تفوق فئة الإناث.

الفرع الثاني: السن

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب السن كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	11	22
من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	38
من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	28
50 سنة فأكثر	6	12
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 3-3)

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم(08) أن أغلبية أفراد المجتمع تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة هم الأكثر تكرارا، حيث بلغت نسبتهم 38%، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40 إلى أقل من

50 سنة) بنسبة قدرها 28% من العينة، ثم تليها مباشرة فئة الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 22% من العينة، لتأتي أصغر فئة و المقدر بـ 6 أفراد بنسبة 12% من العينة وهي الفئة من 50 سنة فأكثر، حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم شباب مما يدل أن الشركة تتجه الى توظيف الفئة الشبابية باعتبارها الأكثر طاقة.

الفرع الثالث: المستوى التعليمي

يمكن توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
2%	1	ابتدائي
26%	13	متوسط
36%	18	ثانوي
36%	18	جامعي
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجاته (Spss) (الملحق رقم 3-3)

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي و ثانوي حيث بلغ عدد أفراد العينة لكل واحد منهما 18 فردا بنسبة 36%، يليهما مستوى متوسط عددهم 13 فردا بنسبة 26%، أما بالنسبة للمستوى الابتدائي فقد تمثل عددهم في فرد واحد بنسبة 2%، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب مستوى علمي مقبول لأداء مختلف الأعمال.

الفرع الرابع: المسمى الوظيفي

يمكن توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرارات	المسمى الوظيفي
18	09	عون تنفيذ
52	26	عون تحكم
30	15	إطار
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 3-3)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم أعوان تحكم وعددهم 26 فردا بنسبة 52%، في حين بلغ عدد الإطارات 15 فردا بنسبة 30% من الحجم الكلي للعينة، بينما بلغ عدد أعوان التنفيذ 9 أفراد بنسبة 18%.

الفرع الخامس: الحالة العائلية

يمكن توضيح خصائص أفراد عينة ا لدراسة من حيث الحالة العائلية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
34	17	متزوج
66	33	أعزب
0	0	أخرى
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 3-3)

من خلال نتائج الجدول رقم (11): يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة محل الدراسة غير متزوجين إذ بلغ عددهم 33 فردا أي ما نسبته 66% من العينة، كما بلغ عدد الموظفين المتزوجين 17 فرد أي ما نسبته 34%، أما الحالات الأخرى فهي منعدمة .

الفرع السادس: سنوات الخبرة

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة كما يلي:

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة%	التكرارات	سنوات الخبرة
40	20	أقل من 5 سنوات
28	14	من 5 إلى 10 سنوات
18	9	من 11 إلى 15 سنة
14	7	أكثر من 15 سنة
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق 3-3)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة خبرتهم أقل من خمس سنوات حيث يمثلون نسبة 40%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بـ14 فرداً أي ما يمثلون نسبة 28%، ثم تأتي الفئة التي تتراوح خبرتها من 11 إلى 15 سنة بـ9 أفراد وبنسبة 18%، وفي الأخير الفئة أكثر من 15 سنة بـ7 أفراد يمثلون 14% من المجموع الكلي لأفراد العينة، وعليه فالشركة محل الدراسة تعتمد بالدرجة الأولى على التوظيف الخارجي وبنسبة منخفضة مقارنة بالتوظيف الداخلي الذي يندرج في إطار المسار الوظيفي (الترقية و النقل).

المطلب الثاني: عرض وتحليل عبارات محاور الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض نتائج الدراسة التي جاءت في الاستبيان وتحليلها، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات والأبعاد.

الفرع الأول: عرض وتحليل العبارات المتعلقة بمحور التغيير التنظيمي

في هذا العنصر يتم عرض وتحليل عبارات المحور الثاني، عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات وأبعاد محاور الدراسة وسنوضح ذلك بالجدول التالي:

أولاً: تحليل عبارات بعد التغيير الاستراتيجي

يحتوي بعد التغيير الاستراتيجي على ثلاث عبارات، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارته، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد التغيير الاستراتيجي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	تركز الإدارة العليا على مدى ملائمة التغيير الاستراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية	2.68	0.999	متوسطة
2	تهتم الشركة بوضع و تنسيق خطط لدعم مسعى التغيير	2.54	1.043	متوسطة
3	يؤثر التغيير الجذري إيجابا على رؤية ورسالة وأهداف الشركة	3.22	1.250	متوسطة
	جميع عبارات التغيير الاستراتيجي	2.81	0.886	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (رقم الملحق 3-4)

يتضح من الجدول أن درجة بعد التغيير الاستراتيجي كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2,81 وانحراف معياري قدر بـ(0.886) وهو أقل من الواحد ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارات، وقد حازت العبارة رقم (3): "يؤثر التغيير الجذري إيجابا على رؤية ورسالة وأهداف الشركة" على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري 1.250.

ثانياً: تحليل عبارات بعد التغيير التكنولوجي

يوضح الجدول التالي استجابة أفراد العينة حول عبارات بعد التغيير التكنولوجي:

الجدول رقم(14): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد التغيير التكنولوجي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
4	التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد و توفر الوقت و تحسين الأداء.	3.08	1.275	متوسطة
5	تتم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية	2.98	1.125	متوسطة
6	التطور التكنولوجي دفع بتبني عملية التغيير في الشركة	2.86	1.178	متوسطة
	جميع عبارات التغيير التكنولوجي	2.97	1.110	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 3-4)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة الموافقة على بعد التغيير التكنولوجي كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي له 2.97 والذي يشير لدرجة تقدير متوسطة، وقدر الانحراف المعياري الكلي له ب 1.110 وهو أكبر من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

وقد حققت العبارة رقم 4: "التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء" أعلى متوسط حسابي بمقدار 3.08، أما أدنى متوسط حسابي فحققتها العبارة رقم 6: "التطور التكنولوجي دفع بتبني عملية التغيير في الشركة" بمتوسط حسابي قدره 2.86.

ثالثاً: تحليل عبارات بعد التغيير في الثقافة التنظيمية

يحتوي بعد التغيير في الثقافة التنظيمية على (4) عبارات، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارته، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد التغيير في الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
7	ثقافة الشركة الحالية تسعى إلى التغيير	2.72	1.213	متوسطة
8	تسعى الشركة لتطوير ثقافة خاصة	2.50	1.111	منخفضة
9	تم تغيير الثقافة وفقاً لأهدافها العامة	2.62	1.048	متوسطة
10	تعديل الشركة ثقافتها بما يتوافق مع ثقافة المجتمع	2.62	1.086	متوسط
	جميع فقرات التغيير في الثقافة التنظيمية	2.615	0.959	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 3-4)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 2.615 بدرجة قبول متوسطة، وانحراف معياري قدر ب 0.959 وهو أقل من الواحد مما يدل على اتساق إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها. وقد حازت العبارة رقم (7): "ثقافة الشركة الحالية تسعى إلى التغيير" على أعلى متوسط حسابي ب 2.72 وانحراف معياري 1.213، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة العبارة رقم 8: "تسعى الشركة لتطوير ثقافة خاصة" بمتوسط حسابي 2.5 وانحراف معياري 1.111.

رابعاً: تحليل عبارات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي

يحتوي بعد التغيير في الهيكل التنظيمي على (4) عبارات، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و القيمة الاحتمالية لعبارته، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد التغيير الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
11	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي	2.48	0.995	منخفضة
12	يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف مؤسستكم	2.46	1.014	منخفضة
13	يتصف الهيكل الحالي للمؤسسة بالمرونة.	2.44	0.951	منخفضة
14	يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي،	2.14	0.969	منخفضة
	جميع عبارات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي	2.38	0.830	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 3-4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التغيير في الهيكل التنظيمي تتراوح ما بين (2,14 و 2,48) و بالتالي فهي تقع في الخانة الموافقة لدرجة تقدير منخفضة، أما الانحراف المعياري فقد كانت قيمته أقل من الواحد ما عدا العبارة رقم 12. وبصفة عامة بالنسبة لهذا البعد قد جاءت درجة الموافقة منخفضة بمتوسط 2.38 مع وجود تجانس في استجابة أفراد العينة وهذا ما يعكسه الانحراف المعياري الأقل من الواحد (0.830).

خامسا: تحليل عبارات بعد التغيير في الموارد البشرية

يحتوي بعد التغيير في الموارد البشرية على (4) عبارات، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارته، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد التغيير في الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
15	الشعور بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل	2.38	1.260	منخفضة
16	تتم عملية الترقية في الشركة بناء على تحسين أداء الفرد	2.18	1.190	منخفضة
17	أدت البرامج التدريبية إلى تغيير سلوك الأفراد	2.38	1.067	منخفضة
18	الشركة تقدر الجهد الذي يبذله الأفراد في سبيل إنجاح عملية التغيير	2.14	1.178	منخفضة
	جميع عبارات التغيير في الموارد البشرية	2.27	0.997	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 3-4)

تشير نتائج الجدول أعلاه أن درجة التغيير في الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعدها التغيير 2.27 وهو ينتمي إلى الفئة [1,81-2,6] والتي تشير إلى الخيار المحايد المقابل للدرجة المنخفضة. وهناك اتفاق بين أفراد العينة حول عبارات البعد إذ كانت قيمة الانحراف المعياري أقل من الواحد.

حيث يتضح من الجدول أن جميع عبارات هذا البعد حصلت على درجة موافقة منخفضة، إذ احتلت العبارتين 15 و 17 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.38، تليهما العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي قدر بـ 2.18، وأخيراً العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي 2.14.

سادساً: تحليل عبارات بعد التغيير في القيادة

يحتوي بعد التغيير في القيادة على (4) عبارات، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لعبارته، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد التغيير في القيادة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
19	يتم تشجيع العمل ضمن فريق واحد متعاون لتحقيق أهداف التغيير	2.66	1.171	متوسطة
20	يتم إشراك العاملين و إدماجهم في عمليات التغيير التي تحدثها الشركة.	2.28	1.089	منخفضة
21	يطلب على عمليات تحضير و تدريب العاملين تغييرات لتحسين خدمة العملاء و إرضاءهم	2.40	1.050	منخفضة
22	تحرص الإدارة العليا على توضيح أهداف التغيير للعاملين.	2.24	1.08	منخفضة
	جميع عبارات التغيير في القيادة.	2.39	0.947	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 3-4)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لعبارات بعد التغيير في القيادة بلغ 2.39 وهو ينتمي إلى المجال [1.81-2.6] الموافق لدرجة تقدير منخفضة، مع وجود اتساق في إجابات أفراد العينة حيث جاء الانحراف المعياري الكلي أقل من الواحد. ونلاحظ أيضاً من نتائج الجدول أن العبارة رقم 19: "يتم تشجيع العمل ضمن فريق واحد متعاون لتحقيق أهداف التغيير" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.66، فيما حصلت العبارة رقم 22: "تحرص الإدارة العليا على توضيح أهداف التغيير للعاملين" على أدنى متوسط حسابي .

سابعاً: تحليل عبارات بعد التغيير في المهام

يحتوي بعد التغيير في المهام على (3) عبارات، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراته، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد التغيير في المهام

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
23	يؤدي التغيير إلى دمج بعض المهام	2.84	1.184	منخفضة
24	تسعى الشركة إلى تغيير أساليب إنجاز مهامها	2.56	1.146	منخفضة
25	تقوم الشركة باستحداث مهام وظيفية جديدة في إطار التغييرات في هيكلها التنظيمي.	2.34	1.042	منخفضة
	جميع عبارات التغيير في المهام	2.58	0.961	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 3-4)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد التغيير في المهام يساوي 2.58 أي أن درجة الموافقة كانت منخفضة مع وجود اتساق في إجابات أفراد العينة حيث قيمة الانحراف المعياري أقل من الواحد. وقد احتلت العبارة رقم 25: "تقوم الشركة باستحداث مهام وظيفية جديدة في إطار التغييرات في هيكلها التنظيمي" بمتوسط حسابي 2.84، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 24: "تسعى الشركة إلى تغيير أساليب إنجاز مهامها" بمتوسط حسابي قدر ب 2.56، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة العبارة: "تقوم الشركة باستحداث مهام وظيفية جديدة في إطار التغييرات في هيكلها التنظيمي" بمتوسط حسابي قدر ب 2.34.

وكخلاصة لهذا المحور، فقد تراوحت درجة الموافقة على جميع الأبعاد المتعلقة بمحور التغيير التنظيمي بين منخفضة إلى متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بالظروف الصعبة التي تمر بها الشركة على جميع الأصعدة وما رافقها من احتياجات عمالية أسفرت عن تسريح الكثيرين منهم.

الفرع الثاني: عبارات محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

سننظر في هذا العنصر إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة، من خلال الجداول التالية:

أولاً: تحليل و عرض عبارات بعد التزام الإدارة العليا

الجدول رقم (20): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد الإدارة العليا

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
26	لدى الإدارة العليا القناعة التامة بضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .	2.54	1.164	منخفضة
27	تحرص الإدارة العليا على أن تكون قريبة من مواقع العمل لنشر ثقافة الجودة بين جميع المستويات	2.52	1.165	منخفضة
28	تلتزم الإدارة العليا بتوفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	2.48	1.035	منخفضة
جميع عبارات دعم الإدارة العليا		2.51	0.981	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (الملحق رقم 3-4)

نلاحظ من الجدول أن درجات الموافقة على بعد دعم الإدارة العليا ضمن محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة منخفضة إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.51 وهو يقع ضمن المجال الموافق لدرجة موافقة منخفضة، والانحراف المعياري 0.981 مما يدل على اتساق إجابات أفراد العينة.

ويلاحظ من الجدول أن العبارة 26 (لدى الإدارة العليا القناعة التامة بضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة عليها ب 2.54، تليها في المرتبة الثانية العبارة (تحرص الإدارة العليا على أن تكون قريبة من مواقع العمل لنشر ثقافة الجودة بين جميع المستويات) بمتوسط حسابي 2.52 وانحراف معياري 1.165، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت العبارة رقم (تلتزم الإدارة العليا بتوفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) حيث بلغ متوسطها 2.48، وانحرافها المعياري ب 1.035

ثانياً: تحليل عبارات بعد التحسين المستمر

الجدول رقم (21): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد التحسين المستمر

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
29	تهتم الشركة بالتحسين المستمر للمنتج المقدم	2.82	1.155	متوسطة
30	تهتم الشركة بتطوير وتحديث أساليب وطرق العمل بشكل مستمر .	2.70	1.055	متوسطة

متوسطة	1.042	2.66	31	تركز الشركة على شمولية التحسين لكافة عناصر العملية الإنتاجية.
منخفضة	1.129	2.50	32	تقوم الشركة بتكوين مواردها البشرية في مجال إدارة الجودة
متوسطة	0.906	2.67	جميع عبارات بعد التحسين المستمر.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 3-4)

نلاحظ من خلال الجدول أن درجات الموافقة على عبارات بعد التحسين المستمر ضمن محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة تراوحت بين منخفضة إلى متوسطة، وجاءت درجة الموافقة الكلية للبعد متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.67 وانحراف معياري 0.906 مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة. وتحصلت العبارة "تهتم الشركة بالتحسين المستمر للمنتج المقدم" على أعلى متوسط حسابي قدره 2,82، والعبارة "تقوم الشركة بتكوين مواردها البشرية في مجال إدارة الجودة" على أدنى متوسط حسابي قدره 2,50 .

ثالثاً: تحليل عبارات بعد التركيز على الزبون

يوضح الجدول التالي نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التركيز على الزبون:

الجدول رقم (22): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد التركيز على الزبون

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
33	تقوم الشركة بدراسة السوق لتحديد الاحتياجات و الرغبات المتجددة للعملاء.	2.32	1.186	منخفضة
34	تطور المنظمة استراتيجياتها بناء على رغبات زبائنها الداخليين و الخارجيين	2.72	1.991	متوسطة
35	تستجيب الشركة لحاجات و رغبات عملائها في الوقت المناسب.	2.48	1.035	منخفضة
36	تأخذ الشركة شكاوى و ملاحظات الزبائن بعين الاعتبار.	2.76	1.098	متوسطة
جميع عبارات بعد دعم التركيز على الزبون		2.57	0.924	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 3-4)

يظهر الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد العينة حول عبارات بعد مبدأ التركيز على الزبون جاءت منخفضة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المقدر بـ 2.57 والذي يقع ضمن مجال درجة التقدير المنخفضة، وهناك اتساق في إجابات أفراد العينة حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري أقل من الواحد. وتدل هذه النتائج على الاهتمام الضعيف للشركة بزيائنها خاصة من حيث تحديد احتياجاتهم والاستجابة لرغباتهم وحاجاتهم في الوقت المناسب وهذا ما تظهره العبارة 33 و 35 اللتين تحصلتا على أضعف المتوسطات الحسابية.

ثالثاً: تحليل عبارات بعد مشاركة العاملين

يوضح الجدول التالي نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد مشاركة العاملين:

الجدول رقم (23): نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد مشاركة العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
37	تحرص الشركة على ضرورة التزام العاملين بمبادئ الجودة.	2.8	1.207	منخفضة
38	تشجع الشركة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والأنشطة المتعلقة بالجودة	2.49	1.120	منخفضة
39	تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للعاملين لإبداء رأيهم حول الأمور المتعلقة بأعمالهم.	2.33	1.088	منخفضة
40	تشجع الشركة على تشكيل فرق عمل تسعى للتحسين والتطوير وحل المشاكل.	2.37	1.270	منخفضة
	جميع عبارات بعد مشاركة العاملين	2.49	1.000	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 3-4)

يلاحظ من خلال الجدول أن درجات الموافقة على عبارات بعد مشاركة العاملين كلها منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 2,49 بدرجة قبول منخفضة والانحراف المعياري كانت قيمته أكبر من الواحد عبارات بعد مشاركة العاملين ما يدل على ضعف اتساق إجابات أفراد العينة وتشتتها، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم حالياً بتحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل كفريق واحد والدليل أن العبارة " تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للعاملين لإبداء رأيهم حول الأمور المتعلقة بأعمالهم " حازت على أدنى متوسط حسابي يقدر بـ 2,33 بدرجة موافقة منخفضة. وهذا ظاهر جلياً من خلال الوضع الذي تعيشه الشركة من احتياجات عمالية وما رافقها من عمليات تسريح للعمال.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة التي تم طرحها في البداية، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهمية هذه الدراسة.

الفرع الأول: طبيعة توزيع بيانات الدراسة

للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي تم حساب معامل الالتواء والتفلطح وفق قاعدة القرار حسب بعض الباحثين كالتالي:¹

- إذا كانت قيمته معامل الالتواء تقع ضمن المجال (2,-2) فالبيانات تخضع للتوزيع الطبيعي؛
- إذا كانت قيمة معامل التفلطح أيضا تقع ضمن المجال (2.2,-2) فالبيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

والنتائج الموضحة في الجدول التالي تبين ذلك:

الجدول رقم(24): معاملي الالتواء و التفلطح

معامل التفلطح KYRTOSIS	معامل الالتواء " SKEZNES "	المتغيرات
-0.410	-0.171	التغيير الاستراتيجي
-0.71	-0.142	التغيير التكنولوجي
-0.688	-0.033	التغيير في الثقافة التنظيمية
-1,073	-0.817	التغيير في الهيكل التنظيمي
-0.252	0.666	التغيير في الموارد البشرية
-0.207	0.447	التغيير في القيادة
-0.800	0.101	التغيير في المهام
0.009	0.182	التغيير التنظيمي
-0.131	0.344	مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss (الملحق رقم 3-5)

¹رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعريريج)، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 153، 2016.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الالتواء لجميع المتغيرات تتراوح ما بين (-0.817) و (0.666) وهي تقع ضمن المجال المحدد (2. -2)، في حين أن معاملات التقلطح محصورة بين (-1,073) و (0.09) وهي تقع ضمن المجال (2. -2)، وبالتالي فالبيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا الفرع التأكد من صحة فرضيات الدراسة التي تم طرحها في بداية الدراسة من خطئها، و ذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية فيما يخص الفرضية الرئيسية الأولى والثانية، أما الفرضية الثالثة فتم اختبارها بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على: "تطبق الشركة الإفريقية للزجاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استعمال المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني الذي يتضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي لمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المحور	المتوسط الحسابي	درجة التقدير
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	2.56	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss (الملحق رقم 3-6)

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساوي 2.56 وهو يقع ضمن الفئة [1.80-2.6] أي يقابل درجة موافقة منخفضة حسب سلم ليكارت الخماسي ما يدل على أن الشركة الإفريقية للزجاج تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة منخفضة حسب آراء عينة الدراسة. وانطلاقاً من ذلك نستنتج أن الفرضية الرئيسية الأولى مرفوضة أي أن:

الشركة الإفريقية للزجاج لا تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية على ما يلي: "من بين مجالات التغيير التنظيمي يعتبر التغيير الاستراتيجي الأكثر حدوثا في الشركة الإفريقية للزجاج"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استعمال المتوسط الحسابي الإجمالي لأبعاد المحور الثاني الذي يتضمن التغيير التنظيمي وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي لأبعاد المحور الأول

الأبعاد	المتوسط الحسابي	درجة التقدير
التغيير الاستراتيجي	2.81	متوسطة
التغيير التكنولوجي	2.97	متوسطة
التغيير في الثقافة التنظيمية	2.61	متوسطة
التغيير في الهيكل التنظيمي	2.38	منخفضة
التغيير في الموارد البشرية	2.27	منخفضة
التغيير في القيادة	2.39	منخفضة
التغيير في المهام	2.58	منخفضة
المتوسط الحسابي للتغيير التنظيمي	2.55	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss (الملحق رقم 3-6)

يتضح من خلال الجدول أن التغيير الأكثر حدوثا في الشركة هو التغيير التكنولوجي بمتوسط حسابي قدر ب 2.97 والذي يقابل درجة موافقة متوسطة، يليه التغيير الاستراتيجي والتغيير في الثقافة التنظيمية بمتوسطات حسابية (2.82 و 2.61) المقابلة لدرجة موافقة متوسطة، أما التغيير في الهيكل التنظيمي، في الموارد البشرية، في القيادة، في المهام فكانت متوسطاتها الحسابية تتراوح ما بين (2.27 و 2.58) والمقابلة لدرجة تقدير منخفضة حسب سلم ليكارت الخماسي، كما نلاحظ أيضا أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد التغيير التنظيمي تساوي 2.55 بدرجة منخفضة.

وانطلاقا من التحليل السابق لنتائج الاختبار نتخذ القرار بأن الفرضية الرئيسية الثانية مرفوضة أي أن:

من بين مجالات التغيير التنظيمي لا يعتبر التغيير الاستراتيجي الأكثر حدوثا في الشركة الإفريقية للزجاج"

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة و فرضياتها الفرعية

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد جاءت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة و فرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	قيمة (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة
التغيير الاستراتيجي	-0.210	-1.696	0.097
التغيير التكنولوجي	0.291	2.641	0.012
التغيير في الثقافة التنظيمية	0.028	0.179	0.859
التغيير في الهيكل التنظيمي	-0.065	-0.633	0.530
التغيير في الموارد البشرية	0.241	2.073	0.044
التغيير في القيادة	0.349	3.023	0.004
التغيير في المهام	0.370	3.252	0.002
قيمة معامل الارتباط r	0.916		
قيمة معامل التحديد R ²	0.838		
قيمة (F)	31.103		
مستوى 0.000Sig ^b			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss (الملحق رقم 3-6)

اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \sigma$ لأبعاد التغيير التنظيمي في ارساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الافريقية للزجاج طاهير - جيجل -" و يمكن صياغتها كما يلي:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \sigma$ لأبعاد التغيير التنظيمي في ارساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الافريقية للزجاج طاهير - جيجل -

H₁: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \sigma$ لأبعاد التغيير التنظيمي في ارساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الافريقية للزجاج طاهير - جيجل -"

نلاحظ من النتائج الواردة أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.916) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.838) أي أن ما قيمته 83.8% يشير إلى مساهمة التغيير التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، أما باقي النسبة 16.2% ترجع إلى متغيرات أخرى غير التغيير التنظيمي.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة و التي بلغت قيمتها (31.103) وهي دالة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة 6.16.

و عليه ترفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد التغيير التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج طاهير -جيجل-

1. اختبار الفرضيات الفرعية :

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعد التغيير الاستراتيجي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج طاهير -جيجل-

ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعد التغيير الاستراتيجي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج طاهير -جيجل-

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعد التغيير الاستراتيجي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج طاهير -جيجل-

توضح نتائج الجدول رقم (27) أن قيمة t المحسوبة تساوي (1.696 -) وهي أصغر من قيمة T الجدولية (2.0048)، كما قدر مستوى الدلالة ب 0.097 و هو أكبر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة

($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير الاستراتيجي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج طاهير جيجل

وعليه ترفض الفرضية البديلة H_1 و يتم قبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعث التغيير الاستراتيجي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج طاهير جيجل

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعث التغيير التكنولوجي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج طاهير-جيجل-

ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعث التغيير التكنولوجي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج طاهير-جيجل-

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعث التغيير التكنولوجي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج طاهير-جيجل-

توضح نتائج الجدول رقم (27) أن قيمة t المحسوبة تساوي (2.641) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (2.0048)، كما قدر مستوى الدلالة ب 0.012 و هو أكبر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التكنولوجي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج طاهير جيجل، كما بلغت قيمة معامل التأثير $Beta$ 0.291 و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التغيير التكنولوجي يؤدي إلى الزيادة في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعء التغيير التكنولوجي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج طاهير-جيجل

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعء التغيير في الثقافة التنظيمية في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج طاهير-جيجل-

ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعء التغيير في الثقافة التنظيمية في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج -طاهير-جيجل

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعء التغيير في الثقافة التنظيمية في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج -طاهير-جيجل

توضح نتائج الجدول رقم (27) أن قيمة t المحسوبة تساوي (0.179) وهي أصغر من قيمة T الجدولية (2.0048)، كما قدر مستوى الدلالة ب 0.859 و هو أكبر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للتغيير في الثقافة التنظيمية في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج طاهير جيجل

وعليه ترفض الفرضية البديلة H_1 ويتم قبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعء التغيير الثقافة التنظيمية في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج طاهير-جيجل-

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعء التغيير في الهيكل التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج طاهير-جيجل- ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعء التغيير في الهيكل التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج -طاهير-جيجل

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعء التغيير في الهيكل التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج -طاهير-جيجل

توضح نتائج الجدول رقم (27) أن قيمة t المحسوبة تساوي (-0.633) وهي أصغر من قيمة T الجدولية المقدر ب(2.0048)، كما قدر مستوى الدلالة ب 0.530 و هو أكبر من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج طاهير جيجل.

وعليه ترفض الفرضية البديلة **H₁** و يتم قبول الفرضية الصفرية **H₀** التي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعء التغيير في الهيكل التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج طاهير جيجل

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعء التغيير في الموارد البشرية في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج -طاهير-جيجل- ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعء التغيير في الموارد البشرية في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج طاهير-جيجل-

H₁: أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعء التغيير في الموارد البشرية في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج طاهير-جيجل-

توضح نتائج الجدول رقم (27) أن قيمة t المحسوبة تساوي (2.073) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (2.0048)، كما قدر مستوى الدلالة ب 0.044 و هو قيمة اقل من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

كما نلاحظ أيضا أن قيمة معامل التأثير (Beta) بلغت 0.241 و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التغيير التكنولوجي يؤدي إلى الزيادة في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الموارد البشرية في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج طاهير جيجل.

وعليه ترفض الفرضية الصفرية **H₀** ويتم قبول الفرضية البديلة **H₁** التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعء التغيير في الموارد البشرية في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج طاهير-جيجل-

- اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية الفرعية السادسة على ما يلي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعء التغيير في القيادة في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج طاهير-جيجل-

ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعء التغيير في القيادة في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج طاهير-جيجل-

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعء التغيير في القيادة في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الإفريقية للزجاج طاهير-جيجل-

توضح نتائج الجدول رقم (27) أن قيمة t المحسوبة تساوي (3.023) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (2.0048)، كما قدر مستوى الدلالة ب 0.004 و هو قيمة اقل من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

كما نلاحظ أيضا أن قيمة معامل التأثير (Beta) بلغت 0.349 و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التغيير في القيادة يؤدي إلى الزيادة في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في القيادة في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج طاهير -جيجل-

وعليه ترفض الفرضية الصفرية H_0 ويتم قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعث التغيير في القيادة في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج طاهير جيجل

- اختبار الفرضية الفرعية السابعة

تنص الفرضية الفرعية السابعة على ما يلي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعث التغيير في المهام في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج طاهير -جيجل-

ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعث التغيير في المهام في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج -طاهير-جيجل

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\sigma \leq 0.05$ لبعث التغيير في المهام في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج طاهير -جيجل-

توضح نتائج الجدول رقم (27) أن قيمة t المحسوبة تساوي (3.252) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (2.0048)، كما قدر مستوى الدلالة ب 0.002 وهو قيمة اقل من مستوى الدلالة المحدد في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$).

كما نلاحظ أيضا أن قيمة معامل التأثير (Beta) بلغت 0.370 و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التغيير في المهام يؤدي إلى الزيادة في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في المهام في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج طاهير -جيجل-.

وعليه ترفض الفرضية الصفرية H_0 ويتم قبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعث التغيير في المهام في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الأفريقية للزجاج طاهير -جيجل-.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية، حيث حاولنا إعطاء صورة حول أثر التغيير التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الافريقية للزجاج، و ذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الانحدار الخطي المتعدد بالاعتماد على نظام Spss ، وقد كانت النتائج كما يلي:

- تطبق الشركة الافريقية للزجاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة منخفضة، وهذه النتيجة التي تم التوصل إليها تنفي صحة الفرضية الرئيسية الأولى؛
- من بين مجالات التغيير التنظيمي يعتبر التغيير الاستراتيجي الأكثر حدوثا في الشركة بدرجة منخفضة، وهذه النتيجة التي تم التوصل إليها تنفي صحة الفرضية الرئيسية الثانية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد التغيير التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة الافريقية للزجاج.

الخاتمة

من خلال هذا البحث حاولنا إبراز أثر التغيير التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وفي إطار البحث عن إجابة للإشكالية المطروحة في بداية البحث والتي تتمحور حول تقصي مدى تأثير التغيير التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة محل الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتي على أساسها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات وكذا بعض المواضيع التي يمكن دراستها لاحقاً.

أولاً: نتائج الدراسة

لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية تتمثل في مايلي:

1. النتائج النظرية

- ✓ التغيير التنظيمي هو عملية الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أفضل استجابة لتغيير المحيط؛
- ✓ عملية التغيير التنظيمي عملية هادفة ومدروسة ومخططة لا تأتي بعفوية؛
- يحدث التغيير التنظيمي نتيجة لعدة أسباب منها الداخلية والخارجية؛
- ✓ يعتمد نجاح المؤسسة أو فشلها في إحداث التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة على الإستراتيجية المتبعة في إحداثه؛
- ✓ تقوم المنظمة بإحداث التغيير في عدة مجالات أهمها التغيير الاستراتيجي، التغيير التكنولوجي، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في القيادة، التغيير في الثقافة التنظيمية، التغيير في المهام؛
- ✓ إدارة الجودة الشاملة منهج إداري يقوم على مجموعة من المبادئ التي تنمي وتنتشر ثقافة الجودة في المنظمة؛
- ✓ لإدارة الجودة الشاملة مبادئ تركز عليها وتتمثل أهم هذه المبادئ في التحسين المستمر، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، دعم الإدارة العليا؛
- ✓ تتأثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتغيير التنظيمي من خلال التغييرات في مجالاته التي تساهم في تسهيل تطبيق هذه المبادئ.

2. النتائج التطبيقية:

- تطبق الشركة الإفريقية لزجاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة منخفضة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث كانت النتائج المتعلقة بحساب المتوسطات لمستوى تطبيق هذه المبادئ مرتبة تنازلياً كما يلي:

- ✓ الشركة تطبق مبدأ التحسين المستمر للجودة بدرجة متوسطة؛
- ✓ الشركة تطبق مبدأ التركيز على الزبون للجودة بدرجة منخفضة؛
- ✓ الشركة تطبق مبدأ دعم الإدارة العليا للجودة بدرجة منخفضة؛
- ✓ الشركة تطبق مبدأ مشاركة العاملين للجودة بدرجة منخفضة؛

وهذه النتيجة تنفي صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي انطلق منها البحث، والتي تنص على أن الشركة الافريقية للزجاج تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية.

- لا يعتبر التغيير الاستراتيجي الأكثر حدوثا في الشركة الافريقية للزجاج-طاهير- جيجل، حيث توصلنا من خلال اختبار الفرضية الثانية بأن التغيير التكنولوجي هو الأكثر حدوثا. حيث أظهرت نتائج حساب المتوسطات مرتبة تنازليا كما يلي:

- ✓ التغيير التكنولوجي في المرتبة الأولى؛
- ✓ التغيير الاستراتيجي في المرتبة الثانية؛
- ✓ التغيير في الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة؛
- ✓ التغيير في المهام في المرتبة الرابعة؛
- ✓ التغيير في القيادة في المرتبة الخامسة؛
- ✓ التغيير في الهيكل التنظيمي في المرتبة السادسة؛
- ✓ التغيير في الموارد البشرية في المرتبة السابعة.

وهذه النتيجة تنفي صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن "من بين مجالات التغيير التنظيمي يعتبر التغيير الاستراتيجي الأكثر حدوثا في الشركة الافريقية للزجاج-طاهير-جيجل"

- أظهرت نتائج الانحدار الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة أنه:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد التغيير التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الافريقية للزجاج -طاهير- جيجل؛

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة ما يلي:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدها التغيير الاستراتيجي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الافريقية للزجاج ؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدها التغيير التكنولوجي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الافريقية للزجاج ؛

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدها التغيير في الثقافة التنظيمية في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الافريقية للزجاج ؛

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدها التغيير في الهيكل التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الافريقية للزجاج ؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدها التغيير في الموارد البشرية في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الافريقية للزجاج ؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعدها التغيير في القيادة في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الافريقية للزجاج ؛

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعء التغيير في المهام في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الإفريقية للزجاج.

ثانيا: الاقتراحات

- وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات لأصحاب الشركة كما يلي:
- ✓ على الشركة أن تنتظر للتغيير على التنظيمي على أنه عملية مستمرة وليست منتهية؛
 - ✓ ضرورة اهتمام الشركة بالمتابعة المستمرة لمعرفة الحاجات المتغيرة للعمال والعملاء والعمل على إشباعها؛
 - ✓ إشراك العاملين بالشركة في عملية التغيير التنظيمي وجعلهم جزء لا يتجزأ منه، لأن ذلك سيجعلهم أكثر إدراكا لأهدافه ونتائجه وكيفية تطبيقه؛
 - ✓ ضرورة الاقتناع بأن الوضع الحالي للشركة يحتاج للتغيير، وذلك عن طريق توضيح المشكلات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها الشركة وأن الفشل في التصدي لها سيكون له آثار سلبية على الشركة ؛
 - ✓ نشر الوعي بين العمال بأهمية تبني مبادئ الجودة كفلسفة راسخة في الشركة يجب احترامها والالتزام بها خاصة لدى العمال المحليين؛
 - ✓ ضرورة تعزيز وتبني ثقافة تنظيمية للشركة وجعلها ثقافة خاصة بها تميزها عن باقي الشركات المماثلة لها؛
 - ✓ زيادة فاعلية الشركة من خلال التركيز على مجالات التغيير التنظيمي وعدم التركيز على مجال واحد دون المجالات الأخرى لمدى أهميتها جميعا؛
 - ✓ تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الإفريقية للزجاج من خلال زيادة فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ؛
 - ✓ التعليم والتدريب المستمر للعاملين بالشركة لاكتسابهم خبرات تمكنهم من استخدام أساليب التحسين المستمر في معالجة المشاكل؛
 - ✓ ضرورة تركيز الإدارة العليا في الشركة الإفريقية على عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة منتجاتها؛
 - ✓ التركيز على العمل الجماعي داخل الشركة وتشكيل فرق عمل؛
 - ✓ يجب على الشركة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي لجميع العمال من أجل زرع ثقافة الجودة في نفوسهم.

ثالثا: آفاق الدراسة

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوع الدراسة والتي يمكن أن تكون عناوين لبحوث

مستقبلية:

- ✓ التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين بالشركة الافريقية للزجاج- طاهير- جيجل؛
- ✓ أثر التغيير الاستراتيجي في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالشركة الافريقية للزجاج؛
- ✓ أثر التحسين المستمر على التغيير التنظيمي في الشركة الافريقية للزجاج؛
- ✓ مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بفاعلية التغيير التنظيمي بالشركة الافريقية للزجاج.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. الطيبي خضير مصباح، "إدارة التغيير (التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين)"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
2. العميان سليمان محمود، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
3. السويسي علي عز الدين، الحفاجي نعمة عباس، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014 .
4. العطيات بن يوسف محمد النمران، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
5. العسكري بهاء الدين المنجي، الحيايلى إنعام، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2014.
6. الدرادكة مأمون سليمان، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
7. البروراي نزار عبد المجيد، باشيوة لحسن عبد الله، "إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والريادة مفاهيم أساسية وتطبيقات"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
8. الطائي حميد عبد النبي وآخرون، "إدارة الجودة في الخدمات"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
9. العزاوي عبد الوهاب محمد، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
10. المحياوي علوان نايف قاسم، "إدارة الجودة في الخدمات"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
11. الشعبان جاسم محمد، الأبعج محمد صالح، " إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة للجودة الشاملة والهندرة"، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
12. القزاز إسماعيل، التطبيق العلمي للمواصفة 2008-2001 Iso، الطبعة الأولى، دار الجدلة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. أحمد محمد حسن، "إدارة التخطيط والتنظيم"، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية، عمان، 2007.
14. أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

15. أبو بكر فاتن محمد، الرومان موسى بنت محمد، "معوقات ومقومات إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2007.
16. بوكيمش لعل، "إدارة الجودة الشاملة ايزو9000"، الطبعة الأولى، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
17. جرادات ناصر، المعاني أحمد، "إدارة التغيير والتطوير"، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
18. جودة أحمد محفوظ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
19. حريم حسين، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
20. حمود كاضم خيضر، "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
21. حامد محمود فداء، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
22. عبوي زيد منير، "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
23. عرفة سيد سالم، "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
24. عليان ربحي مصطفى، "إدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
25. عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
26. عزام صبري، الإحصاء الوصفي و نظام Spss، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2006.
27. كورتل فريد، "الجودة والتميز في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
28. مساعدة ماجد عبد المهدي، "إدارة المنظمات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
29. ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات"، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، مصر، 2002.

ثانيا: المقالات

1. الطائي علي منيب بسام، "الأثر ألتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في كلية الحداباء الجامعة، (مجلة كلية الإدارة والاقتصاد)، المجلد 05، العدد 10، 2013.

2. العمري بن سعد محمد، أثر التغيير التنظيمي على التميز (دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي)، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 4، 2017.
3. النويران ظاهر لفا عافت، أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية، (مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية)، قسم إدارة الأعمال، جامعة البلقاء-الأردن- العدد 2017، 17 .
4. القواسمة محمد فريد، تويم تركي تويم المري، "أثر القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (وزارة التجارة والصناعة القطرية كدراسة حالة)، مجلة الرافد للاقتصاد والتجارة، العدد 3، المجلد 7، 2019 .
5. بشير بودية، "أثر تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعة"، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد-بشار-الجزائر، العدد 2، المجلد 3، 2017 .
6. حسن دنيا كريم، عبد الرحمان بشرى، "النكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية)، العدد 58، بغداد، 2013.
7. حامدي محمد، "تأثر التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الإستشفائي"، (مجلة العلوم الإنسانية)، العدد 3، 2017 .
8. حمادي فرح سعد، عبد الرزاق محمد زكي، "تأثير التزام الإدارة العليا على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، (مجلة الإدارة والاقتصاد)، العدد 6، 2016 .
9. خروفة يحي رغد محمد، "قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي"، (مجلة كلية التربية الرياضية)، المجلد 30، العدد 2، بغداد، 2017 .
10. طيباوي سعدية، علوطي عاشور، "واقع التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري، (حوليات جامعة الجزائر-1)، العدد 33، 2010 .
11. عبد الرحمن محمد إدريس محمد، "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليتي الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة أم درمان الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، (مجلة الاقتصاد والتجارة، كلية العلوم الإدارية)، قسم إدارة الأعمال، العدد 5، المجلد 1، 2018.
12. قيس عمر جميل، "أثر الأنماط القيادية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة للمنتجات الغذائية في أبو غريب، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، المجلد 10، 2018 .
13. قاسم سعيد هدى، "دور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة"، (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية)، العدد 77، المجلد 20، 2014 .

14. لياس سارة، شرقي مريم، "التغيير التنظيمي كمدخل لإحداث إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات"، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية (مجلة علمية دولية محكمة تصدر شهريا عن مركز جيل البحث العلمي)، جامعة قسنطينة2، العدد20، 2016 .
15. مخلوفي عبد السلام، عبدلي مباركة، "فعالية نموذج VIGEO في قياس الأداء البيئي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسات جزائرية، (مجلة الدراسات المالية، الإدارية والمحاسبية)، جامعة النعامة، العدد2، 2014.
16. ميساء مصطفى بني سلامة، رقية قاسم البدارين، "دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي(في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة اربد)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جدارا-الأردن-، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والأعمال، العدد3، المجلد24، 2016 .
17. مهند حيد ياسر العطوي، ضرغام محمد شاطي الخاقاني، "دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي(دراسة تطبيقية لأراء عينة من موظفي معمل اسمنت الكوفة الجديد)، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد4، المجلد14، 2017.
18. محمد بن سعيد العمري، أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي(دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودي)، المجلة العربية للإدارة، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، العدد4، المجلد37، 2017.
19. هزاع عبد الله، قصي محمد، "دراسة واقع إدارة التغيير في الموارد البشرية للهيئات الإدارية لبعض الألعاب الرياضية في أندية بغداد، (مجلة كلية التربية الرياضية)، المجلد30، العدد2، بغداد، 2017 .
- ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية
1. أبو القاسم رائف علي، "تأثير استراتيجيات التغيير التنظيمي على فعالية الأداء والرضا الوظيفي" (بالتطبيق على ديوان عام محافظة شمال سيناء)، رسالة ماجستير في التخطيط والتنمية، معهد التخطيط القومي، 2004.
2. برباش التوفيق، "التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: بين الحتمية البيئية والاختيار الإستراتيجي دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2016 .
3. بوطبة نور الهدى، "إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة - الجزائر -، 2015.
4. بن عبود علي احمد، "إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء للدوائر المحلية بحكومة دبي"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2003 .
5. سوفي نبيل، "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري-قسنطينة-، 2011.

6. شريفي مسعودة، "إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى الفرع الولائي للجزائر للاتصالات موبيليس بشار"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة- الجزائر، 2008 .
7. علاوي عبد الفتاح، "أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية(دراسة حالة شركة سونا لغاز-وحدة الأغواط- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012 .
8. قنديل محمد يزن عزت، "أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015 .
9. مناهل احمد يوسف احمد، "أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية(بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم)، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2015 .
10. يزن عزت محمد قنديل، "أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي(دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015 .

2. المراجع باللغة الأجنبية:

أولاً: المقالات

1. Thomas Diefenbach, **The managerialistic ideology of organisational change management**(Open University Business School, Milton Keynes, UK), Journal of Organizational Change Management, V20, N1, 2007.
2. Samir Djadli, Abdenour Moussaoui, **Assessing the impact if job Satisfaction on Readiness for Organizational Change: Case study of Algerian Universities**, Revue Chercheur Economique journal, N 5, Algerien ,2016.
3. Amjed al Ganim, **The Impact of Implementing quality Management Principles Of Iso9000 In Business Effectiveness : An Applied Study at Palestinian Businesses**, An-Najah journals, National University Nablus Palestine, N1, V17, 2003.

المواقع الالكترونية :

1-<http://www.almeriga.com/reqding>.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين الاستبانة

الكلية	الاسم واللقب	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم تسيير - جامعة جيجل	نجيمي عيسى	01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير - جامعة عنابة-	هند لبصير	02

الملحق رقم (02): الاستبيان بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانه بحث

الأخ الفاضل.....،الأخت الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته..

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات للدراسة التي نقوم بإعدادها و
المعنونة ب: **أثر التغيير التنظيمي في إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة الشركة
الإفريقية للزجاج - طاهير- جيجل،** و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص
إدارة الموارد البشرية .

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي تتضمنها هذه الاستبانة بوضع علامة (X)
في الخانة التي تعبر عنك ، مؤكداً أن إجاباتكم ستحاط بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض
البحث العلمي.

نشكركم على حسن تعاونكم ،وتقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

تحت إشراف الأستاذة

* عليوط سهام

الطالبتين :

* جليط رزيقة

* جطي فايضة

السنة الجامعية 2020-2021

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس :

أنثى

ذكر

2- السن :

من 30 إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 إلى أقل من 50 سنة

3- المستوى التعليمي :

جامعي

ثانوي

متوسط

ابتدائي

4- المسمى الوظيفي :

إطار

عون تنفيذ

عون تحكم

5- الحالة العائلية :

أخرى

متزوج

أعزب

6- سنوات الخبرة :

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11 إلى 15 سنة

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	رقم
البعد الأول: التغيير الاستراتيجي					
					01
					تركز الإدارة العليا على مدى ملائمة التغيير الاستراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية.
					02
					تهتم الشركة بوضع وتنسيق خطط لدعم مسعى التغيير.
					03
					يؤثر التغيير الجذري إيجابا على رؤية رسالة و أهداف الشركة.
البعد الثاني: التغيير التكنولوجي					
					04
					التكنولوجيا المتاحة أدت إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت وتحسين الأداء .
					05
					تتم الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة بالكفاءة العالية .
					06
					التطور التكنولوجي دفع بتبني عملية التغيير في الشركة .
البعد الثالث: التغيير في الثقافة التنظيمية					
					07
					ثقافة الشركة الحالية تسعى إلى التغيير .
					08
					تسعى الشركة لتطوير ثقافة خاصة.
					09
					تم تغيير ثقافة الشركة وفقا لأهدافها العامة.
					10
					تعدل الشركة ثقافتها بما يتوافق مع ثقافة المجتمع .
البعد الرابع: التغيير في الهيكل التنظيمي					
					11
					تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي .
					12
					يساعد الهيكل التنظيمي الحالي على تحقيق أهداف مؤسستكم .
					13
					يتصف الهيكل الحالي للمؤسسة بالمرونة .
					14
					يوجد رضا عام عن الهيكل التنظيمي الحالي .
البعد الخامس: التغيير في الموارد البشرية					
					15
					الشعور بالراحة النفسية أثناء التواجد في العمل
					16
					تتم عملية الترقية في الشركة بناء على تحسن أداء الفرد.
					17
					أدت البرامج التدريبية إلى تغيير سلوك الافراد .

					18	الشركة تقدر الجهد الذي يبذله الأفراد في سبيل إنجاح عملية التغيير.
البعد السادس: التغيير في القيادة						
					19	يتم تشجيع العمل ضمن فريق واحد متعاون لتحقيق أهداف التغيير.
					20	يتم إشراك العاملين وإدماجهم في عمليات التغيير التي تحدثها الشركة.
					21	يتركز على عمليات تحضير وتدريب العاملين تغييرات لتحسين خدمة العملاء وإرضاءهم .
					22	تحرص الإدارة العليا على توضيح أهداف التغيير للعاملين.
البعد السابع: التغيير في المهام						
					23	يؤدي التغيير إلى دمج بعض المهام.
					24	تسعى الشركة إلى تغيير أساليب إنجاز مهامها.
					25	تقوم الشركة باستحداث مهام وظيفية جديدة في إطار التغييرات في هيكلها التنظيمي .

المحور الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

العبارات						رقم
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً		
البعد الأول: دعم الإدارة العليا						
					26	لدى الإدارة العليا القناعة التامة بضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
					27	تحرص الإدارة العليا على أن تكون قريبة من مواقع العمل لنشر ثقافة الجودة بين جميع المستويات الإدارية .
					28	تلتزم الإدارة العليا بتوفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
البعد الثاني: التحسين المستمر						
					29	تهتم الشركة بالتحسين المستمر للمنتج المقدم.
					30	تهتم الشركة بتطوير وتحديث أساليب وطرق العمل بشكل مستمر .
					31	تركز الشركة على شمولية التحسين المستمر لكافة عناصر العملية الإنتاجية .
					31	تقوم الشركة بتكوين مواردها البشرية في مجال إدارة الجودة .
البعد الثالث: التركيز على الزبون						

					تقوم الشركة بدراسة السوق لتحديد الاحتياجات والرغبات المتجددة للعملاء .	32
					تطور المنظمة استراتيجياتها بناء على رغبات زبائنها الداخليين والخارجيين .	33
					تستجيب الشركة لحاجات ورغبات عملائها في الوقت المناسب .	34
					تأخذ الشركة شكاوى وملاحظات الزبائن بعين الاعتبار .	35
البعد الرابع: مشاركة العاملين						
					تحرص الشركة على ضرورة التزام العاملين بمبادئ الجودة .	36
					تشجع الشركة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والأنشطة المتعلقة بالجودة .	37
					تقوم الشركة بإعطاء الفرصة للعاملين لإبداء رأيهم حول الأمور المتعلقة بأعمالهم .	38
					تشجع الشركة على تشكيل فرق عمل تسعى للتحسين والتطوير وحل المشاكل .	39

الملحق رقم 03: نتائج ومخرجات spss

3-1 الاتساق الداخلي للعبارات

Corrélations					
		g1	g2	g3	الإستراتيجي_التغيير
g1	Corrélation de Pearson	1	,744**	,352*	,830**
	Sig. (bilatérale)		,000	,012	,000
	N	50	50	50	50
g2	Corrélation de Pearson	,744**	1	,396**	,854**
	Sig. (bilatérale)	,000		,004	,000
	N	50	50	50	50
g3	Corrélation de Pearson	,352*	,396**	1	,756**
	Sig. (bilatérale)	,012	,004		,000
	N	50	50	50	50
الإستراتيجي_التغيير	Corrélation de Pearson	,830**	,854**	,756**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations					
		g4	g5	g6	التكنولوجي_التغيير
g4	Corrélacion de Pearson	1	,863**	,714**	,935**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
g5	Corrélacion de Pearson	,863**	1	,750**	,943**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50
g6	Corrélacion de Pearson	,714**	,750**	1	,888**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50
التكنولوجي_التغيير	Corrélacion de Pearson	,935**	,943**	,888**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations						
		g7	g8	g9	g10	_الثقافة_في_التغيير التنظيمية
g7	Corrélation de Pearson	1	,727**	,557**	,553**	,835**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
g8	Corrélation de Pearson	,727**	1	,657**	,668**	,887**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
g9	Corrélation de Pearson	,557**	,657**	1	,785**	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
g10	Corrélation de Pearson	,553**	,668**	,785**	1	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
التنظيمية_الثقافة_في_التغيير	Corrélation de Pearson	,835**	,887**	,861**	,865**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations						
		g11	g12	g13	g14	_الهيكل_في_التغيير التنظيمي
g11	Corrélation de Pearson	1	,707**	,527**	,585**	,837**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
g12	Corrélation de Pearson	,707**	1	,505**	,805**	,897**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
g13	Corrélation de Pearson	,527**	,505**	1	,574**	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
g14	Corrélation de Pearson	,585**	,805**	,574**	1	,877**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
التنظيمي الهيكل في التغيير	Corrélation de Pearson	,837**	,897**	,766**	,877**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations						
		g15	g16	g17	g18	_الموارد في التغيير البشرية
g15	Corrélation de Pearson	1	,607**	,589**	,541**	,814**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
g16	Corrélation de Pearson	,607**	1	,588**	,709**	,857**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
g17	Corrélation de Pearson	,589**	,588**	1	,752**	,851**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
g18	Corrélation de Pearson	,541**	,709**	,752**	1	,879**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
البشرية_الموارد في التغيير	Corrélation de Pearson	,814**	,857**	,851**	,879**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations						
		g19	g20	g21	g22	القيادة في التغيير
g19	Corrélation de Pearson	1	,716**	,661**	,518**	,845**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
g20	Corrélation de Pearson	,716**	1	,704**	,653**	,889**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50

g21	Corrélation de Pearson	,661**	,704**	1	,724**	,889**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
g22	Corrélation de Pearson	,518**	,653**	,724**	1	,833**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
القيادة_في_التغيير	Corrélation de Pearson	,845**	,889**	,889**	,833**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations					
		g23	g24	g25	المهام_في_التغيير
g23	Corrélation de Pearson	1	,654**	,491**	,848**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	50	50	50	50
g24	Corrélation de Pearson	,654**	1	,641**	,897**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50
g25	Corrélation de Pearson	,491**	,641**	1	,818**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	50	50	50	50
المهام_في_التغيير	Corrélation de Pearson	,848**	,897**	,818**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		التغيير الإستراتيجي	التغيير التكنولوجي	في_التغيير _الثقافة_ _التنظيمية	التغيير في _الهيكل _التنظيمي	التغيير في _الموارد _البشرية	في_التغيير _القيادة	في_التغيير _المهام_	التغيير ر _التنظ يمي
الإستراتيجي_التغيير	Corrélation de Pearson	1	,754**	,781**	,401**	,657**	,523**	,553**	,78 3**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,004	,000	,000	,000	,00 0
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
التكنولوجي_التغيير	Corrélation de Pearson	,754**	1	,695**	,510**	,704**	,656**	,551**	,82 6**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,00 0
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
التنظيمية_الثقافة_في_التغيير	Corrélation de Pearson	,781**	,695**	1	,701**	,777**	,692**	,759**	,92 1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,00 0
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
التنظيمي_الهيكل_في_التغيير	Corrélation de Pearson	,401**	,510**	,701**	1	,658**	,676**	,643**	,78 8**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,000		,000	,000	,000	,00 0
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
البشرية_الموارد_في_التغيير	Corrélation de Pearson	,657**	,704**	,777**	,658**	1	,699**	,561**	,87 3**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,00 0
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
القيادة_في_التغيير	Corrélation de Pearson	,523**	,656**	,692**	,676**	,699**	1	,746**	,85 8**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,00 0
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
المهام_في_التغيير	Corrélation de Pearson	,553**	,551**	,759**	,643**	,561**	,746**	1	,81 3**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,00 0
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

التنظيمي_التغيير	Corrélacion de Pearson	,783**	,826**	,921**	,788**	,873**	,858**	3**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		k26	k27	k28	k29	k30	k31	Corrélation de Pearson
k26	Corrélacion de Pearson	1	,722**	,560**	,544**	,583**	,625**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	
k27	Corrélacion de Pearson	,722**	1	,652**	,556**	,495**	,485**	
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	
k28	Corrélacion de Pearson	,560**	,652**	1	,501**	,565**	,552**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	
k29	Corrélacion de Pearson	,544**	,556**	,501**	1	,642**	,558**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	
k30	Corrélacion de Pearson	,583**	,495**	,565**	,642**	1	,629**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	
	N	50	50	50	50	50	50	
k31	Corrélacion de Pearson	,625**	,485**	,552**	,558**	,629**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	50	50	50	50	50	50	
k32	Corrélacion de Pearson	,567**	,698**	,471**	,587**	,505**	,564**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	
k33	Corrélacion de Pearson	,331*	,527**	,654**	,490**	,584**	,420**	
	Sig. (bilatérale)	,019	,000	,000	,000	,000	,002	
	N	50	50	50	50	50	50	

k34	Corrélation de Pearson	,293*	,571**	,432**	,437**	,484**	,282*
	Sig. (bilatérale)	,039	,000	,002	,002	,000	,048
	N	50	50	50	50	50	50
k35	Corrélation de Pearson	,458**	,601**	,619**	,415**	,583**	,476**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,003	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
k36	Corrélation de Pearson	,454**	,626**	,570**	,448**	,553**	,498**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,001	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
k37	Corrélation de Pearson	,534**	,709**	,592**	,698**	,572**	,456**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001
	N	49	49	49	49	49	49
k38	Corrélation de Pearson	,423**	,576**	,686**	,453**	,664**	,582**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000	,001	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
k39	Corrélation de Pearson	,479**	,500**	,521**	,442**	,570**	,662**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,001	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
K40	Corrélation de Pearson	,422**	,541**	,655**	,496**	,621**	,514**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
الشاملة_الجودة_مبادئ	Corrélation de Pearson	,699**	,809**	,785**	,721**	,787**	,721**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

2-3: ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور الأول

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	50	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	25

ثبات المحور الثاني

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	49	98,0
	Exclus ^a	1	2,0
	Total	50	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	15

الثبات الكلي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	49	98,0
	Exclus ^a	1	2,0
	Total	50	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	40

3-3: التكرارات النسبية والنسب المئوية للبيانات الشخصية والوظيفية

الجنس					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	46	92,0	92,0	92,0
	انثى	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

السن					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	11	22,0	22,0	22,0
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	19	38,0	38,0	60,0
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	14	28,0	28,0	88,0
	فأكثر سنة 50	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

التعليمي المستوى					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	1	2,0	2,0	2,0
	متوسط	13	26,0	26,0	28,0
	ثانوي	18	36,0	36,0	64,0
	جامعي	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الوظيفي_المسمى					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تحكم عون	9	18,0	18,0	18,0
	تنفيذ عون	26	52,0	52,0	70,0
	إطار	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

العائلية_الحالة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	17	34,0	34,0	34,0
	متزوج	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الخبرة_سنوات					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	20	40,0	40,0	40,0
	سنوات 10 إلى 5 من	14	28,0	28,0	68,0
	سنة 15 إلى 11 من	9	18,0	18,0	86,0
	سنة 15 من أكثر	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

4-03: تحليل العبارات

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
g1	50	1	4	2,68	,999
g2	50	1	4	2,54	1,034
g3	50	1	5	3,22	1,250
g4	50	1	5	3,08	1,275
g5	50	1	5	2,98	1,152
g6	50	1	5	2,86	1,178
g7	50	1	5	2,72	1,213
g8	50	1	5	2,50	1,111
g9	50	1	5	2,62	1,048
g10	50	1	5	2,62	1,086
g11	50	1	5	2,48	,995
g12	50	1	5	2,46	1,014
g13	50	1	5	2,44	,951
g14	50	1	5	2,14	,969
g15	50	1	5	2,38	1,260
g16	50	1	5	2,18	1,190
g17	50	1	5	2,38	1,067
g18	50	1	5	2,14	1,178
g19	50	1	5	2,66	1,171
g20	50	1	5	2,28	1,089
g21	50	1	5	2,40	1,050
g22	50	1	5	2,24	1,080
g23	50	1	5	2,84	1,184
g24	50	1	5	2,56	1,146
g25	50	1	5	2,34	1,042
الإستراتيجي_التغيير	50	1,00	4,33	2,8133	,88617
التكنولوجي_التغيير	50	1,00	5,00	2,9733	1,10829
التنظيمية_الثقافة_في_التغيير	50	1,00	5,00	2,6150	,95992
التنظيمي_الهيكل_في_التغيير	50	1,00	5,00	2,3800	,83029
البشرية_الموارد_في_التغيير	50	1,00	5,00	2,2700	,99724
القيادة_في_التغيير	50	1,00	5,00	2,3950	,94773
المهام_في_التغيير	50	1,00	4,67	2,5800	,96141
التنظيمي_التغيير	50	1,00	4,76	2,5496	,80236
N valide (listwise)	50				

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
g1	-2,532	49	,015	-,360	-,65	-,07
g2	-3,145	49	,003	-,460	-,75	-,17
g3	1,244	49	,219	,220	-,14	,58
g4	,444	49	,659	,080	-,28	,44
g5	-,123	49	,903	-,020	-,35	,31
g6	-,840	49	,405	-,140	-,47	,19
g7	-1,632	49	,109	-,280	-,62	,06
g8	-3,182	49	,003	-,500	-,82	-,18
g9	-2,565	49	,013	-,380	-,68	-,08
g10	-2,474	49	,017	-,380	-,69	-,07
g11	-3,697	49	,001	-,520	-,80	-,24
g12	-3,764	49	,000	-,540	-,83	-,25
g13	-4,164	49	,000	-,560	-,83	-,29
g14	-6,275	49	,000	-,860	-1,14	-,58
g15	-3,480	49	,001	-,620	-,98	-,26
g16	-4,873	49	,000	-,820	-1,16	-,48
g17	-4,109	49	,000	-,620	-,92	-,32
g18	-5,161	49	,000	-,860	-1,19	-,53
g19	-2,053	49	,045	-,340	-,67	-,01
g20	-4,676	49	,000	-,720	-1,03	-,41
g21	-4,041	49	,000	-,600	-,90	-,30
g22	-4,977	49	,000	-,760	-1,07	-,45
g23	-,955	49	,344	-,160	-,50	,18
g24	-2,716	49	,009	-,440	-,77	-,11
g25	-4,478	49	,000	-,660	-,96	-,36
الإستراتيجي_التغيير	-1,489	49	,143	-,18667	-,4385	,0652
التكنولوجي_التغيير	-,170	49	,866	-,02667	-,3416	,2883
التنظيمية_الثقافة_في_التغيير	-2,836	49	,007	-,38500	-,6578	-,1122
التنظيمي_الهيكل_في_التغيير	-5,280	49	,000	-,62000	-,8560	-,3840
البشرية_الموارد_في_التغيير	-5,176	49	,000	-,73000	-1,0134	-,4466

القيادة في التغيير	-4,514	49	,000	-,60500	-,8743	-,3357
المهام في التغيير	-3,089	49	,003	-,42000	-,6932	-,1468
التنظيمي التغيير	-3,969	49	,000	-,45040	-,6784	-,2224

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
k26	-2,794	49	,007	-,460	-,79	-,13
k27	-2,914	49	,005	-,480	-,81	-,15
k28	-3,553	49	,001	-,520	-,81	-,23
k29	-1,102	49	,276	-,180	-,51	,15
k30	-2,011	49	,050	-,300	-,60	,00
k31	-2,307	49	,025	-,340	-,64	-,04
k32	-3,130	49	,003	-,500	-,82	-,18
k33	-4,056	49	,000	-,680	-1,02	-,34
k34	-1,999	49	,051	-,280	-,56	,00
k35	-3,553	49	,001	-,520	-,81	-,23
k36	-1,545	49	,129	-,240	-,55	,07
k37	-1,183	48	,243	-,204	-,55	,14
k38	-3,188	48	,003	-,510	-,83	-,19
k39	-4,335	48	,000	-,673	-,99	-,36
K40	-3,488	48	,001	-,633	-1,00	-,27
العليا الإدارة دعم	-3,508	49	,001	-,48667	-,7655	-,2079
المستمر التحسين	-2,573	49	,013	-,33000	-,5878	-,0722
الزبون على التركيز	-3,289	49	,002	-,43000	-,6927	-,1673
العاملين مشاركة	-3,533	48	,001	-,50510	-,7925	-,2177
الشاملة الجودة مبادئ	-3,627	49	,001	-,43830	-,6811	-,1955

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
k26	50	1	5	2,54	1,164
k27	50	1	5	2,52	1,165
k28	50	1	5	2,48	1,035
k29	50	1	5	2,82	1,155
k30	50	1	5	2,70	1,055
k31	50	1	5	2,66	1,042
k32	50	1	5	2,50	1,129
k33	50	1	5	2,32	1,186
k34	50	1	5	2,72	,991
k35	50	1	5	2,48	1,035
k36	50	1	5	2,76	1,098
k37	49	1	5	2,80	1,207
k38	49	1	5	2,49	1,120
k39	49	1	5	2,33	1,088
K40	49	1	5	2,37	1,270
العليا_الإدارة_دعم	50	1,00	5,00	2,5133	,98102
المستمر_التحسين	50	1,00	5,00	2,6700	,90695
الزبون_على_التركيز	50	1,00	4,75	2,5700	,92450
العاملين_مشاركة	49	1,00	5,00	2,4949	1,00064
الشاملة_الجودة_مبادئ	50	1,00	4,93	2,5617	,85449
N valide (listwise)	49				

5-03: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Statistiques descriptives					
	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
الإستراتيجي_التغيير	50	-,171	,337	-,410	,662
التكنولوجي_التغيير	50	-,142	,337	-,971	,662
التنظيمية_الثقافة_في_التغيير	50	,033	,337	-,688	,662
التنظيمي_الهيكل_في_التغيير	50	,817	,337	1,073	,662
البشرية_الموارد_في_التغيير	50	,666	,337	-,252	,662
القيادة_في_التغيير	50	,447	,337	-,207	,662
المهام_في_التغيير	50	,101	,337	-,800	,662
التنظيمي_التغيير	50	,182	,337	,009	,662
N valide (listwise)	50				

Statistiques descriptives					
	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
العليا_الإدارة_دعم	50	,148	,337	-,575	,662
المستمر_التحسين	50	,229	,337	-,382	,662
الزبون_على_التركيز	50	,427	,337	-,602	,662
العاملين_مشاركة	49	,312	,340	-,501	,668
الشاملة_الجودة_مبادئ	50	,344	,337	-,131	,662
N valide (listwise)	49				

3-6: اختبار الفرضيات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,916 ^a	,838	,811	,37115

a. Valeurs prédites : (constantes), التكنولوجي_التغيير, المهام_في_التغيير, التنظيمي_الهيكل_في_التغيير, البشرية_الموارد_في_التغيير, الإستراتيجي_التغيير, التنظيمية_الثقافة_في_التغيير, القيادة_في_التغيير

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	29,992	7	4,285	31,103	,000 ^b
	Résidu	5,786	42	,138		
	Total	35,778	49			

a. Variable dépendante : الشاملة_الجودة_مبادئ

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي_الهيكل_في_التغيير, التكنولوجي_التغيير, المهام_في_التغيير, التنظيمية_الثقافة_في_التغيير, القيادة_في_التغيير, البشرية_الموارد_في_التغيير, الإستراتيجي_التغيير

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,488	,212		2,302	,026
	الإستراتيجي_التغيير	-,203	,119	-,210	-1,696	,097
	التكنولوجي_التغيير	,225	,085	,291	2,641	,012
	التنظيمية_الثقافة_في_التغيير	,025	,141	,028	,179	,859
	التنظيمي_الهيكل_في_التغيير	-,067	,106	-,065	-,633	,530
	البشرية_الموارد_في_التغيير	,206	,100	,241	2,073	,044
	القيادة_في_التغيير	,314	,104	,349	3,023	,004
	المهام_في_التغيير	,329	,101	,370	3,252	,002

a. Variable dépendante : الشاملة_الجودة_مبادئ