

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة منتوري قسنطينة  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية.  
قسم علم النفس والعلوم التربوية.  
الشعبة علم النفس العمل والتنظيم.

## العنوان

تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة  
بمواصفات الأيزو بالمنظمة الجزائرية من خلال  
إتجاهات الطبقة الإشرافية

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم

المدير المشرف: الأستاذ لوكيا الهاشمي.

إعداد الطالب: فنطازي العمري

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	محمد شلبي
مشرفا ومقررا	جامعة قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	لوكيا الهاشمي
عضوا مناقشا	جامعة قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	العايب رابح
عضوا مناقشا	جامعة قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	بشانية ساعد
عضوا مناقشا	جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	لعويرة عمر
عضوا مناقشا	جامعة مسيلة	أستاذ محاضر	ضياف زين الدين

السنة 2011/2010

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد والشكر لله العلي القدير وبه أستعين . بفضل الله تعالى تم إنجاز هذا العمل المتواضع والذي أسأله أن يفتح لي به أبواب الخير ودوام النعمة وأسأله أن يبارك لي فيه. ويرفع به درجاتنا ويأجرنا به وهو عز من قال: " ويرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات " صدق الله العظيم.

وإنه ليسعدني أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى:

- \*- الزوجة الكريمة السيدة فطازي منيرة التي كانت لي الدافع القوي لإنجاز هذا العمل والسند المتين لمواصلة العلم والبحث العلمي. وأسأل الله أن يبارك لي فيها ويمدها بالصحة والعافية.
- \*- إلى أبنائي :- عبد الرزاق، إكرام، يحي عبد الوهاب وعبد الفتاح وأسأل الله تعالى أن يحفظهم.
- \*- إلى أمي الحنون والمنبع الذي لا يخلو إلى الأبد من الحنان والعطف وإلى أبي رحمه الله تعالى وأسكنه فسيح جنانه.
- \*- إلى خالتي حليلة رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه حيث كان لها علي فضل كبير.
- \*- إخوتي وعائلاتهم وأبنائهم.
- \*- إلى عائلة جلول علي الذين قدموا لي يد المساعدة والعون.
- \*- إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل العلمي.

## شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله وحده الذي أنار لي طريق الهدى وطريق العلم نسأله تعالى أن ينفعنا به وينفع به آخرون.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ لوكيا الهاشمي الذي كان له الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع والذي لم يبخل علينا بالتوجيه والنصح والدعم بأمهات الكتب والمراجع القيمة. كما أشكره على صبره معنا وتضحياته بوقت راحته الأسبوعية والعطل المدرسية وفتح لنا حتى باب بيته ورحب بنا ترحيب الضيف الكريم قبل الأستاذ المرشد والمعلم للعلم. وأسأل الله أن يجزيه جزاء كبيرا ودوام النعمة له ولأهله وأبناءه.

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ شلبي محمد، صاحب القلب الطيب، على كل تجاوبه وعونه وتوجيهاته العلمية لنا كل ما طلبنا منه ذلك وهو مرجعنا العلمي. كما أشكره على صبره وتفضله بقبوله قراءة ومناقشة مذكرتنا هذه وتلك هي خصاله الأخلاقية والإنسانية والعلمية.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ العايب راجح صاحب المبادرات الجريئة والمفيدة للصالح العام وعلى نبل مشاعره وإنسانيته المتسامحة والمتفانية في خدمة الغير والعلم، بحيث لم يبخل علينا ولم يرفض يوما لنا طلبا تقدمنا به إليه. كما أشكره على تضحيته بوقت راحته وقبوله قراءة ومناقشة مذكرتنا هذه وتقييمها.

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ الكريم صاحب الشمائل الحميدة والقلب الرحب ساعد بشانية الذي كانت له معنا وقفات مهنية وعلمية ونصائح قييمة في ميدان المعرفة، حيث تكرم بقبوله قراءة ومناقشة مذكرتنا وصبره معنا في هذا الفضاء العلمي.

كما أتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ الفاضل لعويرة عمر الذي أكن له الإحترام الكبير والذي كان دائما عوننا وناصحا لنا كلما طلبنا منه ذلك. كما أكرر له الشكر على قبوله وتفضله قراءة ومناقشة مذكرتنا هذه وصبره معنا في فضاء علمي.

كما أتقدم بالشكر للأستاذ ضياف زين الدين الذي سمعت عنه كل الخير في أي مجلس ذكر فيه. وأشكره على تكرمه وتفضله وقبوله قراءة ومناقشة مذكرتنا هذه وصبره معنا في هذا الفضاء العلمي القيم.

## الصفحة

## الفهرس الجداول:

### الفصل التمهيدي:

1.....	مقدمة- إشكالية
6.....	فرضيات البحث
7.....	أهمية البحث
8.....	أهداف البحث
9.....	تحديد المصطلحات
11.....	الدراسات السابقة
16.....	تجارب ونتائج تطبيقات نظام الجودة في بعض المنظمات العربية والأجنبية
22.....	خلاصة الفصل

### الفصل الأول:

#### فصل الإتجاه.

23.....	تمهيد
24.....	* تعريف الإتجاه
27.....	* مكونات الإتجاه. ( المكون الوجداني والمعرفي والسلوكي )
28.....	* العلاقة بين مكونات الإتجاه
29.....	* تصنيف الإتجاهات ( على أساس الموضوع. والأفراد. الوضوح. القوة. والهدف )
30.....	* خصائص الإتجاه
31.....	* وظائف الاتجاه ( التوافق. الدفاع عن الذات. المعرفية. التعبير عن القيم )
33.....	* أثر الإتجاهات على ( الجانب النفسي. الإجتماعي. الإقتصادي )
35.....	* تغيير الإتجاهات النفسية والإجتماعية
36.....	* مراحل التغيير الإتجاه
38.....	* العوامل المؤثرة في تغيير الإتجاه أو تعزيزه. ( الوالدين. التعليم. الإطار المرجعي. الموضوع. الإتصال المباشر بالموضوع. الأحداث الهامة. التغيير التكنولوجي و وسائل الإعلام )
40.....	* علاقة الإتجاه بالمفاهيم المتعلقة به ( الميل. الرأي. والمعتقدات )
41.....	* الإتجاه والسلوك

- \* طرق قياس الإتجاهات ( ليكرت . ثرستون . الإنتخاب . الترتيب).....42
- \* خلاصة الفصل.....45

## الفصل الثاني :

### فصل القيادة و الإشراف.

- \* تمهيد :.....46
- \* تعريف القيادة .....47
- \* تعريف الرئاسة .....48
- \* تعريف الإشراف.....50
- \* تحديد مفهوم الإشراف
- \* - مفهوم الإطار.....52
- ( ومفهوم الإطار كمرادف للمشرف في البيئة الجزائرية )
- \* عناصر الإشراف الإداري ( التأثير والتوجيه و الهدف الوظيفي). .....55
- \* المداخل النظرية لمفهوم الإشراف:
- مدخل الشدة أو التقليدي .....58
- مدخل اللين أو العلاقات الإنسانية.....61
- المدخل التعديلي أو التوازن.....64
- مدخل الموقفي.....66
- مدخل الجودة الشاملة.....67
- \* سيكولوجية الإشراف.....67
- \* أنماط الإشراف .....69
- نمط الإشراف المركز على العاملين (العلاقات الإنسانية) .....69
- نمط الإشراف الموجه نحو الإنتاج.....70
- النظرة التقليدية لأنماط الإشراف ( الإستبدادي . اليمقراطي والفوضوي).....70
- مميزات أنماط الإشراف.....72
- تحليل العمل الإشرافي. النظرة التقليدية .....73
- نظرة الإتجاهات الحديثة
- نظرة الشبة الإدارية .....75
- نظرة دورة الحياة للقيادة الإدارية.....77
- \* تحديد مفهوم المشرف.....81
- \* دور المشرف حسب وجهة نظر ك.ديفيس .
- الرئيسي.....83
- الوسيط.....84
- الهامشي.....84
- خبير العلاقات الإنسانية.....85
- مجرد عامل آخر.....85
- دور المشرف حسب وجهة نظر حسان الجيلالي بالمنظمة الجزائرية.
- الدور التعليمي.....86

87	- الدور الإداري	87
87	- الدور النفسي والاجتماعي	87
87	* مطالب العمال	87
	* أهداف الإشراف	
88	- أهداف النفسية واجتماعية	88
89	- أهداف الإداري	89
89	- أهداف إقتصادية	89
90	* مقومات الإشراف الجيد	90
93	* خلاصة الفصل	93
	<b>الفصل الثالث:</b>	
	<b>فصل التغيير التنظيمي.</b>	
	<b>- مقدمة</b>	
94		94
95	1- مفهوم التغيير	95
96	2- مفهوم التغيير التنظيمي	96
97	3- تعريف التغيير التنظيمي	97
	4- نظريات التغيير التنظيمي :	
98	4.1- نظرية التطور الطبيعي التلقائي	98
98	4.2- نظرية السلوك الفري	98
99	4.3- نظرية الدور	99
100	4.4- النظرية الثقافية	100
101	4.5- النظم المفتوحة	101
102	4.6- نظرة الجودة الشاملة	102
103	4.7- نظرية In Theory	103
103	5- إدارة التغيير	103
106	6- مسؤولية التغيير	106
	7- أسباب التغيير.	
107	7.1- الأسباب الداخلية للتغيير	107
108	7.2- الأسباب الخارجية	108
	8- تحديات التغيير العصرية:	
112	8.1- تحديات إجتماعية	112
112	8.2- تحديات عملية وتكنولوجية	112
114	8.3- تحديات إقتصادية	114

116.....	4-8 تحديات سياسية
117.....	8-5 تحديات الجات والجودة و الإيزو(9000).
118.....	9 - مقومات التغيير التنظيمي
119.....	10- أنواع التغيير التنظيمي.
122.....	11- مراحل التغيير التنظيمي
129.....	12- أشكال التغيير التنظيمي
	13- مجالات التغيير
131.....	13-1 1 تغير في رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيته
132.....	13-2 2 تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد
132.....	13-3 3 تغيير في التكنولوجيا
132.....	13-4 4 تغيير الهيكل التنظيمي
133.....	13-5 5 تغيير نظم الأداء الإداري
133.....	13-6 6 تطوير سلوك العاملين
134.....	14- إستراتيجيات التغيير
137.....	15 - تقنيات التغيير التنظيمي ومستوياته
	16- نماذج التغيير التنظيمي.
144.....	16-1 النموذج التقليدي:
144.....	16-2 النموذج السلوكي
145.....	16-3 النموذج الإبتكاري ( أو الخروج من المربع)
145.....	16-4 نموذج الثلاث مراحل لكورت لوين
146.....	16-5 نموذج بيكهارد وهاريس
147.....	16-6 النموذج الشامل لحل المشكلة
149.....	17 - خصائص عملية التغيير التنظيمي
149.....	18- أسباب قبول التغيير
149.....	19- مقاومة التغيير
151.....	20 - أنواع التغييرات التي تثير المقاومة
	21- أساليب تجاوز مقاومة التغيير.
152.....	21-1 المشاركة
153.....	21-2 تقديم الحوافز لتقبل التغيير
153.....	21-3 إستخدام الإتصال

154.....	4-21 تغيير ما هو مألوف.....
154.....	5-21 التعامل مع القادة الغير الرسميين.....
154.....	6-21 التكوين.....
	أسلوب تجاوز المقاومة لأحمد السيد مصطفى.
155.....	- أ – الإتصال والإقناع المشاركة.....
155.....	- ج الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف.....
155.....	- د التفاوض.....
156.....	- هـ المناورة.....
156.....	- و- التزام الضمني الصريح.....
156.....	- ع النقل والفصل والتعيين.....
158.....	خلاصة الفصل.....

#### الفصل الرابع :

#### الفصل الجودة الشاملة و منظومة الأيزو.

##### أ- نظام إدارة الجودة الشاملة.

159.....	مقدمة.....
162.....	1- التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
162.....	1-1 المرحلة الأولى ( ظهور الثورة الصناعية).....
162.....	2-1 المرحلة الثانية الإدارة العلمية.....
163.....	3-1 المرحلة الثالثة الرقابة الإحصائية.....
164.....	4-1 المرحلة الرابعة تأكيد الجودة.....
164.....	5-1 المرحلة الخامسة الجودة الإستراتيجية.....
166.....	6-1 المرحلة السادسة إدارة الجودة الشاملة.....
167.....	2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
	3- تعريف الجودة الشاملة
168.....	1-3 تعاريف العلمية للجودة.....
168.....	2-3 تعاريف الهيئات الرسمية.....
169.....	3 - 3 تعاريف خاصة بالتنظيمات.....
170.....	4- سياسة الجودة الشاملة.....
171.....	5- الأطار العام للجودة الشاملة.....
	6- المداخل الفكرية لنظام الجودة الشاملة كنظام إداري

174.....	1-6 أفكار العالم إدار دوميغ.
175.....	2-6 أفكار العالم جوزيف جوران
175.....	3-6 أفكار العالم شيهوارت.
177.....	4-6 أفكار العالم كاورو إيشيكوا.
	7- المقاربات المنهجية لإدارة الجودة الشاملة.
178.....	1-7 المقاربة الإدارية لنظام الجودة الشاملة.
178.....	1-7 المقاربة التجارية لنظام الجودة الشاملة.
179.....	1-7 المقاربة الأخلاقية والثقافية.
	8- المبادئ الأساسية للجودة الشاملة
179.....	1-8 التركيز على العملاء.
179.....	2-8 الإهتمام بالتحسين المستمر.
180.....	3-8 اعتماد نمط فريق العمل.
181.....	9 - مرتكزات الجودة الشاملة.
184.....	10 - بعض الشروط الواجب توافرها لتطبيق الجودة الشاملة.
185.....	11 - أهداف الجودة الشاملة.
185.....	1-11 الأهداف على مستوى المنظمة.
185.....	2-11 الأهداف على مستوى الأفراد.
187.....	12- فوائد الجودة الشاملة.
188.....	13- نموذج الجودة الشاملة في التنظيمات اليابانية.
	<b>ب- نظام الجودة العالمي ( الأيزو 9000 ).</b>
200.....	مقدمة
201.....	1- نشأة و تطور الأيزو 9000.
202.....	2- المسميات المتعددة الأيزو.
202.....	3- تعريف الأيزو.
203.....	4- مميزات الأيزو 9000.
204.....	5- مبادئ منظومة المعايير الدولية الأيزو 9000.
208.....	6- ممثل إدارة الجودة.
209.....	7- خطوات الإنضمام إلى منظمة الأيزو 9000.
210.....	8 - توضيحات حول منظومة الأيزو.
211.....	9- الهيكل الأساسي لسلسلة معايير الأيزو 9000.

10- فوائد تطبيق الأيزو 9000.....	212
ج – الفرق والعلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة و منظومة المعايير الدولية الأيزو	
1- فرق العاريف بين الجودة ونظام الأيزو 9000.....	213
2- فرق الأصل في المفهومين.....	213
3- فرق المضامين.....	214
4- الفرق في التطبيق.....	215
5- التكامل والتطابق بين النظامين.....	216
خلاصة الفصل	219
<b>الفصل الخامس</b>	
<b>الإجراءات المنهجية للدراسة.</b>	
تمهيد	220
1- مجال الدراسة.....	220
2- نبذة تاريخية عن حياة مركب المجارف الرافعات.....	221
3- نشاطات المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية.....	221
1-3 – النشاط الصناعي.....	221
2-3- النشاط التجاري.....	222
3-3- النشاط الخدمي.....	222
4- التعريف بالوحدة محل الدراسة (مركب المجارف والرافعات).....	222
1-4- البطاقة الفنية لمركب.....	222
2-4- الموقع الجغرافي للمركب.....	223
3-4- نشأة المركب.....	223
4-4- نشاطات لمركب.....	223
5-4- الهيكل التنظيمي للمركب.....	223
5- الإجراءات الميدانية للدراسة.....	226
6- إختيار عينة الدراسة.....	231
1-6- كيفية إختيار العينة.....	231
2-6- خصائص لعينة.....	232
7- منهجية الدراسة.....	234
1-7- نوع الدراسة.....	235
2-7- المنهج المعتمد في الدراسة.....	237
3-7- مصادر الدراسة.....	238
1-3-7 التراث المكتوب.....	238
2-3-7 التجارب والخبرات العلمية.....	238
8- أدوات البحث.....	238
1-8 – الملاحظة.....	239
2-8- المقابلة.....	239

239.....	1-2-8 المقابلة الحرة
240.....	2-2-8 المقابلة الموجهة
240.....	3-8 - الإستمارة
241.....	1-3-8 مرحلة الصياغة الأولية حلة عرض الإستمارة على المحكمين
241.....	3-3-8 مرحلة الصياغة النهائية
242.....	4-3-8 إختبار صدق وثبات الإستمارة
242.....	5-3-8 طريقة تصحيح الإستمارة
243.....	9- أسلوب المعالجة الإحصائية

## الفصل السادس. عرض ومناقشة

### النتائج.

247.....	1- عرض ومناقشة نتائج مؤشر التدريب
254.....	2- عرض ومناقشة نتائج مؤشر الزبائن
259.....	3- عرض ومناقشة نتائج مؤشر التنظيم الإداري
266.....	4- عرض ومناقشة نتائج مؤشر جودة المنتج
273.....	5- عرض ومناقشة نتائج الإتجاه العام لعينة البحث نحو تطبيق نظام الجودة
278.....	- مناقشة النتائج في ضوء فرضيات البحث
285.....	- مناقشة نتائج البحث ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة
290.....	خلاصة
.....	- خاتمة

## فهرس الأشكال:

### الصفحة

- الشكل رقم 01 مكونات الإتجاه النفسي.....28
- الشكل رقم 02 تصنيفات الإتجاه .....30
- الشكل رقم 03 عبارات مقياس ليكرت حسب درجات الموافقة والمعارضة.....44
- الشكل رقم 04 أنماط القيادة حسب نظرية الشبكة الإدارية.....76
- الشكل رقم 05 مستويات نضج النمط الإشرافي (نظرية الشبكة الإدارية).....79
- الشكل رقم 06 دور المشرف كرئيس ومدى تأثيره في الإدارة.....84
- الشكل رقم 07 دور المشرف كرجل وسيط في الإدارة.....84
- الشكل رقم 08 المشرف في عزلة عن الإدارة .....85
- الشكل رقم 09 البيئة العامة للتنظيم.....109
- الشكل رقم 10 البيئة الخاصة بالتنظيمات.....109
- الشكل رقم 11 توضيح إتفاقيات القات GATT .....118
- الشكل رقم 12 مراحل التغيير التنظيمي .....126
- الشكل رقم 13 قيادة التغيير ودرجة المشاركة فيه.....131
- الشكل رقم 14 أنواع التغيير التنظيمي.....134
- الشكل رقم 15 نموذج مراح التغيير الثلاثة لـ **ليكرت** .....146
- الشكل رقم 16 نموذج إدارة التغيير لحل المشكلة (النموذج الشامل).....147
- الشكل رقم 17 مراحل التطور التاريخي لنظام الجودة الشاملة.....167
- الشكل رقم 18 دورة التحسين المستمر لنظام الجودة الشاملة.....176
- الشكل رقم 19 دورة صيانة التحسين المستمر لنظام الجودة الشاملة.....177
- الشكل رقم 20 تعاقب دورتي التحسين والتأقلم أو التثبيت (الصيانة).....177
- الشكل رقم 21 نموذج الجودة وفق عظمة السمكة لكاورو إيشيكاوا .....178
- الشكل رقم 22 فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.....187
- الرسم البياني التالي يمثل متوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة على مؤشر التدريب  
(الشكل رقم 23).....253
- الرسم البياني التالي يمثل النسب المئوية لإستجابات الأفراد الشكل رقم 24.....253
- الرسم البياني يمثل إستجابات أفراد العينة على البنود مؤشر الزبائن رقم 25.....258
- الرسم البياني البالي يمثل النسب المئوية للإستجابات لمؤشر الزائن(الشكل رقم 26).....  
259.....

- السم البياني التالي يمثل إستجابات أفراد على مؤشر التنظيم الإداري الشكل رقم 27  
265.....
- الرسم البياني التالي يمثل إستجابات بالنسب المئوية مؤشر التنظيم الإداري الشكل  
رقم.28.....266.....
- الرسم البياني يمثل مؤشر جودة المنتج.....271.....
- الرسم البياني يمثل إستجابات أفراد العينة الخاص بإتجاهات تطبيق نظام الجودة الشكل  
(رقم29).....277.....
- الرسم البياني يمثل الإستجابات الإتجاهات بالنسب المئوية الشكل رقم (30. )  
277.....

## فهرس الجداول:

## الصفحة

- الجدول رقم 01 يوضح أهداف ودورات التغيير والتطوير التنظيمي.....125
- الجدول رقم 02 يوضح إستراتيجيات التغيير والسلوك الإداري ونتائجه.....136
- الجدول رقم 03 ملخص لمراحل التغيير وتبيان المزايا والآثار.....157
- الجدول رقم 04 البعد الإداري لنظام الجودة الشاملة.....172
- الجدول رقم 05 مقارنة بين نظام الجودة الشاملة ونظام المواصفات إيزو.....216
- الجدول رقم 06 تعداد حالة عمال مركب المجارف والرافعات يوم 2010/07/31  
229.....
- الجدول رقم 06-2 تعداد عمال المركب المجارف والرافعات حسب التخصصات والأقسام  
والوظائف لغاية 2010/07/31.....229
- الجدول رقم 06-3 جدول تعداد عمال مركب المجارف والرافعات يوم 2010/10/1  
230.....
- الجدول رقم 06-4 تعداد عمال المركب المجارف والرافعات حسب التخصصات والأقسام  
والوظائف لغاية 2010/10/01.....230
- الجدول رقم 07-1 الفئات العمرية لأفراد عينة البحث.....232
- الجدول رقم 07-2 الحالة العائلية لأفراد عينة البحث.....233
- الجدول رقم 07-3 المستوى الثقافي لأفراد عينة البحث.....233
- الجدول رقم 07-4 توزيع أفراد عينة البحث حسب المناصب والوظائف.....233
- الجدول رقم 07-5 توزيع أفراد عينة البحث حسب الخبرة المهنية.....234
- الجدول رقم 08 المعالجة الإحصائية لعملية إختبار وإعادة إختبار إستمارة البحث.....245
- الجدول رقم 09-1 عرض نتائج محور تصميم وتطبيق عمليات التدريب.....247
- الجدول رقم 09-2 عرض نتائج محور تطبيق الصحيح لنظام الجودة في  
التدريب.....249
- الجدول رقم 09-3 التدريب الجيد وفق إشتراطات نظام الجودة.....250
- الجدول رقم 09-4 عرض نتائج مؤشر التدريب ككل.....252
- الجدول رقم 10-1 محور إهتمام المؤسسة بمقترحات زبائنها لضمان الجودة.....254
- الجدول رقم 10-2 تقييم جودة المنتج من خلال رضا الزبائن.....255
- الجدول رقم 10-3 عرض النتائج المجملة لمؤشر رضا الزبائن.....257
- الجدول رقم 11-1 محور مدى التطبيق الصحيح لنصوص نظام الجودة  
بمواصفات الأيزو.....259
- الجدول رقم 11-2 محور إجراء تغييرات لتمكين تطبيق نظام الجودة  
بمواصفات الأيزو.....260
- الجدول رقم 11-3 تقييم نتائج المترتبة عن تطبيق نصوص الجودة بمواصفات

- الأيزو ..... 262.....
- الجدول رقم 11-4 عرض النتائج المجملة لمؤشر التنظيم الإداري وفق مبادئ  
نظام الأيزو ..... 264.....
- الجدول رقم 12-1 تقييم جودة المنتج من خلال تطبيق مبدأ الفعالية في  
الأداء العام..... 266.....
- الجدول رقم 12-2 محور إهتمام المؤسسة بجودة المنتج من خلال جودة العمليات  
المحققة له ..... 268.....
- الجدول رقم 12-3 مكانة المنتج في السوق كمؤشر لجودته..... 269.....
- الجدول رقم 12-4 عرض النتائج المجملة لمؤشر جودة المنتج ..... 270.....
- الجدول رقم 13-1 محور إتجاهات المشرفين نحو تطبيق نظام الجودة..... 272.....
- الجدول رقم 13-2 محور رغبات المشرفين في ظل نظام الجودة..... 273.....
- الجدول رقم 13-3 محور تحديد الأدوار والوظائف والصلاحيات كمؤشر لتطبيق  
نظام الجودة بمواصفات الأيزو بشكل صحيح ..... 274.....
- الجدول رقم 13-4 عرض النتائج المجملة مؤشر الإتجاهات العامة للمشرفين  
- نحو تطبيق نظام الجودة بمواصفات الأيزو..... 276.....

# الفصل التمهيدي

الفصل التمهيدي:	
مقدمة- إشكالية.	
فرضيات البحث.	
أهمية البحث.	
أهداف البحث.	
تحديد المصطلحات.	
الدراسات السابقة.	
تجارب ونتائج تطبيقات نظام الجودة في بعض المنظمات العربية والأجنبية.	
خلاصة الفصل.	

## مقدمة - إشكالية:

تعمل المنظمة المعاصرة في بيئة سريعة التغير، حيث تتلاحق فيها التغييرات السياسية والإقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي. كما تميزت الحقتين الأخيرتين بالإنفتاح التام للأسواق نتيجة إمتثال الدول لسياسة المنظمة العالمية للتجارة وتنفيذ بنود إتفاقية (الجات GAT ) القاضية بإزالة الحواجز الجمركية مما سمح للسلع ورأس المال بالتدفق القوي في الأسواق، وسهولة تنقل المعلومات والمعارف والخبرات بين الشعوب. هذه العوامل مجتمعة جعلت المنافسة بين منظمات العمل الدولية والمحلية تعرف تصعيدا قويا لم يسبق له مثيل.

- غير أن هذه المنافسة تتطلب جهدا إداريا متميزا وأسلوب تسيير علمي متطور وتنظيم فعال قائم على أسس علمية، لأن أوضاع البيئة التنظيمية الحالية أفرزت بعض الحقائق منها:
- 1- أن البقاء في السوق لا يكون إلا للمنظمات ذات الفعالية في الأداء العام.
  - 2- نهاية الزمن الذي كانت تعمل فيه المنظمات في إستقرار وإمكانية التنبؤ بالمستقبل بسهولة ووضع الخطط والموازنات قريبة من الواقع.
  - 3- ظهور زمن البيئة المتغيرة أو المضطربة أضفت على عملية التنبؤ الكثير من الصعوبات.
  - 4- أن المنتجات قد تتقادم بين عشية وضحاها أي قبل أن تصل إلى المستهلك أو الزبون.
  - 5- تعاظم متطلبات وإشتراطات المستهلك على ما يعرض عليه من سلع وخدمات مما أفرزت سلوكات إجتماعية معينة.
  - 6- تخفيض تكلفة السلع والخدمات، وبالتالي تراجع المبدأ المعمول به ولمدة طويلة، الذي مفاده أن لإنتاج سلعة عالية الجودة لابد من تخصيص تكاليف باهظة.

وعليه فرضت هذه التغييرات والحقائق على منظمات الأعمال المعاصرة مواجهة تحديات كبيرة تتمثل أساسا في التحسين المستمر لجودة منتجاتها وتخفيض تكاليفها وتطوير آليات التوزيع والتسويق لضمان النجاح والبقاء وسط بيئة تنظيمية عالمية التنافس.

ولمواجهة هذه الظروف والتحديات، ظهرت عدة نماذج إدارية ساد الاعتقاد بأنها تساهم بشكل فعال وكفاء للتصدي لهذه التحديات. ومن هذه النماذج الإدارية نذكر عمليات إعادة الهيكلة **Business Process Reengineering**، الإدارة بالأهداف، الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي، نظام إدارة الجودة الشاملة..إلخ. حيث إستحوذ تطبيق هذه النماذج، في عدة منظمات صناعية، على إهتمام الباحثين والعلماء الذين تناولت بحوث الكثير منهم الجدوى الحقيقية لهذه النماذج. هذا إلى جانب الإعتقاد الراسخ لدى البعض، بإمكانية النقل الحرفي لها بين المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها ونشاطاتها وثقافتها.

ويعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة واحدا من تلك النماذج الحديثة من أساليب التسيير، والذي إستحوذ على إهتمام المدراء والممارسين والمسيرين والباحثين الأكاديميين. كما كان للمنظمات اليابانية والأمريكية، التي طبقت بنجاح كبير هذا النموذج، أثر كبير في تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار وتكاليف منخفضة وتحقيق رقم أعمال جيد، ورفع رأسمالها، وتوسعها عبر عدة رقع من الأسواق العالمية.

ونشير هنا بأن، هذا النجاح غير الإعتقاد السائد، لسنوات الستينيات والسبعينيات إلى غاية نهاية الثمانينيات، لدى معظم المنظمات، والذي مفاده أن تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يتحقق إلا من خلال إنفاق تكاليف كبيرة على المنتج. ومن ثم تم الترويج لفلسفة وأسلوب التسيير لإدارة الجودة الشاملة كأحد الأساليب المهمة والتي تعد من الأسباب الرئيسة التي تقف وراء النجاح الإقتصادي الياباني والأمريكي.

ومنذ ذلك الحين تحفزت كثير من المنظمات الغربية لتبني هذا المفهوم وتطبيقه على نطاق واسع في شتى المجالات كالصناعة، التجارة، والخدمات وحتى في البيوت العائلية. كما شهدت الفترة الأخيرة تحولات وتغييرات عميقة في محيط الأعمال المباشر وغير المباشر. وهذا ما يفرض على منظمات العمل أن تدرك جيدا ديناميكية الأنظمة، وعليها أن تجعل من التغيير

والتطوير والتحسين المستمر في نشاطاتها، شعارا لها ومبدأ عمل وسلوك راسخ في أذهان الأفراد.

ونشير هنا بأن المورد البشري يظل عماد كل مبادرة نحو التغيير والتحسين داخل المؤسسة، وعليه فإن العناية الكافية بهذا المورد ووضع إستراتيجية لتنميته أضحت ترتب على رأس إهتمامات قيادات المؤسسات المتطورة. وبالتالي فإن إشراك العاملين في عمليات التغيير والتحسين أصبحت مبدأ راسخا في أساليب التسيير الحديث، ويعد كذلك من أهم دعائم إدارة الجودة الشاملة. وأن التطور النوعي في مجال إدارة الأعمال أدى إلى تطور نوعي في إدارة الموارد البشرية. كما أصبح الحديث الآن منصبا على إدارة وتسيير الكفاءات ( *la gestion des compétences*) وأنه لا مكان للعنصر البشري الغير المؤهل والغير الكفاء. كما أن لواء التغيير والتحسين المستمر إنما تحمله وتجسده الكفاءات لأن الإقتصاد العالمي اليوم يوصف بالإقتصاد الرقمي، أو إقتصاد المعرفة أو إقتصاد المعلومات. وعلى هذا الأساس لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المؤسسة ( أو المسير) أو قرارات إدارية صادرة عن الإدارة المركزية للدولة أو من يمثلها، التي تتميز بالمعلومات المحدودة والأدوات المتواضعة وآليات الرقابة الطويلة والمتعابة البروقراطية والهيكل البسيطة.

من جهة أخرى أصبحت الأسواق اليوم معولمة (*Marches mondialisés*) ودورات حياة المنتجات تقلصت جدا، والآلات والتجهيزات أصبحت رقمية ومتطورة، تعمل بوتيرة سريعة تؤكد جودة ودقة المنتج. وظاهرة المؤسسات العابرة للقارات، والمؤسسة الشبكة، قد تنامت بشكل مذهل، وأن إتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة.

هذا ما سيجعل التغيير في أساليب العمل ونماذج التسيير ضرورة لا مناص منها. وأن إرساء نظام تغيير فعال في المنظمة يقتضي وضوح المنهج الذي يبدأ من تغيير عميق في الفكر والسلوك، بدءا من الفرد إلى الجماعة أو الفريق ثم الكل.

من جهة أخرى لم تكن الجودة في الواقع التنظيمي الجزائري، أبدا من إهتمامات صانعي القرار السياسي ولا من إهتمامات مسيري منظمات العمل الجزائرية. حيث كان الإهتمام موجهها نحو الكم لمواجهة الحاجيات المتزايدة للمجتمع. وكانت المؤسسة الجزائرية تتمتع بحماية الدولة ولم تكن تواجه إشكال التسويق وعدم قبول المنتجات. كما نسجل هنا كذلك التأثير القوي للدولة على سلطة القرار. كما أن هذا التأثير لا يمس القرارات الاقتصادية العامة لخطة التنمية فحسب،

بل يمس حتى القرارات البسيطة في تسيير الشؤون الداخلية للمؤسسة. وسبب ذلك يعود إلى أن الدولة هي المالك لرأس المال ووسائل الإنتاج وعموم المبادرة الاقتصادية. لقد أنتج هذا الأسلوب جهازا إقتصادا مسيرا إداريا ونصب مسئولين على المؤسسات تابعين لها لا يتمتعون بالحرية في أمور التسيير، مما أدى إلى نقص روح المبادرة الناتجة بدورها عن مختلف أنواع الرقابة الإدارية ووجود تنظيمات رقابية مختلفة تابعة للدولة يمنعون المسير من تحمل المخاطرة وعدم إعطائه المرونة اللازمة لتسيير المؤسسة، مما أدى بالمؤسسة إلى عدم الفعالية المرجو تحقيقها.

ولكن مع بداية التسعينيات وتجاوبا مع التحولات والتغييرات التي يشهدها المحيط الدولي والإقليمي. قررت الجزائر الدخول في النظام العالمي الجديد، ففتحت حدودها. منذ ذلك الحين أعلنت الإنظام والعمل مع المنظمات والتنظيمات الدولية، مما فرض عليها إجراء عدة تغييرات في نظامها الإقتصادي- السياسي والقانوني، وإتخاذ قرارات جريئة نذكر منها:

- اللامركزية في التسيير.

- وقف الدعم المالي من الدولة لمنظمات العمل ذات الطابع الإقتصادي.

- التقليل من الوصاية الإدارية المفروضة من قبل على المؤسسات.

- سن قوانين جديدة خاصة بتشريعات العمل و تكيفها مع الوضع الجديد.

- ترك حرية التسيير والمبادرة لأفراد المؤسسة.

لقد إتخذت هذه الإجراءات أوما يسميها البعض بالإصلاحات لتتوافق مع متطلبات و ميكانيزمات السوق الحرة. وتجاوبا للضغوط التي مارستها، وشروط الإمتثال التي أمثلتها اتفاقيات (stand-by) مع صندوق النقد الدولي (F.M.I) في أبريل 1994. وكذا المفاوضات مع المنظمة العالمية للتجارة وإتفاقيات الشراكة التي أمضتها الدولة مع دول الإتحاد الأوروبي في أبريل 2002.

وفي خضم هذه المستجدات والتحديات، هناك من يرى بأن هذا المنهج المتطور في التسيير، لم يجد بعد طريقه بالشكل الفعال إلى المنظمة الجزائرية بالرغم من أن بعض التجارب الميدانية للمؤسسات تشير إلى أنها قد أدركت أهمية الجودة<sup>1</sup>. ومن ثم تم وضع هذا النظام كهدف إستراتيجي لبقائها. ويتجلى ذلك في توجه العديد منها نحو الحصول على شهادة المطابقة أو

<sup>1</sup> أ. فهيمة بديسي: عنوان الموضوع " إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق " مجلة العلوم الإنسانية جامعة منتوري قسنطينة العدد 21 جوان 2004 ص ص 93- 105

شهادة الجودة، وذلك من خلال تطبيق نظام تسيير الجودة (I.S.O 9000). الذي يمثل ضمانا لمطابقة المنتجات للمواصفات أو المقاييس الدولية.

وعلى هذا الأساس، فموضوع دراستنا هو تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بتطبيق مواصفات الأيزو بالمؤسسة الجزائرية.

وعليه سنحاول حصر مشكلة دراستنا في مايلي: بمأن نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو يقوم على مبادئ وأسس واضحة نذكر منها ضمان جودة المنتج، ورضا الزبون من خلال حسن الإصغاء إليه وتلبية رغباته والإيفاء بمتطلباته، العمل على التحسين المستمر الذي لا يتأتى إلا من خلال إرساء نظام إداري مرن قادر على التغيير والتكيف مع كل الظروف، وتدريب يد عاملة لأكتساب مهارة عالية وبلوغ مستوى عال في الأداء، كي تكون قادرة على المشاركة في كل نظم العمليات (الإنتاج والتخطيط ورسم الأهداف والإستراتيجيات وتحسين الجودة). وباعتبار أن هذا النظام جديدا في البيئة التنظيمية الجزائرية. إلا أنه حقق نتائج جد إيجابية لفائدة منظمات عالمية، كما أن العديد من المؤسسات الجزائرية قد بادرت بتطبيقه وهي ماتزال في مراحل التعلم والتكيف مع معطيات هذا الأسلوب.

كما تشير الكثير من الدراسات بأن عمليات التغيير وتطبيق أساليب جديدة في التسيير في التنظيمات وتنفيذها والإشراف على متابعتها ميدانيا توكل إلى الطبقة الإشرافية وبذلك بحكم مستواها التنظيمي حيث تقع وسط السلم وطبيعة وظيفتها. ولأنها تكون أقرب ما تكون للعمل التنفيذي . وهذا ما جعل الباحث يختارها كعينة لتقييم تطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000.

والأسئلة التي نطرحها في هذا المقام هي:- كيف يرى المشرفون نظام الجودة بمواصفات الأيزو 9000؟ ما هي إتجاهاتهم نحو هذا النظام الجديد؟

- هل تم تطبيق نظام الجودة بمواصفات الأيزو عن طريق النقل الحرفي أم كانت هناك عمليات تغيير تنظيمي تتناسب والثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية؟.

- هل تري الطبقة المشرفة بأن هذا الإختيار كان مناسبا لتحقيق الجودة المستهدفة؟

- هل المؤسسة الجزائرية تحسن الإصغاء لزيائنها؟

- هل حسنت المؤسسة الجزائرية جودة منتوجها بالشكل المطابق للمواصفات الجودة العالمية

؟

- هل تعالج المؤسسة المقترحات والشكاوي التي يقدمها الزبائن بشكل جيد وسريع ؟
- هل المؤسسة الجزائرية تطبق مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح ؟
- هل الإدارة ملتزمة بقواعد نظام الجودة في كل عملياتها الداخلية والخارجية ؟
- هل تحمل الطبقة الإشرافية بالمنظمة الجزائرية إتجاهات إيجابية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو ؟.
- هل المؤسسة قادرة على تصميم برامج تدريب لفائدة عمالها ستوفي شروط التحسين المستمر في الأداء؟ وهل برامج التدريب موجهة لكل العمال؟هل التدريب رفع من مستوى الأداء والفعالية المطلوبة؟
- هل تستجيب وبسرعة لخدمة زبائنها كي تتحسن صورتها في نظرهم؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات التي تم طرحها في إشكالية البحث يقدم الباحث الفرضيات التالية والتي سيقوم بإختبارها في الدراسة الميدانية.

## فرضيات البحث:

أولاً. الفرضية العامة.

" تحمل الطبقة الإشرافية بالمؤسسة الجزائرية إتجاهات إيجابية نحو تطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000."

ثانياً: الفرضيات الإجرائية:

1- الفرضية الجزئية الأولى: "ترى الطبقة الإشرافية بأن التدريب يستوفي متطلبات التحسين المستمر في الأداء بالمنظمة الجزائرية المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000."

2- الفرضية الجزئية الثانية: " ترى الطبقة الإشرافية بأن زبائن المؤسسة الجزائرية المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000 راضون على جودة منتوجاتها".

3- الفرضية الجزئية الثالثة: " ترى الطبقة الإشرافية بأن الإدارة العليا للمنظمة الجزائرية تطبق مبادئ ونصوص نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000 بشكل صحيح".

4- الفرضية الجزئية الرابعة: " ترى الطبقة الإشرافية بأن التطبيق الفعال لنظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو مكن المؤسسة من تحقيق جودة عالية على المنتج".

## أهمية البحث:

لقد أصبحت مسألة جودة المنتجات وقضية التنافس الشديد بين منظمات العمل وإشكالية شروط السوق الحرة والبقاء في النشاط وتعاضم متطلبات وتطلعات المستهلك من جراء التوافر الهائل للسلع، وتنوع الخدمات كلها معطيات أصبحت تفرض تحديات وتكتسي أهمية كبيرة. وبناء على ذلك أصبحت توضع الأهداف وترسم الإستراتيجية وخطط المنظمات المعاصرة. وتحاول كل منظمة جاهدة لبلوغ هذا المطلب من خلال البحث عن أفضل أساليب وأحسن نماذج التسيير والتنظيم لتطبيقها، وخاصة تلك التي أكد الباحثون والعلماء فعاليتها. وما نموذج نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000 واحدا من هذه النماذج، التي بحث فيها علماء كثيرين، ومكن عددا لا حصر له من المنظمات العالمية لتحقيق أهدافها.

من جهة أخرى نلاحظ بأن المنظمة الجزائرية هي الأخرى دخلت هذا المعترك وتحاول رفع التحدي وتسعى لبلوغ هذا الهدف، ويتجلى ذلك في تبني عدة مؤسسات وطنية عمومية إقتصادية لهذا النموذج. هذا ما أثار إهتمام الباحث لتناول هذا الموضوع وذلك للإعتبارات التالية :

- 1- الدعوى التي أثارها الكثير من التجارب الميدانية والتوجهات للاهتمام بهذا النموذج الحديث خاصة في المحيط التنظيمي الجزائري والعربي.
- 2- ما أجمعت عليه عدة دراسات أجنبية وعربية التي تناولت ذات الموضوع أي الجدوى الحقيقية من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000. في منظمات العمل العالمية والإقليمية والنتائج الحسنة التي تحققت والمتمثلة أساسا في تحسين جودة المنتج ونوعية الخدمة بما يرضي الزبون (المستهلك). وتنظيم جيد لعمليات الإنتاج.
- 3- الكشف على الممارسات الإدارية للمنظمة الجزائرية في أرض الواقع ومعرفة ما إذا كانت تسيير في الإتجاه الذي سنه رواد هذا النموذج المتطور.

## أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو بالمؤسسة الجزائرية. والواقع الميداني يبين حصول عدة مؤسسات على شهادة المطابقة. وعليه تسعى هذه الدراسة إلى الأهداف التالية :

- 1- معرفة وكشف مدى فعالية تطبيق هذا النموذج في معالجة مشاكل المنظمة.
- 2- معرفة الممارسات الإدارية ومدى إلتزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ ونصوص نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو.
- 3- تقديم دراسة تشخيصية لواقع المنظمة بعد تطبيقها لهذا النموذج المتطور في التسيير.
- 4- تقديم دراسة علمية لإثراء بحوث السلوك التنظيمي وإضافة بسيطة للرصيد المعرفي للمكتبة الوطنية والذي قد يعطي إنطلاقة جدية لبحوث أخرى قد تتناول جوانب مختلفة لنفس الموضوع.
- 5- معرفة مدى قدرة المنظمة الجزائرية على إحداث التغيير وتطوير نفسها لإنتاج مخرجات ذات جودة عالية تمكنها من البقاء وسط بيئة تنظيمية عالمية التنافس.
- 6- معرفة مواقف وإتجاهات العاملين من إحداث التغيير وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو دون سواه بمنظمتهم.

## تحديد المصطلحات :

لقد أصبح مألوفاً في الدراسات السيكولوجية بأن تحديد المفاهيم يمثل المدخل المناسب لفهم الظاهرة محل البحث على إعتبار أن المفهوم يطرح ويوضح قضية ذات دلالة وتحدد حدود متغيراتها. وهذا ما يتيح للباحث فهم المشكلة ورسم حدودها وأبعادها للتمكن من إجراء الدراسة والتحكم بشكل أفضل في مجرياتها والوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

- 1- مفهوم التنظيم: يقابل مصطلح التنظيم مصطلح **Organisation**، ويعني من حيث الموضوع: " كل وحدة إجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة. وحتى يتحقق هدف التنظيم لا بد أن يأخذ طابع بنائي يلزم هذه الأهداف. ويتبنى التنظيم مجموعة من الأبعاد

البنائية التي تضمن تحقيقه للأهداف، حيث ينظم نشاطه على أساس من التخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطة و نظام الإتصالات والجزاءات"<sup>1</sup>.

**2- الإدارة:** "يرى صلاح الدين جوهر بأنها "عملية إتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في إستخدامهم الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن"<sup>2</sup>.

### **3- إدارة الجودة الشاملة:**

حسب ستيفن كوهن ورونالد براند بأنها: (stephen k & ronald b) التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على إحتياجات المستفيد وإنتهاءا بمعرفة مدى رضا المستفيد عن المنتجات أو الخدمات المقدمة له"<sup>3</sup>.

**4- منظومة الأيزو :** هي سلسلة المواصفات التي حددتها وأصدرتها المنظمة العالمية لتوحيد المقاييس المتعلقة بجودة المنتج. وتصدر المواصفات وتعديل من طرف المنظمة العالمية لتوحيد مقاييس جودة المنتجات والتي تحمل إسمها الأيزو. ومقرها الإداري بجنيف سويسرا.

**5- القيادة :** القيادة "هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تمثل محصلة التفاعل بين عدة عناصر أساسية في موقف الممارسة القيادية، وتستهدف الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية، والتي تعني كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة"<sup>4</sup>.

**6- الإشراف:** هو تلك الوظيفة الإدارية التي تهتم أو تنطوي على الصلات المباشرة بين المشرف أو القائد الإداري والموظفين التابعين له. ويقوم الإشراف على المهارة في القيادة والقدرة على التأثير في الآخرين لتوجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية مع توفير قدر من الراحة والطمأنينة.

**7- المشرف:** " هو رئيس المصلحة أو الإطار المتوسط، وهو الصلة المباشرة بين الإدارة والعاملين. كما أنه هو المكلف بتنفيذ سياسة المنظمة وتطبيق الإجراءات والقوانين والقواعد الإدارية و تبليغ الإدارة بحاجات ومطالب العاملين".

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جبلي : علم الاجتماع التنظيم ( مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج ) الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية طبعة 1999 ص 16

<sup>2</sup> - د صلاح الدين جوهر نقلا عن أ.د. علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة 2004 ص 9.

<sup>3</sup> - د موسى اللوزي : التطوير التنظيمي ( أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الطبعة الثانية 2003 ص 235

<sup>4</sup> - أ.د سهيير أحمد كامل : علم النفس الإجتماعي بين النظرية و التطبيق . مركز الإسكندرية للكتاب ص.ص 62.

**8- الإطارات الوسطى (الطبقة الإشرافية):** هي فئة الإطارات التي تشغل الوظائف ذات المستوى المتوسط في الهيكل التنظيمي بالمنظمة الجزائرية ويقصد بها على وجه التحديد:

- رؤساء المصالح (الإدارية، التقنية، والفنية)

- الإطارات الإدارية والتقنية **Cadre administratif et technique**.

- رؤساء الفرق برتبة إطار **chef de groupe cadre**.<sup>1</sup>

**9- التغيير:** هو كل طارئ يحدث على موقف أو سلوك إنساني معين كان من قبل يتميز بالنظام والانسجام. والتغيير يعد من العوامل الداخلية في الواقع العادية.

**الفرق بين التغيير والتغير:**

التغير: يشير إلى أن مصدر التغير خارجي عن المنظمة ( مفروض ).

التغيير: يشير إلى أن مصدر التغير داخلي وإرادي أي نابع عن رغبة وإرادة أفراد التنظيم أنفسهم لإحداث هذا التغيير بالمنظمة لتحقيق أغراض محددة.

**10- التغيير التنظيمي:** هو التغيير العميق المخطط والمبني على دراسة وتشخيص لحالة المنظمة حيث ينطوي التغيير التنظيمي على تغييرات في الهيكل الرسمي للتنظيم والتكنولوجيا والجوانب السلوكية والنظم وإجراءات العمل. وقد يكون جزئياً أو كلياً.

**11- الإتجاه:** الإتجاه هو " تنظيم نفسي مستقر للعمليات الإدراكية والمعرفية والوجدانية لدى الفرد. ويسهم في تحديد الشكل النهائي للاستجابة الصادرة نحو الأشياء الأشخاص والمسميات المعنوية، من حيث أن هذه الاستجابة استجابة بالإقبال أو بالنفور." <sup>2</sup>

**الدراسات النظرية حول الجودة الشاملة في منظمات العمل:**

**1- دراسة نظرية لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الإستشفائية الجزائرية.**

ركزت هذه الدراسة على الحاور التالية:<sup>3</sup>

**المحور 01:** خصص للجانب النظري لمفهوم الجودة ومنظومة الأيزو. تم فيه عرض التعريف بمفهوم الجودة كإطار فلسفي ومنظومة الأيزو كمنظمة تهتم بتحديد النقاط الإرشادية التي يجب إتباعها والتي على ضوءها تمنح شهادة المطابقة وتأكيد ضمان جودة المنتج أو الخدمة. وأهم النقاط التي ركزت عليها هي:

<sup>1</sup> - La nomenclature des postes de travail de L'ENMTP . AIN SMARA constantine.

<sup>2</sup> - د. إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية - الهيئة المصرية للكتاب 1975 ص. 5

<sup>3</sup> عبد الحق سانحي ومحمد خثيري: عنوان المقال " محاولة لدراسة إدارة الجودة في المؤسسة الإستشفائية الجزائرية"، مجلة الإدارة للمدرسة الوطنية للإدارة. المجلد 17 العدد 2007/1. ص ص 7. 70.

- \*- عرض المفاهيم والتعاريف والمبادئ الأساسية وتحديد الأهداف التي يرمي إليها هذا النظام.
- \*- توضيح كيفية التطبيق والتحكم الجيد في العمليات التي تحقق المنتج أو الخدمة المتميزة.
- \*- طرق وأساليب التحسين المستمر لأرضاء الزبون حتى لا يصبح رضا الزبون غاية محددة بفترة معينة بل عملية مستدامة.

\*- عرض المزايا وسرد الفوائد التي تتحقق من وراء تطبيق هذا النظام بالمنشآت على اختلاف أنواعها ونشاطاتها وحجمها وتبعيتها وثقافتها. هذا بهدف توضيح شمولية هذا النظام وصلاحيته تطبيقه لكل المنشآت وحتى بالبيوت العائلية، بإعتبارها فلسفة إدارية لتنظيم وتحكم وتسير المنظمات.

**المحور 02 :** تم فيه عرض مفهوم المستشفى قديماً خاصة الفترة الإسلامية. حيث عرفت بالتطور وهيكله كثير من المؤسسات الإجتماعية والنظامية والإقتصادية. مما يدل على ذلك هو تنظيمها للمؤسسة الإستشفائية التي كانت على النحو التالي: مستشفيات ثابتة مخصصة للأفراد المستقرين، مستشفيات متنقلة تهتم بالبعثات المتنقلة والهيئات كالجيش والتجارة والحجيج والموالين الرحل. مستشفيات العزل وهي موجهة للأمراض المعدية الخطيرة والمجانين.

ثم ظهرت المستشفيات الحديثة التي حافظت على تلك الأنواع مع إضافات تلبي حاجات المجتمع المتزايدة والمتغيرة. وأصبح المستشفى يقوم بأدوار منها العلاج والوقاية والرعاية الصحية وتعليم طلاب الطب والتمريض والتخصصات الأخرى. وقيامها بالنتقيف الصحي للمجتمع والدراسات العلمية لتحسين مستوى الخدمة الصحية.

**المحور 03:** تعرضت الدراسة للمؤسسة الإستشفائية الجزائرية بالتحليل والوصف للواقع الحالي لها، حيث تم فيه تناول ما يلي:

- \*- تعريف المستشفيات المختلفة حسب وزارة الصحة الوطنية.
- \*- أنواع المستشفيات (الثابتة والمتنقلة والكبيرة والصغيرة والمتخصصة والوظيفة).
- \*- حسب الملكية ( الخاصة والعمومية).
- \*- من الناحية التنظيمية: (إجراءات ولوائح وقوانين والحقوق والواجبات وأساليب وطرق العمل)
- \*- من حيث التنظيم : تقديم الهيكل التنظيمي ونظام العلاقات والإتصالات وغيرها.
- \*- الوظيفة التخصص ونوع الخدمات المقدمة.
- \*- قياس كفاءة إستخدام المستشفى وتوضيح مؤشرات وطرق إجراءه.

**المحور 04:** تقديم إمكانية وكيفية تطبيق نظام الجودة بمواصفات الأيزو بالمؤسسة الإستشفائية. حيث قدم البحث مفهوم الجودة المتعلق بالمستشفيات ومبادئه منها:

- \***أولاً:** - التحسين المستمر لنظم الرعاية الصحية وعرض الأسلوب الذي يحقق هذا المبدأ.
- \***التعاون الجماعي:** التركيز تعاون كل الأطراف وتوفير الشروط الكفيلة بذلك أي الموارد البشرية والمالية والفنية.
- \***دعم الإدارة العليا للمستشفيات:** لإنجاح تطبيق هذا النظام لابد له من قيادة قادرة ومؤمنة به، وله الإرادة والعزيمة لتطبيقه بشكل صحيح.

- \***التركيز على المريض:** لأن رضا المريض هو ضمان جودة الخدمة الإستشفائية.
- \***ثانياً:** - نظام الجودة المقترح في الدراسة يقوم على مراقبة جودة للرعاية الصحية، تحفيز الموظفين (إطارات، أطباء، ممرضين وأعوان)، وضع نظام متكامل لمراجعة وتوثيق الرعاية الصحية، السهر على وضع نظام إتصال فعال، إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للتأكد من المطابقة لنظام الجودة المتبني، تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل الأطراف والأقسام صياغة وإعداد معايير جودة الرعاية الصحية الذي سيخضع للرقابة والتفتيش.

## 2- الدراسات العربية :

- 1- **الدراسة الأولى:** قام الدكتور عبد الرحمان بن حمد الحميضي بدراسة اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الإيزو 9000) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).<sup>1</sup>
- الهدف من الدراسة :** هو التعرف على اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الشاملة (الإيزو 9002). والتعرف على العلاقات الإرتباطية بين العوامل الشخصية كالعمر، نوع الوظيفة نطاق الإشراف، المؤهل العلمي، وعدد الدراسات التدريبية وبين اتجاهات المستجوبين نحو دراسة تطبيق عناصر مواصفات الإيزو 9002 .

**مجتمع البحث:** يتكون من موظفي الإدارة العليا في المنشآت الصناعية التابعة لشركة السعودية للصناعات الأساسية ( سابك ) و عدد ها 17 منشأة. و تم تحديد مجتمع البحث من بين الموظفين

---

<sup>1</sup> د . عبد الرحمان بن حمد الحميضي ، الموضوع " اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الأيزو 9000، مجلة الإدارة العامة، مجلد 40 العدد الأول أبريل 2000 الموافق محرم 1421 ص ص 145، 185.

الذين تقع رتبهم ما بين ( 41 - 43 ) حسب السلم الإداري المعمول به في الشركة وهم ( رؤساء الشركات، نواب الرؤساء، المستشارين، و المدرين العامين).

**أداة البحث وجمع البيانات :** الإستبانة بعد عرضها على عدد من الأساتذة المختصين في مجال إدارة الجودة بجامعة الملك آل سعود و آخرين من معهد الإدارة العامة .

**نتائج الدراسة :** - بشكل إجمالي يتجه معظم أفراد الإدارة العليا إلى القول أن شركة سابك تقوم بتطبيق مواصفات الجودة (9002) بدرجة قوية.

- يعتقد معظم أفراد الإدارة العليا أن تطبيق محور ضبط منظومة الجودة بدرجة قوية.

- يميل معظم أفراد الإدارة إلى القول بأن تطبيق محور عملية التشغيل بدرجة قوية.

- يرى معظم أفراد الإدارة بأن سابك تقوم بتطبيق محور الأنشطة بدرجة متوسطة فيما يتعلق الأمر بالعلاقة بين العوامل الشخصية و عناصر الإيزو 9002 قد توصل إلى

النتائج التالية : بشكل عام يرى معظم أفراد الإدارة العليا أن شركة سابك تقوم بتطبيق : - الأنشطة المعاونة بدرجة متوسطة وتطبيق مواصفات الجودة إيزو 9002 بشكل متفاوت يتراوح بين الدرجة القوية والضعيفة العناصر القوية : مسئولية الإدارة ،

نظام الجودة، مراجعة العقد، التفنيس والاختبار. أما المتوسطة: ضبط العمليات، والمنتجات الغير المطابقة، إجراءات التصحيحية والوقائية. الضعيفة: تميز المنتج ومتابعته والتدريب.

## 2- الدراسة الثانية :

قام سامي الصمادي من الأردن بدراسة اتجاهات العاملين نحو مدى تطبيق نموذج كايزن الياباني لتحسين العمل ومواجهة تحديات التنافسية في الألفية الثالثة : في القطاع الصناعي.<sup>1</sup> مجتمع البحث: مجموع عمال المنظمات الصناعية الأردنية في القطاع الخاص. تم التركيز على اهتمام العاملين في أدنى الهيكل التنظيمي ممن لا يشغلون مناصب إدارية.

---

<sup>1</sup> سامي الصمادي الموضوع " اتجاهات العاملين نحو مدى تطبيق نموذج كايزن الياباني لتحسين العمل و مواجهة تحديات التنافسية في الألفية الثالثة في القطاع الصناعي الخاص الأردني"، مجلة أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 17 العدد 2 حزيران 2001 . ص ص 331 ، 333.

كما تم إختيار 30 منظمة صناعية موزعة في 3 أكبر المدن بالأردن وهي(عمان،أربد والزرقاء) و تم تحديد عينة عشوائية بلغت 870 عاملا .

أداة جمع البيانات : الإستبانة ركز البحث على :

- المشاركة في صنع القرار من قبل العاملين في المنظمة.

- تشجيع العاملين وحثهم على تقديم اقتراحات تؤدي إلى تحسين الأداء.

- اعتبار التحسين المستمر في الأداء جزءا من أداء العمل ذاته.

نتائج الدراسة:استنتجت هذه الدراسة أن المنظمات الصغيرة أكثر إيمانا، من الكبيرة،

في قدرات العاملين الإبداعية و إمكانية التحسين في العمل من خلال مهارتهم.

-اهتمام المنظمات الصناعية الأردنية في القطاع الخاص في إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بعملهم، وهو اهتمام دون المستوى المرغوب حسب نموذج كايزن الياباني.

-الاهتمام الضعيف بتشجيع اقتراحات العاملين لتحسين إجراءات العمل وأساليبه .

-نظرة المنظمة في تحسين المستمر تبعد عن نموذج كايزن .

-معظم المدراء بهذه المنظمات ليسوا على إطلاع على أحدث الأساليب الإدارية و التسويقية في إدارة المنافسة في السوق.

### 3 - دراسة بدولة الأردن :

دراسة( الطعمانة، 1996) <sup>1</sup> تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي

بالأردن كنموذج من القطاع الحكومي .انصب هدف الدراسة التعرف على إتجاهات

شاغلي الوظائف الإشرافية في ذات الوزارة.

محور الدراسة تركز على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أهم معوقاته.

نتائج الدراسة:

توصلت إلى نتيجة عامة أنه هناك اتجاها إيجابيا نحو مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- و عي بأهمية هذا المفهوم و أدى ذلك إلى مساندة الإدارة العليا في تطبيقه .

- كما أنعكس الاتجاه الإيجابي نحو تكوين فرق للعمل و احتراما للعاملين.

- في حين أن هناك اتجاها سلبيا نحو مشاركة الموظفين و التدريب .

<sup>1</sup> - الطعمانة ، نقلا عن جمال أبو دوله في موضوعه " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة أبحاث اليرموك " سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية " المجلد 16 العدد 4 كانون 2000 ص 147

معوقات التطبيق: أظهرت الدراسة أن هناك مقاومة نحو تطبيق برامج التحسين من قبل العاملين وضعف الالتزام الصارم من قبل الإدارة العليا ببرامج تطبيق الجودة الشاملة و كذلك ضعف الالتزام بروح فريق العمل.

#### 4- الدراسات الأجنبية:

**الدراسة الأولى:** في دراسة ( **1994 knotts and tomlin**)<sup>1</sup> والتي تهدف إلى تحديد الفروق في ممارسات إدارة الجودة بين المنظمات الأمريكية التي لها فروع في المكسيك و المنظمات المكسيكية التي لها فروع في أمريكا وقد شملت الدراسة 62 منظمة مقسمة بالتساوي.

نتيجة الدراسة: هناك تشابه بين المنظمات في التخطيط الإستراتيجي للجودة وتطوير المنتج والعلاقة بالموارد وأن اتخاذ القرار مبني على حقائق والاتصالات الرأسية و الأفقية. إلا أن المنظمات المكسيكية تفتقر إلى مشاركة العاملين في العمليات الإدارية و الصلاحيات المعطاة إلى الموظفين و وجود فرق كبير بين ثقافتي البلدين .

**الدراسة الثانية :** التي قام بها ( **1997\_perry**)<sup>2</sup> تتناول إدارة و إعادة صياغة مفهوم الإدارة في إفريقيا تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على سؤال واحد هو هل إدارة الجودة الشاملة طريقة ملائمة لإعادة مفهوم الإدارة في المشاريع الإفريقية ؟ و شملت الدراسة سبع دول كما تم دراسة ثقافة المجتمعات بهدف مقارنتها مع ثقافات كل من أمريكا وأستراليا واليابان وأثر الثقافة.

نتيجة الدراسة: من الممكن أن يكون تطبيق إدارة الجودة الشاملة أسهل في دول إفريقيا مقارنة مع أمريكا واليابان وأستراليا، بإجراء تعديل بسيط و التركيز على بعض ركائز الجودة الشاملة.

-إن إدارة الجودة الشاملة ليست الطريقة السريعة لإعادة صياغة مفهوم الإدارة في البلدان الإفريقية وركائز الجودة مفيدة كخطوة أولية نحو إعادة صياغة مفهوم الإدارة في ذات الدول مستقبلا.

#### تجارب ونتائج تطبيقات نظام الجودة في بعض المنظمات العربية والأجنبية.

<sup>1</sup> - كنوطس و طوملين ، نقلا عن جمال أبو دوله في موضوعه " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة أبحاث اليرموك " سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية " المجلد 16 العدد 4 كانون 2000 ص 149.

<sup>2</sup> - كنوطس و طوملين ، نقلا عن جمال أبو دوله في موضوعه " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة أبحاث اليرموك " سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية " المجلد 16 العدد 4 كانون 2000 ص، ص 149 ، 150.

## تطبيقات السابقة لنظام إدارة الجودة الشاملة:

فيما يلي نستعرض بعض النماذج من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000 وعرض النتائج المحققة:

1- التجربة الجزائرية: نظام الجودة المطبق I.S.O 9000 بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية وحدة مركب لمجارف والرافعات عين سمارة ولاية قسنطينة. كما هو معلوم أن هذه المؤسسة تقع تحت تبعية اقتصادية (مواد أولية ونصف مصنعة ومنتھية الصنع) تستوردها من المؤسسات الأوروبية وعلى رأسها الألمانية صاحبة المنتج الأصلي. الذي إشتريته الجزائر في سنة 1976. وكما أصبح معلوم بأن المؤسسات الأوروبية تشتترط في تعاملها مع المؤسسات الأجنبية أن تطبق نظام الأيزو 9000. وللحفاظ على هذه العلاقات، قرر المركب تبني هذا المنهج لتأكيد جودة منتجاته ومطابقتها لنظام الجودة العالمي، والإنضمام إلى المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس.

### الهيكل التنظيمي لنظام الجودة المطبق بالمركب C.P.G. :

- 1- نظم التسيير . les processus managériaux . و يتكون من 3 نظم أساسية هي :
    - \*-عمليات قيادة إدارة الجودة.. processus de pilotage du système management qualité.
    - \*- عمليات الإدارة العليا . Processus Direction.
    - \*- عمليات الإتصالات processus communication .
  - 2 - عمليات الإنتاج les processus réalisations . و يتكون من:
    - \* - عمليات ضمان الجودة les processus assurances qualité .
    - \* - عمليات البرمجة ومتابعة العمليات processus planification/suivi opération.
    - \* - عمليات المراقبة والقياس processus contrôle et metrologie .
    - \* - العمليات التقنية processus technique .
  - 3- العمليات المساعدة . les processus supports.
    - \* - عمليات تسيير أنظمة الإعلام les processus de gestion d'information .
    - \*-عمليات تسيير الموارد البشرية les processus de gestion des ressources humaines .
    - \* - عمليات الصيانة والتجهيز les processus de maintenance et d'installations .
- مبادئ نظام الجودة المعتمد بالمركب :

- 1- صنع منتج مطابق لمواصفات الجودة العالمي produits conformes .
  - 2- إحترام مواعيد التسليم respects des délais .
  - 3 - محاربة مصادر اللانوعية combattre la non qualité .
- تعهد والتزامات الإدارة .**

- أن تكون دائما في الاستماع للزبائن.
- العمل باستمرار على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها .
- الاعتراف بأن الزبائن كأول محرك للمؤسسة.
- تشجيع وتطوير الموارد البشرية.
- إختيار المومنين الذين يتبنون هذا المنهاج ( الأيزو).
- وضع الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

### أهداف الجودة

- تحقيق رقم أعمال chiffre d'affaire محدد.
- زيادة نسبة تلبية الطلبات من قطع الغيار PR/ pff .
- إحترام مواعيد التسليم.
- P - تخفيض تكاليف اللانوعية ومعدل الأخطاء.
- تأهيل مواردها البشرية.
- تقليص عدد شكاوي زبائننا.
- تأهيل مستوى الصيانة.

### النتائج التي حققها المركب في ضوء الأهداف المسطرة :

تحصل المركب على شهادات المطابقة لمواصفات الأيزو 9000 كما يلي:

- \*-شهادة المطابقة الأيزو 9002 صيغة 1994.صالحة من 2001/08/29 الى 2003/12/14 .\*
- \*شهادة المطابقة الأيزو9001.صيغة 2000 صالحة من 2005/12/23 إلى 2008/12/22 .\*-شهادة المطابقة الايزو9001 صيغة 2008 صالحة من 2008/12/22 إلى 2011/12/21.
- \*- كما حقق نتائج جد هامة من تلك الأهداف المسطرة.

### 1- التجارب العربية:

تجربة شركة دبي للكابلات (دوكاب DUACB)<sup>1</sup> . تأسست هذه الشركة سنة 1979 ، وهي شركة تضامنية بين حكومة دبي بنسبة 60% و بي آي سي سي BICC البريطانية بنسبة 40% وهي من الشركات الرائدة على المستوى المحلي والدولي في صناعة الكابلات. وعام 1997 ودعيت حكومة أبو ظبي ممثلة في المؤسسة العامة للصناعة لتكون طرفا مشتركا آخر، وأصبح رأس مال الشركة 40 مليون درهم موزع كما يلي:

حكومة دبي 35% .

- حكومة أبو ظبي 35% .

- شركة BICC البريطانية 30% .

وتعتبر بي آي سي سي البريطانية هي المدعم والمزود لد وكاب في الجانب التقني والفني، لتكون قادرة على صناعة كابلات ذات جودة عالية وتصنع بمواصفات عالمية. وتعتبر حاليا من الشركات الرائدة في الصناعات التحويلية، كما تختص بصناعة الكابلات الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط العالي وأسلاك البناء وكابلات التحكم وكابلات القليلة الدخان والسموم والكابلات المغلفة بمادة الرصاص المستعملة في المنشآت البترولية والغاز والبتنر وكميا. إضافة إلى أنواع جديدة من مواد العزل . كما حازت هذه الشركة على عدة شهادات.

قد بدأت هذه الشركة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في كل الإدارات والأقسام منذ عام 1990. وسعت إلى تطوير وتأهيل الموارد البشرية ورفع مستوى المهارات الخاصة والآلات ومعدات الإنتاج والتصنيع والفحص. كما عقدت عدة برامج وندوات إرشادية للعاملين لتوضيح مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأساليب المستخدمة لتهيئة مناخ العمل لتطبيق هذه الأنظمة. كما تعهدت إدارة الشركة بالالتزام الكامل بمعايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما هي مسؤولية جميع الموظفين وليس الإدارة فقط. وذلك من خلال التعاون التكامل بين العاملين والإدارة، وتكوين فريق عمل وفرق حلقات الجودة لحل مشاكل العمل والعمال. وأهم النتائج التي حققتها الشركة:

- تغطي نسبة 70% من حاجات السوق الوطنية.

- تصدر نسبة 30% إلى دول عربية وأجنبية.

**الشهادات التي تحصلت عليها:**

<sup>1</sup> - د.مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، درا الصفاء للنشر و التوزيع و الطباعة ط1 2006. ص ص 286، 290

- جائزة دبي للجودة عام 1994 للمرة الثانية.
- شهادة المطابقة مع أيزو 9002 عام 1993.
- شهادة المطابقة مع أيزو 9001 في سنتي 1994 و 1995.
- الميدالية العالمية الذهبية من الهيئة الملكية للتقليل من حوادث الصناعة **royal society for prevention and accidents** سنوات 1995، 1996، 1997 و 1998.
- شهادة علامة الجودة في صناعة الكابلات الكهربائية لكونها مطابقة للمواصفات القياسية السعودية من منظمة المقاييس والمواصفات السعودية **SASO**.
- 1- شهادة المطابقة للمواصفات العالمية للجودة أيزو 14001. عام 1996 (وهي مواصفات المحافظة على البيئة).
- 2- مشاركة دوكاب في العديد من المؤتمرات والندوات والمحاضرات ل طرح تجربتها في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتطوير والتصميم والإنتاج والتنفيذ.
- ملاحظة: يوجد بالشركة مجلس إدارة الجودة الشاملة ومجلس إستشاري ويتكون من 12 مديرا. يجتمع كل 3 أشهر لتقييم العملية ورسم الإستراتيجيات والرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم الأهداف.

## 2- تجارب أجنبية:

- 1-2 التجربة الفرنسية :** شركة سولاك : نستعرض فيما يلي مخطط بياني ويضح لنا الخطوات المتبعة من طرف مؤسسة سولاك. **Sollac branche des produits d'aciers**. سولاك هي إحدى المؤسسات العالمية المنتجة لهذا النوع من المادة. وتتكون من 12 وحدة إنتاجية. كانت كمية منتوجها سنويا يقدر ب 10 مليون طن من Aciers وكانت نتائج التشخيص ودراسة سوق المنافسة لكبريات المؤسسات العالمية قد بلغ نسبة 30% . فتولى إدموند باشيرا **E.Pachura** رئاسة سولاك فأكد بقوله " أتعهد بأن أحقق أفضل النتائج بمشاركة جميع العمال. سنقوم بتحسين ثقافة المنظمة، والسلوكات، ومناهج العمل والوسائل المستعملة. كما سأعتمد على كفاءة الرجال لتخفيض التكاليف ورفع القيمة المضافة. لقد أسست إستراتيجيتي على الاستثمار المعنوي، والكفاءات( رأس المال الفكري)، والحركية. إبتداءا من طريق الجودة الشاملة. وكان علينا إبتكار و بشكل مستمر مؤسسة حديثة وفعالة قادرة على خلق كفاءات أدائية تتحول إلى فعالية ونجاعة.

وأن 3/2 من الناتج الخام للتحسين (8 ملايين خلال 3 سنوات) تعود أساسا إلى تحسين أساليب التسيير التي حققتها المؤسسة، بفضل حركية الرجال وإتمادنا مخططات عمل خلاقة .

( plans d'actions novatrices ) . حيث تحصلنا على 22000 فكرة مقترحة من قبل العمال. وبعد المراجعة والتحليل وجدنا أن 17000 فكرة تم إستغلالها وحققت للمؤسسة كسب 4 مليار فرنك في سنة 1990.<sup>1</sup>

## 2-2 التجربة الأمريكية: تجربة شركة زيروكس. XEROX.<sup>2</sup>

ظلت مجموعة شركة زيروكس لمدة 15 سنة الأولى، وبدون منازع، في إنتاج ماكينات التصوير les photocopieurs ، ومعدات النسخ. وفي أوساط سنوات السبعينات واجهت منافسة كبيرة من الشركات اليابانية وكذلك الأمريكية. حيث تميزوا على منتجاتها في رفع مستوى الجودة وخفض التكلفة. وفي عام 1984 قامت زيروكس بوضع برنامج لتحسين الجودة لكي توقف إنهيارها وتدهورها في السوق العالمية. وأطلقت على هذا البرنامج إسم القيادة من خلال الجودة. وكان إرضاء العملاء من أولوياتها والإستراتيجية بالشركة لتحقيق الأهداف.

والقيادة هي الزعامة من خلال الجودة. وأهم الأساسيات التي إعتمدتها :

- إمداد عملاءها الداخليين والخارجيين بمنتجات مبتكرة وخدمات تلبي مطالبهم تماما .  
- تطوير الجودة هي الشغل الشاغل لكل موظف بزيروكس.

أهم النتائج التي حققت من خلال برنامج الزعامة من خلال الجودة الشاملة كما يلي:

1- 78 % تحسين وتطوير جودة ماكينات XEROX.

2 - انخفاض التكاليف على المنتجات من 360 % إلى 137 % .

3 - تحسن رضا العملاء بنسبة 38 % .

4 - انخفضت تكاليف التصنيع إلى النصف.

5 - أكثر من 40 % تحسن في إعتمادية المنتج.

6- تحسنت سلامة وأمان المنتج بما يعادل 70 % و إنخفاض شكاوي العملاء بنسبة 90 %

7 - زيادة جودة المنتج بمقدار 93 % .

8 - التحسن في مواعيد تسليم المنتج بمقدار 40 % .

9 - إستردت الشركة في عام 1988 ما يقارب من 13.8 % من حصص السوق الأمريكية

وزاد ربحها من 166 مليون دولار إلى 415 مليون دولار

10- إنخفاض في أعمال الصيانة الغير المخططة بنسبة 40 %.

<sup>1</sup> 1-Jean Brilman : les meilleures pratiques du management, Edition Organisation . 3eme Edition 2001.p. 233

<sup>2</sup> - د.مأمون سليمان الدرادكة: إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، مرجع سابق، ص ص 279، 280.

**خلاصة الفصل:**

# الفصل الأول

## فصل الإتجاه:

### فصل الإتجاه.

تمهيد.

\* تعريف الإتجاه

\* مكونات الإتجاه. (المكون الوجداني و المعرفي والسلوكي).

\* العلاقة بين مكونات الإتجاه.

\* تصنيف الإتجاهات ( على أساس الموضوع. والأفراد. الوضوح. القوة. والهدف).

\* خصائص الإتجاه.

\* وظائف الإتجاه ( التوافق. الدفاع عن الذات. المعرفية. التعبير عن القيم).

\* أثر الإتجاهات على ( الجانب النفسي. الإجتماعي. الإقتصادي).

\* تغيير الإتجاهات النفسية والإجتماعية.

\* مراحل التغيير الإتجاه.

\* العوامل المؤثرة في تغيير الإتجاه أو تعزيزه. ( الوالدين. التعليم. الإطار المرجعي. الموضوع. الإتصال المباشر بالموضوع. الأحداث الهامة. التغيير التكنولوجي و وسائل الإعلام).

\* علاقة الإتجاه بالمفاهيم المتعلقة به ( الميل. الرأي. والمعتقدات).

\* الإتجاه و السلوك.

\* طرق قياس الإتجاهات ( ليكرت . ثرستون. الإنتخاب. الترتيب).

\* خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعد موضوع الاتجاه من أكثر المواضيع المستخدمة في مجالات علم النفس وعلم النفس الاجتماعي. كما تعددت تعاريفه وإستخداماته في ميادين شتى حتى أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريفه.

إلا أن مفهوم الاتجاه يعني، في أدبيات علم النفس وعلم النفس الاجتماعي هو تكوين فرضي يشير إلى شئ ما، لا يمكن ملاحظته أو رؤيته. ولكن يمكننا أن نستدل عليه بصورة غير مباشرة وذلك من خلال أثاره التي تشمل عادة على أفعال الفرد أو تصرفاته، والتي من خلالها يمكننا ملاحظتها بصورة مباشرة. فهي إذن لا تلاحظ بل يستدل عليها من تصرفات الفرد نفسه.<sup>1</sup> وإذا أردنا تحد يد ماهيتها نقول بأنها:

" استعداد للاستجابة بطريقة تتطوي على التفضيل أو عدم التفضيل لموضوع الاتجاه وهي عادة تكون ثابتة نسبياً، وهو الأمر الذي أجمعت عليه الأدبيات في علم النفس ".<sup>2</sup>

كما يعتبر مصطلح الاتجاه من أبرز المصطلحات المستخدمة في علم النفس الاجتماعي ويقابله باللغة الفرنسية والإنجليزية كلمة ATTITUDES. كما يرتبط الاتجاه بالعديد من المصطلحات التي يعني بها أصحابها في بعض المجالات معنى الاتجاه كالرأي والميل، والمعتقد. ويستعمل كمرادف لهذه المصطلحات في بعض الدراسات.

<sup>1</sup> - د. محمود شمال حسن: سيكولوجية الفرد في المجتمع. دار الأفاق العربية ط1. 2001 ص 276

<sup>2</sup> - نفس المرجع ص 277

لقد ظهر هذا المصطلح في علم النفس ما بين سنتي 1909 و1910، ليتسع بعد ذلك إستخدامه من طرف العلماء والباحثين، خاصة في الدول الانجلو- سكسونية.<sup>1</sup>

ومن ثم لم يعد هذا المصطلح حكرا على علم النفس، حيث نجده مستعملا في نطاق علم الاجتماع. ويتضح ذلك من خلال تحديد بعض العوامل الهامة والمؤثرة في تكوين وتغيير الاتجاهات كالقيم، المعتقدات، الدين، الانتماء الثقافي والاجتماعي.

لذلك أصبح موضوع الاتجاهات نقطة إلتقاء بين علماء النفس وعلماء الاجتماع مما أدى إلى ظهور فرع علم النفس الاجتماعي. حيث تناول هذا العلم مفهوم الاتجاهات بشكل واسع ومستفيض وذلك لما له من أهمية. كما أن الاتجاهات تعد بمثابة مؤشرات نتوقع في ضوءها سلوكا معيننا ومميزا للفرد في مواقف لاحقة. فاتجاه الطلاب نحو الكتب المدرسية مثلا وإهتمامه بها يحسن في قدرتهم على تعلم القراءة. واتجاههم نحو المدرسة وبرامجها يؤثر في سلوكياتهم وقدراتهم على التعلم. واتجاه الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها والمشرفين على العمل و الآلات والأجهزة التي يستخدمها يؤثر في جودة أدائه.

وسنحاول في هذا الفصل دراسة وتحليل موضوع الاتجاه، وذلك من خلال تحد يد مفهوم الاتجاه وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى ومكوناته ووظائفه والعوامل المؤثرة في تكوينه وأثار الأتجاه على الجانب النفسي والاجتماعي تغييره. التعرض لأهم العوامل المؤثرة فيه. وأخيرا أهم طرق قياس الإتجاه.

## 1- تعريف الاتجاه:

لقد حظي مفهوم الاتجاه باهتمامات واسعة من قبل الباحثين والعلماء في مجال علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الإجتماع. وذلك لتأثر سلوك الفرد تأثرا ملحوظا باتجاهات معينة، مما يؤثر بدوره على العلاقات الإنسانية التفاعلية بين أفراد المجتمع أو منظمات العمل.

كما تجدر الإشارة هنا إلى تباين تعاريف الاتجاه تباينا ملحوظا. فقد ذكر البورت allport منذ نصف قرن من الزمن حوالي 17 تعريفا مختلفة للاتجاه. كما وجد ماك جير M c Guire في مسحه لتعريفات الاتجاه عام 1969، أن هناك ما يقرب من 30 تعريفا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - د صلاح مخيمر وعبد مخابرات رزق: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي مكتبة الأنجلو المصرية الطبعة الثانية 1968 ص . 147

إلا أن معظم التعاريف المقدمة تركز أكثر على الجوانب النفسية.

لهذا اختلف الباحثون في تقديم تعريف جامع ومتفق عليه، ومقنن يحدد هذا المصطلح الذي يرتبط به سلوك الفرد في مختلف المواقف الاجتماعية.

وسنحاول في هذه الدراسة عرض مجموعة من التعاريف الواردة في أدبيات علم النفس وعلم النفس الاجتماعي لتحديد مفهوم هذا المصطلح، والتي تختلف في طرحها تبعاً للاختلاف واضعها، وتباين خلفياتهم الفكرية، والأيدولوجية، وتخصصاتهم العلمية.

### 1-1 تعريف ألبورت ALLPORT.

يعرف ألبورت الاتجاه بأنه "حالة من الاستعداد العقلي أو التأهب العصبي تنتظم من خلاله خبرة الشخص وتكون ذات تأثير توجيهي أو دينامي على إستجابة الفرد لجميع الموضوعات والمواقف التي تثيرها هذه الاستجابة".<sup>2</sup>

نلاحظ من هذا التعريف أن العالم ألبورت يربط بين نقطتين أساسيتين هما الخبرة والإستعداد العقلي أو التأهب العصبي. فهو يرى أن الاتجاه يكون نتيجة لحالة من الاستعداد العقلي أو التأهب العصبي الناتج عن الخبرة التي تهئ الفرد لاستجابة معينة أثناء تفاعله مع البيئة المحيطة به.

### 2-1 تعريف سان فورد SANFORD .

يعرف سان فورد الاتجاه على أنه "استعداد عقلي متعلم للسلوك بطريقة ثابتة إزاء موضوع معين أو مجموعة من الموضوعات"<sup>3</sup>.

يركز هذا التعريف على دور العقل المتعلم الناضج الذي له القدرة على الإدراك والتمييز و إصدار الأحكام. فالالاتجاه هو عبارة عن استعداد الفرد ذو العقل الناضج للقيام بسلوك معين اتجاه مجموعة من المواقف أو المواضيع.

### 3-1 تعريف بروشنسكييت وسينبرغ. PROSHANSKYET & SEINBERG.

1 - د . صلاح الدين محمود علام : القياس و التقويم التربوي و النفسي أساسياته و تطبيقاته و توجيهاته المعاصرة – دار الفكر العربي الطبعة الأولى 2000 . ص . 517

2 - د. محمود عكاشة: علم النفس الاجتماعي، القاهرة مطبعة الجمهورية 1995 ص ص 220، 221

3 - ر.د. عبد الرحمن العيساوي: علم النفس الاجتماعي، القاهرة مطبعة الجمهورية 1974. ص 201

يعرف بروشنسكيت وسينبرغ الاتجاه بأنه " عبارة عن ميل معقد للاستجابة الثابتة بالموافقة أو المعارضة للموضوعات الاجتماعية التي هي في البيئة. وهذه الاستجابة تختلف من ثقافة لأخرى. فالاتجاه يستنتج من سلوك الشخص نحو المؤسسات والجماعات المختلفة " <sup>1</sup>.

يتضح من هذا التعريف أن الاتجاه يتعلق بسلوك الفرد الذي يعبر عنه بميل معين نحو المواضيع الاجتماعية المحيطة بالشخص، وأن هذا الميل يكون إما إيجابياً (بالموافقة) أو سلبياً (بالمعارضة). كما أنه يختلف من ثقافة إلى أخرى.

#### 4-1 تعريف عباس محمود عوض و رشاد صالح دمنهوري.

يعرف كل من عباس محمود عوض و رشاد صالح دمنهوري الاتجاه على أنه: " إستعداد وجداني مكتسب أي ليس فطرياً وهو ثابت نسبياً يحدد سلوك الفرد ومشاعره إزاء أشياء أو طعام معين أو كتاب أو أشخاص أو جماعات أو فكرة أو موضوعات بالذات أو مبدأ أو نظام اجتماعي أو سياسي يفضله أو يرفضه أو نحو فكرة الفرد نفسه " <sup>2</sup>.

يركز هذا التعريف على طبيعة الاتجاه فهو عبارة على استعداد وجداني مكتسب يكتسبه الفرد من خلال نشأته الاجتماعية وتأثيره بالبيئة المحيطة به. فهذا الاستعداد يحدد مشاعر الفرد وسلوكه نحو المجتمع وكل العوامل المحيطة به.

#### 5-1 تعريف بوجاردس BOGARDUS .

يرى بوجاردس بأن الاتجاه عبارة عن: " ميل يتجه بالسلوك قريباً أو بعيداً عن بعض عوامل البيئة فيضفي عليها معاني موجبة أو سالبة تبعاً للإنجذاب نحوها أو النفور منها " <sup>3</sup>.

يبين هذا التعريف أن الاتجاه ما هو إلا ميل يكتسبه الإنسان من خلال احتكاكه بعوامل البيئة التي يعيش فيها و يكون إزاء موضوع معين من مواضيع البيئة الاجتماعية المحيطة به ويعبر عن هذا الميل إما باتجاه موجب أو سالب.

#### 6-1 تعريف معجم العلوم الاجتماعية :

<sup>1</sup> - محمود السيد أبونبيل: علم النفس الاجتماعي دار النهضة العربية طبعة 1985/4 ص.ص 449 و450  
<sup>2</sup> - د. عباس محمود عوض و رشاد صالح دمنهوري: علم النفس الاجتماعي نظرياته وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1994 ، ص 36  
<sup>3</sup> - د. عباس محمود عوض و رشاد صالح دمنهوري: مرجع سابق ص 35

الاتجاه هو " تنظيم نفسي مستقر للعمليات الإدراكية والمعرفية والوجدانية لدى الفرد. ويسهم في تحديد الشكل النهائي للاستجابة الصادرة نحو الأشياء الأشخاص والمسميات المعنوية، من حيث أن هذه الاستجابة استجابة بالإقبال أو بالنفور.<sup>1</sup>

يؤكد هذا التعريف على تنظيم العمليات النفسية والمعرفية أي تنظيم الخبرات والتجارب التي مر بها الفرد خلال حياته، حيث أن هذه العمليات هي التي توجه استجاباته نحو المواضيع والمواقف سواء بالإقبال أو الابتعاد .

## 2 - مكونات الاتجاه :

دار حول هذه القضية، نقاش كبير وواسع من قبل المنظرين في مجال مكونات الاتجاه. وكما هو معلوم أن الاتجاهات تعد من خصائص الأفراد. بحيث تصف مشاعرهم الموجبة والسالبة تجاه مواقف أو أفكار أو أشخاص أو مؤسسات أو موضوعات معينة. ويرى واجنير wagner وبارد وإيسون (immbardo &Ebeson1970) أن الاتجاهات لا تقتصر على المكونات الوجدانية أي المشاعر نحو موضوع ما، وإنما تتضمن أيضا مكونة معرفية تتعلق بمعارف الفرد أو أفكاره أو إدراكاته أو آرائه أو معتقداته حول الحقائق المرتبطة بموضوع الاتجاه. كما تتضمن مكونة سلوكية تتعلق بأفعال الفرد واستجاباته وسلوكه الملاحظ نحو موضوع معين.<sup>2</sup>

ويمكن تناول وتوضيح المكونات الثلاثة للاتجاه على النحو التالي:

## 2 - 1 المكون الوجداني أو العاطفي:

يهتم بالجانب العاطفي للإعتقادات كما يمثل مقدار الشعور الإيجابي أو السلبي للفرد نحو موضوع الاتجاه، وهو ما يعبر عنه عادة بالاستجابة التي تنطوي على التفضيل أو عدم التفضيل. أي أن الاستجابة الدالة على المكون الوجداني تشير إلى الإيجابية أو السلبية لموضوع الاتجاه فهو يساعد على تشخيص نوعية الاتجاهات (سلبية أو إيجابية).

## 2 - 2 المكون المعرفي :

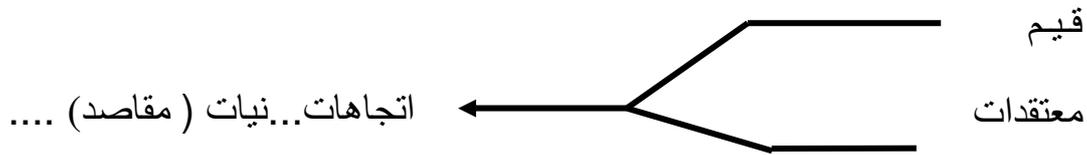
<sup>1</sup> د. إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية - الهيئة المصرية للكتاب 1975 ص. 5

<sup>2</sup> د صلاح الدين محمود علام: القياس والتقويم التربوي و النفسي، مرجع سابق، ص 521.

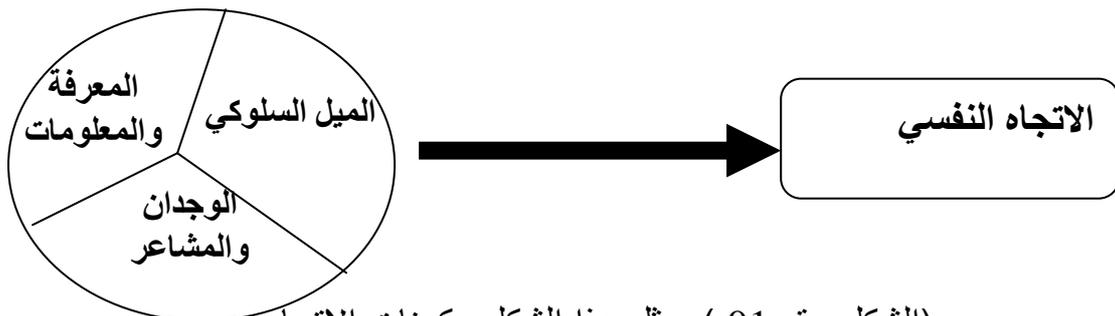
ويشير هذا المكون إلى الطريقة التي يدرك بها الفرد ويفهم من خلالها موضوع الاتجاه. ومن ثم يبنى تصور الفرد لموضوع الاتجاه ومعتقداته حوله أو تغييره. وإذا أردنا تغيير اتجاهات فرد، إزاء موضوع معين فإن ذلك يقتضي تغيير المكون المعرفي المتعلق بموضوع الاتجاه ليتسنى لنا بعد ذلك تغيير الاتجاه بصورة نهائية. وذلك أن معتقدات الفرد وأفكاره عن موضوع الاتجاه هي التي تكون مشاعر الحب والكراهية، ومن ثم تجعله يسلك بطريقة معينة.<sup>1</sup>

## 2-3 المكون السلوكي :

ويأتي هذا المكون كنتيجة للمكونين السابقين و يشير إلى نية الفرد ليسلك بطريقة معينة أو إلى الفعل، أو تصرفاته فيما يتعلق بموضوع الاتجاه. في الواقع توجد علاقة قوية بين المكونات الثلاثة طالما أن الطريقة التي يتصور بها الفرد الموضوع ينبغي أن تؤثر في قوة شعوره نحو الموضوع ، والتي بدورها تؤثر في سلوكه الظاهر. ويوضح بنجتون (PENNINGTON 1986) العلاقة بين تلك المكونات بالشكل التالي<sup>2</sup> حيث يرتبط المكون المعرفي بالمعتقدات في حين يعكس المكون الانفعالي قيم الشخص.



و يمكن تلخيص مكونات الاتجاه في الشكل التالي :



(الشكل رقم 01). يمثل هذا الشكل مكونات الإتجاه النفسي.

## 3- العلاقة بين مكونات الإتجاه.

<sup>1</sup> - د. محمود حسن شمال: سيكولوجية الفرد في المجتمع: مرجع سابق ص ص 277، 278  
<sup>2</sup> - د. محمود فتحي عكاشة ومحمد شفيق زكي: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي - المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة الإسكندرية - ص ، 125

إن مكونات الاتجاه الثلاث ( المعرفي، السلوكي، العاطفي) تتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة ومن بين هذه العوامل عوامل بيئية مثل المدرسة ومنظمة العمل والمجتمع وما يحمله من ثقافة ( العادات والتقاليد والقيم). ومن هنا فالاتجاهات تنبع من ظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية. ويكون ذلك من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والنظم الدينية والأخلاقية. دون أن ننسى التجارب الشخصية خاصة المواقف الاجتماعية التي يعيشها الفرد، فضلا عن المكون السلوكي الذي يتأثر بضوابط الأنا الأعلى وبالضوابط الاجتماعية والاقتصادية. أما المكون المعرفي الذي يتأثر بالبراهين والحجج التي يقدمها أهل الرأي والخبرة والبرامج العلمية والدينية والثقافية التي تقدم عبر وسائل الإعلام وغيرها من مصادر المعرفة.

أما بالنسبة لعلاقة هذه المكونات ببعضها، فإنه من الممكن أن نتصور وجود علاقة سالبة بين خصائص الاتجاه فمثلا عندما يعتقد أحد الآباء في قدرة ابنته على الخروج وحدها إلى السوق لشراء حاجة ما فإنه لا يرتاح انفعاليا لقيامها وحدها بذلك العمل. كما أنه لا يسمح لها في الوقت نفسه بالخروج، لذلك لا نتوقع أن تكون معاملات الارتباط مرتفعة في هذه الحالة<sup>1</sup>.

### 3- تصنيف الاتجاهات:

تصنف الاتجاهات على عدة أسس وهي كما يلي:

#### 1.3 على أساس الموضوع:

إتجاه عام: وهو الاتجاه الذي يكون معمما " **Generalized** " نحو موضوعات متعددة ومتقاربة مثل الاتجاه نحو الأجانب من جنسيات متعددة، وهو أكثر ثباتا واستقرارا من الاتجاه الخاص. إتجاه خاص: وهو الاتجاه الذي يكون محددًا نحو موضوع نوعي محدد وهو أقل ثباتا واستقرارا من الاتجاه العام.

#### 2.3 على أساس الأفراد:

• اتجاه جماعي: وهو الاتجاه الذي تشترك فيه جماعة من الأفراد أو عدد كبير من الناس.

• اتجاه فردي: وهو الاتجاه الذي يتميز به فرد ولا يوجد عند غيره.

#### 3-3 على أساس الوضوح:

• اتجاه علني: وهو الاتجاه الذي يعلنه الفرد ويجهر به ويعبر عنه بسلوكه.

• اتجاه سري: وهو الاتجاه الذي يخفيه الفرد وينكره ويتستر على السلوك المعبر عنه، كما هو

<sup>1</sup> - خليل عبد الرحمان المعاينة : علم النفس الاجتماعي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2000. ص: 163.

الحال في الاتجاهات نحو التنظيمات المحظورة.

### 4.3 على أساس القوة:

- اتجاه قوي: وهو الاتجاه الذي يتضح في السلوك القوي الفعلي الذي يعبر عن العزم والتصميم. والاتجاه القوي أكثر ثباتا واستمرارا ويصعب تغييره نسبيا.
- اتجاه ضعيف: وهو الاتجاه الذي يكمن وراء السلوك المتراخي المتردد والاتجاه الضعيف سهل التغيير والتعديل.

### 5.3 على أساس الهدف:

- اتجاه موجب: وهو الاتجاه الذي ينحو بالفرد نحو موضوع الاتجاه كالاتجاه الذي يعبر عن الحب، والاتجاه الذي يعبر عن التأييد والمساندة.
  - \* اتجاه سالب: وهو الاتجاه الذي ينحو بالفرد بعيدا عن موضوع الاتجاه كالاتجاه الذي يعبر عن الكره، والاتجاه الذي يعبر عن المعارضة.
- ويمكن تمثيل هذه التصنيفات في الشكل التالي:

شكل رقم 02	
تصنيف الاتجاه <sup>(1)</sup> *	
الأفراد	عام
الموضوع	جماعي
الوضوح	علني
القوة	قوي
الهدف	موجب

#### الاتجاهات:

#### خصائص

-4

- يمكن تلخيص أهم خصائص الاتجاهات النفسية والاجتماعية فيما يلي<sup>(1)</sup>:
- \*-الاتجاهات مكتسبة ومتعلمة وليست وراثية ولادية.
  - \*-الاتجاهات تتكون وترتبط بمثيرات ومواقف اجتماعية، وتنظيمية، ومعرفية تعليمية، ويشترك فيها عدد من الأفراد أو الجماعات.

\* - خليل عبد الرحمان المعاينة، علم النفس الاجتماعي مرجع سابق. ص: 172.  
1 - خليل عبد الرحمان المعاينة: علم النفس الاجتماعي مرجع سابق. ص: 138.

\*-الاتجاهات لا تتكون من فراغ ولكنها تتضمن دائما علاقة بين فرد وموضوع من موضوعات البيئة الإجتماعية أو التنظيمية.

\*-الاتجاهات تتعدد وتختلف حسب المثيرات التي ترتبط بها( مثل إحداث تغييرات في أساليب و إجراءات العمل وأنماط الإشراف والآلات أو اساليب التسيير مثل نظام الجودة ).

\*-الاتجاهات توضح وجود علاقة بين الفرد وموضوع الاتجاه.

الاتجاه يتضمن عنصرا انفعاليا يعبر عن تقييم الفرد ومدى تقبله له واستجابته الانفعالية لموضوع الاتجاه.

الاتجاه يتضمن عنصرا عقليا يعبر عن معتقدات الفرد أو معرفته العقلية عن موضوع الاتجاه.

\*-الاتجاه يتضمن عنصرا سلوكيا يعبر عن سلوك الفرد الموجه نحو موضوع الاتجاه.

\*-الاتجاهات هي نتاجا للخبرة السابقة، وترتبط بالسلوك الحاضر، وتشير إلى السلوك في المستقبل

\*-الاتجاه يتمثل فيما بين استجابات الفرد للمثيرات الاجتماعية من اتساق و اتفاق يسمح بالتوقع باستجابة الفرد لبعض المثيرات الاجتماعية أو التنظيمية.

\*- الاتجاه تغلب عليه الذاتية أكثر من الموضوعية من حيث محتواه.

\*- الاتجاهات لها صفة الثبات والاستمرار النسبي، ولكن من الممكن تعديلها وتغييرها تحت ظروف معينة.

## 5- وظائف الإتجاه :

تختلف وظائف الاتجاه باختلاف وجهات نظر العلماء و منطلقا تهم الفكرية وخلفياتهم النظرية. و يمكن عرضها في ما يلي :

5-1- وجهة نظر كاتز KATZ: يرى كاتز في نظريته للاتجاهات بأنها تنطوي على أربع وظائف هي:<sup>1</sup>

5-1-1: الوظيفة التوافقية :

الوظيفة يرى أن الفرد ينمي اتجاهها إيجابيا نحو الموضوعات التي تشبع حاجاته ولا يميل أبدا إلى تلك الموضوعات التي لا تشبع حاجاته .

<sup>1</sup> - د.محمود حسن شمال : سيكولوجية الفرد في المجتمع ، مرجع سابق ص ص 300 ، 302.

## 2-1-5 وظيفة الدفاع عن الذات :

ونعني بهذه الوظيفة أن الفرد يسعى على الدوام إلى الدفاع عن نفسه من المهددات الخارجية. ولحماية نفسه منها يبني اتجاهات معينة تعمل بمثابة الغطاء الواقي مما يهدده من أخطار العالم الخارجي. فكل من كان العالم المحيط به عدائيا ومريبا. وتبنى اتجاهات معينة يحاول من خلالها حماية نفسه.

## 3-1-5 الوظيفة المعرفية :

يتجلى أثر هذه الوظيفة في السعي الدؤوب للفرد للحصول على المعرفة بهدف إضفاء معنى على العالم المحيط به. والمعروف أن العالم الذي يحيط بنا مليء بالمتناقضات والفوضى والتغيير المستمر. والواقع أن هذه الخصائص تثير فينا إحساسا بالتوتر. وعليه فإن تحصيل المعرفة واكتساب المعلومات عن هذا العالم سيؤدي إلى ترتيبه في ذهن الفرد ومن ثم يجعله أكثر ألفة.

## 4-1-5 وظيفة التعبير عن القيم :

إن الاتجاهات التي يتبناها الفرد تعكس في الواقع، نسقه القيمي أي أن الفرد يؤمن بقيم معينة ويحاول دوما الدفاع عنها ونتيجة لهذا فهو يحمل الاتجاهات التي تتوافق مع هذه القيم وعلى سبيل المثال، إذا كانت اتجاهات الفرد مؤيدة للمساواة في كل مجالات الحياة فذلك يعني أن لديه قيما اجتماعية تدعو إلى المساواة بين الناس ودون تمييز.

**2-5: وجهة نظر: برنارد وايط وسميث. Bernard Waite & Smith** يرى سميث وجماعته أن للاتجاه خمسة وظائف أساسية هي:<sup>1</sup>

**1: وظيفة التعبير عن القيم:** فهو يرى بأن الاتجاهات هي تعبير عن القيم التي نحملها أو هي انعكاس لأنساقنا، لذلك تصبح الاتجاهات السلبية التي نحملها عن الجريمة والانحراف هي تعبيراً عن قيمنا الاجتماعية واتجاهاتنا المؤيدة لإيديولوجية سياسية معينة. فما نحملة من اتجاه معين إنما يعبر بطبيعة الحال عن قيمة معينة.

**2. 2. 5 وظيفة الإتساق :** نعني بهذه الوظيفة أن ثمة اتساق في استجابات الفرد لموضوعات الاتجاه فإذا أظهر الفرد تأييدا معيناً للسكن بالقرب من جماعة أخرى غير جماعته المرجعية على سبيل المثال. يجب أن يظهر الفرد التأييد نفسه عند الاستجابة حول موضوع الزواج من هذه

<sup>1</sup> - د محمود حسن شمال : سيكولوجية الفرد في المجتمع، مرجع سابق ص ص 300 - 302

الجماعة وإن لم يظهر التأييد بين الموقفين فذلك دليل على غياب الاتساق ومن ثم عدم وضوح اتجاهه.

### 5. 2. 3 : وظيفة الإشباع :

عندما نتبنى اتجاهًا معينًا فإننا نعبر بذلك عن إشباع حاجة نفسية أو اجتماعية. فالإشباع الإيجابي نحو التعليم مثلًا عادة ما نعبر عن حاجتنا للمعرفة والثقافة. وهو دليل على أننا لم نشبع بعد مثل هذه الحاجة. وعلى النقيض من ذلك إن كانت اتجاهاتنا سلبية نحو التعليم فذلك تعبير عن جهلنا و من ثم لا يعبر عن حاجتنا للمعرفة.

### 5-2-4 - الوظيفة المعرفية:

يتجلى أثر هذه الوظيفة بسعي الفرد المتواصل للحصول على المعرفة وإدراك البيئة الاجتماعية بقصد إضفاء معنى لما يحيط به. لذلك فإن الاتجاهات تساعد على اكتساب المعارف بل تدفعه للبحث عنها حتى يكون موقفه سليماً وموضوعياً.

### 5. 2. 5 - وظيفة المجارة:

استناداً إلى هذه النظرية فإن الاتجاه ينبغي أن يعكس المجارة لدى الفرد لكي يحظى بالقبول والتأييد من الجماعة، التي يعيش بين ظهرانيها ويحدث العكس إذا لم يظهر درجة معينة من المجارة. فإن ذلك سيؤدي إلى تعرضه إلى النبذ الاجتماعي.

### 6- أثار الاتجاهات:

للاتجاهات تأثيرات قوية على جميع جوانب حياتنا النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

6-1 على الجانب النفسي: نجد أن الاتجاهات التي تدعو إلى الاتكالية وعدم تحمل المسؤولية والتي تشجع على الهروب من مواجهة المواقف التي تستدعي اتخاذ قرارات فورية، تؤدي جميعها إلى التأخر وإلى ضعف المردود الإنتاجي وإلى عدم التطور. فكثير من الناس يفضلون أن يلقوا بمشاكلهم وأعبائهم على كاهل المجتمع ومؤسساته من أجل أن يوفر لهم السكن والتعليم والرعاية الصحية ومواطن عمل مجاناً وبدون مقابل ودون بذل أدنى جهد في سبيل تحقيق أهدافهم أو تلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

### 6-2 على الجانب الاجتماعي:

إن فترة التعليم الطويلة التي يقضيها الشباب في رحاب معاهد التعليم ومؤسساته تصيب بعضهم بمشاعر الاتكالية، حيث ينتظرون من الأهل تقديم كل شيء من أجلهم، ليس فقط من أجل تعليمهم وتدريبهم وإعدادهم للحياة، ولكن من أجل رفايتهم وتحقيق جميع طموحاتهم في الحصول على العمل والسيارة والمسكن والزواج أيضا، وهذا ما يرهق كاهل الأسرة في وقتنا الحاضر ويزيد من أعبائها.

### 3-6 من الجانب الاقتصادي:

هناك الكثير من مظاهر تأثير الاتجاهات على حياتنا ومن ذلك:

\*-الميل إلى الاشتغال بوظائف مؤسسات الدولة أو المجتمع وتحاشي ممارسة الأعمال الإنتاجية الخاصة.

\*-الرغبة في ممارسة الأعمال الإنتاجية بالطرق التقليدية المعروفة والخوف من التغيير والتجديد المواكب لعصرنا الحاضر. يجد أن الأعمال اليدوية آخذة في الانتهاء و الزوال لتفسح المجال للوسائل التقنية الحديثة التي تعتمد على مبدأ الإنتاج الموسع.

\*-الميل إلى حفظ المدخرات في المنازل إما على شكل سيولة نقدية أو مشغولات ذهبية مع تحاشي إيداعها بالمصارف، مع العلم بأن كثيرا من أوجع التنمية الحقيقية لا تتم إلا عن طريق استثمار إيداعات الأفراد ومدخراتهم في إقامة المشاريع الاقتصادية والإنتاجية المتعددة التي توفر فرص العمل للخريجين كما توفر منتجات كان يتم جلبها من الخارج.

\*-حاجتنا إلى وضع الثقة في المنتجات الوطنية ودعمها في حالة مقابلتها للمواصفات القياسية، بعيدا عن التلاعب بعواطف المستهلك أو عمليات الغش التجاري، وعدم الجري وراء البضاعة المستوردة على أساس أن كل ما هو أجنبي صالح وجيد وذو فائدة كبيرة.

### **7- تغيير الاتجاهات النفسية الاجتماعية:**

إن عملية تغيير الاتجاهات في علم النفس أشبه ما تكون بعملية تغيير الدم في الطب والاتجاهات قابلة للتغيير رغم أنها تتميز بالثبات النسبي ولها صفة الاستمرار النسبي، ولقد خطا علم النفس الاجتماعي خطوات كبيرة في قياس الاتجاهات وتغييرها بما يتماشى وعملية التغيير الاجتماعي. وهناك فرق بين عملية تغيير الاتجاهات المقصودة وعملية تأثير الأغلبية وتأثير

الإيحاء. إلخ. ومن الناحية النظرية فإن تغيير الاتجاهات يتطلب زيادة المؤثرات المؤيدة للاتجاه الجديد وخفض المؤثرات المضادة له أو الأمرين معا. أما إذا تساوت المؤثرات المؤيدة للتغييرات والمؤثرات المضادة له فإنه يحدث حالة من التوازن وثبات الاتجاه وعدم تغييره، ومن العوامل التي تجعل تغيير الاتجاه سهلا ما يلي<sup>(1)</sup>:

- \*- ضعف الاتجاه وعدم رسوخه في ذهن الفرد.
- \*- وجود اتجاهات متوازنة أو متساوية في قوتها بحيث يمكن ترجيح إحداها على باقي الاتجاهات.
- \*- توزيع الرأي بين اتجاهات مختلفة.
- \*- عدم تبلور ووضوح اتجاه الفرد أساسا نحو موضوع الاتجاه.
- \*- وجود خبرات مباشرة تتصل بموضوع الاتجاه.
- \*- سطحية أو هامشية الاتجاه مثل: الاتجاهات التي تتكون في الجماعات الثانوية كالأندية والنقابات والأحزاب السياسية... إلخ.
- أما العوامل التي تجعل تغيير الاتجاه صعبا ما يلي<sup>2</sup> :
- \*- قوة الاتجاه القديم ورسوخه.
- \*- زيادة درجة وضوح معالم الاتجاه عند الفرد.
- \*- استقرار الاتجاه في نواة شخصية الفرد وارتفاع قيمة وأهمية الاتجاه في تكوين شخصية الفرد ومعتقدات الجماعة التي ينتمي إليها(وهذا واضح في الاتجاهات الجذرية الأساسية التي تتكون في الجماعات الأولية كالأسرة مثلا).
- \*- الاقتصار على محاولات تغيير الاتجاه على الأفراد، وليس على الجماعة ككل لأن الاتجاهات تنبع أصلا من الجماعة وتتصل بموقفها.
- \*- الاقتصار في محاولات تغيير الاتجاه على المحاضرات والمنشورات وما شابهها دون مناقشات أو قرار جماعي.
- \*- الجمود الفكري وصلابة الرأي عند الأفراد.
- \*- إضافة الانفعال الشديد إلى الاتجاه وتحوله إلى تعصب يعمي الأعين ويصم الآذان.
- \*- تكون إدراك بأن الاتجاه الجديد قد يحمل تهديدا للذات أو القضاء على بعض المزايا.

<sup>1</sup> - حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي. عالم الكتب القاهرة 1977 . ص 162.  
<sup>2</sup> حامد عبد السلام زهران،: نفس المرجع ص: 163.

\*- الدوافع القوية عند الفرد تعمل على مقاومة تغيير الاتجاهات.

## 8 - مراحل تغيير الاتجاهات:

من الحقائق النفسية المعروفة أن الشعور بعدم التوافق يؤدي إلى تلاشي الشعور بالراحة مع زيادة حدة الشعور بالقلق. وأن التوتر النفسي الذي يصاحب حالة عدم الشعور بالراحة يؤدي إلى قيام الفرد بمحاولات لتخفيض مستوى عدم التوافق وحدة القلق معاً، وعادة ما يتولد عن هذا الشعور دافع قوي لتخفيض الإحساس بالتوتر والقلق، حيث يتم التعبير عنه بتغيير الاتجاه. كذلك يلاحظ أن اتجاه شخص ما نحو موضوع معين يعتمد بشكل كبير على المصدر ( وهو صاحب الرأي أو الاتجاه الأصلي)، الذي يرتبط بذلك الموضوع، ويعني ذلك أننا في حالة إعجابنا بشخص ما(المصدر) أو ميلنا إليه، فسوف نميل أيضاً إلى الأشياء التي يحبها أو يفضلها. بينما نكره الأشياء التي يحبها غيره ممن نكرههم، وبطريقة أخرى مبسطة، فإننا سوف نتجه بطريقة إيجابية نحو الأشخاص الذين يتشابهون معنا في الأفكار والمشاعر. ونتجه بشكل سلبي نحو الأشخاص الذين يخالفوننا في الآراء أو لا يتفقون معنا في المشاعر ومثال ذلك ما فعله عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما قبل الحجر الأسود وقال أعلم أنك حجر لولا أنني رأيت الرسول صلى الله عليه وسلم قبلك ما قبلتك. فعمر بن الخطاب قام بهذا السلوك ( تقبيل الحجر الأسود) حبا في صاحبه الرسول صلى الله عليه وسلم الذي قبله، فهو فعل شيناً فعله أحب الناس إليه.

ويرى كلمان<sup>(1)</sup> وجود ثلاث مراحل تمر بها عملة تغيير الاتجاهات وهي:

1.8 مرحلة الانقياد: وهي مرحلة تغير سطحي، وتحدث عندما نرغب في تغيير اتجاهاتنا من أجل تحقيق مصلحة شخصية أو الحصول على ردود أفعال إيجابية من قبل الآخرين، وتبني الشخص الرأي المطروح ويطبقه بغض النظر عن طبيعة رأيه الشخصي أو قناعاته الشخصية. وكثيراً ما نرى نماذج متنوعة لمثل هذا الموقف في الحياة العملية مثل العامل الذي يقبل رأي رئيسه أو المشرف عليه وينفذه، أو الموظف الذي يتبنى وجهة نظر رئيسه رغم عدم قناعاته بها، وذلك من أجل الحصول على اهتمام الرؤساء وشعورهم برضاهم عن المرؤوسين، وطمعا في الحصول على الحوافز المرتبطة بذلك.

<sup>1</sup>- Kelman, H, C, Compliance, identification and internalization, the process of attitude change, journal of conflict resolutions, 1958. pp: 51 – 60.

ويعتبر مثل هذا التغيير مؤقتا لأنه يحدث فقط عندما يكون سلوك التابع موضع ملاحظة الرئيس أو صاحب التأثير عليه. كما قد يؤدي مثل ها التغيير في بعض الحالات الخاصة، إلى تغيير في المعتقدات الشخصية.

2-8 التقليد: ويحدث عندما يغير الشخص التابع رأيه الشخصي أو اتجاهه في حالة شعوره بأن الرأي الجديد يساعده في إقامة علاقة إيجابية ترضيه مع صاحب الرأي الذي تم تقليده. ويتم التعبير عن الرأي الجديد ثم تبنيه سواء في المواقف الخاصة أو المواقف المعلنة، على الرغم من أن استمرار دوامه يعتمد على مدى دوام العلاقة مع الطرف الآخر. يعتمد تقبل الرأي الجديد واستمراريته على مدى الارتباط بالمصدر ولا يتم في هذه الحالة دمج الرأي الجديد ضمن قيم ومعتقدات الشخص.

وتطبيقا لوجهة النظر السابقة، فإننا كثيرا ما نجد أناسا يقبلون القيام بمهام معينة أو ممارسة نشاط ما، أو يتبنون آراء معينة لإرضاء أناس آخرين يحبونهم أو من أجل استمرار العلاقة بينهم وطالما بقيت العلاقة قوية بقوا على اتجاههم الجديد، إلا أنهم سرعان ما يحولون عنه إذا انقطعت العلاقة أو تغير طابعها.

3-8 الدمج: ويتم تقبل الرأي أو الإتجاه الجديد في هذه الحالة لتوافقه مع قيم الشخص التابع ومعتقداته، ويرى الفرد في مثل هذا الموقف أن الرأي الذي تبناه وتم دمجه في نظام قيمه يؤدي إلى تقوية موقفه وتدعيم معتقداته. ويتم الدمج في هذه الأحوال دون حاجة إلى الارتباط بالمصدر أو الاعتماد عليه. ويعني ما سبق أن الفرد قد يتبنى قيما جديدة ويغير اتجاهاته دون حاجة إلى الاعتماد على طرف آخر يعمل كمصدر لإقناعه بصدق الأفكار الجديدة وبحاجته إلى تدعيم اتجاهاته. ويعتبر التغيير الذي يحدث في مثل هذه المواقف من التغييرات الدائمة غير القابلة للتبديل على المدى القريب.

## 9 - العوامل المؤثرة في تغيير الاتجاه أو تعزيزه:

تعتبر الاتجاهات من المكونات الأساسية للشخصية لذلك يصعب تغييرها أو تعديلها، خاصة تلك الاتجاهات القوية والراسخة في أذهان الأفراد. وإن كان من الممكن تعديل الجوانب المعرفية أو ما يتصل بها من إستدخلات جديدة أو الحصول على معلومات إضافية تجعله يبني تصورا فكريا جديدا. كما أنه من المستعصي جدا تعديل الجوانب الوجدانية أو العاطفية. ويمكن

أن تتغير الاتجاهات إذا ما غير الفرد الجماعة التي ينتمي إليها أو المنظمة التي أنخرط فيها من جديد ويمارس فيها نشاطات كما يمكن تغيير موقف نشأ اتجاهه نتيجة لظروف إستثنائية.<sup>1</sup>

إضافة إلى ما سبق ذكره فهناك العديد من العوامل التي تتباين درجة أهميتها لما لها من تأثير على تكوين الاتجاهات أو تعديلها أو تعزيزها وسنتناول البعض منها في ما يلي:

### **9.1 - تأثير الوالدين:**

أهم العوامل التي تسهم بكثير في تكوين وتوجيه الاتجاهات لدى الأطفال ونموها حتى سن متأخر هو تأثير الوالدين فالسلوكات التي يقدم عليها الطفل و يتلقى تعزيزات عليها تكون من شأنها تكوين الاتجاه لدى الفرد حيث تترك في نفسيته أثرا عميقا.

### **9-2- تأثير التعليم:**

يعد التعليم مصدرا قويا يزود الفرد بالمعلومات والمعارف حول موضوعات الحياة بصفة عامة والتي تلعب الدور الفعال في تكوين وتوجيه وتغيير أو تعزيز الاتجاهات لدى الأفراد بشكل عام. وكلما زادت عدد السنوات التي يقضيها الإنسان في التعليم وكلما تحصل على تعليم عال كلما بدت اتجاهاته أكثر تحررا وانسجاما. ولقد لخص حامد عبد السلام زهران بعض عوامل تغيير الاتجاه لدى الفرد التي نقدمها فيما يلي<sup>2</sup>:

### **9.3 تغيير الإطار المرجعي:**

وهذا أمر طبيعي فاتجاه لفرد نحو أي موضوع يعتمد على الخلفية المرجعية التي يحملها. فالاتجاه لا يتكون من فراغ بل يتأثر بالإطار المرجعي الذي يتضمن المعايير، القيم، العادات والمبادئ التي ينتمي إليها الفرد حيث تؤثر فيه بشكل ملحوظ.

### **9.4 تغيير الجماعة المرجعية:**

إن انتقال فرد من جماعته المرجعية الأولى إلى جماعة ثانية واندماجه فيها. فمع مرور الوقت يميل إلى تعديل وتغيير اتجاهاته السابقة ويتبنى اتجاهات الجماعة الجديدة وهذا يدل على أن الفرد يحدد اتجاهاته من خلال انتماءه الاجتماعي.

<sup>1</sup> - د.عباس محمود عوض و رشاد صالح دمنهوري: علم النفس الاجتماعي نظرياته و تطبيقاته. مرجع سابق ص.38

<sup>2</sup> - حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي. مرجع سابق . ص ص 166 . 173

**9. 5 التغيير في موضوع الاتجاه:** إذا حدث

**6. 9** تغيير في موضوع الاتجاه وأدراك الفرد ذلك التغيير فإن اتجاهه سيتغير لا محالة.  
**الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه :**

إن الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه يمنح الإنسان فرصا أكثر للتعرف على هذا الموضوع ويجعله يبحث في مختلف جوانبه، واكتشاف ما كان خفيا عنه أو ما لم يدركه من قبل فيجعله يعزز أو يغير اتجاهه نحو ذات الموضوع أو القضية.

### **9. 7 : تأثير الأحداث الهامة.**

تساهم الأحداث الهامة التي تظهر في حياة الأفراد في تغيير اتجاهاتهم حول قضايا معينة، مثال على ذلك الثورة الجزائرية التي غيرت اتجاهات الشعب، وأصبح شغله الشاغل هو تحقيق النصر وضمّان الاستقلال.

### **9. 8 - التغيير التكنولوجي :**

إن التغيير التكنولوجي وتطوره بشكل مذهل، خاصة في السنوات القليلة الماضية. أدى إلى تغيير عميق في العلاقات بين الأفراد والجماعات، حيث شمل ذا التطور مجالات متعددة. أدى ذلك إلى إحداث تغييرات جذرية في الاتجاهات، ونفسيات الأفراد والأسر في الريف، والحضر. وعلى سبيل المثال فالرجل الذي كان يرفض خروج زوجته للعمل بسبب تربية الأطفال والقيام بالأعمال المنزلية، أو يرفض خروج ابنته إلى التعليم، بعد سن معين قد غير من اتجاهه إزاء هذه القضايا، نتيجة توفر الأدوات الكهرومنزلية للمرأة، وتوفر وسائل النقل المدرسي وحتى في الجامعة للطالبات. ساهم بكثير في تغيير وجهات نظر أفراد المجتمع، فأصبح ينظر إليها كواجب وحق.

### **9. 9 - وسائل الإعلام :**

تلعب وسائل الإعلام بثتى أنواعها دورا هاما في تكوين وتوجيه وحتى تعديل الاتجاهات وذلك لما لها من خصائص ومميزات وقدرة على التأثير. حيث أن هذه الوسائل تنقل المعلومات والأخبار، وتكشف عن الحقائق الخاصة ببعض المواضيع التي قد يصعب على الفرد الحصول عليها. وهذا من شأنه أن يغير في إتجاه الفرد أو الجماعة حول موضوع ما أو قضية إما بالإيجاب أو بالسلب.

## 10- علاقة مفهوم الاتجاه بغيره من المفاهيم المتعلقة به :

لكي يتضح الاتجاه بدرجة أفضل، ربما يكون من المناسب أن نوضح علاقته ببعض المفاهيم المتعلقة به وسوف نقتصر على أهم هذه المفاهيم وبخاصة تلك التي يحدث فيها خلط بينها وبين مفهوم الاتجاه وهي الميول والآراء والمعتقدات:

### 10.1- الاتجاه و الميل:

يخلط البعض بين مفهومي الاتجاه والميل، وذلك راجع للصلة القوية بينهما، حيث يرتبطان بالجانب الدافعي. إلا أنه يمكن التمييز بين المفهومين، في كون أن الميل يتعلق بالنواحي الذاتية والشخصية التي ليست محلا للخلاف. كأن يميل الفرد لنوع معين من الأطعمة أو لشكل من أشكال اللباس. في حين يرتبط الاتجاه بالموضوعات ذات الصبغة النفسية أو الاجتماعية، التي قد يدور حولها النقاش وتختلف الآراء وتتضارب في شأنها. فهي إذا لا تقتصر على المشاعر، حيث تتضمن أحكاما قيمية أي استجابات القبول والرفض.

ويرى العلماء، بأن مفهوم الاتجاه أشمل وأعم في معناه من مفهوم الميل. حيث يقصرون مفهوم الميل على الجانب الإيجابي نحو موضوعات بعينها في البيئة. وعلى ذلك فإن مقياس الميل يقتصر على جوانب التفضيل أو عدمه فقط. ولا يتعلق بأعاد القياس أحب أو أكره. وهكذا يقصرون الميل على كونه الاتجاه الإيجابي لا غير. على الرغم من ذلك لا ينبغي النظر إلى الميول على أنها منفصلة عن الاتجاهات.

### 10.2 - الإتجاه و الآراء :

هناك أوجه تشابه بين الآراء **opinions** والاتجاهات غير أن مفهوم الرأي يشير عادة إلى الإقتراع **opinion polls** حيث يطلب مثلا من الفرد التعبير عن مشاعر التفضيل تجاه كل فقرة على حدى وليست على مجموعة متجانسة من فقرات أو مقياس معين. مثل تقديرك لنظام اليوم الدراسي الكامل؟ (ممتاز، جيد، مناسب. غير مناسب).

والآراء تتضمن مشاعر أقل مما تتضمنه الاتجاهات وأقل موضوعية. كما تعتمد بدرجة أكبر على حقائق أو معلومات لدى الفرد فيما يتعلق بالموضوع الذي يقترح عليه.

كما أن الآراء تكون لفظية بينما الاتجاهات تتوسط أحيانا بعمليات غير لفظية أو لا شعورية (أي أن الآراء تنعكس في إستخدامات لفظية بينما الاتجاهات تعد استعدادات سابقة أوتهبؤ (prédisposition).

### 10. 3 - الاتجاه و المعتقدات:

يعرف أنجلش أنجلش **english & english** المعتقدات **beliefs** " بأنها القبول الانفعالي لقضية أو مبدأ يعتبره الفرد أساسيا " <sup>1</sup>.

هذا وتشير معظم التعريفات إلى أن المعتقد يصبح اتجاها إذا صاحبه مشاعر معينة تعكس تقييم تفضيل الفرد لخصائص الشئ أو الحدث المعين، وعندئذ يعبر الاتجاه بمجموع المعتقدات. وهناك من يرون أن المعتقدات أقل قابلية للتغيير من الآراء والاتجاهات.

### 11 . الاتجاه والسلوك:

لقد أتخلف علماء النفس حول هذه القضية إختلافا كبيرا إلا أنه توجد وجهات نظر شاملة حسب الدكتور محمود فتحي عكاشة ومحمد شفيق زكي <sup>2</sup>.

فيما يتعلق بهذا الموضوع و سنتناولهما على النحو التالي:

1 - الفريق الأول : يرى هذا الفريق من العلماء والباحثين خاصة **Agaen** و **Fishbein** أن هناك علاقة وثيقة بين الاتجاه والسلوك وبالتالي فإذا تيسر لنا معرفة إتجاه شخص معين فمن الممكن التنبؤ بسلوكه بدقة .

ويؤيد هذا الرأي، عبد السلام عبد الغفار وأحمد سلامة، حيث يؤكدان بدورهما بأن مفهوم الاتجاه يشير إلى ما بين الاستجابة من اتفاق، واتساق يسمح لنا بالتنبؤ باستجابة الفرد في بعض المواقف، أو الموضوعات الاجتماعية المعنية. ويؤكد **Liedman** (1970) على وجود علاقة بين الدور الذي يلعبه الفرد والاتجاه الذي أكتسبه. كما تؤيد هذا الرأي دراسة **Luftig** (1972)، حيث تشير إلى أن المعلمين الجيدين كانوا من ذوي الاتجاهات الإيجابية نحو مهنتهم، ومتفهمين للوضع النفسي للطالب والجو المدرسي بصفة عامة.

<sup>1</sup> - د صلاح الدين محمود علام :القياس والتقويم التربوي و النفسي اساسياته وتطبيقاته. مرجع سابق ، ص 519  
<sup>2</sup> - د محمود فتحي عكاشة و محمد شفيق زكي : مدخل إلى علم النفس الإجتماعي .مرجع سابق ص.ص 216 . 127

2 -الفريق الثاني: يرى أصحاب هذا التيار بأنه لا توجد علاقة بين الاتجاه والسلوك حيث يؤكد ennington (1986)، أن دراسة الاتجاهات أثبتت بأنه لا توجد علاقة قوية بين السلوك والاتجاه. كما يضيف جاسبير Jaspers ( 1978 ). أن الدراسات والبحوث السابقة تؤكد ضعف العلاقة بينهما. ومن ثم فهي تؤكد بأن الاتجاه ليس هو المحدد الوحيد للسلوك بل توجد عوامل أخرى مؤثرة . ويؤيد Glettman ( 1986 ). من جهته ذلك بقوله بأن هناك تناقضا كبيرا بين اتجاهات الأفراد المعبر عنها لفظيا وسلوكياتهم الفعلية.<sup>1</sup>

كما يرى سيد غنيم " ( 1975 ) بأن الفرد قد يعبر عن اتجاهه نحو موضوع أو مشكلة ما لفظيا أو عمليا في شكل سلوك يمكن ملاحظته وقد يرتبط الاتجاه اللفظي بالاتجاه العملي، حيث يمكن الاستدلال عليه من اتجاهه اللفظي على سلوكه العملي. ولكن قد يختلف اتجاه اللفظي عن السلوك العملي<sup>2</sup>. وهكذا بقيت قضية العلاقة بين السلوك والاتجاه تتأرجح بين مؤيد لوجودها ومعارض، إلا أنه يصعب علينا إنكار علاقة الاتجاه بالسلوك كما استدل على ذلك السيد غنيم.

## 12 - طرق قياس الاتجاهات :

**1. 12 طريقة الانتخاب:** تقوم هذه الطريقة على إعداد الباحث لقائمة تحتوي على جملة من المواضيع المراد قياس الاتجاهات نحوها وتقديمها للمبحوثين. ثم يقوم هؤلاء باختيار المواضيع التي تتناسب مع اتجاهاتهم وميولهم. بعد ذلك يقوم الباحث بحساب عدد أصوات القبول والرفض لكل موضوع. ثم ترجمتها إلى نسب مئوية تسمح له بإجراء المقارنة بينها.

هذه الطريقة تعد من أبسط الطرق لقياس الاتجاهات لأنها أداة سهلة البناء ونتائجها سهلة التحليل.<sup>3</sup> إلا أنها تحمل عيوباً أهمها:

- عدم الدقة.

- صعوبة مقارنة الفروق بين المواضيع .

- تأثير العوامل الخارجية التي يتضمنها البحث .

<sup>1</sup> - د. محمود فتحي عكاشة و محمد شفيق زكي : مدخل إلى علم النفس الإجتماعي ، مرجع سابق ص 127

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 127

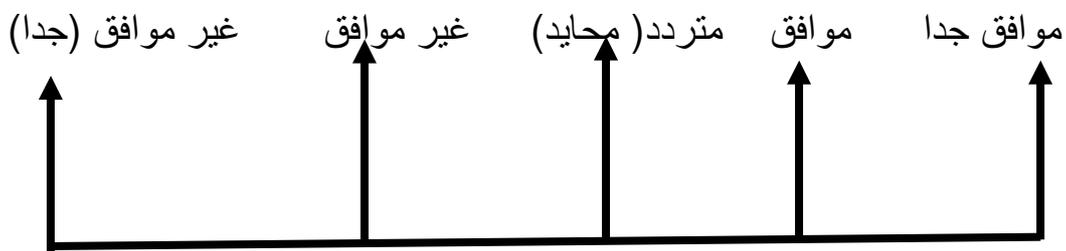
<sup>3</sup> - عطوف محمود ياسين: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي. دار النهار للنشر . ص 123

**12. 2 طريقة الترتيب:** في هذه الطريقة، يطلب من الشخص المبحوث أن يقوم بترتيب الموضوعات التي يتضمنها الاستفتاء أو البحث، حسب اتجاه المبحوث. ثم يقوم الباحث بتحديد اتجاهات المبحوث من خلال إجراء عمليات الفرز والتحليل (الترتيب للموضوعات).

**12-3 طريقة ثرستن Thurston 1928 .** تقوم هذه الطريقة في قياس الاتجاهات على أساس إمكانية التوصل لقياس وحدات متساوية البعد. ثم ترتب تلك الوحدات، بحيث يصبح المقياس وكأنه متصل. بدايته تمثل أقصى القبول ونهايته تمثل منتهى الرفض لموضوع القياس. حيث يمكن، على هذا المقياس (المتصل)، تحديد اتجاه الشخص، وتحديد درجات القبول أو الرفض على ذلك المتصل تتطلب هذه الطريقة جمع قائمة من العبارات يمثل كل منها موقفاً محدداً، ثم نعرضها على مجموعة من المحكمين الذين يقومون بتصحيح كل عبارة و إعطائها وزناً تقريبياً، في شكل درجة كمية. ثم توزيعها في شكل متصل متساوي الأبعاد.

وفي النهاية يعاد وضع العبارات بشكل عشوائي دون وضع القيمة الكمية لكل عبارة من عبارات المقياس. وعلى المستجيب وضع علامة أمام العبارات التي يوافق، وترك الأخرى فارغة. ويقدر اتجاه المستجيب نحو موضوع، الاتجاه بتقدير متوسط الدرجات المقابلة للعبارات التي وضع أمامها تلك العلامات.<sup>1</sup>

**7. 4 طريقة ر. ليكرت. R . Likert** تنسب هذه الطريقة في قياس الاتجاهات إلى ر. ليكرت (1932). حيث تقوم هذه الطريقة على أساس استجابات الأشخاص الذين تجرى عليهم الدراسة أثناء عملية بناء المقياس. فمقياس ليكرت يشتمل على عبارات تتصل بالاتجاه المراد قياسه. وتوضع أمام كل عبارة من عبارات المقياس درجات الموافقة أو المعارضة على النحو التالي:<sup>2</sup>



الشكل رقم 03 يمثل عبارات مقياس ر. ليكرت.

<sup>1</sup> - محمود فتحي عكاشة و محمد شفيق زكي : مدخل إلى علم النفس الإجتماعي . مرجع سابق ص ص 130 و 132

ويطلب من المستجيب، أن يضع علامة على الدرجة التي تعبر عن رأيه أحسن تعبير و ذلك بالنسبة لكل عبارة من عبارات المقياس.

هذه الطريقة:

- التطبيق بالمقارنة مع طريقة ثورستن.
- طريقة ليكرت توفر للباحث مؤشرات عن الإتجاه بشكل أفضل.
- كل عبارة في سلم المقياس لها نفس الوزن في قياس الإتجاه المراد قياسه.
- نتيجة القياس تحديد إتجاه كل فرد على حدى.<sup>1</sup>

## خلاصة الفصل :

لقد حاولنا و لو بشكل بسيط في هذا الفصل معالجة مفهوم الاتجاه من خلال تقديم بعض التعاريف الواردة في هذا المجال . ثم توضيح العلاقة بينه و بين المفاهيم الأخرى ذات العلاقة به، كالميل والرأي والمعتقدات. ثم توضيح علاقة السلوك بالاتجاه.

ثم معرفة أهم مكونات وخصائص الاتجاه وعرض بعض العوامل التي تؤثر فيه بصورة مباشرة، سواء في تعزيزها أو تغييرها. ومعرفة أهم وظائف الاتجاه. وفي الأخير تطرقنا لبعض الطرق المعتمدة في قياس الاتجاه .

---

<sup>1</sup> -G delansheere Introduction a la recherche en education 5eme Edition Amond Colin Bourrelrier 1982. p.p 201.212

فالاتجاه إذا كما لاحظنا من خلال مختلف الآراء، هو استعداد مكتسب نتيجة لعوامل خارجية وأخرى داخلية، والتي توجه الفرد نحو موضوع معين أو تغيير قبلته عنه.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني:

### فصل القيادة و الإشراف.

\* تمهيد.

\* تعريف القيادة.

\* تعريف الرئاسة

\* تعريف الإشراف.

\* تحديد مفهوم الإشراف

\*- مفهوم الإطار.

( ومفهوم الإطار كمرادف للمشرف في البيئة الجزائرية)

\* عناصر الإشراف الإداري ( التأثير والتوجيه و الهدف الوظيفي).

\* المداخل النظرية لمفهوم الإشراف

مدخل الشدة أو التقليدي

مدخل اللين أو العلاقات الإنسانية.

المدخل التعديلي أو التوازن.

مدخل الموقفي.

مدخل الجودة الشاملة.

\* سيكولوجية الإشراف.

\* أنماط الإشراف .

نمط الإشراف المركز على العاملين (العلاقات الإنسانية) .

نمط الإشراف الموجه نحو الإنتاج.

النظرة التقليدية لأنماط الإشراف ( الإستبدادي. الديمقراطي و الفوضوي).

مميزات أنماط الإشراف.

• تحليل العمل الإشرافي. النظرة التقليدية

• نظرة الإتجاهات الحديثة

- نظرة الشبّة الإدارية
- نظرة دورة الحياة للقيادة الإدارية
- \* تحديد مفهوم المشرف.
- \* دور المشرف حسب وجهة نظر ك.ديفيس .( الرئيسي، الوسط ، الهامشيين خبير العلاقات الإنسانية ومجرد عامل آخر ).
- \* دور المشرف حسب وجهة نظر حسان الجيلالي بالمنظمة الجزائرية.
- الدور التعليمي.
- الدور الإداري.
- الدور النفسي والإجتماعي
- \* مطالب العمال
- \* أهداف الإشراف
- الأهداف النفسية وإجتماعية
- الأهداف الإدارية
- الأهداف الإقتصادية.
- \* مقومات الإشراف الجيد.
- \* خلاصة الفصل.

## الإشراف أو ( القيادة الإدارية) - القيادة - الرئاسة.

### تمهيد :

بفضل الدراسات الواسعة التي أجريت في مجال الإشراف، أحرز هذا المفهوم تقدماً ملحوظاً في توضيح معناه. إلا أن هناك بعض الصعوبات التي ما تزال تواجه الباحثين في تحديد وفصل مفهوم الإشراف عن المفاهيم المتبادلة التأثير معه، وبالتالي تأخر الوصول إلى نظرية متكاملة للقيادة الإدارية وتطور منهج دراستها. ويمكن الإشارة إلى بعض الصعوبات:

**أولاً:** الصعوبة النابعة من الخلط بين معنى الجماعة العادية والتنظيم، والتي ظهرت من خلال الدراسات والكتابات التي تمت حول موضوع القيادة والإشراف، حيث إستخدم كثير منهم كلاً المعنيين دون تمييز. وتفسير معنى القيادة وعناصر وجودها إقتضى تحديد معنى الجماعة التي تعتبر شرطاً أساسياً لوجود قيادة. كما أن تحديد معنى الجماعة إقتضى التمييز بين الجماعة العادية والجماعة المنظمة، والتي يعتبر التنظيم شكلاً خاصاً بها. وتتميز الجماعة المنظمة أو التنظيم عن العادية في أن لها قادة حقيقيون ورسميون، وأن لكل فرد دوراً محدداً وواجبات يلتزم بأدائه ويتحمل مسؤولية الإخلال بها، كما يشعر الأعضاء بالمسؤولية المشتركة لتحقيق أهدافهم. ولما كان التنظيم شرطاً أساسياً لوجود قيادة إدارية فقد أدى الخلط بين معناه ومعنى

الجماعة العادية إلى عدم وضوح معنى الاصطلاحين وتداخلهما، وبالتالي عدم وضوح مفهوم القيادة التي تمارس نشاطها داخل التنظيم.

**ثانياً:** عدم إتفاق الكتاب والباحثين على تعريف مقبول لاصطلاح القائد والقيادة. فالبعض يري بأن القيادة خاصية من خصائص الجماعة وبذلك فهي مرادفة لمعنى المكانة والوظيفة أو للقيام بنوع من النشاط للجماعة. وأن الفرد يعتبر قائداً أو مشرفاً في إطار هذا المفهوم، حيث يؤثر بآرائه وعماله على تفكير وسلوك الآخرين. فهذا المفهوم يركز على القيادة وليس على القائد.

**ثالثاً:** نظراً إلى أن لموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر متعددة بعضها تناولها بالبحث علماء النفس والاجتماع وعلم النفس-الاجتماعي. وبعضها علماء القانون والسياسة، والبعض الأخر علماء الإدارة الذين ركزوا أكثر على جانب التنظيم والإدارة. وهذا الاختلاف في تناول ترتب عليه الاختلاف في المعنى وهو ما نلاحظه من خلال التعاريف الواردة لمفهوم القيادة حيث يركز كل على جانب معين مما أفقد هذه التعاريف الشمول وعدم الإجماع رغم تنوع هذه الدراسات طيلة عقود زمنية، يظل هذا المفهوم الأكثر تعقيداً وغموضاً، والأقل تحديداً في العلوم الاجتماعية. ويرجع بعض العلماء هذه الصعوبة إلى عدم وضوح المفهوم. بينما يرجعها البعض الأخر إلى التقارب الكبير بين مفهوم الإشراف والمفاهيم ذات لعلاقة المتبادلة التأثير والمتداخلة معه في المعنى والاستعمال كالقيادة والرئاسة.<sup>1</sup>

لهذا السبب ما يزال الكثير من الكتاب يتناولون هذه المفاهيم على حد سواء دون وضع مؤشرات تفصل بينها. ويتجلى هذا الغموض سواء في بعض المراجع العلمية أو حتى في الواقع الميداني، حيث يستعمل من قبل الممارسين أو ترد في النصوص والإجراءات التنظيمية بنفس المعنى.

ونظراً لهذا الغموض ارتأينا في دراستنا هذه أن نوضح العلاقة الموجودة بين المفاهيم وتحديد الفرق بينها. وذلك لأن القيادة أو الإشراف من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي والإنساني. فهي تؤثر على كل من واقعية الأفراد سواء في اتجاهاتهم النفسية ورغباتهم الشخصية ورضاهم النفسي والوظيفي وتحقيق ذواتهم. فما المقصود بمفهوم القيادة؟.

## **1- تعريف القيادة:**

<sup>1</sup> Samir Trigui : Management et Leadership « savoir faire de la gestion moderne » Centre des publications universitaire .Tunis 2004 .p

لقد تعددت تعاريف القيادة واختلفت باختلاف العلماء والباحثين، وذلك راجع إلى إختلاف الإتجاهات الفكرية والمدارس التي ينتمي إليها هذا أو ذاك. وفيما يلي نورد بعض التعاريف:

1.1- القيادة: هي " الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق هدف أو أهداف معينة " <sup>1</sup>

1.2- ويعرفها محمد السعيد الحفار على أنها " عملية تحريك مجموعة من الناس بإتجاه محدد ومخطط وذلك بحثهم على العمل بإختيارهم" <sup>2</sup>.

1.3- أما محمد العيساوي يقترح علينا تعريف القيادة إنطلاقاً من منظورين. <sup>3</sup>

\*- يركز المنظور الأول على شخصية الفرد الذي يجب أن يتولى منصب القيادة فتوصف بأنها "مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة".

\*- أما المنظور الثاني يركز على النشاط والأدوار التي يقوم بها القائد نفسه فتوصف على أنها "عملية توجيه وضبط وإثارة سلوك وإتجاهات الآخرين".

أما برجوران Bergeron فيعرف القيادة بأنها "هي مجموع الأنشطة وخاصة الإتصالات بين الأشخاص والتي من خلالها يؤثر القائد على سلوك أتباعه بهدف تحقيق، إراديا و بفعالية، أهداف المنظمة والجماعة " <sup>4</sup>.

يشير هذا التعريف إلى القيادة على أنها إحدى الأنشطة الرسمية ويركز على التأثير الذي يمارسه القائد على الأتباع لتحقيق الأهداف التنظيمية.

بينما يشير الدكتور سهير أحمد كامل إلى إتفاق عدد كبير من علماء النفس الإجتماعي على تعريف القيادة بقولهم "هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تمثل محصلة التفاعل بين عدة عناصر أساسية في موقف الممارسة القيادية وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية والتي تعني كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة" <sup>5</sup>.

## 2- تعريف الرئاسة:

<sup>1</sup> - أندرو سيزلاقي و مارك جي ولاس : ص 290

<sup>2</sup> - د. محمد السعيد الحفار: الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، مطابع مؤسسة الوحدة للصحافة والطباعة والنشر دمشق سوريا، ط 2002، ص 87.

<sup>3</sup> - د. محمد العيساوي: سيكولوجية الإدارة ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر العربية ، ط 1988، ص 181

<sup>4</sup> - Léandre Maillet : psychologie et orgqnisqtion l individu dqns son milieu de travail edition ARC -INC OTTAWA 1988 p 433

<sup>5</sup> - د. سهير أحمد كامل: علم النفس الإجتماعي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق ، ب ص، ص 62. 63.

أما الرئاسة فتعرف على أنها " سلطة تستمد من خارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط تحدده " <sup>1</sup>.

إذا فالرئاسة تقوم نتيجة وجود نظام رسمي وليست نتيجة لاعتراف تلقائي من قبل أعضاء الجماعة، بقدرة ومهارة الرئيس، لتحقيق أهداف الجماعة. لهذا السبب فهو يستمد قوته وسلطته على الأتباع من قوة خارجة عن الجماعة نفسها.<sup>2</sup>

هذا من ناحية العلاقة التنظيمية (السلطة أو التأثير). أما من الناحية النفسية والاجتماعية، فلا يوجد تقارب كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة التابعين له. حيث يعتقد الرئيس بأن تبعاده عن أفراد الجماعة يساعده على التأثير فيهم وإرغامهم على إطاعة أوامره وإنجاز العمل المطلوب منهم بفعالية وجودة.

نلاحظ أن التعريف السابق يشير إلى أن العلاقة التي تربط الرئيس بأفراد الجماعة التابعة له تحكمها القوانين الرسمية والإجراءات التنظيمية. بينما التفاعل النفسي والاجتماعي فهو ضعيف. وأن الأفراد يقبلون سلطة الرئيس خوفا من العقاب ولأنه مفروض عليهم بسلطة القانون. ويركز إهتمامه الأساسي للحفاظ على مركزه، من خلال حرسه على إبقاء الهو والتباعد النفسي بينه وبين الأتباع، ومن ثم يستطيع الأفراد ببعض العمليات مثل:

\* - تحديد الهدف بما يتماشى ومصالحه الخاصة.

\* - رسم الخطط وتحديد المسارات.

\* - تحديد الإتصالات لمختلف الأنشطة التي تجري تحت مسؤوليته.

وفيما يلي نقدم الفرق بين القيادة والرئاسة:

\* - تقوم الرئاسة نتيجة لوجود نظام رسمي معين وليست نتيجة إعتراف تلقائي من قبل الجماعة

\* - الرئيس يختار الهدف طبقا لمصالحه ( لا دخل للجماعة في ذلك).

\* - يوجد تباعد نفسي واجتماعي بين الرئيس و أعضاء جماعته.

\* - سلطة الرئيس مستمد من سلطته خارج الجماعة وعليهم تقبلها خوفا من العقاب بينما سلطة

القائد فهي مستمدة من الأفراد أنفسهم.

وتبقى القيادة من المواضيع التي أثارت إهتمام العلماء والباحثين وحتى رجال السياسة، هذا ما

جعل كثيرا من الكتاب يشيرون في كتبهم إلى وجود نوعين من القيادة هما:

<sup>1</sup> - د.محمود فتحي عكاشة و محمد شفيق : مدخل إلى علم النفس الإجتماعي ..مرجع سابق ص 304.

<sup>2</sup> - محمود فتحي عكاشة و محمد شفيق: نفس المرجع. ص. 304.

1- القيادة الرسمية : وهي المسؤولية التي تمنحها الإدارة أو التنظيم للأشخاص عن طريق التعيين أو الاختيار الرسمي. وتحدد مهامهم وأهدافهم التنظيمية ورتبهم داخل التنظيم وعلاقاتهم الرسمية وأنماط الإتصال مثل رؤساء العمال والمشرفين والقادة الإداريين والمديرين.

2- القيادة الغير الرسمية: وهي عكس القيادة الرسمية لأنها لا تمنح عن طريق الإجراءات واللوائح والقوانين الرسمية التي يسير وفقها التنظيم. بل أن الأفراد هم الذين يلتفون حول شخص يحمل خصائص قيادية ومن ثم يحظى القائد بالقبول الجماعي، فيصبح قائدا لتلك الجماعة. ومن خلال التعاريف السابقة التي عنيت بمفهوم القيادة، نلاحظ بأنها تركز على:

\*- أن القيادة هي عملية تأثير وتفاعل نفسي واجتماعي وتنظيمي.

\*- تتطلب مهارة فنية وقدرة أدائية وخبرة مهنية.

\*- هناك خصائص معينة يجب توافرها في القائد لكي يستطيع أن يؤثر بموجبها على الأفراد التابعين له وتوجيه نشاطات الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

والمعروف أن الفرق بين مفهومي القيادة والرئاسة لا يعني انفصالهما تماما. لذلك نجد أن الإتجاهات التربوية الحديثة تهدف إلى التقريب بينهما. بحيث يصبح الرئيس قائدا مساهما وفعالا في تقدم جماعته.<sup>1</sup>

3- تعريف الإشراف: فهو "الطريقة التي تنتقل بها المعرفة ومهارات الخدمة الإجتماعية في سياق عمل ميداني وممارسة مهنية من مهني مدرب وذا خبرة طويلة إلى آخرين أقل تدريبا وخبرة.<sup>2</sup> " أما أحمد زكي بدوي فيعرف الإشراف في معجم مصطلحات العلوم الإدارية كما يلي:  
"إن الإشراف هو تلك الوظيفة الإدارية الخاصة بالصلات المباشرة بين المشرف والموظفين المسؤولين أمامه رسميا. ويقوم الإشراف على المهارة في القيادة والقدرة على تجميع جهود الجماعة لتقديم عمل جماعي منسق مع تحقيق الراحة النفسية والطمأنينة للعاملين.<sup>3</sup>

كما حاول كل من **Graen, Danserean & Haga 1975** التفريق بين القيادة والإشراف. فالإشراف حسب هؤلاء الباحثين يعني التأثير في الأتباع بهدف تحقيق أقل شيء مما تتطلبه منهم أعمالهم. بينما تعني القيادة عملية التأثير في الأتباع قصد دفعهم للمشاركة الفعلية في نشاطات الجماعة التي ينتمون إليها.

1 - د. سهير أحمد كامل: علم النفس الإجتماعي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق ص 62

2 - عبد الحليم رضا عبد العال: ص 240

3 - أحمد زكي بدوي. معجم مصطلحات العلوم الإدارية دار الكتاب المصري الطبعة 1 سنة 1983 ص 383

فأوجه الاتفاق بين المفهومين يتجلى في المهام الملقاة على عاتق المشرف والقائد، حيث يشتركان في عملية توجيه وإرشاد وتدريب المرؤوسين.

أما الإختلاف بين المفهومين يكمن أساسا فيما يلي :

\*- الإشراف يتطلب وجود سلطة رسمية تمنحها المنظمة للمشرف المعين حتى يتمكن من القيام بمهامه من أجل تحقيق الأهداف العامة للإدارة و تنفيذ سياستها في أرض الواقع. أي أن الإشراف يرتبط أكثر بعمل الفرد (المشرف) بمعزل عن الجماعة.

\*- أما القيادة فتصدر من الجماعة التي تختار وتلتف حول شخص يفرض نفسه، حيث تتوفر فيه خصائص ومواصفات قيادية معينة. وهذا يدل على أن القيادة لا تمنح عن طريق التعيين الرسمي من طرف الإدارة أو سلطة قانونية تحميها وتملي عليها سياستها. بمعنى أن القيادة هي عملية ذات طابع تلقائي وغير رسمي.

هذا ويشير إلى أن القيادة ترتبط بعمل الجماعة كوحدة تنظيمية وكنسق متفاعل، مما يجعل القائد يحاول التأثير فيها والتنسيق بين أعضائها وحث الأفراد على العمل والتعاون مع بعضهم في إطار منظم لتحقيق أهداف الجماعة وإشباع حاجات أفرادها.

أما واران و بنيس ( Warren & Bennis ) يشيران إلى أن الفرق يكمن في جوهر العملية في حد ذاتها، حيث يوضحان بأن :<sup>1</sup>

\*- المشرفون يعرفون ما **يجب** فعله. (les managers savent ce qu'ils **doivent** faire) وهذا يشير ضمنا إلى العوامل التي تحرك وتدفع العملية الإشرافية ونعني بذلك القواعد الرسمية والقوانين التي تحدد الواجبات والوظائف والمسؤوليات والأهداف التي حددها التنظيم والواجب تحقيقها. ويشير أيضا إلى أن سلطة المشرف وقوته المستمدة من السلطة التي يمنحها له التنظيم.

\*- القادة يعرفون ما **يقتضي** فعله ( les leadership savent ce qu'il **faut** faire ). وهذا يشير إلى أن دافع التأثير هو نفسي وإجتماعي قوي يمارسه القائد على أفراد جماعته، لكي يدفعهم إلى تحقيق الأهداف المنوطة بهم. بمعنى أن قوة القائد مستمدة من خصائصه القيادية وتقبل الجماعة لذلك.

وهناك من يرى بأنه لا يوجد فرق بين مفهومي القيادة والإشراف، خاصة إذا تحدثنا عن السلوك التنظيمي والمواقف والوظائف والمؤثرات التنظيمية. وأن القائد لجماعة من العاملين قد

---

<sup>1</sup> - Samir Trigui : Management et Leadership.op cit P. 63

يكون معيناً من طرف الإدارة وبالتالي فهو قائد وفي ذات الوقت مشرف، وهذا ما ذهب إليه "جون أدير John Adair وهو أحد رواد المدرسة الإنجليزية، حيث إهتم كثيراً بالنظريات والعمليات الفعلية للقيادة. فكتب في هذا الموضوع قرابة 25 كتاباً عالج فيه موضوع القيادة وتطور هذا المفهوم حتى أصبح يعنى بالإشراف على مستوى التنظيم. ففي كتابه القادة الكبار **Great leaders 1989** قدم إسهاماً كبيراً في هذا المجال، أبرز ما يلي:<sup>1</sup>

- كان من العلماء، الذين رأوا بأن القيادة ليست عملية وراثية بالضرورة بل يستطيع الأفراد إكتسابها عن طريق الممارسة والتدريب.

- جمع بين مفهومي القيادة والإشراف الإداري داخل التنظيمات. ورأى بأنهما يشيران إلى نفس المعنى، لأن العملية المنوطة بهذه المهمة هي التسيير والتوجيه والتأثير واتخاذ القرارات. والقيادة أو الإشراف في رأيه هي الجمع بين 3 حلقات متقاطعة هي (المهمة- الفريق- الفرد).

وفي هذا الجزء سنتعرض لمفهوم القيادة الإدارية (الإشراف) وعناصرها وأساليب ممارستها للتأثير على الأتباع لتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية والجماعية والتعرض لبعض المداخل النظرية المفسرة لأنماط القيادة التنظيمية.

#### 4 - مفهوم الإشراف :

يعتبر الإشراف من أهم المواضيع التي درسها الباحثون، والعلماء دراسة مستفيضة، خلال النصف الثاني من القرن الماضي. بالرغم من تعدد البحوث، وتنوع الأطروحات التي أثرت أدب علم النفس العمل وعلم النفس لاجتماعي، والسلوك التنظيمي والإدارة والتسيير، إلا أنه لم تتوصل كل هذه الجهود إلى إجماع نهائي حول ذات الموضوع، ولا لتحديد جوانبه المتداخلة بشكل معقد. ومهما يكن من أمر هذا الاختلاف، سنقدم بعض التعاريف والآراء حول هذا المفهوم لإعطائه توضيح بسيط يساعدنا على فهم وتحديد مفهوم الإشراف. ومنها نورد تعريف عالمة مارغريت حيث ترى بأن عملية الإشراف هي: " فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم والذي يقوم على مسؤولية وتعاون كل منهما لإنجاح العمل الذي يقومان به".<sup>2</sup> يركز هذا التعريف أساساً على العلاقات الإنسانية وتنامي روح التعاون التي يجب أن تنشأ بين المشرف وأعضاء جماعة العمل التي يشرف عليها. بالإضافة إلى ذلك فإن

<sup>1</sup> - Samir Trigui : Ibidem; . P. 63.

<sup>2</sup> - د. صباح الدين علي: مقدمة الخدمة الاجتماعية. منشأة المعارف الإسكندرية ط1 / 1985 ص88.

للإشراف جوانب أخرى تتجلى في ديناميكية العمل التنظيمي، كالقيام بالتسيير الفعال، والعقلاني للموارد التقنية والإستراتيجية والبشرية، كما يرى في ذلك " بترسن" **1984 Petterson**.<sup>1</sup> " إن الإشراف في حقيقة الأمر، هو قيادة وتنسيق للجهود وتوجيه عمل الأتباع لتحقيق أهداف تنظيمية واجتماعية، وإشباع حاجات نفسية لدى العمال".

وعلى هذا الأساس نستنتج بأن التنظيم أو المنظمة تتكون من عدة مستويات تنظيمية. كما صنفها جيرالد فيش **Gerald fish** في دراسة له حول نطاق الإشراف والهركية الإدارية إلى أربعة مستويات هي :

#### 1 - مدير القمة ( الإدارة العليا ) **Super – manager**

- 2- مدير العموم **General managers**
- 3- مدير الإدارة الوسطى .
- 4- ملاحظوا ومشرفوا العمل.

والفئة الرابعة هي التي تقوم بالإشراف المباشر على عمال فئة التنفيذ. كما أنه لا تعطى لها الصلاحيات في اتخاذ القرارات ذات الأثر الطويل الأجل أو الإستراتيجية كما هو الحال بالنسبة للمستويات العليا.<sup>2</sup> وهذا ما ينطبق، في المنظمات الجزائرية، على فئة من الإطارات تسمى بالإطارات المشرفة أو الطبقة الإشرافية. فما هو المقصود بمفهوم الإطارات المشرفة؟

#### 5- مفهوم الإطار المشرف:

لا شك أن مفهوم الإطارات مثله مثل غيره من المفاهيم المستعملة، في بحوث العلوم الاجتماعية. حيث يكتنفه كثير من الغموض واللبس، بسبب ما يعرفه من انتشار في الاستخدام، ونقص في دقة المعنى، من قبل المستعملين له، ونتيجة لعدم تمسكهم بالصرامة المنهجية، التي يقتضيها استعمال المفاهيم، وخاصة في مجال البحث العلمي. ولكن ذلك أمر، متوقع إلى حد ما،

<sup>1</sup>-Leandre maillet: Psychologie et organisation. op.cit p.421.

<sup>2</sup> - د علي شريف وعبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن : التنظيم والإدارة الدار الجامعية. 1979 ص ص ،175، 176

لأنه يعد بمثابة الضريبة التي تدفعها كل المفاهيم المتداولة والشائعة وخاصة تلك المتداولة والشائعة وخاصة التي تخرج إلى ميدان الاستعمال المكثف في مجالات عديدة. ونحاول في ما يلي استعراض بعض المقترحات الموجودة في هذا الشأن.

المقترح الأول: وهو مقترح من طرف المعهد الوطني للدراسات الاقتصادية والإحصائية بفرنسا (I.N.E.E.S) الذي يحدد مفهوم الإطارات على النحو التالي:

"هي فئة اجتماعية تتميز بمسؤولية قيادية تركز على تكوين عال ونمط حياة وعلاقات إجتماعية خاصة بها".<sup>1</sup>

ملاحظة: يقوم هذا المقترح على المعايير التالية:

- الموقع القيادي والمسؤولية.

- أسلوب الحياة.

- التكوين الخاص بها كفئة متميزة.

- العلاقات الإجتماعية.

المقترح الثاني: هو ما تقدمه النصوص التشريعية الخاصة بالعمل في الجزائر والتي تقول: "يعتبر إطارا كل من يتقاضى أجرا مطابقا للدرجة 14 فما فوق من سلم الأجور للقانون العام للعامل. ملاحظة: يقوم هذا المقترح على معيار وحيد وهو التصنيف على سلم الأجور الذي حدد بموجب القانون العام للعامل. الذي شرع في تطبيقه في سنة 1985. وبذلك أصبح أداة إدارية لتسيير شؤون العاملين (المسؤولين الإداريين). كما أنه كان موضوع مساومات ونزاعات حادة بين العمال ونقاباتهم من جهة والمسيرين من جهة ثانية، بسبب النزعة القوية لدى النقابات في المغالاة في تصنيف العمل دون الإهتمام بمستوى التأهيل والكفاءة الفعلية للعمال المصنفين.

أما الإشراف عند هاسلي **Hasley** فهو مهنة محترمة يجب أن تتوفر على بعض الشروط منها:

1- الإلمام بالمعلومات من نوع خاص تقتضي دراسة وجهد كبير للوصول إليها.

2- توفر مقاييس معنوية وروحية يلتزم بها العاملين.

3- تجارب المشرف يجب أن تستهدف أشياء سامية.

<sup>1</sup> - مجلة مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية CRASC وهران عدد 2 مقال للأستاذ العياشي عنصر بعنوان الإطارات الصناعية مسارات و تمثيلات. طبعة 2001 ص.ص 73 ، 104 .

أما ستوقديل **stogdill**، فيرى بأن الإشراف "هو عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف"<sup>1</sup>.

ونقدم فيما يلي تعريف إجرائي لمفهوم الإشراف، مستنتج من الممارسات والهياكل التنظيمية المعمول بها في كثير من المؤسسات الجزائرية، للطبقة الإشرافية المقصودة في موضوع الدراسة. "هو عملية تأثير وتوجيه محدد يصدر من شخص منحت له سلطة رسمية، لتنظيم، وتنسيق وتقييم أعمال مرؤوسيه، بما يتوافق وأهداف التنظيم. ويكون ذلك اعتماداً على تطبيق القرارات، وإتباع الإجراءات التنظيمية المقررة من قبل الإدارة العليا. مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجات النفسية والاجتماعية لمرؤوسيه وتلبية طلباتهم المختلفة". فالإشراف بهذا المعنى المستنتج هو عملية نشطة تؤدي باستمرار، وتتطلب جهداً ووقتاً كبيرين للقيام بها على أكمل وجه، وتكييفها مع متطلبات وشروط الأنشطة. وهذا ما أكده كل من بوردلو وموران **Bordeleau & Morin** حيث يقولان بأن الإشراف: "هو مهنة مستديمة ودينامكية تتغير مع مرور الوقت وتغير الفضاء التنظيمي"<sup>2</sup>. بما أن لإشراف يتميز بالدينامكية والاستمرار. لذي يجب على المشرف أن تتوفر لديه المهارة الكافية والخبرة والاستعداد النفسي لتحمل هذه المهمة ولعب دور سيكولوجي وإجتماعي، لخلق جو ملائم للعمل ضمان روح معنوية عالية، وتثبيت علاقات إنسانية بين الأفراد التابعين له داخل التنظيم وحتى خارجه. هذا يدل على أن الإشراف التنظيمي يقوم أساساً على بعض العناصر. فما هي هذه العناصر التي يجب توافرها كي تقوم عملية تأثير وتوجيه لتحقيق الأهداف التنظيمية والنفسية والاجتماعية؟

**6- عناصر القيادة الإدارية أو الإشراف:** من التعاريف السابقة يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود الإشراف الإداري وهي:<sup>3</sup>

**6-1- عملية التأثير التي يمارسها المشرف:** تقوم عملية التأثير التي يركز عليها الإشراف، على ما يستخدمه المشرف من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة. وبقدر ما تكون درجة التأثير فعالة في سلوك مرؤوسيه وفي ممارستهم لنشاطهم، بقدر ما تكون قيادته أو إشرافه ناجحاً. والوسائل التي يستخدمها المشرف للتأثير في مرؤوسيه وترتب بالأبعاد النفسية والاجتماعية باعتبارها تستهدف سلوك الأفراد. وأهم الوسائل:

<sup>1</sup> - د. ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي ط 1. 1414 هـ الرياض. 1993 ص 226.

<sup>2</sup> - Léandre Mailet : psychologie te organisation OP.cit p. '436.-

<sup>3</sup> - د. كنعان نواف: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ط 2002 ص 99. 102

\*- قوة التأثير القائمة على الإثابة: حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في حفز العاملين على العمل بنشاط وجودة عالية.

\*- قوة التأثير القائمة على الإكراه: وهي وسيلة تقوم على استخدام المشرف سلطته لدفع المرؤوسين إلى العمل وإستثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء. وتشير الدراسات أن هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين إستجابات تختلف عن أسلوب المكافأة. كما تثير التثبيط وكبح القدرات الإبتكارية. كما يخلق جو من عدم الثقة بين المشرف والأتباع.

\*- قوة التأثير القائمة على خبرة المشرف(المدير): تزداد قدرة المشرف على التأثير كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وتساعده في ذلك درايته الكبيرة النواحي الخاصة بالنشاط.

\*- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية: **Reference power** تعني هذه الوسيلة أن يتخذ المدير من تفهمه لخلفيات الأتباع الثقافية وشخصياتهم وتفهمه لوجهة نظرهم مرجعا للتأثير فيهم.

\*- قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد: **ligitimate power** بأن يحاول المدير في إطار الشرعية تغيير إتجاهات مرؤوسيه، وميولهم من خلال ترشيد سلوكهم. ويكون لفهم المدير المشرف للعلاقات الإجتماعية الغير الرسمية وإدراكه لإتجاهاتهم وميولهم أثر قوي وفاعلية.

والملاحظ أن تعدد وتباين وسائل التأثير التي يستخدمها المشرف يعكس إختلاف أنماط أو أساليب القيادة الإدارية أو الإشراف. والقياد الناجحة والفعالة تقوم على مدى الفهم الصحيح وإدراك المدير القائد أو المشرف لأفضل الوسائل التي تمكنه من التأثير الإيجابي وضبط سلوك الأفراد وتوجيههم. وبالتالي عليه الموازنة بين العوامل النفسية والإجتماعية والعوامل التنظيمية التي ستؤدي بهذه الجهود إلى النجاح وتحقيق الأهداف المرغوبة.

**6-2- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:** تهدف عمليات التأثير التي يقوم بها المشرف إلى تنظيم جميع القوى البشرية وتوجيهها وضبط سلوكها في كل المواقف. ذلك لأنه يشرف على جماعة من الأفراد يختلفون في عوامل عدة كالسن، والثقافة، والظروف النفسية والإجتماعية والمهام والوظائف. والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاوننا رغم إختلاف الرؤى والاتجاهات وهو ما ذهبت إليه ماري فوليت عندما توضح الصفة المميزة للقيادة (**Marie Folitt**). لتحقيق التعاون على المشرف أو القائد الإداري أن يتفهم

الجوانب النفسية والاجتماعية والعمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتحقيق ما يتوقعونه منه بإعتباره مساعدا لهم لتحقيق هدف مشترك.<sup>1</sup>

وفاعلية القيادة الإدارية تستمد قوتها من تعاون كل العاملين، كما تخلق روح الإبداع والإبتكار. والقائد بفضل قدرته وجهوده أن يكشف المسالك التي عن طريقها يتم توحيد الجهود وتفجير الطاقات لدى الأتباع كما يقول (برنارد Bernard)<sup>2</sup>.

**3-6 تحقيق الهدف الوظيفي:** الهدف الأساسي من عملية التوجيه هو الهدف المرغوب للتنظيم. إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع أهداف الأفراد وهذا التداخل يساعد على تحقيقها كلها. أهم الأهداف التي تشكل عنصرا هاما للقيادة أو الإشراف الإداري:

أ- **أهداف التنظيم:** فالمدير القائد في التنظيم الرسمي يتحمل مسؤولية التأثير في موظفيه لتحقيق الأهداف المرسومة والمحددة من قبل التنظيم. ويصور لنا "تيد Ted" أهداف التنظيم كما يلي:(1).

\*- الهدف القانوني: المتمثل في إتباع التنظيم للقوانين التي تؤثر فيه وهو أكثر وضوحا في الأجهزة الإدارية الحكومية عنه في القطاع الخاص.

\*- الهدف الوظيفي: وهو تفهم الطريقة التي يجد فيها كل موظف مكانه المناسب في النمط الشامل للتنظيم.

\*-الهدف الفني: هو الامتياز في الإدارة أي المهارة في الأداء العام.

\*- الهدف الربحي: يكون واضحا في المشروع الخاص، في حين أن الإدارة العامة تقدم برامج بعيدة الأثر أو تقديم خدمات.

\*-الهدف الشخصي:وهو إتاحة الفرصة أمام الفرد للتطور والتقدم الذي يتوافق مع هدف التنظيم.

\*- الهدف العام: تقديم خدمة للمجتمع الواسع.

**ب- أهداف مجموعة أعضاء التنظيم Groups Goals:** تبرز أهمية هذه الأهداف عندما توجد تجمعات غير رسمية من الموظفين الذين يلتقون يوميا بحكم عملهم وجها لوجه وتحدث تفاعلات. قد تكون الأهداف غير معلنة لكنها تعكس اتجاهات وميولات الأفراد. ومهمة القائد هنا تسهيل السبل للمجموعة للوصول إلى تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> - د.كنعان نواف: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 103

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 104

**ج-الأهداف الشخصية للموظف:**تهدف الأساليب الإدارية التي يستخدمها المدير القائد إلى التأثير في الأتباع وحفزهم للعمل وجعلهم يتقبلون أهداف التنظيم. إلا أن الصعوبة التي قد تواجهه هي كيف يمكن له دفع العامل لتقديم ولائه وأهداف التنظيم على مصالحه الخاصة؟. لان اهتمام الأفراد يتجه أكثر نحو ذاتيتهم وأهدافهم الخاصة أولاً. فإذا استطاع المشرف أن يكيف الموقف بحيث يجعلهم يدمجون مصالحهم مع اهتمامهم بالعمل وتقبل أهداف التنظيم.

**د-الأهداف الشخصية للمدير القائد:**تكون دوافع المدير لتحقيق أهدافه في بعض الأحيان ظاهرة، حيث يحاول توجيه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يكفل له ذلك. ويتم إشباع حاجاته من خلال مركزه القيادي فقد تتخذ صوراً متعددة. قد يكون هدفه هو أعلى مركز في التنظيم أو جعل مرؤوسيه ينفذون أوامره أو تقاضي أجره عالية أو مزايا إجتماعية.

بعد ما إستعرضنا عناصر الإشراف ووسائل تأثيره في الأتباع. سنحاول فيما يلي تقديم بعض النظريات المفسرة للعمل الإشرافي وسلوك المشرف والعاملين.

#### **7- المداخل النظرية المفسرة للإشراف :**

لفهم أساليب أو أنماط القيادة الإدارية أو الإشراف الإداري يقتضي أن نفهم نمطي القيادة الديمقراطية والقيادة الأتوقراطية ومعرفة المداخل النظرية التي أسهمت في توجيه أنماط القيادة نحو الأخذ بأسلوب أو نمط معين في مرحلة معينة من مراحل تطور السلوك التنظيمي والتي كانت كما يلي:<sup>1</sup>

**7-1- مدخل الشدة ( النظرة السلبية ):**إن المفاهيم التي سادت في ظل النظريات الكلاسيكية عامة ونظرية الإدارة العلمية لتايلور خاصة في الفترة الممتدة بين نهاية القرن التاسع عشر إلى الثلاثينات من القرن الماضي، قد ركزت إهتمامها على الإنتاج وصورت التنظيم على أنه وحدة إقتصادية. كما نظرت للعاملين فيه على أنهم مصادر الإنتاج. غير أن هذا التيار النظري لم يقيم أي وزن للعوامل النفسية والإجتماعية. وبالتالي أقامت فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس نظرتها للعاملين كوحدة إنتاجية يمكن التحكم فيها وتغيير سلوكهم وحفزهم من خلال ما تملكه من حوافز مادية. وانعكست هذه النظرة السلبية على العلاقة الإشرافية. لأنها أقامت فهمها لذلك على افتراضات تفسر على ضوءها سلوك العاملين وبالتالي أسهمت هذه الافتراضات في

<sup>1</sup> - د.كنعان نواف: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص، 134.

توجيه النمط الإشرافي وحصره في النمط الأتوقراطي. وأهم الافتراضات التي وضعت في إطار هذا الإتجاه الفكري تلك التي قدمتها مجموعة من العلماء مثل: <sup>1</sup>.

أولاً- نظرية (X) لدوقلاس.ماك قريفور الذي إفترض أن:

مطلوب من الإدارة تنظيم عناصر الإنتاج من أفراد ومال ومعدات لتحقيق الأهداف الاقتصادية.

\*- يقوم الإشراف على توجيه جهود الأفراد وضبط سلوكهم وحفزهم والرقابة على نشاطهم وتغيير سلوكهم بالتهديد والعقاب للحصول على المجهود الكافي.

\*- إنه من تدخل الإدارة النشط وأسلوب إشرافي حازم وإنتهاجهم بطرق التهديد والضبط والضغط والرقابة المحكمة لتوجيه العاملين يظل الأفراد سلبيين في أداء عملهم.

\*- إن الفرد بطبيعته كسول لا يحب العمل ودرجة طموحهم قليلة. كما يتجنب تحمل المسؤولية، ويعمل بأقل جهد، ويعتمد على غيره ولا يبالي بحاجة التنظيم. كما أنه ميال إلى مقاومة التغيير. ضف إلى ذلك أنه سهل للإقنياد ومستعد لتصديق الإشاعات ومن ثم فهو يفضل أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا وكيف يعمل.

ثانياً: إفتراضات سايمون: الإفتراضات التي وضعها سايمون لإقامة القيادة الإدارية أو الإشراف على الإكراه أو الشدة. كان قوامها أن الإشراف يجب أن يقوم المشرف بإجبار مرؤوسيه على إطاعته مادام هذا الإجبار قائم أساساً على قوة المشرف. وأن نفوذه نابع من سلطته الرسمية، وطاعة المرؤوسين هي ثنما لبقائهم واستمرارهم في العمل، ولما يحصلون عليه من أجر وترقية. وأن الإجبار والطاعة يتطلبان إعطاء المشرف الحق في العقاب والمكافأة لمرؤوسيه إستناداً لسلطته وأهم الافتراضات التي ركز عليها هي:

\*- الأفراد مطبوعون على طاعة أو لائك الذين يعتبرونهم رمزاً لهم.

\*- الأفراد مطبوعون على حاجاتهم إلى الأمن والطمأنينة والقائد باستطاعته إشباع هذه الحاجات بفضل ما له من قوة نابعة من مركزه التنظيمي.

\*- مشاركة العامل لمشرفه في تحقيق الأهداف المشتركة تكون عن طريق خضوعه لأوامره وطاعته ولتوجيهاته. وأن الفرد يتخوف من تحمل المسؤولية وإتخاذ القرارات الحاسمة والصعبة، وأن رئيسه بحكم سلطته هو الأقدر على ذلك.

<sup>1</sup> - د.نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص، 135، 136.

\*- وإن المسؤوليات التي يفرضها المركز القيادي تدفع القائد إلى إستخدام أسلوب الشدة والحزم لإنجاز تلك المهام.

**ثالثاً:** إفتراضات كريس أرجريس: هناك افتراضات أخرى ذات أبعاد نفسية وإجتماعية تكمن في شخصية المشرفين أو القادة الإداريين، وفي القيم الإجتماعية التي تؤثر في توجيه سلوكهم نحو إتباع أسلوب الشدة في التعامل مع المرؤوسين. وقد يكون الدافع وراء ميل بعض القادة إلى السلوك الأتوقراطي انحرافات في شخصيتهم تتمثل في إحساسهم بالعظمة والشك في سلوك الآخرين. كما قد يكون نابعا من إتجاهاتهم الإجتماعية التي تجعل سلوكهم نحو الآخرين متسما بإعطاء الأوامر وتوقعهم إطاعتها دون مراعاة للعوامل الإنسانية.

هذا ما توصلت إليه إحدى الدراسات التي أجراها الباحث كريس أرجريس بأن غالبية المشرفين يتأثرون بقيم إجتماعية تحكم سلوكهم وتصرفاتهم. وثبت من هذه الدراسة أن القادة ذوي الميول الديكتاتورية تحكم تصرفاتهم الرغبة الشخصية في إبقاء مرؤوسيهم خاضعين لسيطرتهم وبالتالي كانوا يخلقون الظروف بالشكل الذي يمكنهم من السيطرة.

من خلال العرض السابق يتبين أن الإفتراضات التي تقوم عليها النظرة السلبية للإشراف تدور في مجملها حول التأكيد على أن ممارسة المشرف لمهامه منها المحافظة على النظام داخل التنظيم وضبط سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وهذا يقتضي كما يقول كل من ماير وهيس (Mair & Hayes) دمج مصادر الإنتاج الخمسة في وحدة واحدة عناصرها هي: (القوى البشرية، الآلات، وسائل العمل وطرقه، الأموال وإخضاعها لأمرته وتصرفه فيها).

## 7-2- مدخل اللين (النظرة الحديثة):<sup>1</sup>

شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من القرن الماضي تطورات هامة في مفاهيم السلوك التنظيمي والإدارة والإشراف وافتراضاتها. وكان للمدارس السلوكية فضل كبير فيها، حيث ساهمت في تطوير المفاهيم السلوكية والتنظيمية ومنها الإشراف. وذلك من خلال ما قدمته من افتراضات وتصورات وتفسيرات لسلوك العاملين في التنظيم. حيث اعتبرت التنظيم بأنه تنظيم يضم مجموعة من الأفراد تحركهم دوافع نفسية وإجتماعية لها تأثير هام في توجيه سلوكهم. كما لفتت

<sup>1</sup> - د.نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، صص 140، 141

الانتباه إلى أهمية إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد العامل. وأن هذا الإشباع يحفزه للعمل أكثر من الحافز المادي. وأهم الافتراضات التي قامت عليها النظرية الحديثة تلك التي قدمها علماء النفس وعلم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي وعلم الإدارة. ومن رواد هذا الاتجاه الفكري نذكر:

أولاً: جورج إلتون مايو (مدرسة العلاقات الإنسانية): أهم الافتراضات التي قدمها لفهم الأسلوب الإشرافي هي تلك التي وضعها لتفسير سلوك العاملين داخل التنظيم هي :

\*- أن الحاجات الإنسانية هي التي تحفزه للعمل.

\*- الفرد العامل يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من استجابته للحوافز المادية أو الضغوط التنظيمية.

\*- أن الفرد يستجيب للإدارة بالقدر الذي يشبع فيه حاجاته الاجتماعية والتي أهمها الحاجة للإحساس بالإنتماء لجماعة العمل.

وفي ضوء هذه الافتراضات كان يطلب من المشرف، لضمان إستجابة الأتباع وحثهم على العمل، أن لا يقتصر إهتمامه على إنجاز العمل والحافز المادي بل أن يوجه إهتمامه إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين. وأن يصبح دور المشرف أو القائد الوساطة بين الإدارة والعمال ويركز إهتمامه على الحاجات الجماعية أكثر من الفردية. كما أشار مايو إلى أن إشباع الحاجات الاجتماعية لا يكفي لتحقيق إستجابة العامل بالشكل المتوقع، وإنما لا بد من إشباع حاجاته النفسية النابعة من ذاته وهي التي ستمكنه من إستخدام قدراته ومهاراته بصورة مثمرة. وانطلاقاً من هذه الافتراضات اتجه علماء آخرون من (ك. أرجيريس و ماسلو). لوضع الافتراضات ما سميها " بمفهوم الفرد العامل المحقق لذاته"<sup>1</sup>.

ثانياً: إفتراضات أرجيريس و ماسلو C.Argyrs& Maslow تقوم على مفهوم العامل المحقق لذاته و تكون على النحو التالي:<sup>2</sup>

\*- أن الحاجات مرتبة تريباً هرمياً تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية تعلوها حاجات أخرى وتنتهي عند قمة الهرم بالحاجة لتحقيق الذات. وأنه عند إشباع الحاجات السفلى تنشط العليا وهكذا.

<sup>1</sup> - دنواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 141، 142.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص، 142

\*- يسعى الفرد أن يكون ناجحاً ومنتجاً في عمله، وهو قادر على ذلك. وهذا يتطلب درجة من الإستقلال والمرونة للتكيف مع المواقف، كما يتطلب تنمية قدرته إلى أقصى درجة.

\*- الفرد تحركه دوافعه ويستجيب لحاجاته. كما يخضع لضوابط نفسية. وقد تهدده عوامل خارجية وتقلل من قدراته على التكيف السليم.

\*- لا يوجد ثمة تناقض بين تحقيق الفرد العامل لذاته وبين أدائه لعمله بكفاءة أكبر في التنظيم الذي يعمل فيه. وإذا ما هيئت له الظروف المناسبة، يقوم الفرد بنفسه طائعا مختاراً لمحاولة التوفيق بين أهدافه وأهداف التنظيم.

### ثالثاً: إفتراضات نظرية "Y" لـ D.Mac Grigor<sup>1</sup>

\*- إن الإدارة مسئولة فعلا عن تنظيم عناصر الإنتاج.

\*- الأفراد ليسوا بطبعهم سلبيين أو مقاومين لأهداف التنظيم، ولا يكرهون العمل بل يفضلونه كنشاط. وأن الفرد يتقبل العمل لأنه قد يكون مصدراً للإشباع والرضا، وبالتالي فيقبله عن طواعية. وأن العامل لا يقوم بعمله خوفاً من العقاب ولكن أملاً في الحصول على الثواب وبالتالي فهو يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود.

\*- الأفراد يميلون إلى العمل متى توافرت لهم الظروف الملائمة.

\*- لا يميل الأفراد إلى مقاومة التغيير لمجرد المقاومة وإنما تتم المقاومة لسابق خبرتهم في التعامل مع الإدارة.<sup>2</sup>

\*- إن الضغوط الخارجية والتهديد بالجزاء ليسا السبيلين الوحيديين لدفع العامل إلى العمل. فالفرد يقوم بنفسه وباختياره توجيه جهوده والتحكم فيها لتحقيق الأهداف التي يشعر بالولاء لها. وهذا يتوقف بذاته على الثواب الذي يحصل عليه. وأهم ثواب هو إشباع تحقيق الذات والذي يكون نتيجة للجهد المبذول. كما يعمل على تحقيق إشباع حاجات أخرى كالرضا عن الإنجاز والشعور بالإنتماء لجماعة العمل. وكل هذا لا يعتمد بالضرورة على رقابة، إذ يكفي أن نحدد له الأهداف المطلوبة و يترك له الإختيار في ذلك.

\*- أن الفرد العامل العادي يمكنه أن :

<sup>1</sup> - دنوف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص، 143. 145

<sup>2</sup> - أ.د محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى 2003. ص. 266.

- يتعلم في ظل الظروف المناسبة.

- يتقبل و يتحمل المسؤولية.

- يمتلك القدرة على التخيل والإبتكار وعلى مواجهة المشكلات وحلها.

إن تصور هؤلاء الباحثين في ضوء هذه الإفتراضات التي وضعت في إطار النظرة الحديثة للتنظيم، يقوم العمل الإشرافي بخلق الفرص وإطلاق الطاقات ورفع العوائد المختلفة وتشجيع العاملين على النمو والتقدم. وبهذا المعنى فهي عملية تقوم الرقابة الذاتية النابعة من ذات الفرد وليست مفروضة عليه. كما تشجع على تفويض السلطة وتعمل الإدارة بالأهداف والتراجع عن أسلوب الإدارة بالرقابة الشديدة القائمة الجزاء السلبي (العقاب).

ومن هذا المنطلق أسهمت هذه النظرة في توجيه نمط الإشراف أو القيادة الإدارية نحو الأسلوب الديمقراطي القائم على العلاقات والمبادئ الإنسانية. كما وجهت أنظار العلماء والباحثين والممارسين إلى أسلوب المشاركة والتشاور القائمة على إشراك العاملين في رسم السياسات وتحديد الأهداف وإتخاذ القرارات وأساليب العمل وطرقه.

إذا كانت النظرة التقليدية تنظر إلى العامل نظرة سلبية، فإن ما يعاب على المدخل الحديث هو أنه قام على إفتراضات مثالية قد لا تتحقق في الواقع. ونتيجة لهذه المآخذ أو تلك، فقد كشفت التطبيقات العملية على أن الأتوقراطية قد تكون ملائمة وتحقق نتائج إيجابية في ظل تنظيمات معينة ومواقف وظروف معينة. كما قد تكون فعالة مع بعض النوعيات من العاملين خاصة أولئك الذين يتحاشون السلطة وتحمل المسؤولية أو يميلون إلى الكسل. إضافة إلى ذلك تشير بعض الدراسات الميدانية بأن تجارب إشراك العاملين في الإدارة ليست كلها ناجحة.

وعلى هذا الأساس، فإن ما تطالب به النظرة الحديثة للعاملين صعوبة التطبيق في الواقع. ويقول **ماك قريقر** إن لكل من أسلوب الشدة أو اللين عيوبه. ففي أسلوب الشدة الذي قد يتبعه المشرف يخلق القوى المضادة لدى المرؤوسين وتترتب عليه آثار سلبية تنعكس على الأداء. كما أن عيوب اللين قد تؤدي إلى إعتزال القائد الإداري لوظيفته وعدم إهتمامه بإنجاز العمل. حيث يتوقع العاملون تساهلاً أكبر وتقديم أداء أقل. وبناءاً عليه أشارت دلائل أن هناك أسلوباً يأخذ من

كلا المدخلين مزياه وهو ما أسماه ماك قريفور بأسلوب المشرف الحازم العادل، أو ما يسمى بالمدخل التعديلي.<sup>1</sup>

**3-7 المدخل التعديلي:** شهدت الفترة ما بعد عام 1950 محاولات جادة للتوفيق بين المفاهيم التي ميزت النظرة الكلاسيكية والحديثة. حيث قامت تلك الدراسات على التحليل والتطبيق وصهر المفاهيم والإفتراضات في نظرية عامة متكاملة لتفسير أنماط السلوك الإشرافي في مختلف المواقف والظروف. وسمي هؤلاء الباحثين بأصحاب المنهج **التعديلي** لأن محاولاتهم ركزت على تعديل بعض الإفتراضات والتفسيرات التي ظهرت في إطار النظريتين السلبية والحديثة ومحاولة التوفيق بينهما. وأهم العلماء الذين قاموا بهذه الجهود.<sup>2</sup>

**أولاً: د. ماك قريفور: Douglas Mac Grigor** الذي توصل من خلال تقييمه للإفتراضات التي أقام عليها نظرتي ( X.Y ) إلى أن لكل منهما عيوب وتبين له من تجربته الطويلة في مجال التسيير والإدارة أن أفضل أسلوب إشرافي هو الذي يجمع بين **الحزم و العدل** أي التوفيق بين مدخلي الشدة واللين. وإعترف أنه من الناحية العملية (الواقع) لا يمكن تطبيق الإفتراضات التي وضعت في إطار النظرية الحديثة لتفسير سلوك العاملين. ويقوم المدخل التعديلي على إفتراض يشير إلى ضرورة الإتفاق بين المشرف والأتباع لتحديد الهدف والوسائل والتعاون، مما يفسح المجال لأن يصبحوا يحكموا أنفسهم بأنفسهم. وإعترف ماك قريفور بأنه قد يكون هناك إختلاف وتعارض بين أهداف الأفراد والتنظيم، غير أن الإتفاق بين المشرف والأتباع في خلق الظروف الملائمة لتحقيق رغبات العاملين ومن ثم تحقيق أهداف التنظيم يكون ممكناً.

**ثانياً: ماك موري Robert Mac Murry:** حاول بدوره إيجاد توازن بين وجهة نظر النظرية الكلاسيكية التي وجهت أنماط القيادة نحو الأسلوب الأتوقراطي والحديثة نحو النمط الديمقراطي. وتوصل إلى أن الأسلوب الإشرافي يتطلب الحزم والعدل، والذي يتطلب بدوره الأسلوب الأتوقراطي الخير **Benevolent Autocracy**. وأهم الحجج التي قدمها هي أن الإشراف القائم من الأسفل أي "**الإدارة من الأسفل**" كما تصورتها النظرية الحديثة قد تكون مقبولة ومفضلة من الناحية النظرية، إلا أنها غير عملية ولا تنسجم مع الشخصية البيروقراطية للمرؤوسين في المستويات الدنيا. لأن حسب رأيه أن العاملين لا يميلون إلى تحمل المسؤولية ويفضلون

1 - دنواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص، 148، 149.

2 - نفس المرجع، ص ص، 148، 149.

الخضوع لنظام صارم والتمسك بالروتين. ويرى أيضا أن افتراضات النظرية الكلاسيكية ليست كلها مرفوضة لأن ذلك يجرد القائد الإداري من سلطاته الرسمية والتي هي ضرورية للتعامل. وأن تحقيق الأهداف التنظيمية ومصالح المرؤوسين يتطلب بالضرورة وجود قائد أتوقراطي خير يكون حازما وعادلا في معاملته مع المرؤوسين وهو ما يفرضه مركزه الرسمي. وأن هذا الأسلوب يجعل الأتباع يحترمونه ويرضون بسلطته وطاعته.

**ثالثا: R.Likert:** قدم ر. ليكتر أفكارا جمعها في كتابه "أنماط جديدة في القيادة الإدارية" تمثل نتائج لمجموعة من الدراسات التي شملت منظمات حكومية وخاصة.<sup>1</sup>

يقول ليكتر إنه كان يعتقد أن هناك علاقة إعتمادية بين النمط الديمقراطي (وهو ما ركزت عليه النظرية الحديثة) والإنتاج المرتفع. إلا أنه بعد تحليله وتقييمه للدراسات التي قامت بها جامعتي "أوهايو ومتشيجن" أن تلك العلاقة غير متلازمة بين الوضعيتين وأن على الإدارة التركيز على المتغيرات الغير نفسية التي ترفع معنويات المرؤوسين وبالتالي الإنتاج. وأهم المتغيرات: نوع العمل، ظروفه، طرقه، طبيعته وسائله وغيرها. وقد خلص بعد ذلك إلى تعديل أفكاره السابقة حول النمط الديمقراطي في الإدارة والإشراف. أهم الافتراضات التي قدمها:

\*- أن العامل في التنظيم توجه سلوكه دوافع متعددة وأن حاجات الفرد تتغير من وقت لآخر، ومن ظرف لآخر حسب ما يدركه من مثيرات.

\*- ان للعامل الإستعداد والقدرة على تعلم دوافع جديدة من خلال خبراته في العمل. وتختلف دوافعه للعمل باختلاف التنظيمات والأقسام والمصالح حتى داخل التنظيم.

\*- يتوقف الإشباع عند العامل على طبيعة العمل المطلوب تنفيذه وطبيعة دوافعه وقدراته وخبراته في العمل وطبيعة دوافع الآخرين الذين يعملون معه. وتتفاعل كل هذه العوامل لتخلق نمطا معيناً من العمل والمشاعر والعلاقات.

\*- يستجيب الفرد لأنماط مختلفة من الإستراتيجيات وتتوقف الإستجابة على تأثير العوامل السابقة من دوافع وطبيعة العمل.

<sup>1</sup> - د.نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص، 150. 152.

وهكذا نلاحظ أن المدخل التعديلي اعترف بوجود عدة أنماط سلوكية داخل التنظيم وما على المشرف أن يختار ما يناسب طبيعته وطبيعة الموقف. كما تؤكد على إهتمام القائد الإداري بالإنتاج والعاملين وتهيئة الظروف المناسبة لرفع فاعلية العمل الإشرافي في الموقف.

**4-7 - مدخل الموقفي:** منذ 1943 إهتم لبيت ووايط **Lippit & White** بدراسة سلوك الأطفال لتأكيد بأن النمط الإشرافي الديمقراطي يظل أفضل الأنماط. ثم طبق كوش وفرانش **Coch & French** نتائج هذه الدراسة بالمؤسسة الصناعية وتوصلا إلى نفس النتائج لرفع الإنتاجية. ومن ثم زاد إهتمام العديد من الباحثين والعلماء بدراسة هذا النمط مع التركيز على العوامل النفسية التي تفسر بشكل أفضل تقدم النمط الديمقراطي على غيره ونذكر على سبيل المثال بحوث ك. أرجيرس في دراسته (المشاركة والتنظيم)، ف. هارزبارغ دراسته ( كيف تنفع أتباعك) ود ماك غرغور في نظريتي **x.z**. نتائج كل هذه الدراسات أكدت على أفضلية النمط الديمقراطي.

أما ك. ليفين. وبنيت **K.Lewin & Bennett** اللذان أشارا إلى الآثار الإيجابية للمشاركة في إتخاذ القرار الجماعي. إلا أن نتائج هذه الدراسات إنتقدتها نتائج دراسة فرنش **French 1960** التي قادها في بعض المؤسسات النرويجية التي طبقت بشكل دقيق النمط الأتوقراطي وحققت إنتاجية عالية. نتائج هذه الدراسة قادت عدة باحثين وعلماء إلى إثارة تساؤلات عديدة حول أفضلية النمط الديمقراطي. للإجابة على ذلك قدم فريلدنر **Frilder 1967** كتابا هاما حول " فعالية القيادة" ورأى بأنه لا يوجد نمط إشرافي مثالي بطبيعته و يمكن لأي مشرف تطبقه بنجاح. وفي نفس الفترة قدم بوار **Bower** نظريته الموقفية وقال قد يكون نمط قيادي فعال في منظمة ولا يكون كذلك في مؤسسة أخرى. وهذا ما جعله يقول بأنه لا يوجد نمط إشرافي أفضل من غيره، بل فإن الظروف والعوامل المحيطة بالموقف القيادي هي التي تحدد النمط المناسب.<sup>1</sup>

#### **5-7- مدخل الجودة الشاملة كإطاري نظري في القيادة الإدارية:**

1- R. Papin : L'art de Diriger .Management /stratégie Tome 1 2eme édition. DUNOD Paris 2002 p.p 26.27.

يرى دعاة تطبيق نظام الجودة الشاملة بأن تحقيق هذا الهدف يتطلب للجوء إلى ما يعرف بالقيادة الإدارية الجواله. بمعنى أن يكون المشرفون قريبين من مواقع العمل. ويحقق هذا النوع من الإشراف الفوائد التالي<sup>1</sup>.

\* تحقيق درجة عالية من التفاعل والإنسجام بين المشرفين والأتباع، مما يسهم في زرع الولاء التنظيمي ورفع درجة الإلتفاء للمنظمة.

\* تخفيض الروتين إلى أدنى حد ممكن وذلك من خلال تبني المشرفين لأسلوب الإلتصال الغير رسمي الذي يجعل قنوات الاتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم.

\* تخرج المديرين المشرفين من مكانهم وتضعهم على أرض الواقع ومن ثم تصبح نظرتهم للأمور نظرة موضوعية وواقعية.

\* كسر حاجز الخوف لدى المرؤوسين ليأتوا إلى مكاتب المشرفين وذلك من خلال تواجد وجاهزية المدير لمعظم الوقت لدى المرؤوسين.

\* تمكن من إكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو عند حدوثها على أقصى تقدير.

## 8- سيكولوجية الإشراف:

لا شك أن الإنتاج يتوقف على نوع الإشراف أو الإدارة التي يخضع لها العامل. فالإدارة التي تعتمد على سلطة أكثر من الإشراف المتفهم تؤدي إلى فقدان روح التعاون بين الإدارة والعمال. الواقع أن المشرف يحاول دائما خلق مناخا سيكولوجيا يتفق مع شخصيته وأساليبه الإشرافية إما طاعة مطلقة ( ديكتاتورية)، وإما تعاون وتشاور ( ديمقراطية)<sup>2</sup>. ومما لا شك فيه أن المشرف يؤثر تأثيرا كبيرا في الجو المحيط به. فقد يكون الجو متوترا لأنه محكوم بشخصية ديكتاتورية أو عصابية، أو قد يكون جوا مرحا وهادئا فيه استرخاء وسعادة، حيث يتمتع فيه الأتباع بثقة ويسوده الشعور الجماعي والتعاون. لا النزاع والصراعات هي التي تحكم سلوك الأفراد.

وعندما يهبط المشرف المتكيف سيكولوجيا إلى مواقع العمل يسود فيه تيار من الحماسة يبدو كأن العمل ينساب انسيابا في سهولة ويسر. وعلى العكس من ذلك أن المشرف الدكتاتوري حيث يحدث وجوده انفعالات وتدب مشاعر الخوف في العمال، ويعتريهم الشعور بالتوتر والقلق

1 - أ.د محمد الصريفي: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مرجع سابق ص ص 281. 282.

2 - محمد عبد الرحمان العيساوي : دراسات في علم النفس المهني و الصناعي. مرجع سابق ص 182

ويصبح العمل صعبا وثقيلًا لا يحتمل. وهذا ما أكدته إحدى الدراسات التي أجريت على العاملين في بعض الشركات الأمريكية، حيث طبق عليهم اختبار بسيط لمعرفة مدى وجود تعاون بينهم حيث طلب منهم تحديد اتجاهاتهم نحو زملائهم ، وأن يحددوا عما إذا كانت هذه الاتجاهات ودية أم لا ؟ فالنتائج التي أسفرت عليها هذه الدراسة، أن الأقسام التي يسود فيها التعاون والود وإنتاج العال يعود سببه إلى الإشراف السائد بها لأن وظيفة المشرف لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر، والنواهي للعمال وتكليفهم ببعض الأعمال، ولكنه يقوم بكثير من الواجبات التي تشبع الحاجات الشعورية واللاشعورية عند المرؤوسين. فهو يعتبر رمز السلطة أو هو القاضي. كما يعتبر موقع الحب لدى العمال وتعاطفهم.<sup>1</sup>

لذلك ينبغي أن يعمل المشرف على إشباع الدوافع والحاجات السيكولوجية عند مرؤوسيه، ويشبع حتى تلك الدوافع التي لا يعيها أصحابها ولا يتقنون لوجودها أو لا يعرفونها. كما ينبغي على المشرف أن يعرف الدور الذي يتوقعه منه أتباعه وأن يعلم أن العدوان الظاهري الذي يصدر من العمال والذي يتخذ أشكالًا كثيرة مثل: التغيب، العصيان للأوامر أو مقاطعة برامج أو التأخر في الإنجاز ما هو إلا عدوانا موجه نحو شخصه. إستنتاجا مما سبق تناوله، بأن الدور السيكولوجي الذي يلعبه المشرف، يتضح جليا من خلال تصرفات وسلوكيات المشرف ذاته. وهو ما يطلق عليه بالنمط أو السلوك الإشرافي الذي سنحاول التعرض له.

## 9- أنماط الإشراف :

لا شك أن النمط أو السلوك الإشرافي يتحدد أثناء تأدية المشرف لدوره الوظيفي، ويتضح ذلك من تصرفات المشرف نفسه أو التأثير بالخصائص الشخصية المميزة له. وهذا ما يشير إليه لباليس **La Pallice** . كما توجد متغيرات ذات أبعاد أساسية تتفاعل وتتبادل التأثير في أي موقف إشرافي والتي تؤثر في سلوك المشرف خلال أداء وظيفته. وأهم العوامل المحددة للنمط أو للسلوك الإشرافي هي:<sup>2</sup>

- طبيعة شخصية المشرف.
- خصائص أعضاء الجماعة التابعة له.
- طبيعة الأهداف المرسومة أو المحددة.

<sup>1</sup> - د.محمد اليعساوي : دراسات في علم النفس المهني و الصناعي مرجع سابق ص 183.  
2- Robert Papin : L'art de Diriger .Management /stratégie op.cit p.24

- البيئة التنظيمية التي يعمل بها المشرف وحجم المنظمة.

رغم اختلاف الدراسات التي تناولت موضوع الإشراف من حيث التصنيف والتسمية التي أعطيت لأنماط السلوك الإشرافي. لكنها تتفق من حيث المضمون، وخاصة الدراسات التي أجريت في النصف الثاني من القرن الماضي، والتي ركزت أكثر على نمطين أساسيين هما:

\* - الإشراف المركز أو الموجه للعمال ( العلاقات الإنسانية ).

\* - الإشراف المركز أو الموجه نحو الإنتاج (الجوانب الفنية والتقنية).

## 9-1 الإشراف المركز على العاملين (العلاقات الإنسانية).

هو العناية النفسية التي يتولاها المشرف شخصيا إتجاه رؤوسيه، والتحدث معهم و الاقتراب منهم و بحث مشاكلهم، وإزالة أسباب وعوامل الاستياء والتضمر. وبذلك سيخصص وقتا إضافيا لمعالجة هذه المسائل والتأكد من توافقهم مع وظائفهم. وبهذا المعنى فهو نمط إنساني، حيث تكون العلاقات الإنسانية طيبة وودية. ويكون هناك إحترام متبادل بين المشرف والأتباع، و يخلق جوا من الثقة والتعاون. أن في هذا النوع من الأسلوب الإشرافي يكون التركيز فيه على العامل بالدرجة الأولى واعتبار الفرد العامل كإنسان له رغبات وحاجات وميولات وطلبات يجب أخذها في الحسبان، ولا يجب التعامل معه كمجرد وسيلة من وسائل الإنتاج. "فالنمط الإشرافي في هذه الحالة هو وظيفة إنسانية واجتماعية ونفسية إلى جانب كونها مهمة رسمية وإدارية".<sup>1</sup>

9. 2 نمط الإشراف الموجه نحو الإنتاج: المهمة الرئيسية في هذا النمط، هو أداء العمل والواجبات، والحصول على أعلى كمية من الإنتاج وتشديد الرقابة على العمال، والصرامة في تطبيق إجراءات الإنضباط ومعاقبة الأخطاء. فهو يهمل تماما الجوانب النفسية كالرغبات والميولات. ولا مجال للحديث مع العامل في الجوانب التي لا تدخل في الإنتاج، ولا يجب الأخذ برأيه لأنه يعتبره تعطيل للإنتاج، وأن التخطيط وتحديد الأهداف من المهام المشرف.

وعليه نلاحظ: أن النمط الموجه للإنتاج لا يراعي فيه الجوانب النفسية للعمال إلا في حالات قليلة ومحدودة جدا. حيث يركز جهده وينفق وقته في دراسة أساليب العمل والبحث عن الطرق الفنية التي تمكنه من تحقيق الزيادة المستمرة في الإنتاج. وتطبيق أسلوب الرقابة التفصيلية لمراحل العمل وإتباع كل خطوة دون ترك المجال للعامل أن يدلي برأيه ولا إختيار نوع العمل الذي يرغب القيام به. فإن عدم الاهتمام بالعاملين يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي ويؤدي إلى

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي - مرجع سابق ص 225

إنخفاض الروح المعنوية، وبالتالي يصبح العامل لا يتجاوب مع عمله وغير قادر على تحقيق أهداف التنظيم . فيما يلي نقدم جدول تلخيصي للنمطين : بالإضافة إلى ما سبق تناوله من الأساليب أو الأنماط الإشرافية، هناك بعض العلماء الذين قدموا تصنيفا آخر للنماط أو السلوك الإشرافي، و يمكن تناولها كما يلي :

### 1) النمط الإشرافي الإستبدادي (الأوتوقراطي) Autocrate .

يقوم المشرف في هذا النمط بتحديد السياسات تحديدا كليا. فهو يملئ على الأفراد خطوات العمل، بشكل تفصيلي، وبصورة يصعب معها معرفة الخطة الكاملة للعمل. ويحدد المشرف نوع العمل الذي يقوم به كل فرد. كما يقوم بمنح المكافآت من ثواب وعقاب علي أساس شخصي وتوجيه النقد الغير البناء والغير موضوعي.

2) النمط الإشرافي الديمقراطي: Démocrate : تتحدد القرارات في هذا النمط نتيجة للمناقشة الجماعية. ويمنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية، ويكون هناك مجال أكبر في حرية الاتصال بين الأفراد وتفاعلهم المباشر وخلق علاقات نفسية و إجتماعية بينهم حتى خارج المحيط التنظيمي.

### 3) النمط الإشرافي الفوضوي أو الحر: Laissez faire.

يتميز هذا النمط بتوافر الحرية الكاملة للجماعة وحتى للفرد في إتخاذ القرارات مع أدنى حد من المشاركة للمشرف، أو تدخله. فهو لا يقوم بأي عمل إلا إذا طلب منه أو تمت مساء لته من قبل أفراد الجماعة. وقد توصلت الدراسات والبحوث إلى إستنتاجات هامة فيما يتعلق بإنتاجية ورضا الأفراد في كل من الأنماط الثلاثة.<sup>1</sup>

\*- بالنسبة للنمط الديمقراطي، كانت الإنتاجية أكثر إستقرارا، وكانت دافعية الأفراد للعمل أكبر. حيث كان العمال يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم أفضل.

\*- أما بالنسبة للنمط الإستبدادي، فكان عكس النمط الديمقراطي. حيث كانت الإنتاجية مرتفعة، ولكن ارتفاعها مشروط بتواجد المشرف في مكان العمل. ولهذا كان الدافع للعمل أقل مستوى والرضا والابتكار منخفض جدا عنه من النمط الديمقراطي. كما لوحظ في فريق هذا النمط نزوع أفرادهم إلى السلوك العدائي فيما بينهم.

<sup>1</sup> - راوية حسن : السلوك في المنظمات. الدار الجامعية الإسكندرية 1999 ص 223.

\*- أما بالنسبة للنمط الفوضوي أو الحر فكانت الإنتاجية والرضا أقل بكثير من النمط الديمقراطي. واتصف هذا الأخير بعدم الجدية والفوضى.

وكانت هذه الدراسات رائدة في التعرف على تأثير أنماط القيادة أو الإشراف على سلوك الأراد، والكشف عن أن الأفراد يختلفون في إستجاباتهم وإنتاجياتهم ورضاهم عن الأنماط الإشرافية المختلفة. كما أن تطبيق هذه الأنماط تؤدي إلى نتائج مختلفة. هذا ما أكده رنسيس ليكرت R. Likert عندما قام بتجميع ودراسة وبلورة نتائج دراسات جامعة متشيجين وخلص إلى ما يلي: <sup>1</sup>

1- بالنسبة لسلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة قد اتصف بإشراف عام، وعدم التدخل في التفاصيل الخاصة بالعمل، ومعاملة المرؤوسين معاملة يعكس الإحساس بمشاعرهم. وكانت تمثل عملية الإشراف نسبة كبيرة من وقته المخصص للعمل.

2- بالنسبة لسلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة قد اتصف بالإشراف بأنه تفصيلي ودقيق، وغلب عليه التدخل المباشر في أعمال المرؤوسين، والاهتمام بالإنتاج وأساليب العمل على حساب مشاعر وكيان الأتباع ( المرؤوسين ). وأن تفاعل المشرف مع المرؤوسين محدودا والوقت المصص للإشراف عليهم ضئيل.

3- بالنسبة للمرؤوسين وجد أن إنتاجيتهم و رضاهم في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة جيدة. على عكس من تلك التي كانت إنتاجيتهم منخفضة.

وفي الأخير توصل ليكرت R. Likert إلى إستنتاج هام مؤداه أن نمط الإشراف المركز على المرؤوسين يحقق إنتاجية عالية ورضا نفسي جيد من النمط المركز على الإنتاج.<sup>2</sup>

## 10 - مميزات النمطين الإشرافيين:

### 10-1- مميزات الإشراف الموجه إلى العلاقات الإنسانية:

- \*-المشرف يشجع إسهام أفراد الجماعة في وضع سياستها وتخطيط أهدافها ورسم برامجها
- \*-تناقش الجماعة وتختار أحسن وسائل وطرق العمل لتحقيق أهدافها تحت توجيهات المشرف.
- \*- يتمتع أعضاء بحرية إختيار نوع العمل والزملاء وذلك وفقا لقدراتهم وميولهم.

<sup>1</sup> - راوية حسن: السلوك في المنظمات. مرجع سابق. ص 244

<sup>2</sup> - راوية حسن : السلوك في المنظمات. مرجع سابق. ص 224

يقوم تقويم المشرف وتقديره للعمل على أسس موضوعية، ولا تحركه العوامل الشخصية في تحديد نوع للثواب أو العقاب.

\*- يشعر الأفراد بالإحترام والتقدير ويجد له مكانة ودور داخل جماعة العمل.

\*- يتسم الإشراف بالرقابة العامة ( الغير تفصيلية الشديدة).

\*- الإعتماد على مبدأ المبادأة للمرؤوسين لحل مشكلات العمل.

\*-تقليل قدر الإمكان إعتماد الأعضاء على المشرف في أداء عملهم أو إتخاذ قرار يخص العمل

\*-ضمان حرية الإتصال وفعالية التفاعل النفسي لأن أعضاء الجماعة يعملون وجها لوجه.

\*- يدعم تماسك وتضامن أفراد الجماعة لتحقيق الإستقرار وبلوغ الأهداف المرجوة والإهتمام بالأفراد والدفاع عن مصالحهم ومصالح التنظيم.

\*- ضمان الأمن والراحة والطمأنينة في العمل، وكذا في المناخ التنظيمي العام.

\*- إنتهاج أسلوب النقد البناء والموضوعي الذي يساهم في التطور الذاتي.

## 2-10 – مميزات الإشراف الموجه الإنتاج:

\*- المشرف هنا هو الذي يحدد سياسة الجماعة وأهدافها، كما يملئ عليهم خطوات العمل.

\*- يصدر الأوامر دون مراعاة الجوانب النفسية.

\*- لا يشرك جماعته في القضايا التي تمس مجالات وأساليب العمل.

\*- يوزع الأدوار على أعضاء الجماعة بنفسه دون مراعاة لموقف الأعضاء.

\*- يطبق نظام الانضباط بشكل صارم، ويعتقد أن الحرية تتنافى مع أحكام وروح الانضباط في العمل.

\*- يحدد نوع العلاقات التي تنشأ بين الأفراد.

\*- يعمل على تباعد و تنافر الأفراد.

\*- يعمل على ضمان طاعة الأفراد ويقلل من الإتصال بينهم ويستخدم في ذلك أسلوب الثواب العقاب بطريقته الخاصة.

\*- إنتشار النقد الغير الموضوعي وضعف التوجيه، وعدم تقديم إقتراحات ومشاركة الرأي.

## 11 - تحليل العمل الإشرافي :

إذا كانت الأسس التي إعتدتها النظرية العلمية للإدارة لهنري فايول **H. Fayol** ونظرية التنظيم العلمي للعمل **J.O.S.T** - ف. وتاييلور **F.W. Taylor** تقوم على مبادئ أساسية هي:

- وجود طريقة علمية مثالية لتنظيم العمل .

- التقسيم العلمي للعمل.

- اختيار الأفراد يتم بما يتناسب مع الوظائف .

- مبدأ التخصص في العمل حيث تقوم الإدارة العليا بالتخطيط والدراسة، والطبقة الإشرافية التي تقوم بالإشراف على تجسيد، وتنفيذ تلك الخطط في ميدان العمل. بينما تقوم الطبقة الدنيا (التنفيذية) للعمال البسطاء بالتنفيذ الفعلي، دون تفكير أو اهتمام بشيء آخر تفاديا لإهدار الوقت، ولا مجال للنقاش الذي لا يخدم الإنتاج .

رغم إثبات فعالية وكفاءة هذه النظريات في مطلع القرن الماضي. حيث كان الإهتمام موجهها للإنتاج والتطور التكنولوجي وابتكار الوسائل المادية الكفيلة بزيادة كميات الإنتاج. ولكن مع مرور الوقت، أفرز تطبيق وإتباع تلك النظريات نتائج سلبية. حيث وجهت لها انتقادات لاذعة، لأن هذه الأخيرة قد تميزت بالطابع العقلاني الذي يهتم بالجانب التقني والإنتاجي وإهمال شبه كلي للجانب الإنساني للعمل.

كما نشير أيضا إلى جهود وأعمال العملاق الصناعي الأميركي هنري فورد **H.Ford** الذي كان له الفضل في إدخال تعديلات جوهرية على مبادئ الإشراف التي تبنتها المدرسة التاييلورية من قبل. حيث جعلها أكثر مرونة، وذلك بالتخفيض المحسوس في الحواجز بين المشرفين والأتباع (العمال). كما منح للعمال حريات أوسع داخل المصنع والمتمثلة في إمكانية طلب من أي شخص الشروحات والتوضيحات، وتقديم الاقتراحات ما أمكن ذلك. كما كان له الفضل في إعادة النظر في التنظيم وإدارة الأعمال. وتبني مبدأ التحسين المتواصل والاهتمام بالعاملين وتدريبهم والحرس على سلامتهم ونظافتهم في مواقع العمل. حيث يقول " أن الشركة التي لا تعتني، بموظفيها سائرة إلى الزوال لا محالة " <sup>1</sup> ومن ثم يمكن القول بأن هنري فورد قد قدم تصحيحات

1 - د فرنكلان أوهارا: دليل إيزو 9000 للمطابقة والحصول على شهادة إدارة الجودة العالمية ط 1. 1999 . ترجمة مركز التعريب و البرمجة صفحة 11

للأخطاء التaylorية غير أن تغييره هذا لم يهتم بشكل فعال بالنواحي السيكولوجية بصورة ملموسة في العلاقات بين المشرف والعمال.

كما كان ظهور حركة العلاقات الإنسانية، وهو ما يعرف بدينامكية الجماعة، تحت إدارة كرت لوين **K.Lewin** الذي كان له الفضل في إبراز أهمية المناخ الإشرافي، والدور الذي يلعبه المشرف كمحرك أساسي لجماعة العمل وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. و كان لهذه الحركة الفضل في إثراء، بنتائجها العلمية المهمة، أدب العلوم الإنسانية أدى إلى تطور الفكر التنظيمي، وتعديل أساليب القيادة والإشراف وإعطاء بعدا سيكولوجيا هاما للعمل الإشرافي في قيادة جماعات العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية، والعمل المتواصل على ترقية وتحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل منظمات العمل.

ومن جهة أخرى أبرزت أعمال " مايو **Mayo** أهمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيمات وأكدت على ضرورة إحترام كرامة وإنسانية العامل. فتحول إهتمام الإدارة إلى توجيه وظيفة المشرف من التركيز المفرط على الإنتاج إلى الإهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمال. والعمل على تنمية القدرات والكفاءات في الأداء بناء على هذا التطور التنظيمي الذي حققته الدراسات والبحوث العلمية، أصبح ينظر إلى العمل الإشرافي بأنه لا بد و أن يقوم على ثلاثة محاور رئيسة هي :

- المشرف أو القائد.

- المرؤوسين ( التابعين) .

- العلاقات الإنسانية(التفاعلات النفسية والاجتماعية الناشئة عن هذه العلاقات) بين العمال والمشرفين.

بداية الخمسينيات، ووجهت انتقادات متكررة للدراسات التقليدية، خاصة منها المقاربة السماتية) **(Approche des traits)**. في دراسة القيادة والإشراف. الشيء الذي حث مجموعة من العلماء والباحثين من جامعة متشجين وأوهايو **Ohio**، إلى توجيه قبلة دراساتهم وبحوثهم صوب دراسة سلوك المشرفين.

هذا وتجدر الإشارة هنا إلى أنه، لم يكن الهدف من ذلك هو مقارنة سلوك المشرفين بغير المشرفين، ولكن الغرض منه هو تحديد العلاقة بين السلوك الإشرافي والرضا أو إنتاجية

المرووسين.<sup>1</sup> وتعد هذه المرحلة هي بداية تطور المقاربة السلوكية والموقفية في دراسة الأنماط الإشرافية. وأهم الأعمال التي قدمها هؤلاء العلماء نذكر :

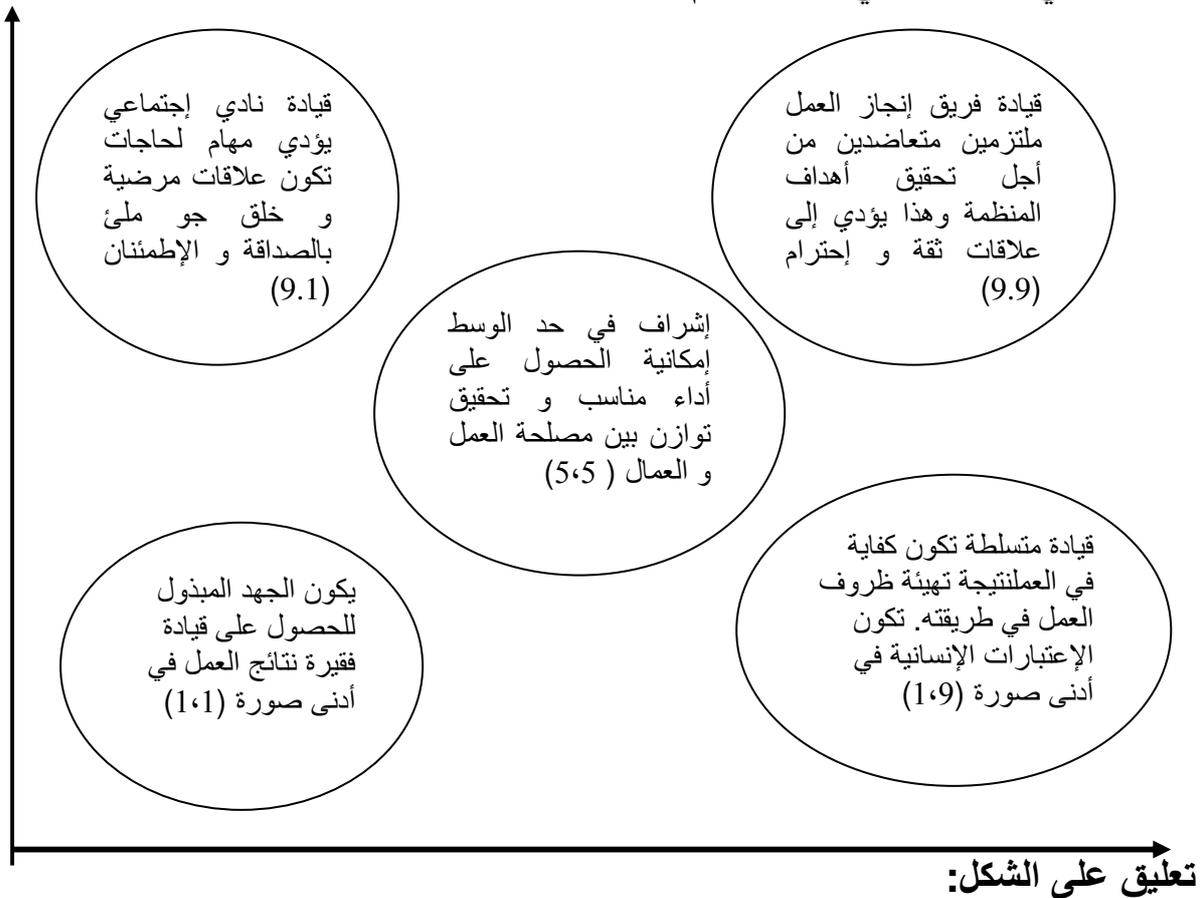
### 1- الشبكة الإدارية في الإشراف :

بعد سلسلة من الدراسات التي أجريت في جامعتي أوهايو ومنتشجين، حل فعالية سلوك القائد أو المشرف الإداري، توصلت إلى استنتاج نمطين للإشراف هما :

- النمط المهتم بتنظيم العمل والإنتاج .

- النمط المهتم بالعاملين ( العلاقات الإنسانية ) .

وأهم النظريات التي أنتت كثرة لتلك الجهود: مفهوم الشبكة الإدارية التي حددت سلماً تتم وفقه عمليات التسيير ( **La grille managériale** ) التي طورها و تبناها كل من بلاك وموتن **Blake & mouton** سنة 1978<sup>2</sup>. بحيث يرى الباحثان من خلال الشبكة الإدارية، أن هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط جميعها ببعدي الاهتمام بالعمل و الإنتاج أما الآخر فيهتم بالعاملين كما هو مبين في الشكل التالي: الشكل رقم 04.



<sup>1</sup> - Leandre Maillet : Psych et Organisation Op. Cit p . 428

<sup>2</sup> - Leandre Maillet .Ibidem. p 432 .

1- **النمط الفقير type anémique (1.1)** في هذا النمط يهتم المشرف بكل من الأفراد ( العاملين ) والعمل أو الإنتاج، ولكن بشكل قليل حيث يكون الاهتمام بالجنيين في حده الأدنى. كما أن الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صورته وذلك بهدف المحافظة على بقاء المنظمة. كما يترك المشرف الأمور تجري دون أي تدخل ولا يهتم بمستوى الإنتاج، ولا يقوم بتوجيه المرؤوسين. ولا يجب أن يشترك في التفاعلات

الاجتماعية. وشعاره هو عدم التدخل في شؤون الأفراد ولعمل بمقتضيات اللوائح والقوانين. ويتغاضى عن الأخطاء منعا بذلك إثارة المشاكل، وأن اتصالاته محدودة جدا.

2- **النمط القيادة المتسلط: (1. 9)** في هذا النمط يهتم المشرف بالعمل بشكل كبير، ولكن الاهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورته. وشعاره الإنتاج أما المرؤوسين فيعتبرهم من أدوات الإنتاج واتصالاته يغلب عليها الطابع التنظيمي الرسمي.

3- **نمط قيادة النادي الإجتماعي (9.1) Club social** هذا النمط هو عكس سابقه فهو يهتم بالعاملين بشكل كبير، ولا يهتم بالعمل إلا بشكل قليل. أما شعاره هو العمل كأسرة واحدة. أما هدفه هو رضا العاملين لأن ذلك، في رأيه يؤدي إلى رفع الإنتاج .

4- **نمط القيادي الوسط: le type de gestion intermédiaire (5.5)** في هذا النمط يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن، وبدرجة متوسطة. شعاره هو استخدام المنطق، في دفع عجلة الإنتاج ومراعاة شعور المرؤوسين. وهدفه هو الموازنة بين تحقيق أهداف العمل وإرضاء العاملين. ويستخدم أسلوب الشرح والمرونة. وأسلوبه الرقابي يتمثل في سياسة الحزم والعدل.

5- **نمط قائد الفريق (9.9) أو المشرف الفعال:** هذا النمط يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل عال ومتوازن. وشعاره العمل كفريق وهدفه هو توفير جو مناسب لتحقيق أهداف التنظيم والأفراد. أسلوبه يتميز بالشرح والإقناع في التوجيه، أما أسلوبه الرقابي يتمثل في دراسة الأخطاء بهدف الوصول إلى رقابة ذاتية. إتصالاته مستمرة وتبادلية بين جميع أفراد الفريق ومبنية على الثقة. "وهذا النمط (9.9) يعتبر النمط المثالي للإشراف والذي تسعى جميع التنظيمات الحديثة لتوفيره" <sup>1</sup>

## 2 – نظرية دورة الحياة في القيادة أو الإشراف :

<sup>1</sup> - د . ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي - مرجع سابق ص 244

نال موضوع القيادة اهتماما كبيرا في دراسات الاتجاه الموقفي. وكان الهدف منه، هو التوصل إلى نظرة متكاملة وشاملة لموضوع الإشراف وأهم :

النظريات نظرية بول هارسي وكين بلانشار **P.Hersy & k Blanchard** التي أطلق عليها تسمية. نظرية دورة الحياة للقيادة أو الإشراف. حيث تقوم على افتراض أساسي هو: أن زيادة درجة نضج المرؤوسين يتطلب السلوك الإشرافي أو القيادي المناسب، ودرجات مختلفة من التهيئة للمهام (العمل) و التهيئة للعلاقات (مع الأفراد).

ففي سنة 1982 قدم بول هارسي وكين بلانشار اقتراحا للنمط الموقفي المتطور للإشراف الذي يركز أساسا على ببعدين هما :

- السلوك الوظيفي.

- سلوك العلاقات.

و يحددان معنى البعدين كما يلي :

1- السلوك الوظيفي: **le comportement des taches** يفترض في هذا البعد مايلي:

- يجب التشجيع على العمل والأنشطة والمهام الواجب القيام بها.

- يجب تحديد الأدوار التي يجب أن يلعبها كل مرؤوس.

2 - سلوك العلاقات **le comportement des relations** يقتضي ما يلي :

- يجب المحافظة على اتصالات فعالة بين المشرف والأتباع .

- تشجيع وتسهيل عمل الأتباع.

كما قدما تعريف لمفهوم النضج: على أنه" هو القدرة على تحديد أهداف عليا، والتي يمكن تحقيقها ( الرغبة في النجاح) وتلief العامل على تحمل المسؤولية وتلقي تكوين واكتساب خبرة".<sup>1</sup> وينقسم النضج إلى قسمان هما:

أ- نضج إتجاه العمل **maturité face au travail** يعني بذلك :

- المثابرة على تحصيل وتعزيز الخبرة.

- اكتساب المعارف والمعلومات الهامة **les connaissances pertinentes** ثم إستنتاجا

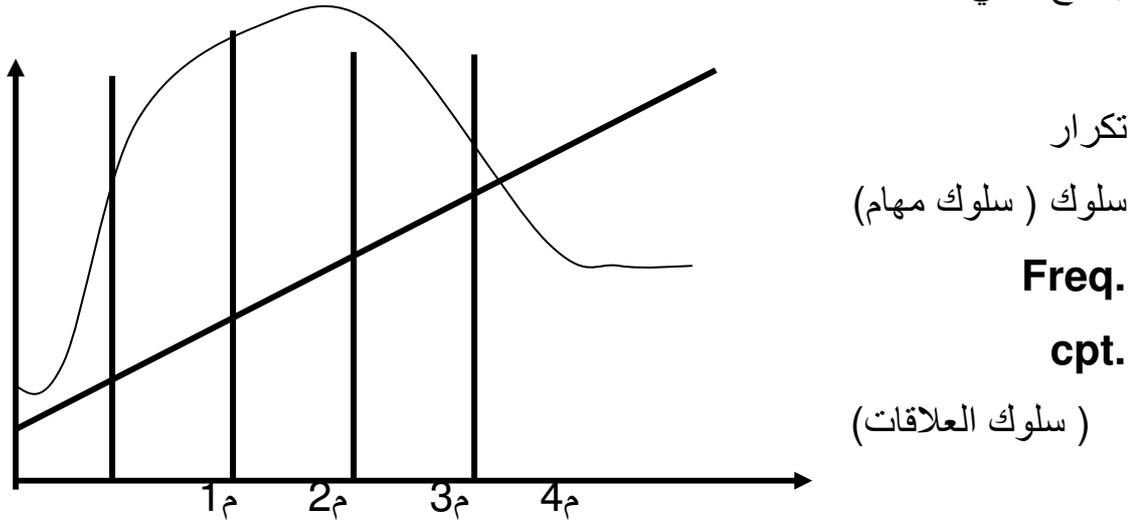
أن التجربة المحصلة في نفس المنظمة وأداء نفس العمل لمدة زمنية طويلة تعزز النضج.

ب-النضج النفسي **la maturité psychologique** ويقصد بها القدرة والإرادة لإنجاز

العمل. أي أن الفرد الذي يثبت نضج نفسي نجد أن له استعداد لتحمل المسؤولية. ويظهر لديه

<sup>1</sup> - - Leandre Maillet : Psych et Organizat. Op . Cit p 438 .

دافع ورغبة قوية اتجاه عمله، ويكون في النهاية راضي عن نفسه وعن أداءه، أي هناك تحقيق إشباع نفسي.



الشكل البياني رقم 05 مستوى النضج le niveau de maturité

النمط الإشرافي حسب النضج :رتب الباحثان العمال وفق أربع مستويات.<sup>1</sup>

1م- مستوى النضج المنخفض : أي العمال لا يعرفون متطلبات العمل وشروطه فهم لا يمتلكون الإستعداد الكافي للإنجاز.

2م- مستوى النضج المتوسط المنخفض : أي لديهم معرفة سيئة بمتطلبات العمل إلا أنه لديهم إستعداد أقوى للإنجاز .

3م- مستوى النضج المتوسط المرتفع : لدى العمال معرفة بمتطلبات العمل ولكن لا يتوفرون على الإستعداد الجيد للإنجاز.

4م-مستوى النضج المرتفع: لدى العمال معرفة جيدة بمتطلبات العمل ولديهم استعداد وإرادة كافية للإنجاز.هذا ويرى الباحثان بأن نضج الرؤوسين يكون بين المستوى الضعيف والمتوسط والعالي.وعليه يؤكدان بأن النمط القيادي المناسب لكل مستوى يتضمن الجمع والتوفيق الصحيح مابين سلوك مهام العمل وسلوك العلاقات وتكون هذه الأنماط على النحو التالي:

1م- التوجيه telling (النضج المنخفض): بما أن الأفراد غير قادرين وغير مستعدين لتحمل المسؤولية في العمل. لهذا يقوم المشرف بتوجيه وتقديم الإرشادات والنصائح. وتحديد المهام

<sup>1</sup> - Leandre Mailet : Psych et Organizat. Op . Cit p 438

والأدوار، وإخبارهم كيف ومتى وماذا يجب أن يقوموا به. فهو نمط يتطلب سلوك مهام عال وسلوك علاقات منخفضة .

م2- **الإقناع(النضج متوسط منخفض) selling** : في هذا المستوى يكون الأفراد غير قادرين ولكنهم مستعدون لتحمل المسؤولية، وهم واثقون. لذلك فهم بحاجة إلى سلوك تأييد ودعم لتعزيز استعدادهم. ويسمى بالإقناع لأن معظم التوجيهات تكون مقدمة من طرف المشرف من خلال الاتصالات وتهيئتهم نفسيا لممارسة السلوك المرغوب فيه، وهذا يتطلب سلوك مهام عال وسلوك علاقات عال.

م3- **المشاركة participation ( النضج ما بين المتوسط والعال)**: في هذا المستوى يكون الأفراد قادرين غير أنهم غير مستعدون لعمل ما يريده المشرف. لذلك يعمل المشرف على دعم وتأييد جهود المرؤوسين لاستخدام القدرات التي لديهم. لذلك فإن أسلوب التأييد والمشاركة لديه احتمال كبير للنجاح و الفعالية مع هؤلاء الأفراد من هذا المستوى. يسمى هذا النمط بالمشاركة، لأن المشرف الإداري والمرؤوسين يشتركون في صنع القرار، مع إعطاء الدور الرئيسي للقائد أو المشرف الإداري فهو نمط يتطلب سلوك علاقات عال وسلوك مهام منخفض.

م4 - **التفويض ( النضج العال) délégation** : يكون الأفراد في هذا المستوى من النضج قادرين وواثقين. ولديهم الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية، فهم بحاجة إلى قيادة وإشراف بسيط. هذا النمط يتطلب سلوك علاقات منخفض وسلوك مهام منخفض.

إستنتاج:إن نموذج الإشراف الموقفي في نظرية دورة الحياة الإدارية عند" هرسي وبلانشار" يؤكد على أن أسلوب معاملة القائد لمرؤوسيه يجب أن يتناسب مع مستوى نضجهم بحيث يكون المرؤوس في المرحلة الأولى بحاجة إلى الإرشاد والتوجيه بدرجة كبيرة، إلا أن هذه الحاجة تقل تدريجيا وتحل محلها الحاجة إلى المبادرة والاستقلال.<sup>1</sup>

وخلاصة القول لهذا المحور نقول بأنه لا يوجد نمط إشرافي مثالي أو قالب جاهز يمكن اعتماده أو يمكن للمشرفين العاملين في ميدان العمل، من أداء مهامهم على أكمل وجه وهذا ما أكده C. « guillevic " بالقول لقد أتفق الباحثون، في مجال الإشراف، رغم اختلاف إتجاهاتهم وخلفياتهم النظرية، على أنه لا يوجد نمط إشرافي مثالي يمكن تطبيقه في كل المنظمات"<sup>2</sup>. لهذا السبب مازال هذا الموضوع محل الدراسة والبحث. كما يعترف المشرفين ذوي الخبرة بعدم وجود

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي مرجع سابق ص 245.

<sup>2</sup> - C. Guillevic Psychologie du travail : Edition Nathan /Vuef 2002 p. 86

طرق أكيدة ومحددة للعمل مع الناس عامة. ولكن المشرفين يعرفون بحكمتهم التي نتجت عن خبرتهم. أن البشر لهم سمات مختلفة وأن السمات يجب أن توضع دائماً موضع الاعتبار عند تنمية علاقات عمل. ورغم معرفة السمات الخاصة للأفراد إلا أن هناك واجبات عامة يستخدمها المشرف كدليل العمل مع الناس حيث يحتوي كل الواجبات وعلى بعض الأفكار المصاحبة التي يجب مراعاتها.<sup>1</sup>

## 12- تحديد مفهوم المشرف.

إذا كان نجاح العمل الجماعي ونجاح التنظيم يرجع أساساً إلى كفاءة المديرين والمشرفين. حيث يقوم هؤلاء بتنسيق جهود العاملين وتوجيهها وفق سياسة وخطط مدروسة. وإنه لمن الخطأ تصور منظمة ناجحة بدون عمل إشرافي كفاء يتحكم في سير العمليات وتوجيه النشاطات. وعلى هذا الأساس فقد أولت المؤسسات عناية كبيرة لطبقة المشرفين باعتبارهم قوة تربط بين الإدارة والعمال التنفيذيين. كما تبعت فيهم روح العمل الجماعي والمثابرة والشعور بالمسؤولية والرغبة في العمل والدافعية.

لقد عرف مفهوم المشرف تطوراً كبيراً، حيث كان يطلق عليه إسم المقدم الأول، وهو شبيه إلى حد بعيد، من حيث الوظيفة والمهمة والرتبة، بالمدير التنفيذي عند فايول وغيره من رواد المدرسة التقليدية. لأن المقدم الأول هو شخص أطلق عليه هذا الإسم في ميادين الصناعة والبناء. أما مصطلح المشرف فكان يقتصر على عمال المكاتب. وأخذ هذا المفهوم يتطور ليشمل مختلف المهن. حتى صار ميدان الصناعة يستخدم مصطلح المقدم الأول والمشرف على حد سواء. ومنذ ذلك الحين أعطيت للأفراد في مختلف الوظائف القريبة من العمل الإشرافي عدة تسميات منها: الملاحظ، المشرف، المعاین و المقدم الأول والمقدم الثاني. ويدعم ذلك موقف معهد المشرفين الصناعيين في إنجلترا الذين يعتبرونه كوظيفة إدارية تقع في وسط السلم التنظيمي ويفتح للمشرف الباب إلى الترقى إلى وظائف الإدارة العليا. بينما يعتبره كل من "ج.م. فريزر و ج.م.. بردجز" في كتابهما عن أعمال المشرف

<sup>1</sup> - د عبد الفتاح دياب حسين: الأعمدة السبعة للإشراف الفعال ، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية طبعة الثانية ص 9.

بأنه من الأفضل ألا يوضع المشرف أوالمقدم في صفوف المديرين، كما أنه لا يوضع ضمن صفوف عمال التنفيذ، بل يجب أن يرتب في وظائف تقع بين الطبقتين".<sup>1</sup>

نلاحظ مما تقدم أن هناك تباينات في أوجه النظر، وذلك راجع إلى اختلاف المنطلقات النظرية للعلماء، وكذا محيط عمل المشرف من مؤسسة إلى أخرى. فهو يجد نفسه تارة ضمن طبقة المديرين وتارة أخرى ضمن فئة العمال وثالثة وسط السلم التنظيمي أي لا ينتمي لأية فئة.

ويرى كيث ديفيز **Kith Davis** أن وظيفة المشرف تتمثل في إدارة العاملين في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي. كما يعرفه الأستاذ حسين رشدي التاودي على أنه " قائد الخط الأمامي للأفراد في المنظمة التي تترجم فيها خطط الإدارة و قراراتها إلى إنتاج فعلي أو أداء خدمة. ويكرس وقته للتخطيط ومنع الأزمات وتنسيق عمل الآخرين ودفعهم للعمل وتوجيههم وتدريبهم ووضع القرارات والتنظيم وقياس الإنتاج واتخاذ الإجراءات لتصحيح الأخطاء".<sup>2</sup> وعليه يمكن القول بأن الطبقة الإشرافية هي طبقة تنظيمية وسيطة تقع بين طبقة المديرين(الإدارة العليا) وطبقة عمال التنفيذ. وتشرف هذه الأخيرة، عن قرب، على تنفيذ العمليات وفق القرارات والخطط التي حددتها المنظمة. فهي إذا تقوم بمراقبة عمل وتنسيق جهود العمال الذين هم تحت إمرتهم. كما تعمل على إثارة الاهتمام والحث على العمل في صفوف الأتباع، كما تسعى إلى إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية فيهم. وبالتالي فهذه الطبقة لا تقوم بأداء وظائف ومهام محددة وتنفيذ عمليات فحسب. بل أن عملها هو القدرة على حل المشاكل وتهيئة الأتباع للتجاوب مع محيط العمل والتغييرات إن حدثت وتقبل الأساليب الجديدة. فالإشراف هو فن ومهارة في قيادة الأفراد لتنفيذ العمليات والقدرة على التعامل والتأثير على الآخرين ورفع روحهم المعنوية. ويمكن حصر أغراض الإشراف فيما يلي:

\*- رفع أداء العاملين من خلال عمليات التدريب والتوجيه والتعليم الميداني.

\*- إثارتهم على العمل بروح معنوية كبيرة.

\*- رفع مستوى الولاء والانتماء التنظيمي.

\*- تهيئة العاملين لتقبل التغييرات التنظيمية المخططة سواء في الإجراءات، النظم،أساليب العمل، وسائل الإنتاج.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد ، الرياض ط1 1973 ص. ص 207. 208

<sup>2</sup> - نفس المرجع ص. ص 207. 208.

- \*-تهيئتهم لتقبل إستدخال الأساليب الجديدة والحديثة في العمل والتسيير(مثل نظام إدارة الجودة)
- \*- تشجيع وحث العاملين على المشاركة وإثراء العمل.

### 13- دور المشرف:

يلعب المشرف دورا أساسيا في المنظمات الحديثة، كما يعتبره البعض هو الركيزة الأساسية لها. وسنحاول في دراستنا هذه التركيز على الإشراف الذي يعتمد على جماعة العمل حيث يهدف أساسا لتنسيق جهود أفرادها أي التأثير لتحقيق بعض الأغراض منها:

- \*-تهيئة العاملين لتقبل التغييرات في الإجراءات، والنظم، وأساليب العمل، والإنتاج أ وحتى النشاط.

إثارتهم على العمل بروح معنوية كبيرة.

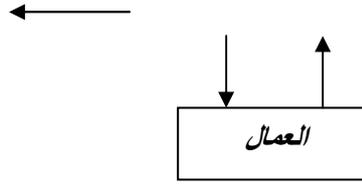
- \*- رفع مستوى الولاء و الإنتماء للمنظمة.

- \*- تقبل إستدخال وتبني أساليب جديدة في التسيير مثل نظام إدارة الجودة الشاملة.
- \*- رفع مستوى أداء العاملين من خلال العمليات المستمرة للتدريب والتوجيه والتعليم الميداني.

لذلك تعتبر وظيفة الإشراف أو دور المشرف من أصعب الوظائف وأكثرها تعقيدا داخل بيئة العمل. لأنها تعكس جهوده الرامية إلى التوفيق أو تقارب وجهات نظر مختلفة، للإدارة و جماعات العمل. ويزداد صعوبة خاصة في حالات الصراع وسوء التفاهم أو تنفيذ برامج التغيير والتطوير ( لتجاوز بعض المواقف كالمقاومة). فهو بهذا المعنى تكون له عدة أدوار، وهو ما ذهب إليه كيث ديفيز K.Davis الذي قدم بعض المستويات للإشراف والتي تتوقف على الوضعية التي يوجد فيها ونعرض في ما يلي هذه الأدوار:

13-1-الرجل الرئيسي:وهو المفهوم التقليدي للإشراف الذي يتمثل في إتخاذ القرارات والرقابة على العمل وتوضيح سياسة وأهداف المنظمة. كما يلعب دور الممثل الرئيسي للإدارة أمام العاملين. لذلك يقيمه العمال كما يقيمون الإدارة و يحظى بالإحترام الكامل من كافة أعضاء التنظيم.

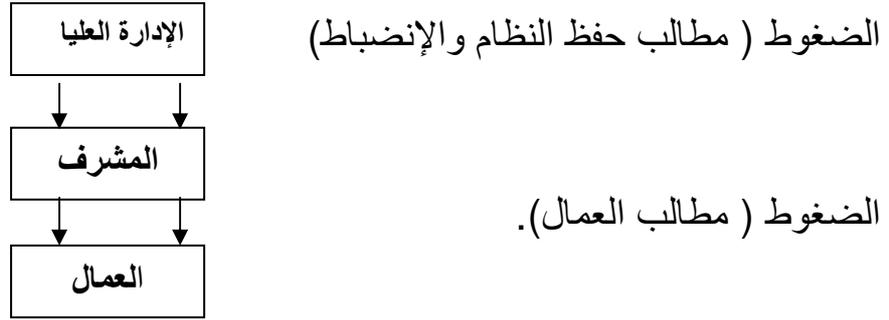




( الشكل رقم 06 يمثل دور المشرف كرجل رئيسي في الإدارة و مدى تأثيره.)

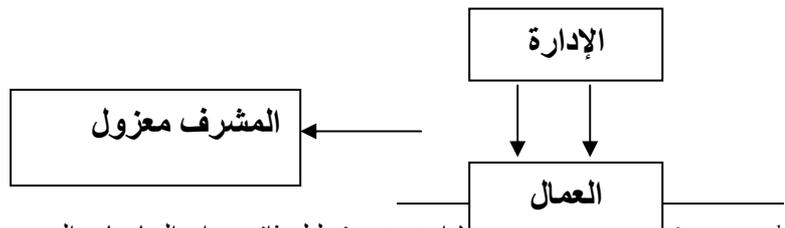
### 2-13- الرجل الوسيط: L'Intermédiaire

يقع المشرف حسب هذا المفهوم في مفترق الطرق حيث يواجه ضغوطا كبيرة شديدة من قبل الإدارة والعمال. لأن الإدارة تحدد له مجموعة من المهام والوظائف مثل حفظ النظام وفرض الانضباط بين العاملين ومراقبة الإنتاج. ومن ثم يطلب منه تركيز جهوده على الإنتاج. من ناحية أخرى يواجه ضغوطا من قبل العمال حيث ينتظر منه أن يكون إنسانيا ومتفهما ومحترما لكرامتهم وإنسانيتهم والدفاع عنهم أمام الإدارة. وبهذا المعنى يجد المشرف نفسه في نقطة التقاء القوى المتعارضة، وبالتالي سيجد نفسه في عزلة حيث أنه لا ينتمي لا لفئة العمال ولا للإدارة العليا. ويمكن توضيح هذا المفهوم بالمخطط التالي:



( الشكل رقم 07 يمثل دور المشرف كوسيط في الإدارة. )

**13- 3 الرجل الهامشي :** في هذا المفهوم يترك المشرف على هامش السيرورة التنظيمية. فلإدارة لا تتعامل معه ولا تستقبله، كما لا يحظى باحترام العمال لأنه لا يستطيع أن يسهم بشيء. فهو مجرد وسيط لتبني القرارات والأوامر والإجراءات الرسمية للعمال. كما لا تطلعه الإدارة على محتواها في غالب الأحيان. وهذه الوضعية تجعله عديم التأثير ولا التأثير بالإدارة ولا بالعمال. يمكن توضيح ذلك بالمخطط التالي:<sup>1</sup>



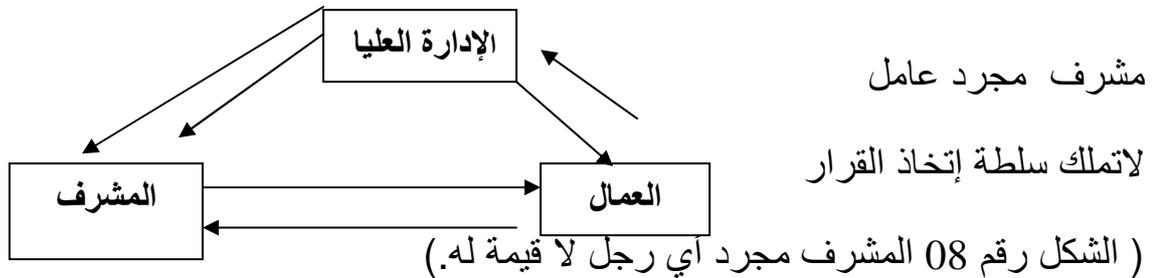
<sup>1</sup> - د. حنفي محمود سيمان. الإدارة منهج تحليل ذاتي، دار الجامعات المصرية الأسكندرية ص 403.

(الشكل رقم 08 مكانة المشرف كرجل معزول في الإدارة.)

**13-4-خبير العلاقات الإنسانية:** حسب هذا المفهوم فإن دور المشرف هو أن يكون مختص في مواجهة مشكلات العمل والعمال. كما يبذل قصارى جهده للإطلاع على ميولات وإتجاهات ومشاعر وأحاسيس العمال نحو الإدارة والمشرفين. هذا ما يجعله صاحب قدرة ومهارة وتأهيل لدراسة المشاكل الإنسانية ومعالجتها. وفي غالب الأحيان يساعد المشرفين في أداء هذه المهمة خبراء ومستشارين بالمؤسسة أو من خارجها.<sup>1</sup>

### 13-5 - مجرد عامل آخر: Another worker.

حسب هذا المفهوم فإن المشرف يكون مجرد عامل. إلا أنه يختلف عن العامل البسيط كونه يحتل منصب مشرف لكنه لا يمتلك سلطة إتخاذ القرارات. أما من الناحية النفسية فهو لا يشعر بأنه جزءا جماعة الإدارة التي قد تمتع وتحصل على بعض الإمتيازات. كما أن نمط تفكيره يكون أقرب إلى نمط تفكير العمال، التي تتميز بالسطحية. ومن هذا الواقع الذي يكون فيه يعتبر مجرد عامل آخر تغير إسمه ليصير " مشرفا". والشكل الموالي يوضح هذه الوضعية.<sup>2</sup>



رغم ذهاب بعض الباحثين والعلماء إلى إعطاء تصنيفات حسب دور أو موقع أو قدرة المشرف داخل التنظيم. إلا أن الأدوار التي يقوم بها المشرف لا يمكن فصلها عن بعضها البعض فقد نجد في المؤسسة الواحدة من ثلاثة إلى أربعة من الأصناف المذكورة سابقا.

غير أنه يمكن القول بأن المشرف في المؤسسة المعاصرة ولتأدية مهامه وواجباته على أكمل وجه يتطلب منه أن تتوفر فيه إلى جانب الخبرة والمهارة الفنية التي تساعد على مراقبة الإنتاج

<sup>1</sup> - د.حسان جيلالي: التنظيم الغير الرسمي في المؤسسات الصناعية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1988. ص ص 85.

86.

<sup>2</sup> د.حنفي محمود سليمان: نفس المرجع السابق. ص 407.

والمعاينة المستمرة للآلات وتوجيه وإرشاد العمال لأداء مختلف العمليات الفنية المرتبطة بعملهم وتدريبهم وتكوينهم عند حدوث تغييرات تنظيمية. يجب أن تتوفر لديه المهارة التي تمكنه من بناء علاقات إنسانية التي تهيئ جو نفسي وإجتماعي جيد داخل الورشة.

وحسب الباحث حسان الجيلالي ومن خلال بحوثه الميدانية على الواقع التنظيمي الجزائري لاحظ بأن النوع السائد بالمؤسسات الجزائرية للمشرف هو "دور الوسيط". أي هو عبارة عن همزة وصل بين الإدارة والعمال وذلك للحفاظ على توازن التنظيم ومنع تذبذب في الإنتاج. وهذا المستوى يفرض على المشرف بذل جهود كبيرة وأعباء سلوكية معينة. بحيث قد يكون هو سيد الموقف وضحية في نفس الوقت حسب ما ذهب إليه روثر ليسبيرجر. ومن بين الأدوار التي يقوم بها المشرف داخل التنظيم نذكر ما يلي:

### 1- الدور التعليمي للمشرف:

ويقصد به توجيه المشرف لأتباعه إلى أفضل الطرق وأنسب أساليب العمل، وإختيار أحسن الوسائل التي لضمان جودة المنتج. كما يعمل على تشجيعهم على الإبداع و إبراز قدراتهم. وأهم مايقوم به:

- القيام بعمليات التدريب وهو أقدر فرد على تدريب وتحديد حاجات العمال في هذا المجال.
- توجيه و إرشاد العمال و مساعدتهم على التكيف.
- مساعدة العمال الجدد على التكيف مع ظروف العمل وتعليمهم المهارات الأدائية في ميدان العمل المباشر ومراقبة أعمالهم وتعديل أخطائهم.
- الحرص على استخدام وسائل الحماية الفردية.
- الوقوف إلى جانب الأتباع للتغلب على الضعوبات التي قد تعترض سبيلهم سواء في العمل أو حتى في الحياة الإجتماعية و النفسية.
- تدريبهم على خلق الحاجة إلى التغيير على تسييره.

### 2 - الدور الإداري للمشرف:

الإشراف قبل كل شيء هو مسئولية إدارية حيث تفرض على المشرف ملاحظة و متابعة أتباعه أثناء تأدية عملهم. كما يجب عليه تعليمهم النواحي الإدارية خاصة فيما يتعلق بفهم و تنفيذ

الأوامر والقرارات والتعليمات الإدارية. ومن هذا المنطلق فهو عبارة عن حلقة وصل بين الإدارة والعمال. تتمثل مهمته في نقل التعليمات والقرارات الإدارية للعمال و الحرص على تنفيذها ومتابعتها وتقييم نتائجها على مستوى مصلحته. وبهذا المعنى نقول بأنه ممثل الإدارة على مستوى العمال. وفي نفس الوقت يقوم برفع رغبات وحاجات وشكاوي العمال، التي لا يستطيع حلها على مستواه، إلى الإدارة وبهذا المعنى نقول بأنه ممثل العمال لدى الإدارة.

وعلى الأساس يجب أن يكون المشرف على دراية بالنواحي الإدارية (إمام جيد بالوظائف والقوانين من حقوق وواجبات وإطلاع بالإجراءات التنظيمية والأهداف والإستراتيجيات ونظم التسيير والعلاقات بين مختلف الهيئات وسبل الإتصال....).

### 3- الدور النفسي و الإجتماعي:

إلى جانب الدور التعليمي والإداري، يقوم المشرف بدور هام يعتبره البعض حجر الزاوية لإنجاح العمل الإشرافي لأنه يجب أن يهتم برفع الروح المعنوية وتنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم. حيث ينظر إلى الأفراد على أنهم أناس يحملون أفكار وعواطف وأحاسيس وإنفعالات ورغبات وظيفية ونفسية وحاجات إجتماعية.

### 14- مطالب العمال و إحتياجاتهم من المشرف:

لا شك ان للعمال مطالب وحاجات نفسية ينتظرون من المشرف ان يحققها لهم و يساعدهم على تحديدها وإشباعها. من المطالب نذكر :

1- إستشارة العامل في تحسين الإنتاج و الأداء.

2- إعلام و إطلاع العامل على كيفية سير و تنظيم العمليات داخل التنظيم الجزئي والكلي.

3- الإصغاء إلى شكاوي العمال وإنصافهم حسب القوانين.

4- الترقية للأفراد الذين تتوافر الشروط والخصائص المناسبة.

5- معرفة أسباب التغيير وإشراكهم في العملية من حيث التحضير والتنفيذ والتبني لأنجاحها.

6- مساعدة المشرف للعامل على أداء عمله والإبتعاد عن تدخله بشكل غير لائق.

7- عدم تناقض أو تعارض الأوامر التي يصدرها المشرف.

8- الحصول على المساعدات التي بإمكان المؤسسة أن تمنحها للعامل خاصة تلك التي تعتنى الجانب النفسي والاجتماعي.

9- منح العلاوات والتعويضات لأولئك الذين يستحقونها.

10- عدم تعدد الرؤساء.<sup>1</sup>

11- الحاجة إلى التدريب والتكوين المستمر لأنها السبيل لتحسين مستوى الأداء و إكتساب مهارات جديدة ومنح الفعالية للتنظيم وضمان الجودة على المنتج أو الخدمة. وهذا ما ذهب إليه Flippo الذي قال بأن التدريب هو العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة و المهارة في الأداء لتنفيذ عمل معين. ويدعم هذا الرأي Davis King حيث يعتبر عملية التدريب تمكن العامل من التكيف والتعلم بشكل فعال.<sup>2</sup>

#### 15- أهداف الإشراف:

يرى هنري فايول بأن دور الإشراف هو تجسيد التنظيم في ميدان العمل الحقيقي أي في موضع العمل. وهذا يتطلب بدوره من المشرف صفات وخصائص معينة نذكر منها:

15-1- إعطاء الموظف الجديد الإحساس الطمأنينة والثقة بنفسه ورفع عنه هاجس الخوف الذي قد ينتابه، والتعامل معه بأسلوب جيد وملازمته حتى يحصل على خبرة ومهارة ونضج. هوما ذهبت إلى ذلك نظرية الشبكة الإدارية في القيادة.

15-2- تدريب العامل إحاطته بكل ما يتعلق بالعمل من حيث الوظيفة ( الجوانب الفنية)، نظام العلاقات التنظيمية( الهيكل التنظيمي وعلاقات الهيئات ببعضها ونظم وإجراءات وقوانين العمل وأشكال ومستويات الإتصال)، الجوانب الإنسانية( النواحي النفسية والاجتماعية).

15-3- تعليم العامل قواعد السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل. وكذا كيفية المحافظة على سلامة المعدات والألات وصيانتها والإبقاء عليها في حالة جيدة كي تمكنه من إنتاج جيد.

15-4- خلق الروح المعنوية والشعور بالانتماء لدى العامل سواء للمنظمة أو جماعة العمل.

<sup>1</sup> - د. محمد العيساوي : علم النفس الإنتاج. مرجع سابق. ص 384.

<sup>2</sup> - أ.د محمد الصريفي. إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 307.

15-5- تحفيز العامل على الإطلاع على المستجدات عبر المنشورات والكتب والتقارير خاصة التي تصدرها المؤسسة.

وبما أن وظيفة الإشراف مبنية على العلاقة المتداخلة والمتبادلة بين المشرف والأتباع يمكن حصر أهدافها في ثلاثة مستويات رئيسية هي:

**1- أهداف إدارية:** يتوقف تحقيق هذه الأهداف على كفاءة ومهارة وقدرة المشرف للعمل والتفكير والنشاط الجيد داخل الجهاز الكلي الذي ينتمي إليه. حيث توكل له بعض المهام الإدارية، التي يعبرها بالمعلومات اللازمة لتحسين جودة المنتج وضمان السير الحسن لوتيرة الإنتاج. كما يساعد الإداريين بصفته همزة وصل بين الإدارة والعمال لتنسيق الخدمات التي تمنحها المؤسسة. كما يقدم تقييماً للأفراد وعرض المقترحات الخاصة بتقسيم العمل تغيير بعض الإجراءات والنظم وتعديل البرامج الإنتاج أو التدريب أو الإستفادة من العطل. أي يفضل أن يكون المشرف ملماً بأساليب تسيير وتدريب وتوجيه وإختيار الأفراد وتقييم أعمالهم.

**2- أهداف إقتصادية:** يتمثل هذا الدور أساساً في تقديم المشرف معلومات ذات الصلة بالإنتاج وخلق الظروف المناسبة لمساعدة مرؤسيه على أداء وظائفهم. ويرتكز خاصة على:

\* تزويد العمال بالقدر الكاف من المعلومات الفنية المتعلقة بالإنتاج، مستعينا في ذلك بتقديم التغييرات والتحسينات الممكنة التي تظهرها البحوث والدراسات العلمية.

\* إحداث التغييرات في الآلات المستخدمة وصيانتها لرفع طاقتها الإنتاجية.

\* تدريب العمال على الآلات الجديدة ومساعدتهم على التكيف معها.

\* منح العلاوات والمكافآت للأفراد الذين يستحقون ذلك حتى يتمكن من رفع مستوى الإنتاج والروح المعنوية والشعور بالإنتماء.

**3- الهدف النفسي والإجتماعي:** يتمثل في قيام بتقديم المساعدة لمرؤسيه لإشباع بعض الحاجات النفسية كتحقيق الذات والإبداع والإحترام والتشجيع وروح الإنتماء للجماعة والترقية والرضا الوظيفي. كما يسهر على إشباع المطالب الإجتماعية المتنوعة مثل زيادة الأجور والحصول على بعض الخدمات كالرعاية الطبية، النقل ووسائل الترفيه... الخ.

**16- صفات القائد الإداري الناجح.**

لقد قامت الكثير من المحاولات لتحديد خصائص نموذجية لشخصية المشرف المثالي حتى يسهل على المنظمات تطبيقه بسهولة عند الإختيار أو التعيين أو الترقية. إلا أن هذه الجهود لم تشهد نجاحا كبيرا، لأن هذه الخصائص ترتبط ببعض المواقف المختلفة، كما تخضع لظروف وضغوطات العمل وطبيعة الجماعة وعدد أفرادها وحجم المؤسسة وطبيعة النشاط .

وفي السنوات الأخيرة استخدمت طرق أكثر تطورا ومصدقيه لتوضيح نمط السلوك الإشرافي الذي يرغب العمال العمل في ظلّه، والذي أظهر كذلك كفاءة في الأداء وقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والنفسية-الاجتماعية.

كما تجمع معظم الكتب التي تناولت نتائج مختلف البحوث العلمية التي أجريت حول هذا الموضوع بالذات، على أن صفات القائد أو المشرف الديمقراطي هي أفضل الصفات. وفيما يلي نتناول البعض منها :

**1.16 الإحاطة الشاملة:** على المشرف أن لا تكون معلوماته في ميدانه (تخصصه ) ناقصة. بحيث يجب عليه أن يكون ملما بكل نواحي الإشراف، وجميع العوامل المتصلة به. وإتساع أفقه والتركيز على الصورة الكلية للمنظمة بغرض التعرف على الفرص المتعددة في العمل وإمكانيات تحقيقها.

**16- 2 العدالة والإنصاف:** كون المشرف يقوم بتوجيه عدد من العمال، لذلك يجب أن يكون موقفه منهم متساويا. وبدون عدالة وإنصاف يخلق جو من التذمر واليأس العداوة لهذا وجب على المشرف التشبع بمبدأ الديمقراطية في العمل الإشرافي و إحترام المبادئ الأخلاقية كالتعاون والعدالة والإنصاف والموضوعية والمساواة بين أفراد الجماعة.

**16-3- القدرة على تنظيم مناقشات وإدارتها وتشجيع أعضاء الجماعة على الاشتراك فيها وتبادل الآراء والتفاعل المثمر بين أعضاء الجماعة وخلق علاقات اجتماعية ودية وتنمية روح الفريق<sup>1</sup>.**

**16. 4 القدرة على حماية الأقلية وإقناع المتطرفين من أعضاء الجماعة بالعدول عن التطرف**  
**16. 5 القدرة على إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر بحيث لا يتعجل في إتخاذ القرارات ولا**

<sup>1</sup> د.محمد عبد الرحمان العيساوي: سيكولوجية الإدارة. مرجع سابق ص 191.

يتردد حتى تفوت الفرصة. وأن يحسن إختيار التوقيت المناسب والرأي الصائب، مع عدم الإسراف في إصدار الأوامر والنواهي.<sup>1</sup>

16. 6 القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها.

16. 7 التنمية الذاتية: يهتم دائما بتنمية وصقل مهاراته والتجديد والتطور المستمر في تعلم أساليب العمل لرفع كفاءة الأداء.

16. 8 السخاء الفكري أي السعي لاستشارة الآخرين وإشراكهم في عملية إتخاذ القرارات.

16. 9 القدرة على معاملة الناس المعاملة الحسنة: ويتطلب ذلك أن يتصف بالذكاء الإجتماعي والاتزان الانفعالي، وضبط النفس والمشاركة الوجدانية. والقدرة على أن يضع نفسه موضع الغير ويشعر بمشاعر الغير. وأن يتصف بالتسامح مع الحزم عند اللزوم .

16. 10 عدم الرضا: إدراك أن هناك أسلوبا أفضل يجب التطلع إليه وتطبيقه والسعي لذلك.<sup>2</sup>

**16-11 الصفات الإدارية:** وهناك من يضيف بعض الصفات الإدارية للقائد الإداري الناجح وتشمل المهارات والقدرات الفنية التي يمكن تنميتها بالتدريب، وأبرزها ما يأتي:

1- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات العمل.

2- الإلمام الكامل بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل.

3- القدرة على إكتشاف الأخطاء، وتقبل النقد البناء.

4- القدرة على إتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.

5- الثقة في النفس المبنية على الكفاءة العالية في تخصصه، واكتساب ثقة الغير.

6 - الحزم وسرعة البت، وتجنب الاندفاع والتهور.

7- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.

8- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.

9- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

10- سعة الصدر والقدرة على التصرف، ومواجهة المواقف الصعبة.

<sup>1</sup> د. محمد عبد الرحمان العيساوي: سيكولوجية الإدارة المرجع سابق: ص ص 191. 192.

<sup>2</sup> د عبد الفتاح حسين دياب: الأعمدة السبعة للإشراف. مرجع سابق ص 75.

11- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.

12- تجنب الأنانية وحب الذات، وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

### خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في الفصل مفهوم الإشراف وتحديد علاقته بالمفاهيم المرتبطة به كالقيادة والرئاسة. ثم عرضنا أهم عناصر الإشراف الإداري والنظريات المفسرة لمفهوم الإشراف وتوضيح مميزاته.

ثم قدمنا عرضاً تحليلياً مبسطاً لسيكولوجية وعمل الإشراف الإداري وإبراز أنماطه مع التركيز على خصائص كل نمط. هذا التحليل قادنا إلى عرض الأدوار المختلفة التي يقوم بها المشرف داخل التنظيمات وما تتطلبه من مقومات حتى يتمكن من بلوغ الأهداف التنظيمية والنفسية والاجتماعية.

## الفصل الثالث

## الفصل الثالث: فصل التغيير التنظيمي - مقدمة.

- 1- مفهوم التغيير.
- 2- مفهوم التغيير التنظيمي.
- 3- تعريف التغيير التنظيمي.
- 4- نظريات التغيير التنظيمي:
  - 4.1- نظرية التطور الطبيعي التلقائي.
  - 4.2- نظرية السلوك الفري
  - 4.3- نظرية الدور
  - 4.4- النظرية الثقافية.
  - 4.5- النظم المفتوحة.
  - 4.6- نظرة الجودة الشاملة.
  - 4.7- نظرية In Theory .
- 5- إدارة التغيير.
- 6- مسؤولية التغيير.
- 7- أسباب التغيير.
  - 7.1- الأسباب الداخلية للتغيير.
  - 7.2- الأسباب الخارجية .
- 8- تحديات التغيير العصرية ( تحديات إجتماعية، إقتصادية، سياسية، علمية وتكنولوجية وتحديات الجات والجودة ومنظمة الأيزو 9000).

- 9 - مقومات التغيير التنظيمي.
- 10- أنواع التغيير التنظيمي.
- 11- مراحل التغيير التنظيمي.
- 12- أشكال التغيير التنظيمي.
- 13- مجالات التغيير
- 13-1 تغيير في رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيته.
- 13-2 تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد.
- 13-3 تغيير في التكنولوجيا.
- 13-4 تغيير الهيكل التنظيمي.
- 13-5 تغيير نظم الأداء الإداري.
- 13-6 تطوير سلوك العاملين.
- 14- إستراتيجيات التغيير.
- 15 - تقنيات التغيير التنظيمي ومستوياته.
- 16- نماذج التغيير التنظيمي
- 16-1 النموذج التقليدي:
- 16-2 النموذج السلوكي.
- 16-3 النموذج الإبتكاري ( أو الخروج من المربع).
- 16-4 نموذج الثلاث مراحل لكورت لوين.
- 16-5 نموذج بيكهارد وهاريس.
- 16-6 النموذج الشامل لحل المشكلة.
- 17 - خصائص عملية التغيير التنظيمي.
- 18- أسباب قبول التغيير.
- 19- مقاومة التغيير.
- 20 - أنواع التغييرات التي تثير المقاومة.
- 21- أساليب تجاوز مقاومة التغيير.
- 21-1 المشاركة.
- 21-2 تقديم الحوافز لتقبل التغيير.
- 21-3 إستخدام الإتصال.
- 21-4 تغيير ما هو مألوف.
- 21-5 التعامل مع القادة الغير الرسميين.
- 21-6 التكوين.
- أسلوب تجاوز المقاومة لأحمد السيد مصطفى.
- أ – الإتصال والإقناع.

- ب- المشاركة.
- ج الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف.
- د التفاوض .
- هـ - المناورة .
- و- الالتزام الضمني الصريح.
- ع النقل والفصل والتعيين.
- خلاصة الفصل .

## مقدمة:

في عالم اليوم يتغير فيه كل شيء، حيث تتحول الأسواق وتتطور التقنيات ويتضاعف المنافسون وتصبح المنتجات متقدمة بين عشية وضحاها. لقد انتهى الزمن الذي كانت تعمل فيه منظمات الأعمال في إستقرار، وكان التنبؤ بالمستقبل فيه ممكنا وسهلا لوضع خطط وموازنات قريبة من الواقع. وظهر زمن البيئة المتغيرة والمشوبة بالضبابية والكثير من الصعوبات والمخاطر.<sup>1</sup>

ويرى توفلر **1980 Toffler** من جهته " بأننا نعيش في عالم في تغير مستمر وأن هذا التغيير يتميز بدرجة عالية من التعقيد والسرعة، يجعل المسيرين أمام تحديات كبرى ويفرض شروطا متشددة وغير مريحة".<sup>2</sup>

كما أشارت عدة بحوث ودراسات أجراها كل من المركز الأوروبي للمناجمنت ومكاتب الخبرة، مثل مكتب **A.T- kearny**، بأن عمليات التغيير أصبحت مألوفة لدى المؤسسات في كل أنحاء العالم لتتجاوب مع التغييرات في النظم الاقتصادية التي تنشط فيها وتتعامل معها والقوانين التشريعية، والتوجه المكثف نحو خصوصية التنظيمات، وتساعد حدة المنافسة التنظيمية،

<sup>1</sup> - د. عادل حرشوش صالح المبرجي: عنوان المقال " الإستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمات الاقتصادية العربية" مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، العدد 01 السنة 2001. ص 33. 43.

<sup>2</sup> - Léandre maillet psychologie et organisation, Op .cit p 484 .

والتكتلات التنظيمية وتزايد استعمال التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال (NTIC) ومؤثرات ظاهرة العولمة. كل هذه العوامل المجتمعة والمتداخلة تدفع المنظمات إلى التغيير.<sup>1</sup>

إنطلاقاً من مما تقدم ذكره، يعتبر التغيير التنظيمي في المنظمات من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين و المشرفين فهمها جيداً و إدراك أبعادها و تبنيها. وذلك لضمان فعالية الأداء والإستمرار في النشاط وسط هذا المحيط التنظيمي والسياسي والاقتصادي المتغير بشكل دائم. إن هذه التغييرات المتدفقة والمتلاحقة بشكل مكثف، أدت إلى تطورات هامة. حيث ظهر البعد الموضوعي في دراسة وتحليل السلوك التنظيمي (المنظمات والأفراد) خاصة في مجال التغيير والتطوير التنظيمي.

كما تزامنت هذه التطورات وتأثرت إلى حد ما بتطور الفكر الإستراتيجي الذي أدى بدوره إلى تنامي أهمية الإدارة الإستراتيجية للمنظمات، واستعمال أساليب، ومناهج وطرق حديثة في التسيير، أكدت الدراسات والبحوث التطبيقية الميدانية فعاليتها ونجاحاتها. ومن بين هذه المناهج والأساليب نذكر منهج إدارة الجودة الشاملة الذي تبنته عدة مؤسسات كبيرة ذات التأثير العالمي، على إختلاف أحجامها ونشاطاتها وبيئاتها الثقافية والإجتماعية.

## 1- مفهوم التغيير:

إن التغيير بشكل عام، هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى. ويفترض أن يكون التغيير ايجابياً دائماً أي الانتقال إلى ما هو أفضل من الوضع الحالي. انطلاقاً من هذا المبدأ، أصبح مفهوم التغيير من المفاهيم الحديثة التي أثارت اهتمام الباحثين والمسيرين والمشرفين على حد سواء وحتى رجال السياسة، خاصة بعد التطور التكنولوجي والتغيرات البيئية وإنتشار ظاهرة العولمة بما حملته من تبعات وأثار. وتطور المناجمنت والإنتشار الواسع النطاق لتطبيق نظم التسيير الحديثة القائمة على مبدأ التحسين والتطوير. فالتغيير هو الوصول إلى الحالة المرغوبة.

ومن أمثلة هذه النظم والأساليب نجد نظام إدارة الجودة الشاملة، ونظام الجودة العالمي ( الأيزو 9000)، والهندرة وغيرها من الأساليب الحديثة.

<sup>1</sup> - Jean Brilman : les meilleures pratiques du management.Op cit . p 361.

كما كان لتطور مدرسة الأنساق، حيث أهتم علماءها بدراسة الخصائص الأساسية ومبادئ النسق المغلق والمفتوح. وأكد هؤلاء العلماء على ضرورة تفاعل المنظمة كوحدة اجتماعية واقتصادية حيوية، مع محيطها الخارجي وإعطائها إمكانية تعدد المسارات وتنوع البدائل لإنجاز المشاريع وبلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق الرغبات والحاجات النفسية والاجتماعية لعمالها. من جهة أخرى لعب البعد الموضوعي في دراسة وتحليل السلوك في المنظمات، وخاصة في مجال التغيير والتطوير التنظيميين، إلى نضج الإتجاه الموقفي الذي يمنحها إمكانية وضع تقنيات وإستراتيجيات مرنة (موقفية) للتكيف مع التقلبات والاضطرابات والمزلق المحتملة التي قد تحصل في البيئة التنظيمية المعاصرة، سواء كانت تقلبات محلية أو إقليمية أو عالمية، ومن ثم اكتساب القدرة على الاستمرار في النشاط وتجاوز الأزمات وتحقيق توقعات المستهلك<sup>1</sup>.

وعلى هذا الأساس يجب إحداث تغييرات مدروسة بأسلوب وطرق ومناهج علمية. ويعد إجراء عمليات التشخيص الدقيق لماضي وحاضر المؤسسة، وجمع بيانات تتعلق بالمحيط الذي تعمل فيه المنظمة والاستناد إلى بعض مؤشرات المستقبل، من الخطوات الهامة و الضرورية للقدوم على عمليات مصيرية وإستراتيجية كالتغيير. والمنظمة المعاصرة تحتاج وبشكل ملح إلى التغيير التنظيمي بشكل مستمر للتكيف مع التحولات العميقة التي يشهدها العالم في شتى المجالات.

فما هو التغيير التنظيمي؟ وكيف يمكن تميزه من غيره؟ ولماذا يجب أن تقدم عليه المنظمة؟

## 2- مفهوم التغيير التنظيمي:

يعد التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال من أهم الوظائف التي يجب على القادة الإداريين والمديرين والمشرفين فهمها وإدراكها وإدماج العمال التنفيذيين فيها وحملهم على المشاركة الواسعة والفعالة لضمان أداء رفيع المستوى ونجاح التغيير. كما تنبع أهمية التغيير التنظيمي، من كون العصر الذي نعيش فيه اليوم، هو عصر التغييرات والتحولات السريعة والمستمرة، ليس في البيئة التنظيمية الخارجية فحسب، بل حتى البيئة الداخلية وشتى النواحي.

<sup>1</sup> - د. رحيب حسين: عنوان الموضوع " التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات. مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر العدد 7 فيفري 2005 . ص ص 171 إلى 186

والتغيير التنظيمي هو، في أساسه، خطة لتطوير أداء المنظمة وتحسينها باستمرار ونقلها إلى حالة أكثر فعالية وأكثر نجاعة وملاءمة لما يحدث في البيئة العامة.<sup>1</sup>

إن الجهاز أو منظمة العمل يجب أن لا تظل جامدة حتى لا تضطر إلى التغيير الإجباري والغير المرغوب فيه. وأن منظمات العمل سواء كانت الخاصة أو العامة تحتاج من حين إلى آخر إلى التغيير نحو الأحسن لزيادة فعاليتها ورفع مستوى أدائها وزيادة كمية إنتاجيتها. كما يهدف التغيير بالدرجة الأولى إلى التأثير في المديرين والمشرفين بغية تطوير تفكيرهم المرتبط بالعديد من مجالات النشاطات (الإدارية والتنظيمية والعمليات) كانت قد تكونت وترسخت نتيجة لبعض المفاهيم التقليدية والتي أثرت فيهم لعد سنوات متلاحقة.<sup>2</sup>

تشير بعض الكتابات إلى أن التغيير التنظيمي يحمل معنيين متفاعلين مع بعضهما ليحددا مجالات وأبعاد التغيير، وهذان المعنيان هما:<sup>3</sup>

1- **المعنى الفني للتغيير:** يتضمن التغيير في أنظمة وطرق العمل والأدوات والأجهزة المستخدمة وخصائص الأنظمة الإدارية والتشغيلية بالتنظيم (التكنولوجيا بمفهوم أوسع).

2- **المعنى السلوكي للتغيير:** ويتضمن إستعراض الجوانب السلوكية وتحديد تلك التأثيرات التي يحتمل أن تحدثها هذه التغييرات في النواحي الإدارية (إجراءات وتعليمات ولوائح) والتشغيلية **processus** وغيرها مع مراعاة التميز بين ما يعد مرغوبا وما لا يعد كذلك.

### 3 - تعريف التغيير التنظيمي:

3-1- يعرفه د. علي السلمي بأنه " إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد الأمرين هما: ملاءمة أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية أو أوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها " .<sup>4</sup>

3-2 - ويقول عبد الباري درة : التغيير التنظيمي هو " إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - د. ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي ط 1. 1414 هـ الرياض، 1993 ص . 451

<sup>2</sup> - د. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة طبعة 1995، ص 323

<sup>3</sup> - د. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية الإبراهيمية طبعة 2006. ص 388.

<sup>4</sup> - د. علي السلمي، نقلا عن د. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة: ص 49

<sup>5</sup> - د. عبد الباري درة، نقلا عن د. موسى اللوزي: نفس المرجع. ص. 49

3-3- يعرفه أندرو سيزلاقي ومارك جي ولاس بأن التغيير التنظيمي هو " عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية " <sup>1</sup>.

3-4- أما محمد حربي حسن فيعرفه على أنه " هو عبارة عن تغيير موجه و مقصود و هادف و واع يسعى لتحقيق التكيف البيئي ( الداخلي والخارجي) كما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات " <sup>2</sup>.

3-5- وتعرفه أميمة الدهان أن التغيير التنظيمي هو " مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة حل المشاكل، وتحديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة الجديدة " <sup>3</sup>.

#### 4- نظريات التغيير:

نحاول فيما يلي عرض وجهة نظر بعض النظريات المفسرة للتغيير عن طريق تحليل السلوك الإنساني والتنظيمي أثناء وبعد حدوث عمليات التغيير أو التغيير التنظيمي من حيث المجال الفني و التكنولوجي بمنظمات العمل.

4-1- **نظرية التطور الطبيعي التلقائي:** تفترض هذه النظرية أن التغيير لا يحدث إلا من خلال عملية تاريخية بطيئة لا تتسع كثيراً لأية إجراءات واعية أو مخططة تستهدف استحداث التغيير المطلوب في الأداء العام للمنظمة. <sup>4</sup>

4-2- **نظرية السلوك الفردي:** تحاول هذه النظرية فهم التغيير الذي يطرأ على سلوك الفرد وتفسيره وتحديد التغييرات التي تحدث أثناء هذه العمليات من تناول الحوادث السلبية. والتغيير داخل منظمات العمل مهما كان نوعه أو حجمه يعتبر من الحوادث السلبية بالنسبة للعمال. هذا ما توصلت إليه الكثير من الدراسات الميدانية، بحيث توصلت إلى نتائج تفيد أن مواقف العمال

<sup>1</sup> - ندروي سيزلاقي و مارك جي ولاس : السلوك التنظيمي و الأداء مرجع سابق .ص 544

<sup>2</sup> - د.محمد حربي حسن، نقلا عن د. محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع طبعة 3 سنة 2005 عمان الأردن ص 343.

<sup>3</sup> - د.أميمة الدهان ، نقلا عن د. محمود سليمان العميان :نفس المرجع ص 343.

<sup>4</sup> - د.السيد عليوة و نخبة من العلماء شركاءه : ادارة التغيير و مواجهة الأزمات، التوثيق مركز القرار للإستشارات. طبع بدار أمين للطبع و النشر و التوزيع القاهرة . طبعة الأولى سنة 2005. ص 35

كانت معظمها سلبية. وذلك كون هذه العملية تجعل العمال يتخوفون من المجهول المقبل عليهم، لأنه قد يخفض أو يقضي على جزء أو رواتبهم كلها أو يضيق حريتهم في التصرف أو الحظ من الرتبة المهنية المكتسبة أو حتى بفقدان مركز قيادي وبالتالي الحظ من المركز الاجتماعي.

تهدف نظرية السلوك الفردي إلى دراسة ومعرفة ما يحدث للعامل داخل منظمة العمل من جراء تنفيذ عمليات التغيير. كما نشير هنا إلى أن علماء هذه النظرية تمكنوا من تحديد نوعين من العوامل التي قد تساعد العمال للخروج من الموقف الجديد والتكيف أو حسن التعامل معه والعودة إلى الحالات الطبيعية والمألوفة لديهم. وهذين النوعين هما:

أ - النوع الأول: يتمثل في الفرد ونمط شخصيته ويقسم الأفراد إلى نوعين:  
- أفراد يحبون دوما السعي وراء المشكلات.

- صنف آخر يسعى إلى التخلص والابتعاد عن هذه المشكلات .

ب- النوع الثاني: يتمثل في البيئة الاجتماعية والدعم الاجتماعي وأشكال المساعدة التي اعتاد الناس أن يقدمها للفرد الذي يمر بحالة الموقف السلبي كالمساعدة المالية أو المادية أو مساندة نفسية (عاطفية) أو اجتماعية .

**4-3- نظرية الدور:** باعتبار أن الأفراد هم أهم العناصر الفاعلة و جوهر منظمة العمل. فلا يمكن إحداث تغيير أو تطوير في النواحي الفنية والتكنولوجية أو نظم العمل، دون فهم و إدراك لسلوكهم وشخصياتهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن هؤلاء الأفراد يعملون داخل نسق منظم ومنسجم، بحيث يقوم كل منهم بدور ما، فيؤثرون ويتأثرون بذلك. ومن بين العمليات أو الأدوار التي تؤثر فيهم بصورة مباشرة نجد القيادة الإدارية أو ما يسمى بالإشراف. والقيادة أو الإشراف هي عملية تأثير شخص على أفراد آخرين لتحقيق أهداف التنظيم والأفراد.

كما تشير بعض الدراسات والبحوث العملية، أن القائد الإداري يمتلك القدرات والمهارات (يتميز بالدور الوظيفي)، وسلطة تمكنه من إحداث تغيير في نشاطات وسلوكات الفرد والجماعة وتوجيهها صوب الهدف المنشود. ويتمثل دور القائد الإداري في التدخل عند حدوث بعض المشكلات أو عند تغير طارئ على مستوى التنظيم. كما يتجلى بوضوح هذا الدور خاصة عندما تنعدم الخبرة لدى أتباعه أو نقص في النضج أو قلة المهارة الأدائية، عندها يتدخل القائد لمساعدتهم في تسيير نشاطاتهم. كما يقوم بتحديد وظائفهم وتوزيع الأدوار وتوجيه سلوكهم

الوجهة الصحيحة. ونظرية الدور تحاول إقحام مجال التغيير التنظيمي من خلال عملية التأثير المتبادلة، التي تحدث دوماً بين الجماعة والفرد أو بين جماعات العمل أو بين الجماعة والقائد الرسمي. وكذا تأثير القائد الغير الرسمي الذي أثبتت الدراسات العلمية بأن له دور قوي داخل الجماعة، أكثر من الأثر الذي قد يحدثه القائد الرسمي داخل الجماعة نفسها. وللقائد الغير الرسمي تأثير نفسي بحيث يكون دور في تهيئة وتعبئة أعضاء جماعته على تقبل التغيير والالتفاف حوله.

**4-4- النظرية الثقافية:** يعد هوريزون **Horison** من رواد هذه النظرية. قام بتقسيم منظمات العمل إلى أربعة أصناف، تبعا للثقافة التي يتميز بها كل صنف، على النحو التالي:

**أ- مؤسسات ذات ثقافة القانون:** في هذا الصنف نجد البنوك، حيث تختلف كلياً عن المنظمات الإنتاجية. ويرى هوريزون بأن هذا النوع لا يقوى على التعامل مع الظروف المعقدة ولا يستطيع مواجهة المشكلات الصعبة التي قد تصادفها، لأنه يغلب عليها الطابع القانوني في التسيير وحتى في العلاقات التي تقام مع العملاء. وهي من المنظمات الفقيرة من حيث النواحي النفسية والاجتماعية. كما قد لا توجد بها جماعات عمل تحكمها روابط سيكولوجية واجتماعية.

**ب- مؤسسات ذات ثقافة النشاطات:** هذا النوع من المنظمات يكون هدفها الأساسي منصب على تحقيق أغراض مركزة على النشاط. ونجد من مثل هذا النوع مقاولات البناء التي تكون حياتها عادة قصيرة وغير مستقرة في رقعة جغرافية محددة. ووسائل الاتصال بها بسيطة جداً ومباشرة. وتتميز بالتعامل القوي مع الظروف المحيطة بها. كما أنها تتكون من جماعات صغيرة ومتجددة الأعضاء وغير مستقرة وقصيرة المدى. وقنوات الاتصال فيها محدودة ومباشرة.

**ج- مؤسسات ذات ثقافة المنافسة والسيطرة:** الهدف الأساسي لهذا النوع هو المنافسة وتحقيق الربح الوافر والاحتكار السوقي. ونجد في الصنف الشركات الاحتكارية الكبرى المنتشرة في بقاع كثيرة من العالم، وتتميز بما يلي:

\* كبيرة في عدد العمال والمشرفين.

\* أهدافها كبيرة ومتعددة.

\* علاقات العمل بها معقدة ويطول فيها السلم الهركي.

\* قنوات الإتصال بها طويلة ومتشعبة، تجعل الإتصال والإشراف يتميز بالصعوبة والتعقيد.

\* تعاملها مع المتغيرات المحيطة بطيئة و صعبة.

د- مؤسسات ذات الثقافة الإنسانية : يشمل هذا النوع المؤسسات الخيرية و الإنسانية. هدفها العام هو خدمة الأفراد. كما لا تسعى إلى تحقيق الأرباح أو المنافسة في السوق. و لا تحتكم إلى قوانين صارمة و رادعة. وعلاقات العمل بين أفرادها بسيطة و مباشرة و بدون أية وساطة أو عوامل إدارية.

#### 4-5- نظرية النظم المفتوحة: يمكن النظر إلى المنظمة من عدة مداخل منها:

\* المدخل الإقتصادي: الذي يعتبر المنظمة على أنها مجموعة من عناصر الإنتاج (مادية و بشرية و مالية و تكنولوجية )، تشترك من خلال مزج معين في إنتاج الثروة.

\* المدخل الإجتماعي: الذي ينظر إليها على أنها وحدة تنطوي على مجموعة من القيم، و تمثل العلاقات الإنسانية المحور الأساسي لهذا الإتجاه.

\* المدخل التنظيمي: الذي ينظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من العلاقات الوظيفية تعمل في إطار منظم يشمل أساليب و طرق و إجراءات عمل و مهام و وظائف رسمية و قنوات إتصال و هيكل تنظيمي. و يتضح أكثر هذا الإتجاه في مبادئ و أفكار المدارس التقليدية للتنظيم

\* المدخل النظامي: الذي ينظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتسم بالتعقيد حيث تتفاعل عناصره بشكل مستمر، و أن أي خلل أو عيب يصيب أحد هذه العناصر المتفاعلة فإن ذلك سيطل النظام برمته. و يعرف النظام على أنه " جماعة بشرية من المتخصصين يعملون بتنسيق عقلائي في إطار زماني و مكاني و هيكل للسلطة و المسؤولية و نظام توزيع المهام و تقسيم العمل قصد تحقيق أهداف مشتركة".<sup>1</sup> و عليه فإن هذه النظرية تنظر إلى التغيير التنظيمي نفس النظرة التي رأتها في المنظمة أي أن التغيير الذي يحدث بالمنظمة يؤدي إلى إحداث تغييرا بالمنظمات المحيطة بها.

وإن أي تغيير في النظام إنما يتم من خلال التغيير في أحد أو بعض أجزاءه. إلا أن درجة التغيير و أثره تخضع لأهمية و حجم التغيير المستهدف، وكذلك الأهمية النسبية للعنصر الذي وقع عليه التغيير. غير أن نشاط المنظمة أكثر تعقيدا، بحيث تحتوي على عدد كبير من العمال و هو

<sup>1</sup> - أ.د. لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر تطبيقات النفسية و التربوية- جامعة منتوري قسنطينة. طبع بدار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع عين مليلة- الجزائر سنة 2006. ص.31.

ما ينتج عنه شبكة معقدة من العلاقات. وكونها نظاما مفتوحا على المحيط الخارجي، هذا يجعل نجاح تغييرها مرهون بمدى قدرتها على التكيف والملاءمة مع المحيط الذي تنشط فيه.

وأهم الخصائص التي تضعها هذه النظرية للمنظمة هو "الاتزان" بمعنى أن أي تغيير في جزء منها لابد أن يكون مصحوبا بتغييرات في الأجزاء الأخرى من النظام، خاصة تلك التي لها علاقات مباشرة و متبادلة، لضمان الاتزان.<sup>1</sup>

#### 6-4 - مدخل نظام الجودة الشاملة كإطار نظري للتغيير التنظيمي :

وهي فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية وجذرية لكل شيء داخل المؤسسة. بحيث تشمل هذه التغييرات : الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل، والأداء، والتكنولوجيا وغيرها. وحتى يكون للجودة الشاملة وجود في مجال التطبيق الفعلي وإحداث تغييرات ملموسة، لا بد من توفر خمسة ملامح أو صفات للتنظيم الناجح بأسلوب لإدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى جودة متطورة ومستدامة وذات منحنى دائم الصعود، وهذه الملامح:

1- حشد طاقات جميع العاملين في المؤسسة بحيث يدفع كل منهم بجهد وإبداعه تجاه الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع التزام الجميع بما يخصه في عملية التغيير.

2- الفهم المتطور والمتكامل للصورة العامة، وخاصة بالنسبة لأسس الجودة الموجهة لإرضاء متطلبات "العميل" أو متلقي الخدمة، والمنصبية على جودة العمليات والإجراءات التفصيلية واليومية للعمل.

3- قيام المؤسسة على فهم روح العمل الجماعي (عمل الفريق).

4- التخطيط لأهداف لها صفة التحدي والتي تلزم المؤسسة وأفرادها بارتقاء واضح وملموس في نتائج جودة الأداء.

5- الإدارة اليومية المنظمة للمؤسسة-القائمة على أسس مدروسة وعملية- من خلال استخدام أدوات مؤثرة وفعالة لقياس القدرة على استرجاع المعلومات والبيانات (التغذية الراجعة). ومما سبق يتبين أن الجودة الشاملة في البيئة التنظيمية، تمثل معايير عالمية لقياس مخرجات

<sup>1</sup> - د. ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني و التنظيمي، مرجع سابق ص ص 415.416

ونواتج المنظمة، أي هي انتقال من ثقافة الحد الأدنى، إلى ثقافة الإتقان والتميز، فهي نقلة بخطى سريعة نحو المستقبل، وهي ثورة إدارية جديدة، وتغيير وتطوير وسائل وأساليب العمل.

**4-7- نظرية In theory** : قدم كل من ( Wong , Mingji & Millette ) سنة 2002، نظرية جديدة في التغيير التنظيمي أطلق عليها مصطلح **In theory**، حيث أشار فيها الباحثون الثلاثة بوضوح إلى أن القدرات الإبداعية للمديرين تعتبر من أهم محددات التغيير التنظيمي. فالتغيير التنظيمي وفق هذه النظرية يتم من خلال العوامل الأساسية للقضاء على التوتر الذي قد ينتج عن التفاعل بين الابتكارات التي يقدمها المديرون والجمود التنظيمي الناتج عن عوامل داخلية وخارجية. أوضح **ونج و منججي و ميليت**، أن الإدارة العليا غالباً ما تكون مصدر الابتكار أو الجمود في ذات الوقت أن المستويات التنظيمية الأخرى أقل ما تكون مصدراً للابتكار وبالتالي تكون أكثر ميلاً لمقاومة التغيير التنظيمي.

كما أشار الباحثون الثلاثة إلى أن الابتكار أو الجمود يتوقفان إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية والكفاءة والفعالية التي تتميز بها الإدارة العليا (**القادة**). كما أكد أصحاب هذه النظرية، وبناءً على عدة دراسات أجريت على العديد من التنظيمات، وعلى الرؤية المستقبلية ونمط القيادة وممارسات الإدارة الفعالة والثقافة التنظيمية المناسبة والإبداع الفردي تعتبر من أهم المحددات الداخلية لتقديم الابتكارات والتطوير والتحسين المستمر. الملاحظ أنه رغم حداثة هذه النظرية والتي لم تختبر بعد بشكل كافٍ ميدانياً نظراً لحداثتها، لكنها قد أضافت بعداً جديداً لأدبيات التغيير التنظيمي.<sup>1</sup>

#### **5- إدارة التغيير Manager(piloter) le changement**

ستظل إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه القيادات في منظمات الأعمال، باعتبار ما تتطلبه من عمليات التخطيط لها وحشد الموارد المتنوعة لتنفيذ هذه المخططات، للتمكن من التفاعل الإيجابي مع التغييرات المستمرة على مستوى بيئة العمل الداخلية والخارجية، والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية، وترشيد استغلال نقاط القوة، وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف. كما أن فعالية التنظيم تعتمد إلى حد ما على كيفية إدارة

<sup>1</sup> - د.علي عبد الهادي مسلم: مقال " أثر القدرات الإبداعية للمديرين و السياق التنظيمي على مستوى و محتوى تطوير المنظمات السعودية" مجلة الإدارة العامة المجلد 45 العدد الثاني ماي 2005 الموافق ربيع الثاني 1426 ، ص ص 173 ، 225.

التغيير. وتتراوح التغييرات بين التدريجية الجزئية إلى الجذرية الشاملة. كما أن التغيير قد يكون بمبادرة من الإدارة أو مجرد رد فعل منها للضغوط المفروضة عليها.

وأن أية منظمة تعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على التكيف من جهة، وعلى كفاءتها على إحداث التغيير المطلوب من ناحية ثانية. وكلما كان التجاوب مع التغييرات البيئية سريعا ومناسبا، كلما زادت فرص النجاح والاستمرار. إن عدم المبادرة بالتعامل مع المتغيرات والمؤثرات، لا يلغيها بل قد يؤدي إلى تفكك النظام برمته.<sup>1</sup>

وكي يكون التجاوب إيجابيا وسريع، لا بد وأن تبادر المنظمة بإحداث تغييرات في هيكلها التنظيمي ونظم التسيير وعمليات الإنتاج (إجراءات وأساليب العمل) وتعبئة عمالها لقبول التغيير عن طريق التدريب والتحفيز والشرح والتحسيس. ومن ثم تصبح المنظمة قادرة على خلق فرص النجاح والإبداع والابتكار، ومرونة تمكنها من الاستجابة لمتطلبات العملاء، والإيفاء بشروط السوق التنافسية مثل: تخفيض الأسعار وتقليص مواعيد تسليم وتوفير المنتج). وكل هذه الإجراءات تمكن المنظمة من تغيير أساليب الإنتاج والتسيير بما يتناسب والأوضاع التي قد تفرضها البيئة، ويمهد تبني أساليب وطرق تسيير جديدة مثل نظام إدارة الجودة الشاملة أو عمليات الهندرة.<sup>2</sup>

كما يجب أن يكون التغيير شاملا بالمنظمة، حيث يمس كافة مستوياتها مثل أنماط السلطة والمستويات التنظيمية المختلفة والصلاحيات وتوزيع الأدوار الوظيفية والمسؤوليات وحرية الوصول إلى المعلومات وأنماط الاتصال ونوعية التكنولوجيا المستخدمة.

كما يجب أن يشمل النواحي السلوكية المتعلقة بالقيم والاتجاهات والثقافة التنظيمية السائدة وكافة عوامل المناخ التنظيمي، والتي لا بد وأن تتلاءم مع التغييرات المستهدفة إذا ما أريد للتغيير أن يكون فعالا ومؤسسا.<sup>3</sup>

إن إدارة التغيير تعني التزام الإدارة العليا والقادة الإداريين على تسيير وإنجاح هذه العملية، التي أصبحت حقيقة ملموسة، ووظيفة عليا تعنى بها المستويات العليا للتنظيم لمواكبة التحولات والتطورات التكنولوجية والاجتماعية، والاستجابة السريعة والمطلوبة من قبل المستهلك.

<sup>1</sup> - م قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر الطبعة الأولى 2000، ص 256.

<sup>2</sup> - Jean Brilman : les meilleures pratiques du management, Op . Cit .p361

<sup>3</sup> - د. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم، نفس المرجع. ص 256

وهذا يعني أن المنظمة تصبح قادرة على تكيف وتحسين منتجاتها وخدماتها المقدمة. كما تكون قادرة على تجاوز توقع رغبات العملاء، وتحقيق عوائد مادية كبيرة. والعمل بمرونة مع محيط تنظيمي مضطرب. بما أن التغيير هو سمة العصر وظاهرة صحية في منظمات العمل وحتى طبيعة في الحياة الاجتماعية والتنظيمية.

ففي هذا الشأن يرى العلماء والباحثين الأكاديميين والمسريين ذوي الكفاءة والمهارة والخبرة التطبيقية في القيادة والإشراف الإداري، بأن زمن نماذج التسيير البيروقراطية (التقليدية) قد انتهى وحل محله محيط تنظيمي يتميز بالحدثة والتغيير والتطوير المستمر والمعبر عنه في فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتحسين المستمر. كما يقر العلماء بميلاد نماذج تسيير حديثة. وهو ما يسمى بنماذج التسيير ما بعد النموذج البيروقراطي أو التايلوري. وميلاد منظمات حديثة أطلق عليها اسم المؤسسة. (N) ويرمز لها بالفرنسية بحرف **N (nouvelle)** الحديثة ويقصد بالحديثة هذا النوع الجديد (المنظمة الحديثة) غير كل المعطيات وأقلب رأساً عن عقب القواعد والأسس البيروقراطية التي كانت تركز على مبادئ منها:

\* هركية الكفاءة كأسلوب لضبط أمور التنظيم.

\* تحديد وبدقة وفعالية مناصب العمل والمهام والأدوار مرتكزة في ذلك على مبدأ التخصص

\* ضمان التنسيق بين المستويات التنظيمية والخضوع للنظام الهركي.<sup>1</sup>

فالمؤسسة الجديدة من شكل **N** تعمل على إدارة التغيير بفعالية على النحو التالي: 1-

إجراء عمليات التشخيص وتحديد مواطن القوة والضعف بالمؤسسة المعنية بطرق علمية.

2- تحديد الجوانب المعنية بالتغيير (مبدأ الأولويات) بناء على البيانات والمعلومات المتوفرة.

3- وضع رؤية إستراتيجية واضحة، ومتفق عليها من طرف كل الأطراف الفاعلة في المنظمة.

## 6- مسؤولية التغيير :

قد يبادر للقيام بالتغيير من هم في قمة الهرم الإداري أو من يفوضونهم للقيام بذلك. كما قد تتم الاستعانة بمستشارين أو خبراء مختصين في هذا المجال لإعادة هندسة التنظيم ومنحه المرونة اللازمة، كي يتكيف مع معطيات المحيط والتجاوب مع المتغيرات المتتالية. قد ينظر إلى المستشار الخارجي أو الخبير، من منظور كونه أكثر موضوعية وواقعية وحيادية. ورغم

<sup>1</sup> J.P.Helfer , M.Kalika & J.Orson. Management et stratégie 2eme Edition Librairie Vuibert .Oct. 1998.p.263

حياده، قد يثر مخاوف كبيرة لدى المستهدفين من التغيير، كما أنه قد يكون مجرد خاتم مطاطي لتمرير رغبات الإدارة العليا. ويلعب هؤلاء الخبراء دورا هاما في إحداث التغيير<sup>1</sup>. ومهما يكن الأسلوب الذي يتم الاتفاق عليه للبدء في عملية التغيير، فإن دور الإدارة العليا في إدارة و تسيير التغيير وتحمل مسؤولياتها يبقى دورا رئيسيا متمثلا في قيادة العملية، من خلال خلق الحاجة للتغيير وحشد جهود العاملين وإيجاد معايير وأساليب تطوير الأداء التي تجري على أساسها المساءلة. إن تسيير هذه العملية يتطلب تحمل المسؤولية وإتباع أسلوب علمي وتخطيط وتنظيم جدي يتوفر على :

\* تحديد أساليب الإتصال والتوعية لتوضيح الرؤية الإستراتيجية المتوخاة من التغيير المستهدف.

\* تحييد المقاومة لعزل أو التقليل من مفعولها.

\* إعتداد أسلوب المشاركة الواسعة وإدماج كل الذين يبقون على الحياد دون أخذ موقف.

\* تسهيل ومساعدة كل الذين قد يواجهون صعوبة في فهم التغيير.

\* التفاوض والاتفاق: لا يمكن للتغيير أن ينجح إذا أعتد أسلوب ديكتاتوري أو قهري على الأفراد، بل يجب التفاوض معهم وكسب تأييدهم ومشاركتهم وتقاسم المسؤولية في هذا الشأن بين كل الأطراف المعنية (الإدارة والعمال).

\* التخطيط والتنظيم وحث العاملين على تقديم مقترحاتهم وتحفيزهم على المشاركة الواسعة حتى لا تكون هناك ثغرات أو فجوات.

## 7- أسباب التغيير:

مما لا شك فيه أن ظاهرة التغيير والتطوير أو التحسين المستمر هي حالة طبيعية وصحية تلازم منظمات العمل الراغبة في الاستمرار في النشاط وتوسيعه، وضمان الجودة لمنجاتها أو خدماتها وكسب ثقة عملاءها، واحتلال مكانة متصدرة في السوق. وأن حالة الثبات أو الجمود تمثل الحالات الاستثنائية، بل إنها تعبر عن حالة من الضمور الاضمحلال أو الموت البطيء

<sup>1</sup> - les changements dans les organisations collection que sais-je ? De Jacques Brunot et louis Tuvéé/  
.op. cit . p ,p 96 à 104

للمنظمة التي لا تستطيع أن تواكب متطلبات التغيير والتطوير. والواقع التنظيمي المعاصر يشير إلى أهمية النمو والتحسين المستمر أي التغيير نحو الأفضل. ومن المؤلف أن المنظمة تختار أشخاصا من الداخل أو ممن هم في الوظائف لقيادة عملية التغيير عندما تكون في وضع جيد والعكس صحيح. وذلك لأنه قد يصعب اجتذاب كفاءات من خارج التنظيم وضمان مشاركتهم بشكل فعال. كما تستدعي عملية البدء في التغيير وتنفيذها، تفاعل عدة قوى داخلية وأخرى خارجية، يمكن تناولها على النحو التالي:

### 1.7 القوى الداخلية المحركة للتغيير:

تمثل المتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة ومناخها التنظيمي والأساليب والسياسات والإجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف أو الأساليب المعتمدة في معالجة المشكلات المتعلقة بالعمل والأفراد العاملين فيها وتتضمن ما يلي:

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.
- التغيير في هياكل العمالة، والوظائف وعلاقات العمل .
- تغيير في الأساليب الإدارية وتطويرها باستمرار لكي تتسجم مع التطورات والمستجدات والإجراءات المتبعة في العمل.
- التغيير في الوظائف الأساسية للمنشأة .
- التغيير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
- تغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ .
- زيادة معدل الدوران الوظيفي.
- إدراك الحاجة الماسة إلى إيجاد التنسيق والتوازن والتكيف بين مناخ المنظمة وحاجات الأفراد.
- الحاجة إلى التحسين وزيادة التعاون والتنسيق في العلاقات القائمة بين فرق وجماعات العمل.
- ندرة القوى العاملة.
- تدني معنويات العاملين وعدم رضاهم بالأوضاع الحالية.
- حدوث أزمة داخلية طارئة.

- تولي قيادة جديدة ذات مؤهلات عالية وافكار ومبادئ ادارية جديدة وطموحات عالية.

- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة في المنظمة باستمرار من خلال ما يتسم به الهيكل التنظيمي من مرونة وقدرة على الاستجابة الشاملة لضرورات التغيير والتعديل، لتمكن المنظمة من التحسين المستمر في الأداء ورفع مستوى الفعالية<sup>1</sup>.

ويضيف القريوتي. مايلي:<sup>2</sup>

- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.

- زيادة ادراك العلاقة الوثيقة بين تأثير البيئة الادارية في رغبة العامل في تسخير قدراتهم الكامنة للعمل.

- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح له المجال للمشاركة وإتخاذ القرارات.

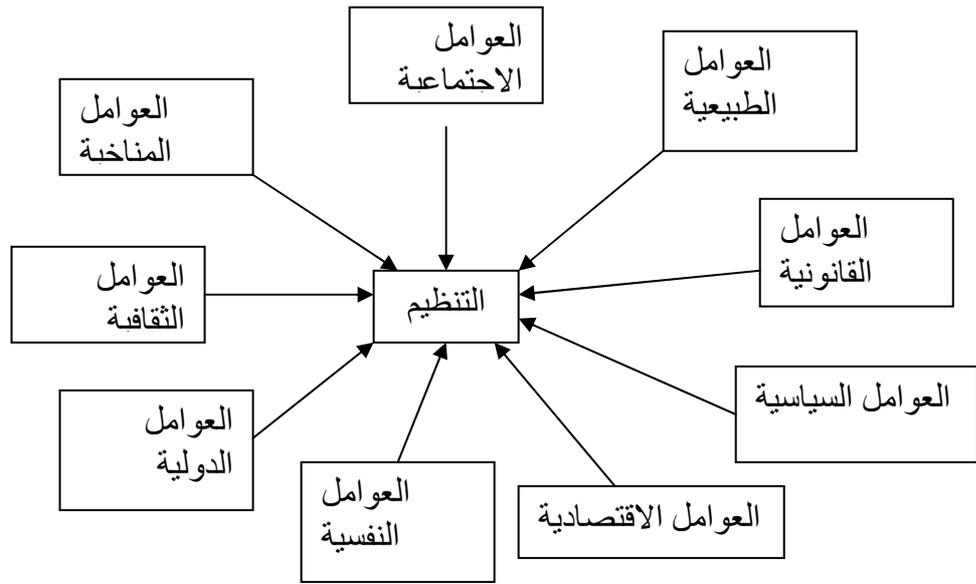
## 2-7- القوى الخارجية ( البيئة ) :

لقد سبق وأن أشرنا إلى أن التنظيم هو نظام مفتوح **open system**. يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به ويتفاعل مع مجرياتها. فما هو مفهوم البيئة ؟

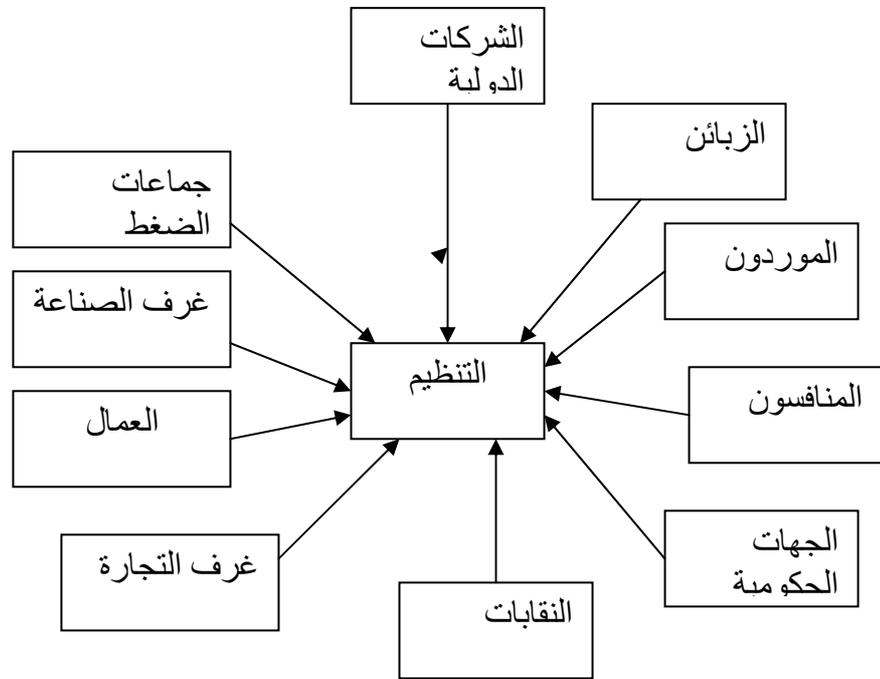
يتسع مفهوم البيئة العامة إلى كل ما هو خارج إطار التنظيم. فهو مفهوم يشمل الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والطبيعة النفسية المحلية والدولية على حد سواء. أما البيئة أكثر تحديداً وتأثيراً على التنظيم ، فهي كل ما يؤثر على التنظيم بشكل مباشر، بدءاً من المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة وصولاً إلى الأطراف ذات العلاقة مع التنظيم، من موردين، وزبائن ومنافسين وجهات حكومية رقابية وجماعات الضغط ونقابات العمال والغرف التجارية والصناعية. والشكلين المواليين يوضحان ذلك.

<sup>1</sup> - أ.د خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان الأردن طبعة الأولى سنة 2002. ص ص 186. 187.

<sup>2</sup> - د محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم – مرجع سابق ص 228. 230



( الشكل رقم :09 ) يمثل البيئة العامة للتنظيم.<sup>1</sup>



( الشكل رقم : 10 ) يمثل البيئة المعقدة الخاصة بالتنظيمات .

مصدر الشكلين(1،2) د. محمد قاسم القريوتي نظرية المنظمة والتنظيم.<sup>2</sup>

### المتغيرات البيئية كأسباب للتغيير التنظيمي:

بما أن العالم يتغير في كل حين، فعلى القادة الإداريين مساندة هذه التحولات وتحديد التطورات، خاصة تلك التي لها علاقة مباشرة بالبيئة التنظيمية. وأهم ما أفرزته هذه الأخيرة خاصة في العقدين الماضيين نجد :

<sup>1</sup> د محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم – مرجع سابق ص ص. 167. 168.

1- البيئة الاقتصادية : تفرز البيئة الاقتصادية المحلية تغيرات تتمثل في إرتفاع وإنخفاض في سقفوف الصرف البنكي، والعملات، ونسب الفوائد ومعدلات التضخم المالي. وعروض سوق العمالة ( اليد العاملة) وخريطة التخصص الوظيفي المعروضة، ومستويات الأجور وتكاليف أو مصاريف الإنتاج . كما تفرز البيئة الاقتصادية الخارجية مؤثرات وعوامل تحدث تغييرات في أسعار الفائدة الدولية والعملات وأثارها على المواد الإنتاجية.

2- البيئة السياسية: تفرز السياسة الداخلية توجهات سياسية للحكومة في النواحي المالية والنقدية. ومختلف القرارات التي تتخذها،وكذا إبرام اتفاقات محلية وإقليمية ودولية مثل التعامل مع المنظمة العالمية للتجارة والإتحاد الأوروبي والمنظمة العربية للتجارة وغيرها. كما تفرز سياسات الدول الأجنبية بعض التغييرات ذات الآثار السوقية والاقتصادية التي تدخل في ظل الاتفاقيات السياسية والاقتصادية وعلى سبيل المثال سياسة دول أوروبا الغربية التي تفرض على منظمات العمل خاصة الحصول على شهادات المطابقة لمواصفات الأيزو للتعامل مع المؤسسات الاقتصادية الأوروبية، مما قد يفرض على منظمات العمل الوطنية إجراء تغييرات تتناسب مع هذه الأخيرة.

3- البيئة التشريعية: تفرز البيئة التشريعية متغيرات، تتمثل في سن تشريعات أو تعديلات تشريعية مثل قوانين تمويل المشاريع والاستثمار، البنوك والصناعة والزراعة والتجارة. و قوانين علاقات العمل والتأمينات والأجور وغيرها. كما تفرز البيئة التشريعية الخارجية قوانين قد تفرض قيودا على صادرت منظماتنا أو تهيب فرصا إمتيازية تشجع على التعامل الإيجابي.

4- البيئة الفنية والتكنولوجية: تفرز هذه البيئة تغيرات كبيرة في خصائص المعدات والآلات والتجهيزات الفنية الصناعية والمكتبية بحيث تؤثر هذه الأخيرة على الهيكل التنظيمي وإعادة تصميم المناصب وتوصيفها ونظم العمل. وتتجلى التغييرات في (كتغيير أوقات العمل، نظم العمليات الإنتاجية، طبيعة المهام، عمل جماعي أو فريق، تدريب على الآلات الجديدة. ..إلخ)

5 – البيئة الثقافية : نعيش اليوم في عالم يتميز بالتقدم التكنولوجي والعملي والتنوع الثقافي الهائل وسهولة كبيرة في الإتصال والتواصل وتبادل الآراء والخبرات، وكأن العالم عبارة عن قرية صغيرة. ففي ظل هذه العوامل المتفاعلة والمتداخلة نلاحظ زحف الثقافات على المجتمعات بدون إنقطاع. وبالتالي تفرز هذه البيئة تغييرات في قيم وإتجاهات وسلوكات الأفراد قادة وأتباع، كما يؤثر هذا التغيير على فعالية الأداء التنظيمي والثقافة التنظيمية لأية مؤسسة.

6- البيئة الاستهلاكية: إن التغييرات المستمرة في أنماط المعيشية للمستهلك وتطلعاته الدائمة لإشباع حاجاته المتزايدة وطموحاته وبذله جهودا مضيئة للحصول على السلع والخدمات ذات الجودة العالية وبالسعر المنخفض. تعد من أبرز العوامل الخارجية للتغيير والتطوير وتحسين المنتج. إذ أن النمو الاستهلاكي وتعاضم شروط اقتناء السلع أصبحت من المؤشرات الهامة التي تعتمد عليها المنظمات الاقتصادية في دراسة متطلبات السوق والمستهلك، والتي يجب عليها الإيفاء بها لضمان رضا العملاء ومؤشرات التحسين والتطوير والتغيير المستمر وضمان بقائها وسط بيئة شديدة التنافس.

### 8- تحديات العصر :

تواجه المجتمعات اليوم مجموعة من التحديات الكبرى أفرزتها التغييرات السريعة والمتلاحقة التي حدثت على جميع الأصعدة وفي مختلف المجالات. ففي مجال العلم والتكنولوجيا، أصبح التزايد المعرفي مذهلا إلى درجة جعلت الكتاب يعبرون عنها بكلمة "إنفجار" لأهمية التزايد. كما صاحب هذا الانفجار، سرعة مذهلة في تطبيق نتائج العلم وهو ما يسمى بالتكنولوجيا مما أسهم في تغيير معالم الحياة. ومن ثم تفرض هذه التحديات نفسها على المجتمعات وتجعل مواجهتها أمرا حتميا على المؤسسات والأفراد خاصة المسؤولين والمفكرين عن طريق البحث عن البدائل المناسبة التي من خلالها يمكن التفاعل مع تلك التحديات، ومن ثم أصبح من الضروري على الدول مواجهتها عن طريق مؤسسات المجتمع وفي طليعتها الجامعات باعتبارها رافدا أساسيا يزود منظمات العمل بالكوادر المؤهلة علميا ومهنيا وأعدادات الفعلية حتى تكون قادرة التعامل مع التغييرات العالمية والمحلية ومواجهة ما يترتب عنها من تحديات.

### 8-1- التحديات الاجتماعية :

تتمثل هذه التحديات في عوامل البيئة الاجتماعية الخارجية بشكل عام كالقيم والعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والأعراف المتداولة بين أفراد المجتمع وأنماط المعيشة. وكذلك الاتجاهات والميول والمواقف نحو العمل.

كما تتمثل أيضا في حركية المجتمع كالتمدن ونموه وزيادة عدد السكان وارتفاع مستوى المعيشة والتعليم. ولمواجهة هذه المعطيات أو التكيف مع هذه التغييرات الزاحفة بقوة، يجب

على منظمات العمل تلبية الحاجيات المتزايدة للأجيال القادمة من توفير للثروة ومناصب عمل وتحقيق الحاجات الإستهلاكية والترفيهية والتدريبية لرفع مستوى الأداء.

وحسب باسـت **Best 1985**. فإن العمالة ما بعد عام **2000** ستتصف بالتقدم في السن، والمستوى التعليمي والثقافي بشكل أفضل. كما ستشهد توازن في توزيع مناصب العمل بين الأفراد من الجنسين. وأن هذه التغييرات الاجتماعية ستجر في سيلها متاعب جمة في تسيير المنظمات. وأن تقدم سن العمالة الحالية سيخلق تنافسا حادا على مناصب العمل التي ستعرف بدورها تناقصا، وأن دور المرأة سيحتل مجالا أوسع.<sup>1</sup>

## 2-8 التحديات العلمية و التكنولوجيا:

يشهد العالم اليوم ثورة علمية وتكنولوجية متقدمة، تتسابق الدول والمنظمات في الأخذ بزمام هذه الثورة للسيطرة عليها والتمكن منها وامتلاك مقدراتها. وتعود أهميتها إلى التأثير العميق الذي تحدثه في جميع جوانب الحياة والمشكلات الكثيرة التي ستثيرها. ويعتمد هذا الأخير على المعرفة والاستخدام الأمثل لها والقدرة على توليدها وتنظيمها وسرعة تطبيق نتائج العلم.

ويشير مفهوم التكنولوجيا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في نظام إلى مخرجات<sup>2</sup>. ومن ثم لم يعد هذا المفهوم مقتصرًا على التطور في المعدات والآلات كما هو شائع. بل يشير إلى المعرفة **know how** كجزء أساسي من التكنولوجيا ويدخل ضمن هذا المفهوم الطرق المتبعة في الإنتاج وخصائص الموارد المستعملة والنظام المعرفي الذي تستند إليه أساليب العمل.

هذا ويشير توفـلر **Toffler 1980** بأننا ندخل في مرحلة التغييرات العميقة والجذرية ويعود سببها بنسبة كبيرة إلى انفجار المعلومات وتطور التقنيات والتكنولوجيا في شتى مجالات الحياة. وأن المنافسة القوية ستفرض على المنظمات إستدخال أحدث هذه الوسائل واقتناء أحدث وأدق المعلومات والتي تتطلب بدورها الحصول على عمالة متخصصة ذات مهارة عالية.<sup>3</sup> كل هذه التحديات تؤدي إلى تخفيض معدل استخدام العنصر البشري، وتجعل المنظمة أمام تحديات

<sup>1</sup> - Léandre Maillet . Psychologie et organisation OP .CIT P، P 492.493

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم – مرجع سابق ص 150.

<sup>3</sup> -- Leandre Maillet. Psychologie et organisation OP .CIT. P، 491.

التغيير التنظيمي. تمس التدريب والتعليم وبرامج التخطيط للمورد البشري والمسار الوظيفي وعلاقات العمل بما يتوافق مع هذه التغييرات المتدفقة بشكل قوي ومستمر.

ويرتبط التقدم التكنولوجي والعلمي بمجموعة من المفاهيم من أهمها الانفجار المعرفي أو الإفراط المعلوماتي **over-informatics** كما يطلق عليها البعض. ومن مؤشرات أن البشرية الآن أصبحت قادرة على أن تنتج في سنوات قليلة كما من المعرفة يفوق ما كانت تنتج سابقا في قرون. ويشير مفهوم المعلوماتية إلى مجموع النظم العلمية التي تعنى بالدراسة النظرية والتطبيق العلمي في كل الجوانب الفنية والاجتماعية المتعلقة باستخدام وتوظيف التكنولوجيا والمعلومات مثل الحاسب الآلي والبرمجيات **Logiciels** وشبكات الاتصال. ومن نتائج هذا التقدم، انهيار المقولة التي مفادها زود الطالب أو العامل المتربص ببعض المعلومات أو الخبرات والتدريب عليها من شأنه أن يمكنه من مواجهة المستقبل. ومن ثم أصبح من الضروري البحث عن أساليب تدريبية جديدة لمواجهة هذه التغييرات التي تتطلب تأكيد عدد من المهارات منها القدرة على التكيف وقبول المخاطرة والمرونة و القدرة على استشراف الغد والتهيؤ له. كما أدى الانفجار المعرفي إلى زيادة كم المعلومات والحقائق وأساليب وطرق العمل بصورة كبيرة ومنه تزايدت فروع المعرفة والوظائف. وبالتالي أصبحت الحاجة إلى إعداد الكوادر بطريقة علمية متخصصة.<sup>1</sup>

ومن جهته (زاند 1981 Zand ) يقول بأن المنظمات المعاصرة لا خيار لها لمواجهة هذه التحولات والتحديات إلا بانتهاج ما يلي:<sup>2</sup>

\* تحديد المعلومات الهامة جدا **les informations pertinentes**

\* توضيح و بشكل جيد تلك المعلومات.

\* إستيعاب و إستدخال المعلومات التي تخدم مصلحة المنظمة.

\* رسم إستراتيجية فعالة لتسيير عمالة مثقفة ومكونة ومدربة وقادرة على التجاوب والتكيف مع التغييرات المتدفقة دون انقطاع.

<sup>1</sup> - فتحي درويش عشبية: مقال بعنوان "أدوار الجامعة في مصر في ضوء التحديات المعاصرة " مجلة الإدارة العامة المجلد 45 العدد 2 ربيع الثاني 1426 الموافق شهر ماي 2005 من ص ص 287، 353.

<sup>2</sup>- Leandre Mailet. bide OP. Cit P 491

كما نلفت الإلتباه، إلى أن التغييرات العلمية والتكنولوجية الحالية والمستقبلية ستؤدي إلى تغيير معايير التقييم التنظيمي وتحولها إلى معايير عالمية. وما معايير وإشتراطات الأيزو إلا دليلا على هذه الحقيقة. وتسابق المنظمات اليوم في تطبيق والسعي المضني للحصول على شهادات المطابقة للمعايير أو المقاييس العالمية التي حددتها منظومة الأيزو إلا تأكيد ميداني لذلك.

### 8 - 3 التحديات الاقتصادية:

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن 20 تحولات وتغييرات هائلة على الصعيد الاقتصادي سواء على المستوى الفكري (ابتكار أساليب ومناهج وطرق تسيير مثل نظام الجودة) أو على مستوى الأداء والإنتاج (رفع جودة المنتج وكميته وجعله خالي من العيوب، والبحث على نيل رضا المستهلك). ومن ثم كان و لابد من رفع تحديات جديدة . تتجلى هذه التحديات في العديد من الجوانب التي لها تأثير كبير في السياق التنظيمي، وأهمها التغير في المفاهيم الاقتصادية ومضامينها مثل مفاهيم الإنتاج والاستهلاك والادخار والاستثمار، فقد تغيرت وأخذت أشكالاً مغايرة عما كانت عليه من قبل. وهو الأمر الذي يتطلب إلمام دقيق وصحيح بها من قبل القائمين بشؤون المؤسسة. من جهة ثانية تتجلى التحديات من خلال التكتلات الاقتصادية ذات الأثر العميق، التي تتمثل في تحالف المنظمات القوية ذات النفوذ على العالمي. حيث غيرت هذه الأخيرة من إستراتيجياتها التنافسية إلى إستراتيجيات التحالف. وعلى سبيل المثال نذكر تحالف " شركة بوينغ مع ماك دونيل دوجلاس " وكذلك " جنرال موتورز مع تيوتا اليابانية ". بحيث تحصلت هذه الشركات على ميزات تنافسية كبيرة منها تحسين جودة المنتج، خفض التكاليف الإنتاجية وزيادة الحصص في السوق العالمية على حساب منافسيها في ذات السوق.

كما حدثت تغييرات هامة في المحيط التنظيمي وكذا على المجتمعات من خلال عمليات الخصخصة **La privatisation**، ويقصد بها تحويل القطاع العام إلى قطاع خاص حتى على مستوى التعليم والخدمات العامة. بحيث أتضح، بأن هذه التغييرات تمارس ضغوطا كبيرة على اقتصاديات الدول النامية الشيء الذي سيفرض على منظماتها البحث عن بدائل وموارد إضافية وأن تطور من أساليب تسييرها وكذا منتجاتها. كما صاحب هذه التغييرات ظاهرة التغيير والتطور الملموس في بنية المهن وطبيعتها. هذا ما أدى إلى إختفاء مهن وظهور مهن أخرى. فأصبحت المهن اليوم وفي المستقبل لا تتطلب جهدا عضليا وقوة جسمانية كبيرة، بل ستتطلب قوة في التفكير والدقة ودرجة عالية من المهارة الأدائية. كما حلت الآلة والتقنيات

الحديثة محل الإنسان في كثير من الأعمال، ومن ثم فمن المتوقع مستقبلا أن تقل الوظائف المتاحة للعمل.<sup>1</sup>

كما أنه من المتوقع أيضا، في ظل الإتجاه المتزايد نحو الإعتماد على معطيات وتقنيات الثورة العلمية وما تمخضت عنها من آلات، أن يزيد عدد المرات التي قد يضطر فيها الفرد لتغيير وظيفته بشكل جزئي أو كلي. وعلى هذا الأساس يتعين على المنظمات أن تسعى لتكوين قوى عاملة لديها القدرة على إكتساب المعرفة والمهارة التي تتطلبها العمليات والأنشطة الجديدة لتواكب التغييرات والتطورات التي ستحدث وتحقيق إحدى المبادئ الأساسية لنظام الجودة الشاملة ألا وهو التحسين المستمر لضمان الجودة والفعالية الإستمرار في النشاط أي البقاء في بيئة تنظيمية تنافسية. أهم مميزات التحديات الاقتصادية:<sup>2</sup>

\* الإقتصاد المعاصر أو الجديد هو إقتصاد رقمي **Economics digital** مبني على التقنيات الحديثة للإتصال والإعلام **(les Nouvelles Techniques d'Information et de Communication NTIC)**، حيث لعب الإنترنت الدور الأساسي في تطويره وتحريكه.

\* يستخدم طرق وأساليب جديدة علمية تمكنه من تحمل المخاطرة والمراهنة على المستقبل.

\* ظهور نماذج تنظيمية جديدة متطورة للمؤسسات عن طريق شبكات الإنترنت الداخلية و الخارجية ( الإنترنت والإنترانت **L'Internet et L'Intranet**).

\* التحسين المستمر والتميز الشامل، وفتح آفاق جديدة للأسواق ( أي درجة عالية من التفتح، وحركة سريعة وحررة للمنتجات، والشفافية في التعامل، توفر السلع وتنوعها، انخفاض الأسعار)، وظهور أساليب جديدة في البيع والشراء كالبيع بالإنترنت الذي أدى إلى ربح الوقت وتوفير جهد التنقل وتخفيض بعض تكاليف.

\* ظهور علاقات جديدة مع الزبون أي إمكانية تخصيص وتشخيص العلاقة بالمستهلك وإدارتها وهو ما يعرف إدارة العلاقة الخاصة بالمستهلك **customer relation ship management** والإعتماد على جمع وتحليل الطلبات والمعلومات بواسطة البرمجيات.

<sup>1</sup> - فتحي درويش عشبية: مقال بعنوان "أدوار الجامعة في مصر في ضوء التحديات المعاصرة" مجلة الإدارة العامة ، مرجع سابق. ص، ص 287 ، 353.

<sup>2</sup> - Jean Brillman : les meilleures pratiques du management op.ct 225.

\* السوق الاقتصادي المعاصر هو سوق العرض بعد ما كان سوق الطلب. والمستهلك هو سيد الموقف.

\* خصوصية المصالح العمومية ونهاية احتكار الدولة للمصالح العامة.

\* الحرص الشديد على احترام الوقت، ارتباط الزبون بخطوط الإنتاج و نهاية الإنتاج الكمي وتطبيق مبادئ التسيير التaylorية لتحل محلها أساليب علمية جديدة أثبتت الدراسات فعاليتها التطبيقية وقابليتها لتتجاوز مع كل أشكال التنظيمات ونذكر منها نظام الجودة الشاملة ومواصفات أو معايير الأيزو **I.S.O 9000**.

#### 4-8 التحديات السياسية:

تتمثل هذه التحديات في جوانب وأبعاد كثيرة من أبرزها زيادة المد الديمقراطي والتقارب الدولي. ونشير هنا إلى السياسة بين الدول، حيث تلجأ الكثير منها إلى بعض الأساليب كالتحالفات والتكتلات التي نشاهدها مثل: الإتحاد الأوروبي وإتحاد الدول الآسيوية والجامعة العربية والخط الأطلسي والإتحاد الإفريقي، أمريكا الجنوبية.. الخ. فكل هذه العوامل تفرض على أي منظمة أن تتغير للتجاوب مع المحيط الذي تعيش فيه وتتأثر به وتؤثر فيه. هذا ما يؤكد لنا كل من هندرسن وكانت "**Hendersonn & Quandt (1967) بأن المنظمة هي**" هذه الحقيقة والكيان الذي نسميه المنظمة لا تعني مجرد وحدة يمكن عزلها عن محيطها".<sup>1</sup>

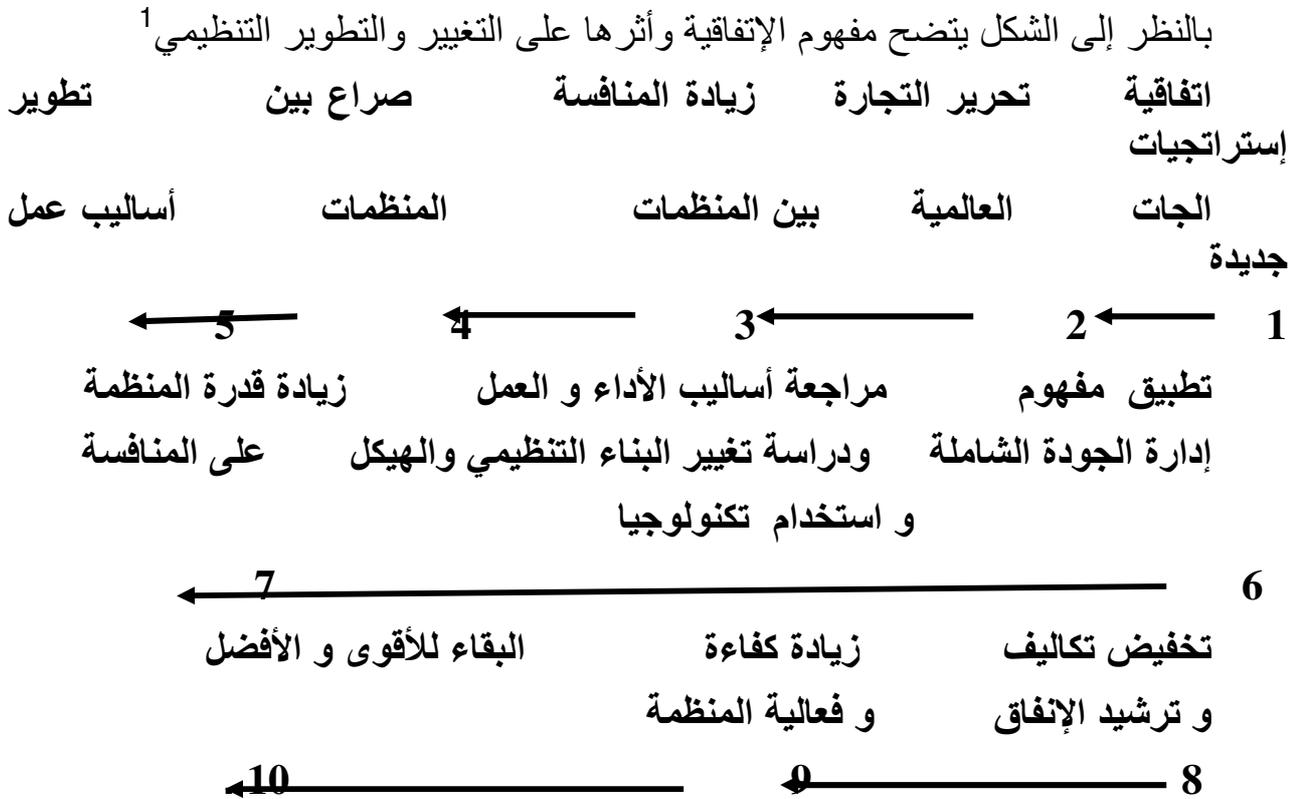
#### 5-8- تحديات الجات والجودة الشاملة ومعايير إيزو 9000 (iso)

الجات **GATT**: هي اتفاقية دولية تعني تحرير التجارة العالمية وإلغاء الحدود السياسية الموجودة بين الدول وفسح المجال أمام السلع لتنتقل بكل حرية، ورفع التعريفات الجمركية، وقيد الحصص المفروضة على صادرات الدول. وذلك يدخل ضمن مفهوم الاقتصاد الكوني **la globalisation économique** الذي تريد الدول الصناعية الكبرى تحقيقه وفرضه تحت مظلة العولمة بدعوى الفائدة لجميع. وهذا ما أدى إلى زيادة حدة التنافس بين المنظمات وبالتالي أصبح البقاء للأقوى والأفضل هو المبدأ المعمول به. كما يفرض هذا النظام الجديد على المؤسسات الإلتزام بسلسلة المواصفات العالمية إيزو **9000** وتطبيق مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة **system management total quality** من أجل الارتقاء بمستويات الأداء وتحسين نوعية المنتجات

<sup>1</sup> - LEANDRE MAILLET. psychologie et organisqtion OP cit p 486

لقد ترتب عن هذا النظام الجديد كذلك صراع شديد بين المنظمات، يتمثل في المنافسة القوية على زيادة حصص كل منظمة في السوق على حساب المنظمات الأخرى المماثلة. وهو الأمر الذي يتطلب ضرورة تطوير إستراتيجيات معينة للتكيف مع حدة التنافس وزيادة قدرة المنظمة ونيل رضا أكبر عدد ممكن من المستهلكين أو ما يسمى بالزبائن. كما يهدف تطبيق مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة ومراجعة أساليب العمل والهيكل التنظيمية (استبدالها بهياكل مرنة قادرة على الاستجابات الظرفية). وتسيير الكفاءات وتقييم قدرة المنظمة على مواجهة التغييرات المتتالية.

و يمكن تلخيص ذلك بالشكل التالي:



<sup>1</sup> - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة . مرجع سابق ص ص 43، 44.

## 9- مقومات التغيير التنظيمي:

تحتاج الإدارة لتسيير عمليات التغيير وإنجاحها وإنشاء تغيير بناء إلى الأفكار الجديدة وتوضيحها للعاملين و تهيئة ظروف قبولها. تقوم هذه العملية على :

1 - تحتاج الإدارة إلى معلومات واضحة ودقيقة عن التغيير، ثم تدرس أهدافه وأساليبه تسييره وأنواعه وتأثيراته المحتملة. كلما كانت المعلومات المتاحة دقيقة ومستوفية للبيانات اللازمة والمواصفات الضرورية كلما زادت فرص نجاحه وتقبل العاملين له.

2- تحتاج الإدارة إلى تدريب العاملين على المهارات الإدارية المختلفة لرفع مستوى الأداء وتخفيض التكاليف و ربح الوقت.

3- تحتاج الإدارة إلى قدر كبير من المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات. وذلك كي يمكن الإستفادة منه وتحقيق النتائج المستهدفة.

4- تحتاج إلى قادة إداريين ومشرفين تتوفر فيهم مهارات قيادية والتي يمكن إجمالها في ما يلي:  
\*المهارة التنظيمية: وهي النظر إلى المنظمة على أنها كيانا متكاملًا. يتكون من عدة أجزاء متداخلة تتفاعل مع بعضها لإنجاز مهام تخدم بعضها البعض من أجل تحقيق هدف إستراتيجي عام.

\*- المهارة الفنية: وتعني التحكم والتمكن والفهم العميق للعمل وطرقه وأساليبه. وفهم العلاقات الوظيفية وتكاملها والمشكلات المختلفة التي قد تحيط بجوانبه والبدائل الممكنة لإنجازه في أحسن الأحوال.

\*- المهارة الإنسانية: ويقصد بها الفهم العميق للجوانب النفسية للأفراد ومشكلاتهم الإنسانية وحاجاتهم ورغباتهم النفسية والاجتماعية والقدرة على الإتصال وخلق علاقات طبيعية معهم من خلال التعرف على أفكارهم وقدراتهم وتشجيع الروح المعنوية والمبادأة وكسب دعمهم. كما يجب فهم العلاقات اللارسمية و توظيفها لمصلحة المنظمة.

\*- المهارة الفكرية:تشمل القدرة على التحليل والقراءة الصحيحة للمعلومات ومقارنتها و الإستفادة منها ومن الخبرات المختلفة والإطلاع على ما يحيط بالمنظمة.

## 10- أنواع التغيير:

يمكن التمييز بين أنواع التغيير التنظيمي بحسب المعيار المستخدم في التمييز، لأن نجاح عملية التغيير تتطلب فهما لطبيعة التغيير وأنواعه وهي كالتالي:

**\*1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي :** وهذا المعيار اخذ درجة شمول التغيير معيارا للتمييز بين النوعين من التغيير، هما التغيير الجزئي الذي يشتمل على جانب أو جانبين فقط من التنظيم كأن يعنى بمصلحة أو بقسم أو بالجانب الفني دون سواه. أما التغيير الشامل فهو الذي يهتم بكافة النواحي الفنية أو النفسية أو الإجتماعية أو النظم الإدارية. ونشير هنا بأنه يعاب على التغيير الجزئي قد ينشئ نوعا من الإختلال في التوازن التنظيمي بحيث تكون جوانب متطورة وأخرى متأخرة مما يقلل كذلك من فعالية التغيير.

**\*2- التغيير المادي والتغيير المعنوي:** التغيير المادي هو ذلك التغيير الذي يمس عادة بالجوانب الفنية كالآلات، والمعدات، ووسائل العمل والبنىات والمرافق العامة..إلخ. أما التغيير المعنوي فهو الذي يحدث في الجانب السلوكي والنفسي والإجتماعي للعاملين. وعلى هذا الأساس قد تلجأ المنظمة إلى التركيز على الجانب المادي الفني(هذا ما يلاحظ على العديد من المنظمات الجزائرية) وإهمال الجانب النفسي والسلوكي للعاملين. فتحدث هناك فجوة على ما هو موجود من آلات ومعدات متقدمة وبين سلوكيات وإتجاهات العاملين. ومن ثم يصبح التغيير شكليا وغير فعال.

**\*3- التغيير السريع و التغيير التدريجي:** يتم تمييز هذا النوع حسب سرعة التغيير. وفي هذا الأخير تلعب الظروف والمواقف دورا هاما في إختيار أي النوعين يناسب حالة المنظمة في تلك الفترة. لأن الظروف تفرض أن يكون التغيير سريعا في بعض الأحيان. غير أن التغيير البطيء او المتدرج يكون أكثر تقبلا من سواه.

وهناك من يصنف أنواع التغيير بحسب مصدر التغيير، ونجد هنا ثلاثة أنواع هي:

**1- التغيير المقصود أو المتعمد:** هذا النوع يكون التغيير مقصودا لأنه صادرا من السلطة الداخلية للمنظمة. ويتناول عادة الإجراءات والنظم والقوانين والهياكل التنظيمية والأهداف والنشاط والإتجاهات. ويسند هذا التغيير في الغالب إلى دور المدير ونشاطاته وتأثيره في إتخاذ القرارات والتغيير هنا يعد البديل الذي يختاره المدير أو صدر به قرار وتم إعتماده لمعالجة مشكلة أو يحسن الأداء.

**2- التغيير المفروض:** وهذه الحال يصدر التغيير من مصادر أكثر قوة ونافذة، كأن تنص عليه القوانين الحكومية أو توصيات صادرة عن منظمات رسمية، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات أو مؤسسات خارج أسوار المنظمة التي ينفذ عليها.

**3- التغيير التكيفي:** هذا التغيير ليس مقصودا ولم يكن صادرا عن سلطة الداخلية وليس مفروضا من السلطات الخارجية. وإنما يحدث بناء على اقتناع شخصي من المرؤوس بدون علم رئيسه أي ليست له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه. ويحدث التغيير التكيفي لسبب أو آخر مثل تطوير بعض الإجراءات الخاصة بالعمل. أو لجعل الأنشطة والأداء أكثر ملاءمة أو لمواجهة موقف إستثنائي أو تسير ظرف معين...إلخ.

وهناك من يصنف أنواع التغيير بناء على بعض الأسس العلمية مثل:

**أولاً:** تصنيف التغيير حسب الوقت الذي يستغرقه و ينقسم هذا النوع إلى:

**1- تغيير سريع وقصير الأجل:** وهذا النوع من التغيير يتم بسرعة. يسميه البعض بالتغيير التكتيكي لأنه يرتبط بالظرف أو الموقف اللحظي الذي يواجهه متخذ قرار التغيير. كما أنه يكون تغييرا تكيفيا من أجل التكيف مع متطلبات الموقف الملح والعاجل الذي يواجهه عملية التغيير.

**2- تغيير متوسط الأجل:** وهو تغيير يتصل بسياسات المنظمة. بشكل أكبر من سياسات الانتاج والتدريب والتسويق والموارد البشرية.

**3- تغيير طويل الأجل:** هذا النوع يحتاج إلى مدة طويلة. وسبب ذلك متصل بإستراتيجية المنظمة مثل عمليات إعادة الهيكلة.

يلاحظ على هذه الأنواع الثلاثة أنها تتداخل مع بعضها البعض. فالتغيير طويل الأجل يحتوي على تغييرات متوسطة الأجل التي بدورها تحتوي على أخرى قصيرة الأجل.

**ثانياً:** تصنيف أنواع التغيير وفقا للمرحلة التي يتم فيها تنفيذ التغيير. وهنا يتم تصنيف التغيير إلى:

**1- تغييرات أولية أو تمهيدية:** وهي تغييرات ذات طابع ابتدائي تهدف إلى تمهيد وتحضير المناخ التنظيمي المناسب لأجراء التغييرات الأساسية. لذلك فهذا النوع يكتسي أهمية كبيرة لأنه يعنى بإعداد المناخ المرغوب للتغيير.

**2- تغييرات ثانوية تكميلية بنائية:** وهي التغييرات ذات طابع تكميلي بمعنى أنه يكمل ما تم بناءه من أفكار ومبادئ وقيم وتعديلات سلوكية في مرحلة التغيير الابتدائي. كما يضيف إليها سياسات وإجراءات ووضع الهياكل الرئيسية.

**3- تغيير علاجي:** وهذا النوع يأتي لاستكمال أو علاج أي قصور حدث أثناء إجراء التغييرات الثانوية أو نتيجة لسبب آخر. بالتالي فإن مهمة هذا النوع من التغيير هي معالجة النقص الذي صاحب عمليات التغيير السابقة.

**ثالثاً: تصنيف التغيير** وفقاً للمضمون الذي يستهدف تحقيقه، ويمكن تصنيف هذا النوع إلى ما يلي: **1- تغيير هيكل عميق المضمون:** يحدث هذا التغيير في الجذور والقواعد الأساسية خاصة للوحدات الإدارية أو الإنتاجية المستهدفة. وبالتالي يحتاج إلى جهود جبارة وتكاليف عالية وتتطلب وقتاً طويلاً.

**2- تغيير شكلي غير عميق:** هذا النوع من التغيير يكون الهدف منه هو تغيير وقتي ظرفي يتطلبه حدث معين أو ظرف معين. وبالتالي تبقى إجراءاته على سطح الأحداث ولا ينفذ إلى الأعماق. بينما تشير الكثير من الدراسات والبحوث. ويؤكد علماء الإدارة والتنظيم على أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير وهما:

**أ- التغيير المخطط:** وهو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو إضافة أو حذف في العناصر الأساسية للمنظمة وفقاً لتدبير وتقدير محددين ومتطلباته من جهة، والفوائد التي يمكن الحصول عليها نتيجة لهذا التغيير من جهة أخرى.

**ب- التغيير الغير المخطط أو الطارئ :** وهو التغيير الذي تقوم به بعض المنشآت كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة أو طارئة كالتغيير في بعض عناصرها نتيجة لضغوط خارجية مما يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة.

وتجدر الإشارة هنا أن هذه الأنواع من التغيير يتم إختيارها حسب حاجة المنظمة. وقد تحتاج نوعاً واحداً أو أكثر من أنواع التغيير عندما يكون لديها الأسباب والمبررات الكافية لذلك. إلا أنه من الضروري تجنب التغييرات العشوائية الغير المدروسة والأخذ بالتغيير المخطط، وهو أهم الأنواع على الإطلاق. ويرى العلماء أنه مهما تكن طبيعة وحجم وأسلوب التغيير فإنه سيمر ببعض المراحل التي تحققه في أرض الواقع. وعلى هذا الأساس سنعالج فيما يلي مراحل التغيير.

## 11- مراحل التغيير:

سبق وأن أشرنا إلى أنواع التغيير التنظيمي. كما تؤكد الكتب التي تناولت هذا الموضوع على أنه لكل نوع أو نموذج مراحل تتفق مع وجهة نظر علمائها. و سنتناول فيملي مراحل نموذج ك.لويين **KURT LEWIN** في محاولته الرائدة في تحديد مراحل التغيير والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها وتطويرها، لكي تتناسب مع ظروفهم. وتتضمن عملية التغيير بعض الأحداث التنظيمية أو العمليات النفسية المتتابعة والتي تحدث عبر فترة من الزمن. لقد أقترح لويين و فريقه بأن تحقيق هذا التتابع يتطلب ثلاثة مراحل رئيسية هي:

### 1-11 مرحلة حل الجمود أو الإذابة (UNFREEZING) ; LE DEGEL

حسب كيرت لويين تمثل هذه المرحلة التخلي عن أساليب وأنماط الإدارة المعمول بها في السابق، حيث لا بد أن تشجع الإدارة خلال هذه المرحلة العاملين على تبني أنماط وسلوكيات تتماشى مع أهداف المنظمة لإحداث عملية التغيير التنظيمي. وخلال هذه الأخيرة لا بد أن تقوم الإدارة بتشخيص القوى الدافعة لعملية التغيير، التعرف على الفوائد المتوقعة من عملية التغيير، وكذلك الآثار المحتملة لعملية التغيير. وتلعب القيادة الإدارية دورا رئيسيا في توضيح الرؤية وتحديد الأهداف التي يراد تحقيقها من خلال تبني عملية التغيير، كما تقوم القيادة الإدارية بإقناع العاملين في مختلف المستويات الإدارية بأهمية التغيير للمنظمة والعاملين. و يتوقف نجاح عملية تنفيذ التغيير التنظيمي واستمرارها على قناعة القيادات الإدارية ورغبتها في تبني عملية التغيير إذ ليس من المنطقي البدء في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي في ظل عدم توفر قناعة بحتمية التغيير.

وبعبارة أخرى تمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات العمل من عاملين ومديرين ومشرفين إلى ضرورة الحاجة إلى التغيير. وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل. وهي كذلك إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم. ولا يمكن للمنظمة أن تتم ذلك، ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين وتعبئتهم. ويطلق على هذه العملية التهيئة بالإذابة **LE DEGEL**، حيث يتم تحرير الموقف وتحرير الأفكار، وحثهم على التقبل والتأييد، حتى يحسوا ويدركوا الحاجة إلى التغيير، ويلتزمون بذلك. على أن تقوم الإدارة من جهتها ببحث الأفراد على البحث عن طرق جديدة

للقضاء على بعض المشاكل مثل: ضعف الأداء والغياب وللامبالاة، والتأخر في الإنجاز... إلخ ومن ضمن أساليب تحرير و إذابة الموقف ما يلي :

- منع كل مدعمات أو معززات أنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل .
- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى عرقلة العمل.
- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا أي إزالة أسباب المقاومة.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالعمل و كذا الإجراءات محل الإشكال .<sup>1</sup>

## 11-2 - التغيير ( Change ) :

تعني التدخل الذي يقوم به القائمون علي التغيير. حيث يقومون بتنفيذ برامج التغييرات المخططة لتحريك المنظمة و نقلها من وضعيتها الحالية إلى حالة أفضل. كما ينظر البعض إلى هذه المرحلة من التغيير الحقيقي، ليس فقط مرحلة تدخل. بل إنها مرحلة تعلم، حيث يكتسب فيها كل من الأفراد والجماعات والمنظمة أنماطا جديدة من التصرفات والسلوكيات التي تساعدهم على مواجهة مشاكلهم في التغيير إلى الأحسن . وتهتم هذه المرحلة بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها(أي تحديد أهداف التغيير بشكل تفصيلي ودقيق)، وتطبيق التغيير من خلال إستعمال أدوات ووسائل التغيير المعدة سلفا. ثم تحديد أدوار المشاركين الذين لهم صلة مباشرة بعملية التغيير من عمال و مشرفين ومديرين ورؤساء الأقسام. والجدول التالي يوضح ذلك :

طرق قياس الحاجة للتغيير	أدوات ووسائل التغيير	أهداف ومحتوى التغيير
-البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل و مشاكل العاملين - إحصاءات ترك الخدمة و الغيابو التأخر ولشكاوي،- فحص سياسات الأجور و الترقية الحوافز، الإختيار، التعيين،الجزاءات -استطلاع رأي مشرفين ، مدرين عن - إجتماعات ومناقشات بين المستشاورين و المديرين بالمنظمة .	- التدريب لرفع المهارات الفنية -التدريب لرفع المهارات السلوكية مثل الدافعية و الإتصال و الإدراك و التأثير القيادة و الصراع والجماعات وغيرها- تدريب الحساسية . - تحليل تفاعلات الإتصال - الإستشارات و التوجيه- سياسات الإختيار و التعيين - تخطيط المستقبل الوظيفي. - الشبكة الإدارية .	<b>الأفراد :</b> - الإتصال - التأثير - إتخاذ القرارات - الدافعية - توافق مع العمل - أداء عال - إنضباط و إلتزام - مهارات فنية
- البحوث و الدراسات الخاصة بجماعات العمل و سلوكها	- جماعات العمل مستقلة - مشاركة العمل في الإدارة	<b>الجماعات</b> - إعادة بناء جماعات العمل

<sup>1</sup> - أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات مرجع سابق ص 464

<ul style="list-style-type: none"> <li>- إستقلال الجماعات</li> <li>- الإتصالات الجماعية</li> <li>- إتخاذ القرارات الجماعية</li> <li>- حل الصراع الجماعي</li> <li>- التعاون</li> <li>- تبادل المعلومات</li> <li>- الحساسية للآخرين .</li> <li><b>التنظيم</b></li> <li>- الأهداف</li> <li>- السياسات و الخطط</li> <li>- هيكل التنظيم</li> <li>- الوظائف وأساليب العمل و الإجراءات.- التكنولوجيا</li> <li>-المنتجات-المتابعةو الرقابة</li> <li>- خطط الإنتاج و التسويق و التمويل و الأفراد</li> <li>- الإتصالات الإدارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاركة العمال في الأرباح</li> <li>- لجان الإنتاج</li> <li>- جماعات الرقابة على الجودة</li> <li>- مجالس الإدارة المصغرة</li> <li>- تدريب الحساسية</li> <li>- مراكز الربحية .</li> <li>- الإحلال الفني للآلات</li> <li>- إعادة التنظيم و الهيكل</li> <li>- تبسيط و تعظيم الوظائف</li> <li>- تبسيط الإجراءات</li> <li>- وسائل الإتصال التنظيمي</li> <li>- الإدارة بالأهداف</li> <li>- إعادة تصميم أنظمة الإنتاج و التسويق و التمويل و الأفراد</li> <li>- جداول العمل المرنة</li> <li>- العمل 4 أو 5 أيام الأسبوع</li> <li>- الشبكة الإدارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إستطلاع رأي مشرفين عن جماعات العمل و العلاقة بينها</li> <li>-الإجتماعات بين جماعات عمل</li> <li>- إجتماعات المستشارين مع جماعات العمل</li> <li>- دراسات و بحوث الرضا عن العمل و مشكل العمل</li> <li>- دراسة المناخ التنظيمي</li> <li>-دراسات العمل وتحليل الوظائف</li> <li>- دراسة أساليب الرقابة و التسويق و التمويل.</li> <li>- دراسة وظائف الإنتاج و التسويق و التمويل الأفراد</li> <li>-المقابلات بين المدربين</li> <li>- مقابلات المدربين مع المستشارين .</li> </ul>
--	--	--

الجدول رقم 01 : يوضح أهداف و أدوات التغيير و التطوير التنظيمي.<sup>1</sup>

### 11-3 - مرحلة التجميد ( refreezing ) le regel

كما بدأت مرحلة التغيير بضرورة إذابة المواقف ، ثم إنتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة. يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب، أن يتم تجميد وتثبيت أو تعزيز ما تم التوصل إليه، أي هي مرحلة حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه. وذلك عن طريق التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي. وللحفاظ على نتائج عملية التغيير، يمكن أن نتبع بعض الطرق منها مثلاً:

\* المتابعة المستمرة لنتائج التطوير ومقارنة النتائج الفعلية بتلك المخططة والمطلوبة ومناقشة الإنحرافات المحتملة وتقديم العلاج المناسب .

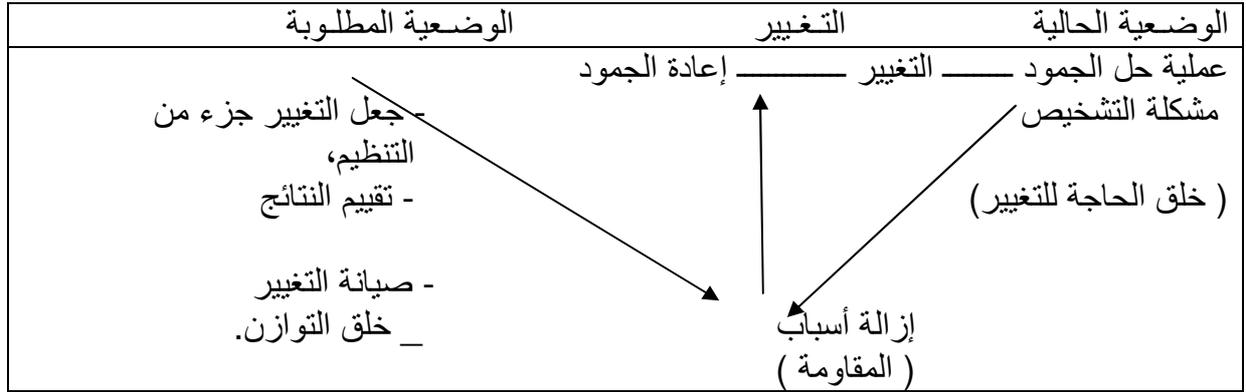
\* الإستمرار في تدريب الأفراد والمشاركين في تطوير الأسس والمبادئ العلمية للتطوير والتغيير وأدواته.

\* توفير وسائل إتصال متفتحة بين الفاعلين مع توفير كافة المعلومات المرتبطة بالتغيير. \*بناء أنظمة وحوافز مشجعة للإقتراحات الخاصة بالتغيير والتطوير خاصة الإبداع والمبادأة والإبتكار في العمليات الوظيفية و الإدارية .

<sup>1</sup> - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق ص 464

\* إحلال الأساليب الجديدة محل القديمة و ترسيخها في أذهان الأفراد .<sup>1</sup>

و يمكن تلخيص مراحل عملية التغيير في الشكل التالي .<sup>2</sup>



( الشكل رقم 12 يوضح مراحل التغيير التنظيمي. )

وهناك من يطرح نموذجا آخر يتكون من أربع مراحل وهي على النحو التالي:

**أولا مرحلة التغيير:** وهي مرحلة مهمة حيث ينبغي للمنظمة أن تشعر أن هناك حاجة للتغيير، ومن ثم تقوم المنظمة بتلمس وتشخيص المشاكل والنظم التي تحتاج إلى تغيير، وتحديد النظم الجديدة المقترحة. ثم التأكد من إمكانية إحداث التغيير المطلوب، لأنه من الممكن أن تكون هناك حاجة للتنظيم دون تغيير. كما يجب توقع أسباب مقاومة الأفراد للتغيير والاستعداد لمعالجة المقاومة والحرص على إقناع الأفراد بالتغيير. وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

أ- **تحديد الحاجة للتغيير:** تنبع الحاجة هنا، إما الوصول بالمنظمة إلى وضع أفضل من الوضع الحالي وإما لوجود ظروف وتغييرات خارجية حتى تستطيع المنظمة التكيف مع هذه التغييرات والتطورات. وقد تكون الحاجة نتيجة لوجود مشاكل داخلية، قد تكون في هيكل التنظيم أو سلوكيات العاملين أو الوسائل الفنية المستعملة، ويتضح بأن التغيير هو الحل المناسب لمعالجة هذه المشاكل.

ب- **تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشاكل:** بما أن التغيير، في غالب الأحيان، هو عملية مكلفة ماديا وقد تأخذ وقتا وجهدا كبيرين من المنظمة فإنه يجب أن يكون التغيير موجها لعلاج مشاكل حقيقية والوصول بالمنظمة إلى وضع يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وعلى هذا الأساس يجب تشخيص المشاكل بمنهج علمي ومدروس. كما يستحسن الاستفادة من خبراء

<sup>1</sup> - أحمد ماهر: نفس مرجع ص ص 466 ، 467

<sup>2</sup> - رابحة حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ط 2003 . ص 313

التغيير التنظيمي أو الاستفادة من تجارب مؤسسات حققت نجاح، وإجراء مقابلات مع العاملين وتحليل البيانات التي تخص المؤسسة وظروفها. وهذه المرحلة تعد أهم المراحل.

**ج- تحديد الهيئة التي تقود التغيير:** لا بد من وجود هيئة أو تنظيم يقود التغيير وإعطائه السلطات والصلاحيات التي تمكنه من القيام بهذا العمل، كتجميع الأفكار والآراء عن التغيير والتخطيط متابعة تنفيذه بواسطة العاملين بالمنظمة ومعرفة النظم والأقسام المطلوب تطويرها. الإستعانة برجال الإدارة والمنظمين والمشرفين بتقديم كل ما من شأنه إنجاح التغيير وفق منهج علمي سليم.

**د- تحديد أسباب المقاومة وكيفية التعامل معها:** من المسلمات أن التغيير غالبا ما يقابل بالمقاومة من طرف الأفراد. وعليه لابد على الإدارة من الاستعداد لها والأخذ بعين الاعتبار في كيفية التغلب على مقاومة التغيير في جميع مراحلها نظرا لأهمية هذا الموضوع.

**ه- إقناع الأفراد بضرورة التغيير:** يجب قبل البدء في التخطيط للتغيير وتنفيذه أن يتم إقناع رجال الإدارة والعاملين بحتمية التغيير، وسرد المبررات وتوضيح الأسباب الداعية لذلك. ثم وضع و شرح التصور الجديد ( الرؤية الإستراتيجية المستقبلية) للنظام الجديد ومميزاته. ويقوم هنا الجهاز أو الهيئة المشرفة على التغيير بتنظيم المناقشات والاجتماعات التحسسية وحملات التوعية وأساليب المشاركة وتصميم برامج التدريب المتعلقة بالتغيير المرغوب.

### **ثانيا- التخطيط للتغيير.**

وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل التغيير. يتم فيها تحديد مجالات التغيير وأهدافه. كما يتم تحديد زمن البدء والانتهاى منه، وتوزيع الأدوار على الجهات المنفذة. بالإضافة إلى وضع ميزانية تقديرية للتكفل بتكاليف التغيير.

**ثالثا- تنفيذ خطة التغيير:** في هذه المرحلة يتم رسم خطة تنفيذ المرحلة السابقة. وتكون على النحو التالي: أ- شرح نوع التغيير للعاملين: لابد من شرح التغيير للعاملين، لأن فهم الأفراد لخطة التغيير عنصر أساسي لضمان التزامهم بتنفيذها وتحمسهم لها. كما أن مشاركة العاملين في عملية التغيير تساعد على نجاح وتحقيق الأهداف التنظيمية.

**ب- تجربة التغيير في مجال ضيق:** يفضل أن يجرى تجريب التغيير التنظيمي على قسم أو مصلحة حتى يمكن تحديد العوامل والأسباب التي تساعد على نجاح التغيير. كما تساهم في الإطلاع أكثر على العوائق المحتملة التي قد تعترض التغيير. كما أن نجاح التغيير في قطاع

معين يعطي انطبعا جيدا لدى العاملين على الإيجابيات التي يقدمها التغيير. وبالتالي يجعلهم يتقبلون التغيير في باقي أنحاء المنظمة.

**ج- تنفيذ التغيير وفق الخطة الموضوعية:** لا بد من تنفيذ الخطة الموضوعية وذلك حسب الجدولة الزمنية وتحت رقابة و إشراف المسؤول على عملية التغيير المعين سلفا.

**د- تدعيم التغيير:** لدعم وتعزيز التغيير لا بد من وضع وسائل وأساليب لتشجيع الأفراد الملتزمين بالتغيير وتقدير جهودهم بتقديم لهم حوافز مادية لأنك الذين يحصون على تنفيذه والسهل على إنجازه. كما يجب محاولة إقناع ألك المعرضين أو المتشددين. وإزالة كل العوائق والعقبات التي من الممكن أن تعترض سبل التطبيق الجيد. ومما لا شك فيه ان دعم الإدارة للتغيير يضمن له الحيوية والإستمرار والنجاح.

**ه- المتابعة والتوجيه:** وتتم المتابعة بتوفير معلومات دقيقة عن نتائج تنفيذ كل مراحل التغيير ومدى تحقيقه للأهداف المرغوبة، وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث.

**رابعا- تقييم التغيير:** وفي هذه المرحلة يتم التأكد من احتمال وجود فجوة بين نتائج تنفيذ خطة التغيير والنتائج المتوقعة. وتحديد أسباب الانحراف إذا وجد، وكيف يمكن علاجها والاستفادة من هذه النتائج في المستقبل.

## 12 - أشكال التغيير:

لقد أشارت عدة بحوث إلى أن عمليات التغيير التنظيمي أصبحت مألوفة لدى المؤسسات في كل أنحاء العالم. كما يتخذ عدة أشكال في الكيفية أو الطريقة التي تقوم بها المؤسسة لإحداث التغييرات التنظيمية اللازمة، وذلك حسب ظروفها ومحيطها وأهدافها.

وفي هذا المجال نجد مثلا ثلاثة بدائل يمكن للمنظمة أن تسترشد بها للقيام بالتغيير وهي:

1- أن تقوم الإدارة العليا وحدها بقيادة التغيير والإنفراد بالسلطة.

2- أن تقوم الإدارة العليا بإشراك المستويات التنظيمية الوسطى في إجراء عملية التغيير.

3- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لكل المستويات معا بما في ذلك الدنيا(التنفيذية).

**أولا الإدارة العليا. Superior Management Unilateral Action of Change** في هذه الحالة ينفرد المديرون في الإدارة العليا بمعظم السلطات الخاصة بعمليات التغيير التنظيمي. حيث يقومون بدراسة وتشخيص واقع المنظمة وتخطيط وتنظيم عمليات التغيير. كما تتم هذه العملية بالتعرف على المشكلات بالإعتماد على خبراتهم المهنية المكتسبة أو بالإستعانة بالمعلومات

والتقارير الواردة من مشرفيهم في المستويات الأخرى أو بالإحتكاك مع المحيط التنظيمي الخارجي. ويتم تنفيذ ذلك من خلال إجراءات وقرارات ومراسيم إدارية موجهة أساسا إلى التنفيذ الفعلي بتعليمات صارمة. كما قد تلجأ الإدارة العليا إلى تقديم حوافز وعلاوات ومنح تشجيعية تصاحب القرارات الإدارية لتسهيل عملية القبول وإمتثال المرؤوسين لها.

وفي الصدد قد تعتمد الإدارة العليا على التغيير في النواحي التالية :

- 1- تغيير الأفراد: يتم ذلك من خلال أساليب وسياسات النقل والندب والتعويض والإحلال. حيث تلجأ الإدارة إلى إحلال عاملين مكان آخرين بإفتراض أن هذه العملية تؤدي إلى تغيير ورفع مستوى مهارات وأداء العاملين وسلوكياتهم ( تغيير الأنماط السلوكية الحالية).
- 2- تغييرا لجماعات: تتم هذه العملية من خلال إعادة تشكيل الأقسام والمصالح والورشات وجماعات العمل بما يتماشى وأهداف التغيير المرغوب والمقرر من قبل الإدارة العليا.
- 3- تغيير هيكل التنظيم: تشمل التغييرات في هذا المستوى، أنظمة التخطيط والرقابة واللوائح المنظمة وتعليمات العمل. وتشمل أيضا تغيير الأدوات والآلات والترتيب الداخلي للتنظيم، من إعادة تنظيم الوظائف والعلاقات بينها وتحديد المسارات الوظيفية ( كخلق مناصب عمل جديدة وحذف أخرى) وتنظيم شبكة الإتصالات الرسمية فيما بينها.

### ثانيا المشاركة: Participation .

تقوم الإدارة العليا بإشراك المستويات التنظيمية الوسطى في عمليات التغيير. ويعتمد هذا الأسلوب على الافتراض أن العاملين في هذا المستوى التنظيمي يمتلك كفاءة ومؤهلات وخبرات تمكنهم من الإسهام الفعال في عملية التغيير وأنها ذات تأثير نفسي وإجتماعي قويان على المستوى الأدنى أي وجود تفاعل قوي بين المستويات الوسطى والدنيا وبالتالي يشترك ويساهم العاملون في التغيير المقرر بأحد الأسلوبين التاليين :

- 1- إتخاذ القرار الجماعي: على أن تقوم الإدارة العليا بتشخيص وتحديد مواطن القوة و الضعف وتعريفها ودراستها، وتحديد بدائل الحلول. ثم بعد ذلك تقوم الإدارة بتقديم هذه البدائل إلى المستويات الوسطى لدراستها بحكم أنها أقرب إلى الواقع الميداني وأكثر كفاءة في إقتراح الحلول المناسبة. كما يقدم العمال جهودا مستفيضة وإسهامات كبيرة في دراسة البدائل وإختيار أنسب الحلول ومن ثم يتم إتخاذ القرار جماعيا.

### 2- الحل الجماعي للمشكلة: Group solving Problems

يعد هذا الأسلوب من المشاركة أقوى وأعمق الأساليب، وذلك لأن العاملين يقومون بدراسة وتشخيص وتحديد المشكلة التي تواجه المنظمة. ويقومون بتقديم الحلول المناسبة بإعتبارهم أقرب الأفراد إلى المشكلة الحقيقية في الميدان وهم كذلك الذين يعيشونها في أرض الواقع. ومن بين التنظيمات التي ينتشر هذا الأسلوب المنظمات اليابانية والسويدية كما تشير بعض الكتب. كما تنادي بذلك مداخل وفلسفات إدارة الجودة الشاملة بتقديمها أساليب التسيير من خلال ( حلقات الجودة، فرق العمل للتحسين المستمر والجودة وإعطاء صلاحيات واسعة ومسؤوليات للعمال من خلال ما أسموه **L'empouvoirement** ).

### ثالثا التفويض Delegation :

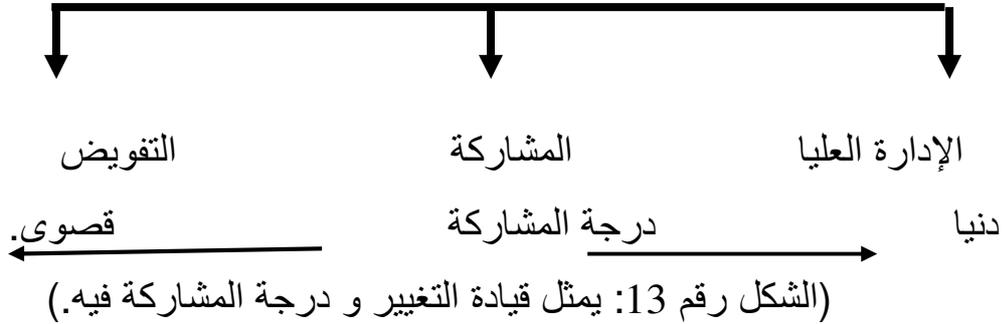
تقوم الإدارة العليا بتفويض كل المستويات التنظيمية والعمال التنفيذيين بالمنظمة لدراسة و تشخيص واقع المنظمة وتقديم المقترحات وتحديد أساليب وكيفيات وأدوات التغيير والتطوير الملائمة. لقد أشارت عدة دراسات، بأن هذا الأسلوب يشجع العاملين في جميع المستويات على الإهتمام والإطلاع بأهداف وإستراتيجيات التغيير وتحفيزهم أكثر على تقديم الحلول و البدائل المناسبة للمنظمة. ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين التاليين:

**1- مناقشة الحالة Case discussion:** في هذا الأسلوب يقوم المدير أو المشرف أو رئيس العمال أو المكلفين بالتغيير بتنظيم وإدارة مناقشات متكررة بين العمال من مختلف المستويات التنظيمية، وإختيار مواضيع تعد محاور أساسية لعملية التغيير، ذلك بهدف إكساب العمال المهارات الخاصة بدراسة مشاكلهم والإستفادة من آراء بعضهم البعض وإثراء الوظائف المختلفة وإقتراح الحلول.

ونشير هنا بأن تواجد المدير أو المشرف أو أي مسؤول ليس من باب التأثير أو فرض حلول وأساليب مسبقة. وإنما تواجده سيكون لمساعدة العمال للوصول لخلق حلول ذاتية المنبع. و من ثم يكون تبني التغيير وقبوله والتعاطي معه قوي جدا.

**2- تدريب الحساسية :** يتم هنا تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين و تدريبهم لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات ذات العلاقة المباشرة وظيفيا. وتكمن أهمية هذا الأسلوب في أن العاملين يكسبون مهارات الملاحظة والرقابة وبعد النظر وإثراء الوظائف

بآرائهم والحرص الشديد على جودة المنتج ورفع مستوى الوعي برسالة وإستراتيجية المنظمة وأهدافها. وبالتالي يكونون أكثر استعدادا للعمل والدفاع عن مصالحهم ومصالح المنظمة. و يمكن تلخيص هذه العمليات بالشكل التالي:



### 13- مجالات التغيير:

تنشط المنظمة وسط محيط متغير و بيئة مضطربة وتنافس على حصص السوق أقوى. في استجابتها للمتغيرات تلجأ المؤسسة لإحداث تغييرات في مجالات متعددة للتكيف مع ما تفرضه تلك العوامل و الظروف المحيطة بها من كل جانب وأهمها:

1- **تغير في رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها:** تتضمن رسالة المنظمة مجالات النشاط وأنواع المنتجات والخدمات والأسواق التي تخدمها وسياساتها اتجاه العمال والعملاء والمستهلكين. وأن أي تغيير في هذه الرسالة يجب أن يتم لمواكبة المتغيرات التي تستهدف استغلالها بإضافة نشاط جديد أو قد تفرض قيودا تقتضي بتقليص نشاط معين أو أكثر. من البديهي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات في الأهداف المتفرعة عن الرسالة وبالتالي في الإستراتيجيات المختلفة، باعتبارها مناهج تتبع لبلوغ الأهداف المنشودة.

والفكرة الأكثر قبولا الآن في نظريات الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وخلق التغيير والتكيف معه. كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي في التعامل مع هذا الموضوع الشائك. كما ينظر إلى التغيير في الإستراتيجيات والرسالة والأهداف والجوانب الثقافية للمنظمة على أنها المفتاح الأساسي للنجاح التنظيمي والتميز التنافسي، وأن التغيير يتغلغل

في كل عوامل النجاح. ( Peters & Morgan ).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Leandre maillet : psychologie et organisation op cit p . 491

2 - **تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد:** إن تغيير فلسفة وطرق تخصيص الموارد يكون إما نتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والإستراتيجيات، أو تكون مستقلة كاستجابة لبعض العوامل التكاليف العامة وتحسين جودة المنتج واستجابة لمطالب الزبائن.

3- **تغيير في التكنولوجيا:** التغيير التكنولوجي هو استحداث طرق علمية وأساليب عمل أدائية أفضل لتحسين الإنتاج أو استحداث التجهيزات الفنية والآلات وأدوات العمل التي تستخدم في عمليات إنتاجية بما يسهم في رفع جودة المنتج وزيادة كميته. كما تحرص المنظمات اليوم على التطوير التكنولوجي لتجنب تلوث البيئة والمحافظة على المحيط العام وضمان سلامة العامل و المستهلك.

4- **تغيير الهيكل التنظيمي:** عادة يأتي التغيير في الهيكل التنظيمي لأي منظمة كنتيجة طبيعية لتغيير في الرسالة، أو في النشاط ( جزئيا أم كلياً)، أو في الأهداف أو في التكنولوجيا أو توسيع حجم العمليات للتكيف مع المتغيرات المحيطة. وكاستجابة لذلك تلجأ المنظمة إلى إنشاء أو إلغاء مصالح أو أقسام أو تغيير في هيكل السلطة أو تغيير في اختصاصات مسندة للوحدات التنظيمية أو تغيير في المسميات الوظيفية أو البطاقات الفنية للمهام أو تقليص أو زيادة عدد المناصب أو خطوط الإنتاج. ويرى كثير من العلماء والباحثين والممارسين ومديري المؤسسات الناجحة على أن المؤسسة التي تحتوي على **هيكل تنظيمي للمركزي مرن** يمكنها التكيف والإستجابة السريعة لـ:

\*- تغيير الظروف.

\*- مطالب الزبائن المستمرة أو ضغوط المنافسة.

\*- تخفيض مسارات إتخاذ القرارات (الإشراف، أو تفويض وتوسيع مسؤوليات لفائدة العمال).

\*- تكوين عمال وتعويدهم على التغيير (في المناصب، الإجراءات، أساليب العمل، وظائف جديدة الإحلال والندب أو التدوير وتنوع التخصص الوظيفي **La Polyvalence** ).<sup>1</sup>

5- **تغيير نظم الأداء الإداري:** يشمل التغيير هنا نظم الأداء الإداري مثل أساليب الاختيار و إجراءات التعيين الذين يرتكز عليهما لضمان حسن اختيار وانتقاء الأفراد المناسبين وتتوفر فيهم المهارات المطلوبة لشغل المناصب. كما يمس التغيير نظم التدريب من حيث التصميم والتنفيذ وتحديد الاحتياجات التدريبية التي يجب تصميمها لكل عامل. تغيير في نظم العمل من توقيت

<sup>1</sup> - Jean Brilman : les meilleures pratiques du management. Op cit .p376

وأساليب الأداء وإجراءات تنظيمية تتماشى وأهداف التغيير و اتصالات مفتوحة في كل الإتجاهات وإشراف مشارك. تغيير كذلك في نظام الأجور والحوافز والعلاوات والمنح والتعويضات والمكافآت والإحلال والندب والتوجيه وغيرها.

6- تطوير سلوك العاملين: من أهم مجالات التغيير وأكثرها تعقيدا هي مجالات التغيير التي تعنى بالاتجاهات والسلوكات والميولات والرغبات والجوانب الثقافية. وعلى هذا الأساس نجد أن أكثر المنظمات الناجحة وذات السمعة العالمية تولي اهتمام بالغ الأهمية للعنصر البشري لأنه العنصر الفعال والمبتكر والمخطط والمسير والمشغل والذي لا يمكن الاستغناء عنه.

ورغم بلوغ درجات متقدمة من التطور الفني والأوتوماتيكية والروبوتات **Robots**، يظل نجاح المنظمة رهن توفر عمال مناسبين من حيث السلوك والقيم والمعتقد والاتجاه والأداء العال. وهناك عدة طرق لتطوير السلوكات، ويأتي التدريب الجيد الذي يمكن الفرد من تدارك الفرق بين المتطلبات والأداء الفعلي ورفع مستوى المهارة . نمط الإشراف الجيد المشارك حيث يكون فيه قدوة طيبة في إستقامة قيمه الثقافية وإيجابية الاتجاه وقوامة السلوك علاوة عن ذلك مهارة المشرف من خلق الجو النفسي والاجتماعي المناسب للعمل و تحفيز الأتباع على العمل وتحقيق مبدأ العدالة. وتمكين الأتباع من المشاركة في صنع قرارات التغيير وأداء العمل. فيما يلي يمكن إيجاز المجالات الرئيسية للتغيير التنظيمي:

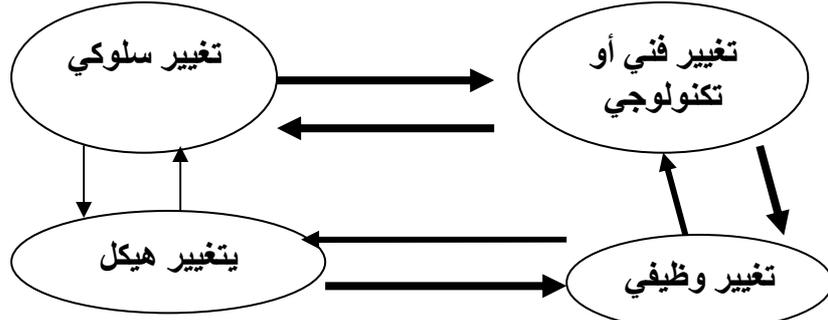
1- التغيير في الهيكل التنظيمي ( أفضلها حسب كثير من العلماء و مديري المؤسسات الناجحة الهيكل التنظيمي اللامركزي المرن الذي يتميز بتوزيع المسؤوليات وتحديد المناصب والوظائف وتحديد العلاقات الوظيفية والإنسانية وطبيعة الإتصالات).

2- تغيير السلوك الإنساني(دوافع، مهارات، حوافز، قيم، أداء، استعداد نفسي، انتماء تنظيمي).

3- التغيير في الوظائف (تدوير العمال على المناصب مما يكسبهم التنوع والاطلاع الواسع و المهارة والإثراء الوظيفي ومعلومات أوسع عن المنظمة).

4- التغيير الفني التكنولوجي (يتمثل في تغيير في الأدوات والآلات والأساليب الفنية للأداء الجيد ضمان الجودة و منتج منافس).

فيما يلي نوضح ذلك بالشكل البياني التالي:



( الشكل رقم 14 يمثل أنواع التغيير التنظيمي.)

المصدر سعيد يس عامر : إدارة القرن الواحد والعشرين.<sup>1</sup>

**14 إستراتيجيات التغيير التنظيمي:** توضح الدراسات والبحوث وكتب إدارة التغيير إستراتيجيات مختلفة لإحداث التغيير وأهمها ما كتبه كل من شين وبين وبنيس **Bennis, Benne, Chin** عن الإستراتيجيات الرئيسية لإحداث التغيير المخطط و هي ثلاث إستراتيجيات:

- إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي **Empirical- Rational**

- إستراتيجية القيم **Normative- Reeducative**

- إستراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان **Application of Power**

**أولاً:** وتقوم إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي على افتراضات عقلانية أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح لهم ذلك، ويقوم هذا المدخل على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار، افتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود. وإذا ما نظرنا إلى هذه الإستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر أسلوب مثالي وتتجاهل تأثيرات فرض القوة على الأفراد.

**ثانياً:** بينما يقوم مدخل القيم على إعادة التعلم على مبدأ الاعتراف بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات، وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء. كما يفترض أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة محلها.

وإذا نظرنا إلى المدخلين السابقين نلاحظ أنهما يتضمنان معا تنمية قدرات ومهارات إتخاذ القرار والمشاركة الواسعة في حل المشكلات التي تواجه منظماتهم، كما تعنى أيضا بتنمية و إطلاق وتحريير طاقات الأفراد في منظمات العمل.

<sup>1</sup> - سعيد يس عامر : إدارة القرن الواحد والعشرين 1997 القاهرة، ص 292.

كما يقوم التطوير التنظيمي **Organization Development** كما وضعه هؤلاء المؤلفون على أساس هاتين الإستراتيجيتين ( الأولى والثانية).<sup>1</sup>

**ثالثا :** أما مدخل استخدام القوة والقهر والإذعان : فهو يتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير فلا يستخدم بصفة عامة في منظمات العمل. إن أساليب القوة والقهر غالبا ما تفشل او تخلق إستياء عاما حينما يصطدم التغيير المرغوب بعنف مع القيم المستقرة والراسخة في أذهان وسلوكات وثقافة الأفراد.

فمدخل التغيير الشامل الذي يتعامل مع كل المتغيرات دفعة واحدة وتقوم على علاقات الصواب والخطأ. كما تستخدم فيه سياسة القوة والقهر والبتن للقيم القديمة الكامنة والراسخة لدى الأفراد ويعارضها تماما ولا يتفاعل معها أبدا.

---

<sup>1</sup> - السيد عليوة و آخرون : إدارة التغيير و مواجهة الأزمات (توثيق مركز القرار للإستشارات)، دار الأمين لنشر و الطبع و التوزيع، القاهرة ( مصر) . الطبعة الأولى سنة 2005. ص 30.

الجدول رقم 02 يوضح إستراتيجيات التغيير و السلوك الإداري والنتائج المنتظرة.<sup>1</sup>

إستراتيجيات التغيير والسلوك الإداري	نطاق التطبيق	المدى الزمني لإحداث التغيير	أمثلة السياسات والإجراءات المساعدة	من السلوك الإداري	النتائج المتوقعة
<b>1 إستراتيجية الرشد والتطبيق العلمي</b> يوجه الأفراد بالمنطق وبما يحقق مصالحهم الشخصية متى تم إيضاح ذلك لهم.	من خلال النظم الإدارية.	طويل المدى سنوات / شهور.	سياسات التعليم التدريب الإستشارات.	سلوك يعكس توافر الخبرات	الإنتشار والتطبيق في المدى الطويل
<b>2- إستراتيجية نظم القيم-إعادة التعلم.</b> يتأثر الأفراد في تصرفاتهم وسلوكهم بالقيم التي تنقل إليهم من خلال الأنماط الإجتماعية في تعاملهم ومعاهد التعليم.	من خلال علاقات الزمالة و جماعة العمل	متوسط المدى أشهر/أسابيع.	التوجيه والنصح تدريبات الحساسة.	التفويض المشاركة والعمل الجماعي	الإنتشار والتطبيق للمدى الأطول.
<b>3- إستراتيجية القوة و القهر.</b> حينما يتطلب الأمر الموافقة على او إجازة الأوضاع بشكل محدد لإحداث التغيير.	الإجراءات السياسة و الإيديولوجية	قصير المدى أيام / دقائق	إستخدام القوانين للوائح و الأوامر الحروب و الإجراءات الإعتراضية الفصل	التحرك في إتجاه واحد	المسايرة، التوقف الوقتي.

<sup>1</sup> - لسيد عليوة و آخرون : إدارة التغيير و مواجهة الأزمات. مرجع سابق، ص 34.

## 15- تقنيات التغيير التنظيمي و مستوياته:

نقصد بتقنيات التغيير التنظيمي المناهج والأساليب التي تتبعها المنظمات لإدخال تغيير جزئ أو كلي ، سواء كان في النشاط أو القوى العاملة أو الهيكل.

ويرى ألدفر (1976) في هذا الصدد، بأن برامج التغيير التنظيمي قد تكون موجهة لتغيير العلاقات بين الأفراد أو تغيير جماعات العمل من حيث النشاط أو العدد. كما قد تكون موجهة لتغيير المنظمة ككل. ويشير نفس الباحث إلى أن مختلف التناولات والطرق التي إستعملت لتغيير الأنساق البشرية قد ركزت على الحاجات الأولية عند الأفراد سواء كانت هذه الأخيرة معلنة أو غير معلنة والتي تستخدم بغرض الحث على تحقيق التغيير وهي :

\*-الحاجات الأساسية للوجود: ويقصد بها الحاجات المادية الأولية لحياة الناس كالأكل، الشرب والسكن والعائد المالي كالأجرة أو كسب المال...وغيرها.

\*- حاجات التقارب: وهي حاجات إجتماعية ونفسية ومضمونها مثل بناء علاقات جيدة مع الآخرين، لأن الفرد بطبيعته كائن إجتماعي، ولا يمكنه الإستغناء عن بناء هذه العلاقات النفسية والإجتماعية و إلا سيفقد توازنه النفسي.

\*- حاجات النمو: وهذه الحاجة ترتبط كثيرا بشخصية الفرد وتطلعاته من خلال إغتنام الفرص التي تمكنه من إبراز قدراته ومواهبه وذكاءه، مما يعطيه إحساسا قويا بالنمو وطموح أكثر إلى الترقية ( أي الانتقال من رتبة تنظيمية إلى أخرى أعلى).

وأهم الطرق المستعملة في بعض مجالات التغيير التنظيمي نجد:

### أ- المستوى الفردي.

أ-1- تغيير الأفراد: غالبا ما يعمد المسؤولون تغيير بعض الأفراد ذوي التأثير أو أولئك الذين يشغلون مناصب حساسة، ظنا منهم أن ذلك كفيل بالتغيير. ويحدث هذا التغيير بإصدار قرار أو أمر إداري. لأن هؤلاء المسؤولون يعتقدون بأن المنظمة يتحكم فيها الأفراد ذوي مناصب السلطة. وأن تغيير بعض الأفراد يؤدي لا محالة إلى إحداث تغيير في أساليب وأنماط التسيير وتقنياته .

أ-2- تغيير القرارات: يقوم هذا المنهج على قيام المسؤول بإصدار قرارات ولوائح تتضمن إجراءات قانونية وذلك بحكم منصبه أو سلطته. ترسل هذه الأخيرة إلى الأفراد (مختلف المستويات التنظيمية) لتطبيق بنودها والوقوف على نصوصها كما ترد. ويعتقد المسؤول بهذه

الطريقة يمكن إحداث التغيير في سلوك العمال والإستجابة تكون مباشرة وتلقائية. يشير الباحثين بأن هذا المدخل يقوم على تصور ميكانيكي للسلوك الفردي داخل المنظمة. بمعنى أن الاستجابة تكون فورية وبدون تحفظ لقوة السلطة الأمرة ( بدون مقاومة). وأن السلوك يتغير إذا كانت القرارات مصحوبة أو مدعومة بقوة ما. الأساس الذي يقوم عليه هذا التصور هو أن القرار الصادر الذي يفقد فعاليته لأسباب معينة يجب إغائه بقرار آخر حتى يمكن أن تبلغ المنظمة أهدافها ( التغيير المرغوب).

أ-3- **تعديل السلوك** : يعتبر أسلوب تعديل السلوك الجوهر المعياري للمفاهيم الأوسع مثل التحفيز والمكافأة والتعلم والثقافة التنظيمية. وتبدو عملية التغيير من وجهة نظر أصحاب هذا المدخل أو التقنية عملية بسيطة تعتمد على :<sup>21</sup>

أ-3-1- يقوم المديرون برسم صورة لنوع التغيير والسلوك الذي يرغبون فيها. وذلك بالإعتماد على الثقافة والنماذج المتاحة والنتائج الإستراتيجية المفترضة ووفق معطيات البيئة المحيطة.

أ-3-2- تعد عملية التغيير هي العملية التي يتم فيها إقناع العاملين بأن يهبوا أنفسهم لنوع السلوك أو الثقافة أو النموذج المرغوب. وهذا يتطلب طبعا تعديل سلوك معظمهم حتى يعمل الكل حسب المتطلبات المرغوبة والمخطط لها(مثل نمط الإدارة المتوقع، السلوك، الملابس إحترام أوقات العمل...إلخ).

أ-3-3- إن أسلوب تعديل السلوك وضع لتحقيق عملية التغيير بالإعتماد على النظريات النفسية للتعلم. وأنه مدخل منظم، حيث يهتم بتقوية أنماط السلوك المناسبة وإقناع الأفراد بالعدول عن عدم اعتناق تلك الأنماط التي تمنع تحقيق المستوى المرغوب. ومن المفاهيم المتداولة كثيرا في هذا المجال مفاهيم ونماذج التحفيز ونظريات التعلم والتدعيم والتكيف والتدريب الإداري والتنمية.

أ-4- **الإعلام L'Information** : يتم الإعتدال على هذا الأسلوب عندما تطرح قضايا التغيير وتبدو غامضة أو مشوبة بالضبابية. ومن ثم تنتشر حولها الشائعات المغرضة وتسود أجواء البلبلة والفوضى وخلق في المفاهيم والمقاصد التي تهدف عملية التغيير تحقيقها. وبالتالي تقوم

<sup>1</sup>  
<sup>2</sup> - دفيد. س. ويلسون : إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة شفيق رزق، دار الفجر للنشر و التوزيع ، جمهورية مصر ، طبعة الأولى سنة 2000 ص ص 56، 57

المنظمة بتصحيحها وكشف النقاب عن الجوانب الغامضة منها بهدف تغيير سلوك ومواقف وأفكار واتجاهات الأفراد السلبية إزاء التغيير المخطط له.

ومن ثم تهتم المنظمة بالإعلام في كل الأحوال والتي يعد وسيلة من الوسائل المدعمة لمختلف البرامج لمسطرة لإحداث التغيير التنظيمي.

**أ-5- التدريب:** يتم تدريب الأفراد في إطار برامج معينة لتعليمهم مهارات وتقنيات معينة. قد تكون لتغيير السلوك التنظيمي أو الأداء العام أو تخصصي. حيث يعتمد إلى تعليمهم مهارات أكثر فعالية وأكثر تطوراً. وتحدث عمليات التدريب إما داخل المنظمة (بالاعتماد على إمكانياتها الخاصة) حيث تخصص لهم أوقات وأماكن لهذا الغرض أو تلجأ المنظمة إلى التعاقد مع مؤسسات خارجية متخصصة في مجال تعليم وتدريب الأفراد.

#### **ب : مستوى الجماعة .**

لقد نال موضوع الجماعات ودينامياتها إهتمام بالغ الأهمية من قبل العلماء والباحثين. ونجد في مقدمتهم رواد حركة العلاقات الإنسانية الذين اكتشفوا دور الجماعات اللارسمية وأثارها على تحديد كميات الإنتاج ووضع معايير سلوكية للتكيف ومواجهة بعض الضغوطات التي قد تفرض عليهم من قبل بعض الخطوط الرسمية في التنظيم.

كما إهتم كورت لوين وفرانش بدراسة الجماعات. وأهم المواضيع التي ركزوا عليها كثيرا دور الجماعة في تغيير سلوك الفرد، ومناقشة ودراسة المواضيع التي تهتم المنظمة والجماعة في إطار جماعي الخروج بقرار معين. ومن التقنيات المستعملة في هذا الشأن نجد ما يلي:

**ب-1- التدريب الجماعي:** استخدم المخبر الأمريكي لتطوير الجماعة، تقنية التدريب الجماعي بواسطة جماعة الأقران بهدف التغيير التنظيمي. يتميز هذا الأسلوب بتنظيم لقاء مجموعة من الأفراد لا يعرفون بعضهم البعض في لقاء لا يراعي الأدوار والمسؤوليات لهؤلاء الأشخاص بل يلتقون كأناس متساوون ومتماثلون في الدور والمكانة والمستوى الثقافي والمركز الاجتماعي. ويكون هذا اللقاء تحت إشراف مدربين. يلتقي أعضاء الجماعة عدة مرات بدون جدول أعمال ولا نظام ولا تحديد عمل ما. والغرض الأساسي من هذه اللقاءات هو تدريب هؤلاء الأفراد وفي إطار جماعي على إكتشاف وتعلم أشياء جديدة عن أنفسهم وعن الآخرين وتحديد التأثير الذي قد يحدثه الفرد في الآخرين ومدى تأثره بهم.

ويقوم المدرب هنا بدور الموجه لتجنب عوائق الإتصال وتبسيط الصعوبات المحتملة فيه لأن التفاعل الذي بين أعضاء الجماعة. موضوع التدريب يهدف إلى تنمية القدرة على الشعور بأحاسيس وعواطفهم ومعرفة آراء ومواقف وإتجاهات الآخرين.

وتكون هنا الفرصة سانحة للمتدرب أن يصحح سلوكه وآراءه عن طريق الملاحظات التي قد يديها المدرب وكذلك من التغذية العكسية التي يتلقاها من أعضاء الجماعة التي يتدرب فيها. ويفترض من تطبيق هذا الأسلوب بأن التدريب يؤدي إلى قيام الأفراد بإعادة النظر في سلوكياتهم و أدوارهم وأساليب معاملتهم سواء مع زملائهم أو أتباعهم. كما يفترض أن يكون هناك تدريب جيد للإتجاه نحو الآخر وتنمية علاقات إنسانية طيبة بين الأفراد من خلال فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين. وعندما يعود هؤلاء إلى مناصب عملهم يصبحون أكثر إستعدادا للتفاعل الإيجابي مع الآخرين .

وتشير بعض الدراسات بأن هذا الأسلوب أصبح معتمدا من قبل المؤسسات لإحداث التغيير التنظيمي، وفي تدريب الأفراد الذين يشغلون مناصب القيادة والأشراف والتسيير والإدارة كي يساعدهم في تغيير أساليب المعاملة مع الأقران والأتباع كما يؤدي إلى تغيير سلوك الآخرين .

## ب-2 - التغذية العكسية Feed-Back.

تقوم هذه التغذية على بناء إستبان un Questionnaire بهدف إستطلاع آراء الأفراد و جماعات العمل حول مواضيع معينة بالمنظمة. وبعد توزيع الاستبيان على الأفراد والجماعات ثم إسترجاعها. يقوم المشرفون على العملية بتنظيم مجموعات من عدة أفراد لمناقشة المعلومات الواردة في الإستبيان. الإفتراض الذي تقوم عليه التغذية العكسية هو أن هذه المناقشات التي تدور ستعمق وتحلل أكثر البيانات المحصل عليها. كما أنها تهدف إلى تحضير وتهيئة الأجواء النفسية والإجتماعية لإحداث التغيير المرغوب. ولأن مشاركة الأفراد في المناقشات الجماعية تعطي لهم الفرص لتقديم آرائهم وملاحظاتهم وخبراتهم ومهاراتهم حول المواضيع التي تهم المنظمة. كما تنمي لديهم الإحساس بالأهمية والإحترام والتقدير الذي توليه الإدارة للمعلومات التي تفرزها المناقشات الجماعية. وهذا الإحساس الإيجابي يغذي التجاوب المؤيد لتطبيق البرامج الجديدة بالمنظمة. كما تنمي الشعور لدى العمال بأن المنظمة تعطي لهم الفرص للمشاركة في صنع القرار ورسم الإستراتيجيات وتحديد الأهداف وإختيار الأساليب المناسبة.

## ج - المستوى التنظيمي.

إن التغيير على المستوى التنظيمي قد يكون شاملاً أو جزئياً (أي يخص بعض الجوانب). والهدف الأساسي من إحداث التغيير في هذا المستوى هو إعادة التوازن للمنظمة لتمكين من مواصلة نشاطها على الوجه المطلوب وبظروف أفضل. وبما أن التغيير أساساً هو تطوير و تحسين قدرات المنظمة من كل النواحي الفنية أو العلاقات الإنسانية أو إعادة التنظيم ( في العمليات أو في الهيكل أو في النشاط أو في الحجم ). وأهم الجوانب التي يشملها التغيير في هذا المستوى نجد :

ج-1-**التكنولوجيا**: يرى الكثير من العلماء بأن التغيير التكنولوجي يعد المصدر الرئيسي لتغيير الوظائف كما أوضح **Litterer** بأنه إذا تغيرت التكنولوجيا فإن الوظائف تتغير. وينطبق هذا القول كذلك على النظم الإدارية والأساليب التنظيمية. وتتجلى التغييرات التكنولوجية في ما يلي:  
\*- النواحي الفنية : تغيير الآلات، المعدات، وسائل الإنتاج ، المواد الأولية ....إلخ.

\*- الأساليب الإدارية والتنظيمية: ويعرفها كل من **Bedeime and Zammuto (1991)**. التكنولوجيا هي الأساليب والعمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات.<sup>1</sup> وهذا ما نلاحظه في المنظمات المعاصرة التي تتسابق نحو تطبيق أحدث وأفضل أساليب التسيير مثل نظام الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي ( الأيزو ) والسعي المتواصل للحصول على شهادات المطابقة للإشارة على أنها منتجاتها أنجزت على أساس هذه التكنولوجيا وتعبر عن توافر عنصر الجودة المطلوب من قبل الزبون.

ج-2- **تغيير النشاط**: قد تلجأ المؤسسة من جراء ضغوطات السوق والمنافسة الشديدة وتعاضم شروط ومتطلبات المستهلك. نجد أن المنظمة تغيير في نشاطها تغيير جزئى أو كلي كاستجابة للشروط الجديدة وللتكيف مع ظروف البيئة التنظيمية أو الاجتماعية أو الاقتصادية.

ج-3- **تغيير في الحجم**: لقد أصبح الإتجاه التنظيمي السائد في السنوات الأخيرة بين منظمات العمل هو السير قدماً نحو الخصوصية والتقلص والاحتفاظ بالمعرفة (الاحتفاظ بالكفاءات والمهارات العالية المتميزة). مثال ذلك ما حدث في شركة **I.B.M** الأمريكية التي كانت توظف

<sup>1</sup> - عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز " الطريق إلى منظمة المستقبل " المنظمة العربية للتنمية الإدارية -بحوث و دراسات- جمهورية مصر العربية، طبعة سنة 2006. ص 14.

406 ألف عام 1985 لكنها أصبحت توظف 270 ألف عام 1993. وتشير الدراسات والبحوث على أن المنظمات المعاصرة أصبحت تفضل الإستثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر مما تفعله في نواتج المعرفة (الأصول المادية).

**ج-4- تغيير في أوجه و مجالات الإستثمار:** لعننا قد بدأنا خلال السنوات القليلة الماضية مشاهدة بعض الآثار لعصر المعرفة المتوقعة والتي كانت لها عظيم الأثر على:

\* فلسفة إدارة المنظمات مثل ( TQM , ISO, D.P.O et Management ).

\* هياكل المنظمة ( الهياكل المرنة اللامركزية ).

\* عدد العاملين فيها. (زيادة كفاءة العنصر البشري أي مهارة متميزة)

وفي ضوء هذا التغيير والتطور العلمي زادت أهمية المعرفة والعنصر البشري حيث أعطوا طابعا تنافسيا جديدا للمنظمات. تتجلى هذه الميزات خاصة في زيادة كفاءة المنظمة و إكتسابها مرونة وقدرة على التغيير السريع والتكيف مع كل ما هو جديد. ومن ثم أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من المميزات التنافسية خلال العقد الأخير ويؤكد لنا الدكتور مصطفى دور الموارد البشرية في ما يلي :

\*- قدرتها ومهارتها على تقديم منتج جديد: الأمر الذي يزيد من قدرتها على المنافسة و إمتلاك تكنولوجيا متقدمة من خلال إمتلاكها لرأس مال فكري قوي.

\*- تخفيض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.

\*- القدرة على التنافس في الأسواق المفتوحة.

\*- زيادة رأس مال الفكري الذي هو ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة الذي يساعد على تحسين الكفاءة، وهو أكبر من الجمع الجبري لمجموع حملة الشهادات العليا والأجهزة المتطورة. بل هو مقدار التراكم المعرفي الذي يكتسبه العاملين من خبراتهم و تدريباتهم المستمرة.

هذا ما يعلل ميل المنظمات المعاصرة إلى الإستثمار أكثر في الرأس المال الفكري بعد ما كانت ولسنوات طويلة تستثمر في المجال المادي ( الآلات ، المعدات ...إلخ).

**ج-5- الهيكل التنظيمي:** تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية الأكثر تعرضا للتغيير. حيث أن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما تتبعها تغييرات في الهياكل وتكون هذه الأخيرة إما بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف

بعض الوحدات أو إدماجها في وحدات أخرى قريبة منها في الوظيفة أو التخصص. وأهم العوامل التي تتحكم في تغيير الهيكل التنظيمي نجد حجم المنظمة، الموقع الجغرافي، درجة التخصص، القدرات البشرية المطلوبة والتكنولوجيا المستخدمة، نطاق الإشراف والبيئة الخارجية ( خاصة طبيعة السوق).

**ج-6-الأهداف والإستراتيجيات:** تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها و إستراتيجياتها كإستجابة لتغييرات البيئة الخارجية. ويتطلب ذلك إحداث تغيير وتطوير في السياسات وقواعد العمل، سواء بإستحداث إجراءات جديدة أو تطوير القواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

### **ج-7 - إعادة توزيع السلطة :**

لقد أجريت عدة تجارب ميدانية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وفي بعض دول الأوروبية لتمكين الأفراد وجماعات العمل من المشاركة في عمليات إتخاذ القرار في المنظمات، وكذا تحميل العمال المسؤوليات المتعلقة بوظائفهم. فكانت نوعيتها وحجمها يختلف من تجربة لأخرى. وهذا ما أفسح المجال لظهور عدد كبير من الدراسات والبحوث الأكاديمية لتحديد طبيعة وأهمية مشاركة العمال في عمليات اتخاذ القرار التنظيمي. ودراسة مختلف الأنماط والنماذج لهذه المشاركة وتحديد الأهداف العلنية والخفية لبرامج المشاركة. وهذا تذهب إليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال مشاركة الـ□مال في كل العمليات والتأكيد على أن جودة المنتج هي بالدرجة الأولى مسؤولية العمال لأن هذه الفئة أقرب من الواقع الحقيقي وأدرى بمختلف المشكلات الفنية وغيرها.

### **16- نماذج التغيير :**

تشير نتائج العديد من الدراسات والبحوث وكذا البيانات الإحصائية المختلفة تواجد عدد كبير من المنظمات التي لا تزال تحتفظ بالأساليب التقليدية في التسيير والتنظيم، إلى جانب نوع آخر من المنظمات الذي يمر بالمرحلة الإنتقالية(من نموذج تقليدي إلى نموذج أكثر تطوراً). سواء كانت مؤسسات عمومية أو خاصة. بالإضافة إلى وجود منظمات أكثر حداثة تتسم بالإستجابة الفعالة للتغيير بإعتبار أن التغيير هو المضي نحو الأفضل بطريقة مخططة ومدروسة. وتتم معالجة التغيير الإداري من خلال أحد النماذج أو المداخل التالية:

### **1- النموذج التقليدي:**

يمارس هذا النموذج من منطق السلطة، حيث يتم التعرف على المنظمة كتركيبة من السلطات والعلاقات الوظيفية. بمعنى النظر إلى المنظمة من منطلق ميكانيكي. ويتم التغيير حسب هذا النموذج في المجالات الكبرى التالية:

- \*- أولاً الهيكل التنظيمي و الوظيفي.
- \*- ثانياً تطوير و تغيير مواقع العمل وأساليب الأداء.
- \*- ثالثاً تطوير سياسات ونظم الأفراد بما يتضمن إختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم وكذا كافة الإجراءات المتصلة بالحياة المهنية.

## 2- النموذج السلوكي :

يمارس هذا النموذج، من مبدأ يعتبر المنظمة على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمواقف والاتجاهات والميول. ويعد التغيير بمثابة استجابة (لدواعي التغيير) أي إستراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المعتقدات والقيم والمواقف السائدة وحتى في التركيب الهيكلي للمنظمة. تحدث هذه التغييرات كي تستطيع المؤسسة مسايرة التطورات التكنولوجية والتكيف مع تقلبات السوق والبيئة التنظيمية. والتغيير والتطوير في المؤسسة يتم بالمعالجات السلوكية والأساليب الفنية للعمل في تكامل وبترتيب خاص في إطار مشترك وبخطوات متتابعة نحواً لأهداف والغايات المطلوبة. وتنفذ مجموعة القيم والأفكار والعادات بما يتفق وقدرات الأفراد وأساليب التعامل بينهم. وهنا تركز جهود التغيير والتحسين على مبدأ تعديل السلوك وتطوير النظم والإجراءات وأساليب العمل ضمن العمل الجماعي. كما يأخذ هذا النموذج بعين الاعتبار تفاعل المنظمة مع المحيط الخارجي.<sup>1</sup>

والملاحظ أن هذا النموذج هو إنساني و ليس اقتصادي.

## 3 - النموذج الإبتكاري ( أو الخروج من المربع):

يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مربع من عدة أضلاع هي: معارفه وثقافته وعاداته ومعتقداته وموروثاته وقيمه وتقاليده. و أن تصرفاته داخل هذا المربع تعتبر من قبيل

<sup>1</sup> - رضا السيد : قياس و تطوير أداء المؤسسات العربية، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة مصر العربية / الطبعة الأولى 2007، ص ص 83. 84.

التصرفات العادية والتقليدية. فإذا خرج الفرد عن هذا المربع وتصرف بعيدا عن أضلاعه فإنه يصل حتما إلى أساليب مبتكرة.<sup>1</sup>

#### 4- نموذج الثلاث مراحل لكورت لوين (1951). Lewin's Three stage model

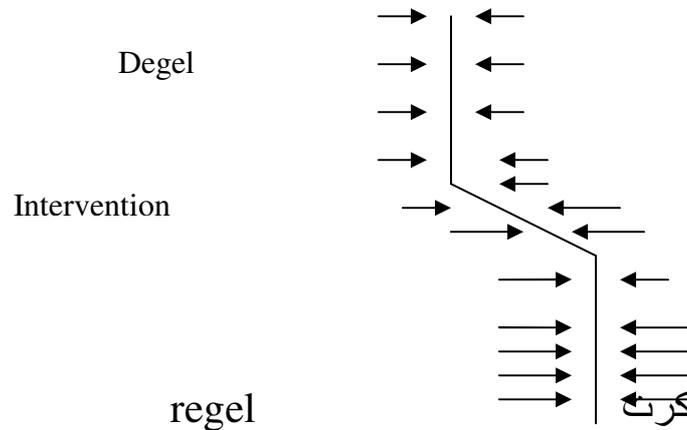
حسب لوين ينتج التغيير التنظيمي من التغيير في القوى التي يصطدم بها التنظيم أو المجموعة أو الفرد. أي أن لوين إستخدم طريقة مجال القوة في شرح لماذا يغير الأفراد أو المجموعات أو التنظيمات وبالتالي كيف يأتي التغيير. بمعنى آخر يأتي التغيير عن طريق إجراءات تقوي القوى الدافعة وتضعف مقاومته. كما حدد لوين النقطة المهمة وهي أن تقوية القوى الدافعة دون إضعاف المقاومة ينتج عنها توتر.

مهما كان التغيير فإنه يمر لا محالة بثلاث مراحل هي:

- 1- توجد مرحلة عدم التجميد وهي التي يدرك فيها الأفراد أن هناك حاجة للتغيير.
  - 2- فترة التغيير تتخذ خلالها إجراءات لتقوية القوى الدافعة وإضعاف المقاومة.
  - 3- إعادة تجميد التغيير، حيث يستقر التنظيم في إتزان ديناميكي جديد. ونسير هنا أن نموذج لوين عن نموذج مبني أساسا على القوة النسبية. كما أنه نموذج يفتقر إلى التفاصيل، ولا يوضح ما الذي يجعل الأفراد أو الجماعات يتعاونون أو يقاومون.<sup>1</sup>
- ويمكن توضيح ذلك بالرسم التالي:

#### DRIVING FORCES

#### RESISTENCES



الشكل رقم 15 لر. ليكرت

#### 5- نموذج بيكهارد و هاريس (1987) Beckhard & Harris

<sup>1</sup> - رضا السيد : قياس و تطوير أداء المؤسسات العربية، مرجع سابق، ص ص 88. 89.

قدم كل من بيكهار و هاريس نموذجاً يهتم بتحفيز التغيير.<sup>2</sup>

**حيث أن Change = ABC>D**  
A = عدم الرضاء بالحالة المستقرة.  
B = المستقبل المرغوب فيه.  
C = مسار معين.  
D = تكاليف التغيير.

اقترح بيكهارد و هاريس أن التغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضاء بالحالة المستقرة ، و يدرك الناس مستقبلاً مرغوباً فيه ومساراً معيناً لتحقيق هذا المستقبل، و يكون هناك أكثر من تكاليف التغيير. و يعد هذا النموذج طريقة محفزة لإدارة التغيير. و يكون هذا مؤثراً، و يقدم مساهمة مرتفعة القيمة لفهمنا كيف يدار التغيير المخطط. لأن المنظمة بحاجة إلى تقليل تكاليف التغيير، كما تحتاج أن تقنع الأفراد والمجموعات بأن الوضع الحالي مثقل المشاكل التي يجب حلها. ونحتاج ان نوجه الأفراد برؤية مرغوباً فيها للمستقبل، وأن هناك طريقة لتحقيق ذلك. وإقترح بيكهاردو هاريس ان التركيز يكون على المستقبل بدلاً من الحاضر سيكون مفيداً للأسباب التالية:

\*- يحل التفاؤل محل التشاؤم.

\*- يجعل الأفراد قادرين على تخيل دورهم .

\*- يقلل من عدم التأكد، والشعور بعدم الأمن.

\*- يركز الإنتباه بعيداً عن المشاكل و الأعراض لإعتبار ما يمكن أن يجعل التنظيم فعالاً.

## 6 – النموذج الشامل لحل المشكلة. A Generic Problem- Solving Model.

يرى بعض العلماء أن هذا النموذج مفيد جداً في تعلم التغيير والاستشارة فيه وفي تنفيذه.<sup>3</sup>

انه نموذج أساسي لحل المشكلات، والذي توجد عناصره في طريقة بحث الإجراء

(Action Rearch)، و هي طريقة تقنية أكثر لإدارة مشروع التغيير. و يقترح ان الخطوات التي يحتاج المدير ان يتخذها لتسهيل التغيير هي:

\*- جمع البيانات = مراقبة الأداء، و إجراء البحث، و توفير التغذية الراجعة.

<sup>1</sup> - الآن وليمز، سالي وودوارد و بول دوبسون : إدارة التغيير بنجاح " إستخدام النظرية و الخبرة في تنفيذ التغيير " ترجمة دم سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر الرياض المملكة العربية السعودية طبعة سنة 2004. ص.ص 386. 387

<sup>2</sup> - الآن وليمز، سالي وودوارد و بول دوبسون : إنفس المرجع. ص.ص 387. 388

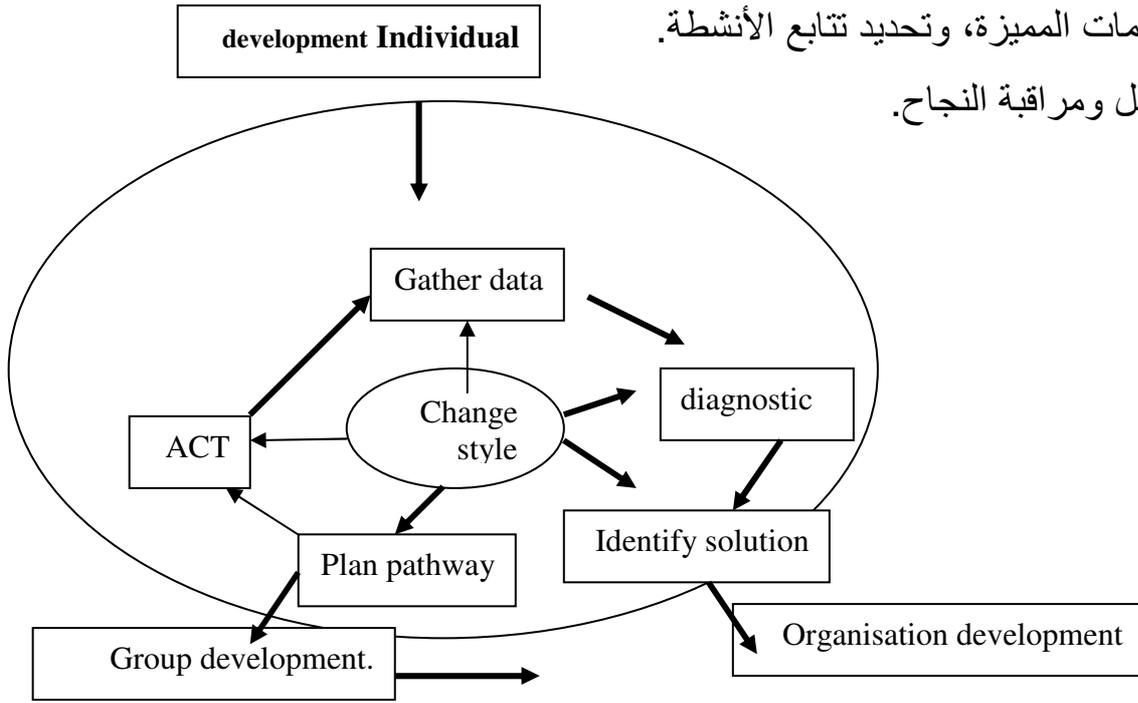
<sup>3</sup> - الآن وليمز، سالي وودوارد و بول دوبسون : إدارة التغيير بنجاح " إستخدام النظرية و الخبرة في تنفيذ التغيير. مرجع سابق ص.ص 380، 381

\*- تحليل البيانات = تمييز الأعراض عن الأسباب والموافقة على الأهمية وتعريف أهداف التغيير SMART.

\*- تعريف الحل = تعريف الإجراءات التطويرية، وإعادة تصميم الوظائف، وتعديل سياسات المؤسسة، وتجنيد المهارات الجديدة.

\*- تخطيط المسار = الموقفة على المسؤوليات، وتخصيص الميزانيات، وتحديد التوقيتات، والعلامات المميزة، وتحديد تتابع الأنشطة.

\*- العمل ومراقبة النجاح.



(الشكل رقم 16 نموذج إدارة التغيير لحل المشكلة)<sup>1</sup>.

### 17- خصائص عملية التغيير التنظيمي:

- 1- أنها عملية مخططة وهادفة.
- 2- أنها عملية تتم بطريقة نظامية وفق مبادرة ذاتية من إدارة المنظمة.
- 3- أنها ترمي إلى تحقيق التكامل بين الأهداف.
- 4- أنها تغييرات غالبا ما تكون شاملة تمس جميع نواحي التنظيم .
- 5- انها تزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات حيث تهتم بالثقافة ( تغيير القيم والمفاهيم والمعتقدات والاتجاهات ) أو تتضمن تغيير النظم أو تركيز على تغيير أو السلوك الحالي أو تمس العمل والتكنولوجيا.
- 6 - أنها توجه و تواجه المشكلات والأزمات .

7- أنها يمكن أن تواجه الصراعات.

8- أنها تهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة وقدرتها على التكيف.<sup>2</sup>

### 18- أسباب قبول التغيير:

قد تتوفر بعض العوامل والأسباب التنظيمية والنفسية تجعل العمال يتقبلون التغيير ومن بين الأسباب قد نجد ما يلي:

1- التغيير من اختيار العمال: ذلك لأنهم يريدون إجراء تغيير ولم يكونوا مجبرين أو مضطرين لذلك. فهي فرصة لتحديد مصيرهم بأنفسهم.

2- التغيير نحو الأفضل: لأن العمال يتوقعون الحصول على خبرات عالية ومهارات جديدة تمكنهم من التكيف.

3- التغيير يشبع الحاجات النفسية: لأن هناك عدة دوافع وحاجات لدى العمال يرغبون تحقيقها.

4- التغيير مخطط ومنظم: فالعمال يخطون للتغيير من قبل حتى يكونون جاهزين من النواحي النفسية والاجتماعية والجسمية عندما يحدث التغيير.

### 19- مقاومة التغيير التنظيمي Change resistance .

المقاومة هي شكل من أشكال رفض عملية التغيير المستهدفة من قبل المنظمة.

وبعبارة أخرى هي عدم قبول التغيير.

ويمكن تفسير حقيقة المقاومة بدراسة المخاوف النفسية والاجتماعية والمادية للتغيير، كما تشير معظم الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بعملية التغيير والتطوير، بأن كل الجهود المتعلقة بهما عادة ما تقابل بمقاومة من الأفراد والجماعات الذين يقاومون التغيير وذلك لعدة أسباب أهمها:<sup>3</sup>

1- الإهتمام الذاتي أو النظرة الذاتية: ذلك أن الأفراد يخشون فقدان شيء ذا قيمة بالنسبة لهم مثل افتقاد القوة والسلطة التي يتمتعون بها في الظروف الحالية، أو افتقاد مزايا مادية (كعلاوات

<sup>1</sup> - نفس المرجع ص 381.

<sup>2</sup> - رضا السيد : قياس و تطوير أداء المؤسسات العربية، مرجع سابق ، ص ص 56 .57.

<sup>3</sup> - صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية . ص ص 328 .330.

ومزايا السكن والوظيفة والمنصب.) أو افتقاد حرية اتخاذ القرار أو الهيبة والمكانة وحتى الصداقة.

2- سوء الفهم أو عدم الثقة:

بمعنى أن الأفراد لا يفهمون الأسباب والدواعي الحقيقية التي أدت إلى إحداث التغيير. ويحدث هذا غالبا عندما لا يثق الأفراد في الإدارة.

3- تقييم التغيير من زوايا مختلفة أو إختلاف الأفراد أو الأطراف المختلفة في تقييمهم للتغيير: يحدث ذلك حينما يرى الأفراد العاملين بان التغيير خطط له بطريقة مختلفة عما يراه واضعو إستراتيجية التغيير. يكمن السبب من وراء ذلك أن العاملين لا يتوفر لديهم كافة المعلومات.

4- عدم قبول التغيير أو عدم السماح بحدوثه: أي أن العاملين غير قادرين من الناحية النفسية على السماح بحدوث التغيير. كأن لا يتوافر لديهم المهارات الضرورية الجديدة التي يتطلبها التغيير. وقبول التغيير هو مفهوم ضمني أمام الإدارة بأن السلوكيات السابقة للعاملين كانت خاطئة لذا يجب تعديلها. لهذا الغرض يرى كثير من الباحثين بأنه بصفة عامة الفرد يقاوم التغيير. ولو كان في صالحه عاجلا أم آجلا. وحتى يمكننا الوقوف على حقيقة تلك المقاومة نحاول أن نوضح بان هذه المقاومة ترجع إلى نوعين من المخاوف لدى الفرد وهي: أ- المخاوف الحقيقية:

أ-1- الخوف من زيادة الأعباء التي سوف تلقى على عاتق الفرد والتي سيكون مسؤولا عنها بعد إحداث التغيير.

أ-2- الخوف من حدوث انخفاض في ما يحصل عليه الفرد من رواتب ومكافآت بعد إدخال التغيير أو إلغاء الحصول على مزايا معينة.

أ-3- الخوف من الاستغناء عنه عند إحداث التغيير (مثل التغيير الفني كالألات المتطورة و الرقمية).

أ-4- الخوف من تعرضه للانتقال إلى مكان آخر للعمل (بعيدا عن مسكنه وعن زملائه).

**ب- المخاوف النفسية:**

ب-1- الخوف من إبعاده عن جماعة العمل التي تعود عليها وأنشأ معها علاقات نفسية وروابط إجتماعية.

ب-2- الخوف من عدم حصوله على ترقية. الأمر الذي قد يصاحبه شعور بالإحباط وعدم تحقيق الذات.

ب-3- الخوف من عدم الاستقرار وفقدان الألفة والشعور بإدارة أعماله بنفسه.

ونتيجة هذه المخاوف لاحظ العلماء بأنه عند حدوث أي تغيير فإن الفرد الذي يشمل التغيير قد يتجه إما:

1- المشاركة في إحداث التغيير لأنه يؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته ومساعدته على التقدم والنجاح المستمر وتحقيق أحلامه المستقبلية.

2- عدم المشاركة وذلك باتخاذ موقف سلبي تجاه التغيير. وذلك إما بالمعارضة الصريحة والعلنية أو المتسترة، ذلك نظرا لإدراكه بأن التغيير سوف يهدد أمنه وسينزع منه بعض مكاسبه أو سيهدد الطريق أمام نجاحه وتقدمه.

ومن هنا نلاحظ بأن مقاومة التغيير قد تكون علنية، حيث يعلن الأفراد معارضتهم للتغيير الجديد ويبلغونه لرؤسائهم وتعلم الإدارة بذلك. أو قد تكون متسترة وفي هذه الحالة يلجأ الأفراد إلى أساليب خفية وغير مباشرة منها عدم إبداء الحماس تجاه التغيير أو اللجوء إلى بعض السلوكيات كالتمارض والغياب واختلاق مختلف الأعذار لعدم الإستجابة للتغيير.<sup>1</sup>

كما تأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة، فمن الرفض الكامل إلى المعارضة الشديدة أو التحفظات وعدم الإعتناء به، وعدم الإستجابة الإيجابية للتغيير كاللامبالاة وعدم محاولة الفهم وعدم المشاركة الفعالة في المناقشات وعمليات التحسيس التي تنظمها الإدارة.<sup>2</sup>

## 19 - أنواع التغييرات التي تثير المقاومة :

هناك عوامل قد تسبب المقاومة وهذه العوامل تظهر نتيجة لعدة تغييرات يوجهها المشرفون أثناء القيام بالعمليات المختلفة.

وهذه الأنماط من التغييرات تجابه عادة بالمقاومة بشكل عام وهي كما يلي:<sup>3</sup>

- \*- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة وتتجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
- \*- عندما تكون هناك عدم الثقة في من يقومون بالتغيير.

1 - صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق . ص . 331  
2 - سعيد يس عامر: إدارة القرن الواحد والعشرين، المطبعة العثمانية، القاهرة 1997. ص 212.

3 أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات..

- \* - عندما يكون رضا العاملين عن الوضع الحالي.
  - \* - الخوف من فشل التغيير. حيث قد تترتب عليه نتائج سلبية كبيرة.
  - \* - عندما يكون التغيير سريعاً جداً.
  - \* - عندما تكون تاخيرات السابقة عن التغيير سيئة.
  - \* - عندما تقلل من المركز الوظيفي.
  - \* - عندما تقلل من المهارات المطلوبة في الوظائف.
  - \* - عندما تقلل من إنسياب المعلومات إلى الفرد أو الجماعات.
  - \* - عندما تهدد الضمان الوظيفي و فقدان الأمان النفسي.
  - \* - عندما لا تفهم بالكامل.
  - \* - عندما تخالف المعايير السلوكية للجماعة.
  - \* - عندما تؤثر في الطرق المقبولة لعمل الأشياء.
  - \* - عندما يكره الناس عليها إكراهاً شديداً ( القوة في إجراء عمليات التغيير ).
  - \* - عندما تقلل من فرص التفاعل الإجتماعي.
  - \* - عندما تجعل الأفراد يشعرون بعدم فاعليتهم أو كفاءتهم.
  - \* - عندما تقلل من نفوذ وتأثير الأفراد.
  - \* - عندما تقلل من خصوصية الأفراد.
  - \* - عندما تقلل من السلطة الشخصية.
  - \* - عندما تبين العيوب الشخصية.
  - \* - عندما تكلف الموظفين أكثر مما يستفيدون منها.
- وبالنظر إلى هذه القائمة يبدو انه من المستحيل على المشرف تنفيذ أي شكل من اشكال التغيير. رغم أن معظم التغييرات قد صممت لتحسين الوضع ورفع الفعالية وضمان جودة المنتج أو الخدمة وتخفيض التكاليف.

## 20 - أساليب تجاوز مقاومة التغيير.

قلما تكون عملية تجاوز مقاومة التغيير نتيجة لمنهجية أو إستراتيجية واحدة، لأن التغيير نفسه هو معقدة ومتعددة الجوانب. وقد تفرز عواقب وخيمة. لذا يجب على المكلفين بالتغيير أن

يستخدموا استراتيجيات متنوعة لاحتواء المقاومة وإنجاح عملية التغيير. وأهم أساليب تجاوز المقاومة نوجزها فيما يلي :

**1- المشاركة:** تعد المشاركة من أكثر الطرق المستعملة لتجاوز مقاومة التغيير. حيث تقوم الإدارة بإشراك الموظفين في عمليات التغيير بدءاً من التشخيص والتخطيط إلى التنفيذ ومتابعته وتقييمه. وإشراك العاملين يمكنهم من الحصول على معلومات أكثر وفرة وأكثر وضوحاً. ويعرف لنا ديفس **Davis** المشاركة على أنها " الإشتراك العقلي والعاطفي للفرد في موقف جماعي مما يشجعه على أن يساهم في تحقيق أهداف الجماعة، والمشاركة في تحمل مسؤولياتها".<sup>1</sup>

وللمشاركة تأثير بالغ الأهمية في قبول إتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير وتشير الدراسات بأنه في حالة إشراك العاملين في عمليات التشخيص (تحديد مواطن الضعف)، والتخطيط والتنفيذ. أن مقاومتهم للتغيير ستقل بشكل كبير، وسيعملون على إدخاله في نظم المنظمة. ففي إحدى التجارب التي قام بها كل من فرانش وكوش **French & Coch** عن مشاركة وعدم مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي وأثر ذلك على الإنتاجية. لإجراء هذه التجربة قام الباحثان باختيار أربع مجموعات كما يلي :

- 1- مجموعة ضابطة لم تشترك في التغيير نهائياً (ومجموعة رقم 1). وكانت إنتاجياتها ضعيفة.
- 2- مجموعة اتخذت الإدارة قرارات التغيير التنظيمي، ولكن سمحت بوجود ممثلين عن العمال عند إتخاذ هذه القرارات. (مجموعة رقم 2).
- 3- مجموعة رقم 3 و4، فقد تم إشراك أفرادها بشكل كامل في إدخال التغيير التنظيمي وظهر تأثير تلك المشاركة في الإنتاجية.

تبين من هذه التجربة أن المجموعة الضابطة التي لم تشترك في التغيير أظهرت مقاومة شديدة لذلك التغيير وزاد بشكل ملحوظ عدد شكاوي العمال. وهناك عدد آخر من عمال هذه المجموعة تركوا عملهم نهائياً. أما المجموعات المشاركة في التغيير فلم تبدي أية مقاومة للتغيير وأن إنتاجيتهم قد إرتفعت بعد التغيير، ولم يترك أي فرد عمله من المؤسسة. وعلى هذا الأساس نجد أن مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي تجعله أكثر قبولا وتعطي له فرص أكثر للنجاح.

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي ، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، طبعة الأولى سنة 1982. ص.ص 33. 34.

**2- تقديم الحوافز لتقبل التغيير.** إن أغلب التغييرات التي تحدث في المنظمات، يتم الإعداد والتخطيط لها في المستويات العليا للإدارة. ولكن التأثير الكبير لهذه التغييرات يشعر به المشرفون وعمال التنفيذ. وعلى هذا الأساس نجد أن عوائد التغيير تعود على أصحابها في الهيئات العليا للإدارة. ولكي تكون عملية التغيير بالمنظمات ذات فعالية وتتم بنجاح كبير، يجب الإهتمام بتحفيز الموظفين في كل المستويات. ذلك أنه لوحظ بأن معظم التغييرات تصمم على ضوء هدف مثالي (نظري). و بدون الإهتمام بمن يستأثرون به وإذا توسع الهدف وأهتم بحاجيات ورغبات وتوقعات وتطلعات المرؤوسين. فلا بد أن يحتوي التغيير في مضمونه نظام من الحوافز المادية والمعنوية التي ترغب في قبوله.

**3-إستخدام الإتصال:** إن حجب المعلومات المتعلقة بمشروع التغيير المرغوب عن الموظفين، سيزيد من قلقهم. ومن ثم ستزيد درجة هذه المقاومة. ولتجاوز هذه المقاومة، يجب استخدام اتصال فعال الذي يعتبر وسيلة ضرورية لتقارب وجهات النظر بين الإدارة والعمال. وتشير الدراسات إلى أنه كلما كانت الإتصالات واضحة ومفتوحة ومستوفية لكل ما يدور بالمؤسسة كلما قل مقدار القلق والمقاومة وزادت درجة الثقة بين العمال والإدارة.

**4- تغيير ما هو مألوف:** من العوامل التي يقاوم فيها العاملين أكثر عملية التغيير التنظيمي هو أن هذا الأخير يحمل دائما أشياء جديدة لم يعتاد الأفراد عليها. وهذا يجعلهم يشعرون بالتهديد والقلق. وإذا حدثت تغييرات سرعان ما تصبح عادية ومقبولة ومألوفة. لذا يجب على القائمين بعملية التغيير والمشرفين بذل جهود للمحافظة وحدة الكيان التنظيمي وإلا يصبح مملا وروتيني، وهذا الوضع بدوره يساعد على تخفيف شدة المقاومة. ونشير هنا أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعمل على التغيير والتطوير المستمرين والخروج من دائرة الروتين الذي يقضي على روح المبادرة و الإبتكار.

**5- التعامل مع القادة الغير الرسميين:** يلعب القادة الغير الرسميين دورا هاما في تنفيذ عملية التغيير. وذلك بسبب تأثيرهم الفعال على جماعات العمل. فإذا إستطاع المشرف الحصول على تعاون وإلتزام القادة الغير رسميين فإن مقاومة التغيير قد تبديها جماعات العمل ستقل وتنخفض كثيرا. وأفضل الطرق المستعملة في الإستعانة بالقادة الغير الرسميين هي أن تشاركهم الإدارة في عمليات التغيير. لأن إشراك القائد الغير الرسمي يسجل إلتزامه وإلتزام جماعته أكثر إيجابية. ومن ثم سيلعب دورا هاما في إنجاح التغيير.

**6- التكوين:** يرى كثير من الباحثين بأن التكوين وسيلة فعالة في اكتساب المعارف الضرورية لرفع مستوى الأداء والمهارات والقدرات الوظيفية وقدرة الأفراد على التكيف مع المتغيرات. فإذا أحسنت الإدارة استعمال وسيلة التكوين لتهيئة الأفراد لأي تغيير مرتقب. كما تساعد بشكل ملحوظ على خفض حدة المقاومة وبالتالي تقبلهم للتغيير. كما يترك التغيير أثارا نفسية إيجابية على مستوى الفرد والجماعات. ويمكن ملاحظة هذه الآثار في مختلف المستويات التنظيمية بإتباره نشاطا يؤدي إلى تنمية القدرات ورفع مستوى الأداء وتحقيق الرغبات النفسية. المنظمات التي تهتم كثيرا بعمليات التكوين والتدريب يسود فيها جو من الود والإحترام والجدية والروح المعنوية العالية.

بينما يقترح الدكتور أحمد سيد مصطفى الخطوات التالية لإحتواء المقاومة وتخفيف حدتها. وهذه الخطوات هي:<sup>1</sup>

**1- الإتصال للإقناع:** تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات لخفض مقاومة التغيير. حيث يجب أن يشرح للأفراد طبيعة التغيير، من خلال وسائل الاتصال وتوضيح مسبباته ومجالاته وأهدافه وكذا الفوائد التي يمكن أن يحققها للأفراد. كما يساعد الاتصال في تحضير الأجواء النفسية والاجتماعية لتقبل التغيير وحثهم على الإسهام الإيجابي فيه.

**2- المشاركة :** إن أخذ آراء العاملين والمتأثرين بالتغيير بالاعتبار يساعد على تنفيذ التغيير بشكل أفضل. ويزيد من درجة تجاوب الأفراد فيه والتزامهم به. فإذا أحس الأفراد أن أفكارهم وإقتراحاتهم تحضى بالقبول من قبل الرؤساء والمشرفين في جهود التغيير، فإنهم سيميلون لأن يكونوا أقل مقاومة للتغيير.

**3- الوعد بالدعم والمساعدة على التكيف:** قد يتوقع المستهدفون بالتغيير أن لا يقدرّون على الإستجابة المرغوبة مع متطلبات التغيير، مثل إكتساب معارف جديدة ورفع مستوى القدرات والمهارات. وفي هذا الحال يجب على القائمين وعلى التغيير وتعهدهم وإلتزام الإدارة بأن يقدموا الدعم المعنوي كالتشجيع والمساعدة والإقتراب أكثر من العاملين ودعمهم نفسيا وإعداد برامج تدريب بما يضمن لهم إكتساب تلك القدرات والمهارات الكافية ورفع مستوى الأداء. هذا يمكن الأفراد من المشاركة الفعلية في تنفيذ برامج التغيير. كما تتعهد بتقديم الدعم المادي في كل صورته.

**4 - التفاوض:** إذا تبين أن استخدام المراحل السابقة قد أدى إلى إقناع بسيط ، ظل هناك طرف أو أكثر في موقفه الرفض (المقاوم). فهنا يتطلب الأمر استخدام أسلوب آخر وهو التفاوض. والهدف من وراء ذلك هو إمتصاص المقاومة وتحقيق درجة أكثر من الإقناع وإبراز أهميته ومزاياه التي ستعود على الأفراد والمنظمة بالفائدة. ولضمان نجاح هذه المرحلة ( التفاوض ) يجب التخطيط الجيد لها وإختيار المفوضين والتأكد من إختيار الوقت المناسب.

**5- المناورة :** إن لم تنجح مراحل الإقناع والمشاركة والتفاوض في تخفيض حدة المقاومة. قد تلجأ المنظمة إلى استخدام أسلوب المناورة كصيغة للسلوك تقني إزاء المقاومة. وذلك من خلال الإقدام والإحجام والتقديم والتأخير أوالإلتفاف حول الهدف للتأثير على الأفراد المستهدفين بالتغيير وجعلهم يفتنون به دون مقاومة.

**6- التزام الضمني الصريح :** عندما يكون التغيير حتمي وسريع ولا يتوفر على مجال زمني كاف للاقتناع به. تلجأ المنظمة إلى الإلزام الضمني الذي يتمثل في صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني ليدرك معه المستهدف من التغيير بأنه حتمي ولا مفر من الإلتزام بهذا التغيير وتطبيقه. فأما الإلزام الصريح يتمثل في سياسة أو قرار يخطر به المستهدف بالتغيير بإعتباره أمرا رسميا صادرا من سلطة ويتعين عليه الإلتزام به. وفي كل الأحوال يجب أن يصحب الإلتزام بالتغيير إتصالات رسمية وغير رسمية لتهيئة الأجواء النفسية ومحو الآثار السلبية للإلتزام، حتى لا يكون ذا صيغة الإكراه.

**7- النقل والفصل والتعيين:** هذه الوسيلة هي آخر طريقة يمكن للإدارة أن تستعملها أو القائمين على التغيير. خاصة إذا كان المعارضون على درجة عالية من التعنت والتصلب و العناد وتعذر إلزامهم بقبول التغيير وأنه لا يوجد مجال زمني لتأجيل مشروع التغيير المرغوب.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى 2000، ص ص 505 .506

و يمكن تلخيص هذه المراحل السابقة في الجدول التالي رقم 03:

المراحل	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
الاتصال للإقناع	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالمعلومات الدقيقة عن أهداف ونتائج التغيير.	متى تم الإقناع سيساعد الأفراد في تنفيذ التغيير	قد يتطلب الأمر وقتاً طويلاً إن زاد عدد الأفراد المستهدفين بالتغيير.
المشاركة الإدارية و صياغة التغيير.	حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميم التغيير و يكون الآخريين قوة ملحوظة للمقاومة.	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير و سيقدمون ما لديهم من معلومات تتعلق به لتتكامل و تدعم خطة التغيير	يمكن أن يستغرق الأمر وقتاً طويلاً أن ضغط المشاركون نحو تصميم تغيير مرغوب و مناسب.
الوعد بالدعم و المساندة	قد يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته و مستلزماته.	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير لصدق و جدية و كفاية الدعم تتخفف المقاومة.	سيسهل الحصول على تأييد و التجاوب الايجابي مع خطط التغيير.
التفاوض	سيخسر فرد او مجموعة من جراء التغيير و يكون له او لها قوة ملحوظة للمقاومة	قد يسهل تجنب مقاومة	قد يكون ذلك مكلفاً إن اتجه المستهدف بالتغيير للمساومة و طلبات مقابل الموافقة على التغيير أو تيسيره.
المناورة	عند تعذر استخدام مداخل أخرى حتى و إن كانت مكلفة.	قد يكون حلاً سريعاً و مناسباً و غير مكلف نسبياً إزاء مشاكل المقاومة.	قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إذا أحس الأفراد بأنهم مستهدفون بالمناورة.
الإلزام الضمني أو الصريح	حيث تكون سرعة التغيير ضرورية أو حتمية و تكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة.	حل سريع و يمكن ان يتغلب على صور المقاومة	قد يمثل مخاطرة ان ترك الافراد خائفين على مخطط التغيير.
النقل أو الفصل	قد يكون الرفض ذا مركز تنظيمي مؤثر ، حيث يرفض الإلتزام بالتغيير.	التخلص من مقاومة عنيدة و مؤثرة و ردع مقاومين آخرين.	قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي و قد تفقد كفاءات بشرية من جراء العملية.

## خلاصة الفصل.

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى موضوع التغيير الذي هو الإنتقال من الوضعية الحالية إلى وضعية مستهدفة والتي يفترض أن تكون أفضل من سابقتها. ثم وضعنا مفهوم التغيير التنظيمي ونظريات التي تعرضت له بالدراسة. ثم تناولنا إدارة التغيير والجهة المسؤولة عن إنجازه وفق الخطط المرسومة من قبل المنظمة. وبعد ذلك سردنا بعض أسباب التغيير والتحديات التي توجه المنظمات الحديثة وتفرض عليها التغيير. كما تناولنا المقومات التي يجب توافرها لإحداث التغيير المرغوب. ولكن هذه المقومات تتوافق مع أنواع ومراحل التغيير. ثم تطرقنا بشيء من الشرح لبعض الأشكال والمجالات التي يمسه التغيير التنظيمي والتي تتمثل أساسا في الأفراد والهيكل التنظيمي والأنشطة والأهداف والإستراتيجيات وبعض النواحي المادية. كما تناولنا أهم التقنيات العلمية الأكثر إستعمالا في التغيير التنظيمي والتي حققت نتائج مرضية، كما إستعرضنا بعض النماذج لإحداث التغيير. وفي الأخير تطرقنا إلى موضوع المقاومة مع عرض وجيز لأسبابها وأساليب تجاوز المقاومة.

## الفصل الرابع

## الفصل الرابع : الفصل الجودة الشاملة و منظومة الأيزو.

أ- نظام الجودة الشاملة.

مقدمة.

- 1- التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- 1-1 المرحلة الأولى ( ظهور الثورة الصناعية) .
- 2-1 المرحلة الثانية الإدارة العلمية.
- 3-1 المرحلة الثالثة الرقابة الإحصائية.
- 4-1 المرحلة الرابعة تأكيد الجودة.
- 5-1 المرحلة الخامسة الجودة الإستراتيجية.
- 6-1 المرحلة السادسة إدارة الجودة الشاملة.
- 2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- 3- تعريف الجودة الشاملة( التعاريف العلمية، تعاريف الهيئات الرسمية و تعاريف تنظيمات العمل)
- 4- سياسة الجودة الشاملة.
- 5- الأطار العام للجودة الشاملة.
- 6- المداخل الفكرية لنظام الجودة الشاملة كنظام إداري
- 1-6 أفكار العالم إدوار دومنيغ.
- 2-6 أفكار العالم جوزيف جوران .
- 3-6 أفكار العالم شيهوارت.
- 4-6 أفكار العالم كاورو إيشيكاوا..
- 7- المقاربات المنهجية لإدارة الجودة الشاملة.( المقاربة الإدارية ، التجارية والأخلاقية)
- 8- المبادئ الأساسية للجودة الشاملة.
- 1-8 التركيز على العملاء.
- 2-8 الإهتمام بالتحسين المستمر.
- 3-8 اعتماد نمط فريق العمل.
- 9 - مرتكزات الجودة الشاملة.
- 10 - بعض الشروط الواجب توافرها لتطبيق الجودة الشاملة.
- 11 - أهداف الجودة الشاملة.
- 1-11 الأهداف على مستوى المنظمة .
- 2-11 الأهداف على مستوى الأفراد.
- 12- فوائد الجودة الشاملة.
- 13- نموذج الجودة الشاملة في التنظيمات اليابانية.
- ب- نظام الجودة العالمي ( الأيزو 9000).

## مقدمة .

- 1- نشأة و تطور الأيزو 9000.
  - 2- المسميات المتعددة الأيزو.
  - 3- تعريف الأيزو.
  - 4- مميزات الأيزو 9000.
  - 5- مبادئ منظومة المعايير الدولية الأيزو 9000.
  - 6- ممثل إدارة الجودة.
  - 7- خطوات الإنضمام إلى منظمة الأيزو 9000.
  - 8 - توضيحات حول منظومة الأيزو.
  - 9- الهيكل الأساسي لسلسلة معايير الأيزو 9000.
  - 10- فوائد تطبيق الأيزو 9000..
- ج – الفرق والعلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة و منظومة المعايير الدولية الأيزو
- 1- فرق العاريف بين الجودة ونظام الأيزو.9000
  - 2- فرق الأصل في المفهومين.
  - 3- فرق المضامين.
  - 4- الفرق في التطبيق.
  - 5- التكامل والتطابق بين النظامين.
- خلاصة الفصل .

## مقدمة :

إن الاهتمام بالقضايا التنظيمية ومشاكلها، عرف اهتماماً كبيراً سواء على المستوى المحلي أو العربي، أو العالمي. وبذلت فيه جهوداً كبيرة من طرف العديد من المنظمات الدولية كمنظمة الأيزو الأوروبية ومعهد الجودة الفدرالي الأميركي والجمعية البريطانية للجودة، واليونسكو والإيسكو بالنسبة لقطاع التعليم والتربية وغيرها من المؤسسات والجمعيات الأهلية والحكومية. وحظيت إدارة الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل بعض المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة التنظيمية الجديدة (خاصة بمنظمات العمل)، الذي تولدت لمسايرة التغييرات الهائلة، التي حصلت وتحصل اليوم وغداً، على كافة الأصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتربوية والتكنولوجية خاصة، ومحاولة التكيف معها. فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح الإداري التنظيمي أو التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة. كما يمكن القول بأن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود المقبلة، وهذا لا يعني إغفال باقي الجوانب التي لا بد وأن تواكب سرعة التطور الحاصل على المجالات كلها.

والجودة في إنتاج السلع وتقديم الخدمات مرتبطة بعملية التعلم والتدريب وكذلك بالإدارة، وذلك من أجل ربط التعليم بحاجات المجتمع والبيئة التنظيمية، وإحداث تغيير أو نماذج تسيير هادفة، وبناء وتنمية ملكة الإبداع والمهارات الأدائية عند العمال والقادة والمشرفين. ويحدث التعلم عندما يحدث تفاعل بين كل أطراف البيئة. وهذا يعني يجب توفير كل الشروط والبيئة الصالحة للتعلم التنظيمي، مما يستوجب وضع معايير للعمليات يشمل كافة النظم للتأكد من جودة شاملة.

والجودة هي تكامل في خصائص المنتج، الذي لا بد من أن يلبي إحتياجات ومتطلبات محددة ومعروفة ضمناً. ولذلك فلا بد لهذا المنهج من خصائص ومميزات يعبران عن قدرته على تحقيق الأهداف والمتطلبات المتوقعة من المستهلك أو متلقي الخدمة. وهذا يلقي بمسؤوليات كبيرة على المؤسسات التي تقدم هذه الخدمة لتركز أكثر على المهارات المطلوبة.

تشير كثير من الكتب والمراجع بأن مفهوم الجودة الشاملة وتحسينها ظهر في اليابان، وذلك مع بداية عقد الخمسين من القرن العشرين على يد علماء أميركيين. ثم انتشر بعد ذلك في، شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، إلى أن أصبح موضوع لعصر، حيث تجسد في منهج إداري حديث أطلق عليه تسمية نظام إدارة الجودة الشاملة. بحيث طور مفهوم الإدارة القديم لكي يتماشى مع التوجهات المعاصرة التي تقوم وتؤكد على مبدأ تحقيق الجودة العالية الممتازة **Excellente** لكسب رضا العملاء. كما أن هذا المبدأ يؤكد على أن مسألة الجودة لا تشمل مجالاً معيناً أو أكثر داخل المنظمة، بل يشملها جميعاً.

من جهة أخرى يرى البعض، بأن الأسباب الرئيسة التي ساعدت على انتشار هذا المنهج الإداري الجديد، هي خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لجزء هام من حصصها في السوق العالمية والمحلية لصالح الشركات اليابانية التي ركزت اهتماماتها الأولى والشديدة (بالحرص شديد) على مسألة الجودة كجسر تعبر من خلاله إلى الأسواق العالمية وإلى رضا المستهلك. في حين أن الشركات العالمية وخاصة الأمريكية منها كانت تركز اهتمامها الأول على مسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة. وقد ساد هذا الاتجاه حتى عقد السبعينات، حيث تنبعت هذه الأخيرة إلى الخطر المحدق بها مما جعلها تراجع الإستراتيجيات المتبعة واستبدالها بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة لتوقف زحف السيطرة اليابانية على الأسواق.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة هنا، بأن المنظمة المعاصرة تعمل اليوم في بيئة سريعة التغيير حيث تتلاحق فيها التغييرات السياسية، والاقتصادية والتكنولوجية على المستوى الإقليمي، والعالمية. كما تميزت الحقبة الأخيرة بالانفتاح التام للأسواق، نتيجة إمتثال الدول لسياسة حرية لتجارة وتنفيذ بنود (الجات GAT)، وإزالة الحواجز الجمركية مما سمح للسلع ورأس المال بالتدفق القوي في الأسواق، جعل المنافسة بين المؤسسات تعرف قوة شديدة.

إلا أن هذه المنافسة تتطلب جهداً إدارياً متميزاً، وأسلوباً تسيرياً وتنظيمياً فعالاً، لأن أوضاع البيئة التنظيمية الحالية أفرزت بعض الحقائق منها :

1 - أن البقاء في السوق لا يكون إلا للمنظمات ذات الفعالية في الأداء العام.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: "وجهة نظر"، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان الأردن، طبعة الأولى. 2001ص 19.

2- نهاية الزمن الذي كانت تعمل فيه المنظمات في إستقرار وإمكانية التنبؤ بالمستقبل بسهولة، ووضع خطط وموازنات قريبة من الواقع.

3- ظهور زمن البيئة المتغيرة أو المضطربة، حيث أضفى على عملية التنبؤ الكثير من الصعوبات ويؤكد سي الهواري في هذا المجال بقوله "لا يمكن التنبؤ بشي اليوم لأن معدلات الصرف لأجنبي تتغير من يوم إلى يوم، بعد ما كانت العملات الأجنبية تستقر لمدة طويلة وكانت التغييرات في حدود 01% فأصبح اليوم التغيير في حدود 05% في الأسبوع وربما 50% في السنة.<sup>1</sup>

4 - أن المنتجات قد تتقادم بين عشية وضحاها.

5- تعاضم وتشديد المستهلك على ما يعرض عليه من سلع وخدمات، مما أفرز سلوكيات اجتماعية فرضت على أصحاب المصانع أن ينتجوا سلعا ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة ليرضوا متطلبات الزبائن المعلنة وغير المعلنة، والتي لا بد أن يحافظ فيها على سلامة البيئة في مختلف البلدان. إزاء هذه الظروف، لقي مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة قبولا واسع النطاق. كما إزداد وعي المؤسسات، في السنوات الأخيرة، بضرورة تطبيق هذا المفهوم. إذ تسعى العديد من المؤسسات والمنظمات العالمية لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها التصنيعية والخدمية قصد مجابهة التحديات المرتبطة بشدة التنافس، والتكيف مع التغييرات التي تحدث سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي.

إن ما تقدم يعطي لنا صورة واضحة عن حجم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة ومنها المنظمات الجزائرية. "هذه الحقيقة حتمت على مسؤولي المؤسسات (الإنتاجية والخدمية)، ضرورة البحث عن الأساليب الناجعة للإرتقاء بالأداء العام لمؤسساتهم فهم مطالبون بإيجاد آليات تمكنهم من الاستخدام الجيد والفعال للمواد المتوفرة لديهم وإستغلال الفرصة المتاحة. بناء على ذلك، ظهرت الحاجة الملحة للاهتمام بعنصر الجودة في المنتج أو الخدمة لأن الاعتناء بها يضمن لها البقاء والاستمرار وتحسين سمعتها في السوق. إلا أن هذه العملية لا تتحقق إلا في ظل أسلوب إداري متميز ومنهج تسيير فعال، يمكن المؤسسة من التكيف، والتأقلم مع المتغيرات، ومجابهة التحديات.

<sup>1</sup> - الهواري سي، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، مكتبة عين شمس القاهرة: 1999.ص. 18

لذا يرى الكثير من العلماء بأن منهج إدارة الجودة الشاملة يعد من الأساليب الحديثة الأكثر فعالية في الإدارة والتسيير والتنظيم، حيث يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء، وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح. إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأفكار ومبادئ وطرق وأساليب متطورة في التسيير، كانت نتاجا لحقبة زمنية من الممارسة العملية (التطبيقية) لمسييري المؤسسات، وحركة علمية لباحثين وعلماء اختلفت آرائهم وتوجهاتهم وتخصصاتهم العلمية. فبدءا بالتيار العلمي الذي ركز على الجانب التنظيمي الفني المحكم والتخصص وتقسيم العمل من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية، مروراً برواد التيار السلوكي الذين اهتموا أكثر بالأفراد والعلاقات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمات الغير الرسمية والاتصالات بكل أنواعها، قصد الوصول إلى ظروف عمل لائقة، وصولاً إلى رواد الاتجاه المعاصر الذين يردون تحقيق جودة شاملة في كل نشاطات المنظمة.<sup>1</sup>

### 1- التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

مر مفهوم الجودة والرقابة عليها بعدة بمراحل تاريخية متلاحقة إلى أن وصل إلى الصيغة الحديثة التي قام عليها هذا المفهوم.

#### أهم المراحل التاريخية :

- المرحلة الأولى: مرحلة الثورة الصناعية التي أحدثت تغييرات جذرية في مجال الصناعة و يمكن تناولها كما يلي:<sup>1</sup>

- \* ظهور المصنع ليحل محل الورشة وأصبح له شكل وهيكل تنظيمي.
- \* كثر عدد العاملين في المصنع.
- \* كبر حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة.
- \* ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل.
- \* تميزت هذه المرحلة برقابة المشرف، حيث كان يتحمل مسؤولية التحقق من جودة المنتج.

#### - المرحلة الثانية: الإدارة العلمية **scientific management** .

قدمت الإدارة العلمية للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل المصنعي. في هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى "

<sup>1</sup> - الأستاذة فهيمة بديسي، عنوان البحث " إدارة الجودة الشاملة بين النظرية و التطبيق " : مجلة العلوم الإنسانية العدد 21 جوان 2004 جامعة قسنطينة ص ص 93 ، 105

بفحص الجودة **quality inspection** " الذي سحبت بموجبه مسؤولية فحص الجودة المنتجات من المشرف المباشر و أسندت إلى مفتشين ومختصين بالعمل الرقابي على الجودة. وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتج المحققة (المنجزة)، للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب ليحافظ عليه باستمرار. والهدف من الرقابة في هذه المرحلة هو تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه. وهو ما يطلق عليه بعض الكتاب بالرقابة البوليسية. **police control**.

#### - المرحلة الثالثة: الرقابة الإحصائية. **statistical control**.

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير الكمية **mass production** الذي تميز بمفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج كأسلوب لتخفيض الأخطاء، حيث يمكن من خلاله تسهيل عملية الرقابة على الجودة والإقلال من الجهود المبذولة في مجالها، ذلك لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة. هذه النمطية مكنت الخبراء من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة. وكانت أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية **sampling techniques**. حيث صمم كل من **Harry Roming et Harold Dodge** أسلوبا إحصائيا لفحص عينات من الإنتاج بدلا من فحصه كله. وهذا الأسلوب لم يعج مقبولا في عقد الثمانينات الذي إشتدت فيه المنافسة، لأنه أسلوب لا يتصف بطابع الدقة. ولأن فحص العينة لا يعتبر مؤشرا دقيقا على مستوى جودة الإنتاج كله وهذا يعني إحتمال وصول وحدات من الإنتاج إلى السوق بها أخطاء أو عيوب. لأن ذلك يؤثر سلبا على سمعة المنظمة في السوق .

والملفت للانتباه أن أب إدارة الجودة الشاملة، إدوار دومينغ **Deming.Ed** ، قد إستخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث إعتد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء التنفيذ. ثم قام بتحليلها بإستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق.<sup>2</sup>

#### المرحلة الرابعة: تأكيد الجودة **quality assurance**.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ص ص 22، 23.  
<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ص، ص 23، 24.

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956 ثم طور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، وإعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد ويقوم على فلسفة مفادها ما يلي:

إن الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج خال من العيوب أو الأخطاء **zéro defect**. يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات، وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى السوق (بين أيدي المستهلك).

وهذا يعني تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل. فالكل يشترك بشكل متعاون لمنع وقوع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية، فالجودة عبارة عن بناء يشترك في تشييده جميع المعنيين به. ولتحقيق هدف إنتاج بدون أخطاء، يجب ان نتهج أسلوب تأكيد الجودة بإستخدام 3 أنواع من الرقابة وهي :

1- الرقابة الوقائية: وتعني متابعة تنفيذ العمل أولاً بأول لإكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.

2- الرقابة المرحلية: وتعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مسألة الجودة، حتى لا ينتقل المنتج تحت صنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته لأن ذلك يساعد على إكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فوراً.

3- الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه وقبل تسويقه، وذلك ضماناً لخلوه من أي خطأ أو عيب. ويتضح أن هذه الأنواع الثلاثة من الرقابة تتكامل مع بعضها من أجل الوصول إلى إنتاج بدون أخطاء. وهذا لأن مبدأ تأكيد الجودة أصبح فيما بعد أحد الإستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة. وقد إعتمدت هذه الإستراتيجية العديد من الشركات العالمية الكبيرة. وعلى سبيل المثال إستخدمته شركة **Martin** الأمريكية لصناعة الصواريخ للجيش الأمريكي، حيث وضعت برنامج طموح لإنتاج صواريخ قادرة على تحقيق أهدافها بدون خطأ .

#### المرحلة الخامسة: الجودة الإستراتيجية Sratigic quality management

ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي 1970 و1980. وذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة كبيرة بين الشركات لكسب أكبر حصص في السوق، وخاصة من قبل الشركات اليابانية التي أغرقت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة. وتشير

الكتب أن شركة IBM الأمريكية هي أول شركة تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام الزحف الياباني. حيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية :

\* إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه. فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار **Market driven quality**.

\* الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته. فهي عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها.

\* المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب و إجراءات العمل.

والشركات العالمية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية، نجد شركة "جولد ستار" و "سامسونغ" بعد عام 1980، حيث كانت هاتين الشركتين تقوم على أساس الإنتاج الكبير (حجم) وبمستوى جودة عادي لغزو أسواق البلدان الفقيرة والنامية، وقد ساعدها على ذلك مستوى الأجور المنخفض. ولكن مع تزايد حدة المنافسة، شعرت هاتين الأخيرتين بالخطر. فلجأت إلى تغيير إستراتيجيتها، حيث تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية وتفعيل أسلوب تأكيد الجودة كأسلوب رقابي لتحقيق الجودة العالية على المدى الطويل، إحداث مراكز بحث من أجل تطوير المنتجات ورصد مبالغ مالية كبيرة في ميزانيتها لأجل تحقيق هذا الهدف. كما أيقنتا أن المستهلك لم يعد يغريه السعر المنخفض فقط بل راح يبحث عن الجودة. كما حدثت لديه قناعة مفادها " ما فائدة شراء سلعة منخفضة السعر لا تعمر أو أعطالها كثيرة وصيانتها مستمرة تفوق تكلفتها فرق السعر بينها وبين السلعة الجودة العالية".<sup>1</sup>

وفي سنة 1990 غيرت جولد ستار شعارها (لمستها التجارية بـ L.G ) لينسى المستهلكون السلع القديمة وإحداث إنطباع جديد لديهم وأن سلعها الجديدة دخلت عهدا جديدا في مجال تحسين وتطوير الجودة في ظل الجودة الإستراتيجية وتعبر إلى الجودة الشاملة، اللتان تركز أن على رضا العميل وخفض التكلفة.

المرحلة السادسة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة **Total quality management**.

**( Le management par la qualité totale**

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ص 26

ظهر المفهوم إدارة الجودة الشاملة في عام 1980، ومازال مستمرا في التطور لحد الآن. وكانت أسباب ظهوره حسب المحللين والباحثين هي:

- تزايد شدة المنافسة العالمية .
- اكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة في البلدان النامية .
- خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق وحتى أسواقها الداخلية.

إزاء هذا الوضع الخطير، قامت الشركات الأمريكية بتوسيع وتطوير مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب جديدة أكثر شمولا وعمقا. واستخدمت أساليب أكثر تطورا في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا استراتيجيا على الجودة.

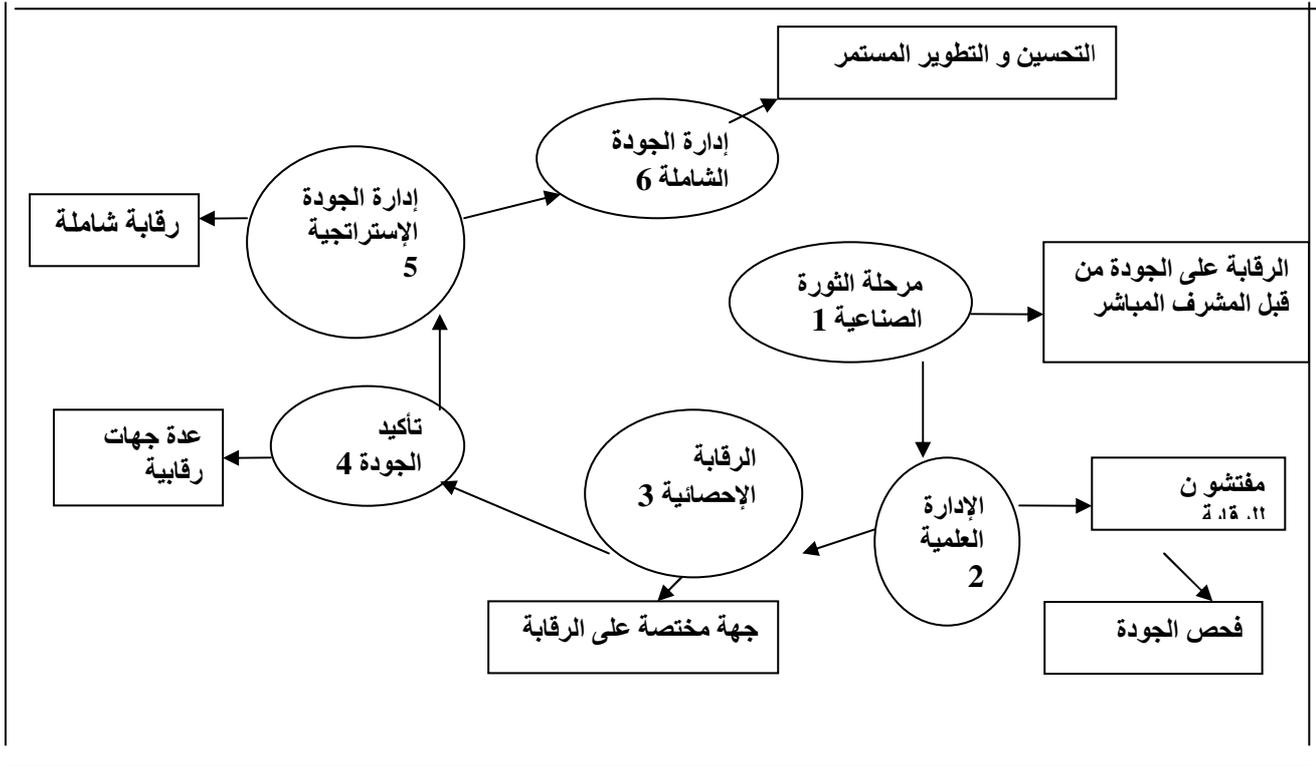
ومن هنا يتضح لنا أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ما هو في الواقع إلا تطورا لإدارة الجودة الإستراتيجية كوسيلة دفاعية لصد غزو المنتجات اليابانية لأسواقها. لأن الشركات اليابانية هي الأخرى نهجت منها متطورا في مجال تحسين الجودة وهو ما أسماه رائد الجودة اليابانية " ك. إشيكاوا" بالرقابة الشاملة على الجودة **total quality control** <sup>1</sup>.

**ملاحظة:** ولما كانت إدارة الجودة الشاملة هي إمتداد لإدارة الجودة الإستراتيجية، فإن بعض الباحثين والكتاب المختصين في هذا المجال يستخدمون المفهومين بشكل مرادف، إلا أن البعض الآخر يرى أن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقا وشمولية. كما إعتد الأمريكيين لتطوير الجودة الإستراتيجية لتصبح الجودة الشاملة بأبعادها الحالية على أفكار يابانية وأن تأسيس حركة الجودة وتحسينها في اليابان كان على يد العالمان الأمريكيان إ.دومينغ. وج جوران. و يمكن توضيح مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة بالشكل التالي:

الشكل رقم 17 يلخص مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

---

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ص 28



## 2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM :

إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية وجذرية لكل شيء داخل المنظمة، حيث تستعمل هذه التغييرات في الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم و إجراءات العمل والأداء..إلخ. والقصد من وراء ذلك هو تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى جودة مخرجاتها وبأقل تكلفة وبهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها. يقوم هذا المنهج الشامل على قاعدة أساسية هي: العمل الصحيح من البداية وبدون أخطاء من المرة الأولى، وهي مهمة الجميع. ورغم ذلك، لم يعرف هذا المفهوم بعد تعريفا محددا ومتفق عليه. لأنه حديث العهد وما زال في تطور مستمر تماشيا مع تطور البحوث والدراسات العلمية الخاصة بهذا الموضوع، وكذا التطبيقات والتجارب التي تقوم المنظمات، وما تحققة من نتائج وما تسجله من تطور في هذا الشأن. ويرى جون بريلمان أن المقصود بإدارة الجودة الشاملة هو مجموع القيم والتصورات والمعتقدات ومناهج ووسائل المناجمنت التي بدأت تتشكل وتنتشر

بوتيرة متسارعة في الغرب. وبعد سنة 1980 أصبح هذا النظام هو المنهج المفضل لدى المؤسسات الأمريكية.<sup>1</sup>

ولكن هذا لا يمنعنا من عرض بعض التعاريف الواردة في الموروث الأدبي والعلمي لهذا المفهوم.

### 3- تعريف نظام إدارة الجودة الشاملة:

#### 1-3 التعاريف العلمية:

1- تعريف ر. هودجاس R.Hodgetts " هو نظام تسيير يقوم على الموارد البشرية التي تهدف إلى التحسين المستمر في خدمة الزبون وبتكلفة منخفضة".<sup>2</sup>

2- تعريف ستفن كوهين وبرنارد رونالد (Stephen.K & Ronald B.) حيث يعرفان الجودة الشاملة على أنها: " الطور والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقاتها في أي مظهر العمل بدءاً من التعرف على إحيادات المستفيد وإنهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له".<sup>3</sup>

3- تعريف رينو ماركور "هي البحث عن رضا المستعملين أو الزبائن عن طريق معرفة جيدة بهؤلاء وبحاجاتهم و دوافعهم والبحث الفوري عن رضاهم عند تصميم المنتج أو الخدمة المقترحة وأخيراً النقد المستمر للمنظمة لكي تتكيف مع المتطلبات وتخفيض تكاليفها".<sup>4</sup>

4- تعريف حسن حسين البيلاوي: " إن مفهوم الجودة الشاملة يشير إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة، ليس فقط لضمان المنتج، بل أيضاً وهذا هو الأهم، جودة العملية التي يتم من خلالها المنتج".<sup>1</sup>

### 2-3 - تعاريف الهيئات الرسمية:

1- تعريف معهد الجودة الفيدرالي للجودة الشاملة على أنه " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Jean Brilman : les meilleures pratiques du management . op.cit.p.233

<sup>2</sup> - Jean Brilman : Ibidem p.217

<sup>3</sup> - موسى اللوزي التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة 2003، ص 235

<sup>4</sup> - Renaud de Maricourt : les Samourais du management production , marketing et finances au Japon .op.cit p35

2 - تعريف منظمة الجودة البريطانية **B.Q.A**: " على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع"<sup>3</sup> .

3- يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير **American National Standards Institute** بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة.  
3-3 تعاريف خاصة ببعض منظمات العمل:

\* - مؤسسة روناوا **Renault** الفرنسية لصناعة السيارات: تستعمل في ألبومها تعبيراً عن الجودة الشاملة، 5 مبادئ نابغة من الثقافة الجديدة للمؤسسة وهي :

1- الزبون هو الحاكم الأعلى على قيمة المنتج.

2 - البحث عن الحد المهم **recherche du juste nécessaire**.

3 - التحكم في العمليات هو تخفيض في التشتت **la dispersion**

4- تحميل الأفراد المسؤولية وإدماجهم فيها.

5 - حلقات التطوير المستمر.<sup>4</sup>

\*-أما مركب **المجارف والرافعات CPG** ميدان إجراء الدراسة الحالية يعرفها" رضا الزبون"<sup>5</sup> غير أن كثير من المنظمات التي تبنت نظام إدارة الجودة الشاملة، فإن عبارة الجودة الشاملة

تستعمل بدلها عبارات أخرى معبرة عنها، فمثلاً مؤسسة رانك كزيروكس **Rank Xerox** تستعمل " الطريق نحو الامتياز. **la route vers l'excellence** أما تكساس وسائل تتحدث عن

الطريق نحو الأعمال المتميزة **road to excellence business**.<sup>6</sup>

**التعريف الإجرائي**: " هي فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية وجذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل، والأداء، والتدريب... وغيرها".

1 - محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح : منظومة تكوين العلم في ضوء معايير الجودة الشاملة ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان الأردن طبعة 2003. ص 97

2 - موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، مرجع سابق. ص 235

3 - خضير كاظم محمود: إدارة الجودة الشاملة " الدار الميسرة للنشر والطباعة و التوزيع طبعة 2000. ص 74.

4 - Jean Brilman : les meilleures pratiques du management. op.cit p.218

5 - وثائق ومطبوعات يصدرها المركب لتوضيح رسالته وتحسيس عماله لنشر ثقافة الجودة

6 - Jean Brilman : Ibidem p .218

وفي إشارة إلى التعاريف السابقة، فلم تبتعد عن التعريف الإجرائي ضمن السياق الفكري الذي نتحدث عنه، رغم بعض التباينات هنا أو هناك. ونورد بعضها للتدليل:

فقد عرفها المعهد الوطني الأميركي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة. بأنها: "مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة". والجودة (طبقاً لتعريف منظمة الايزو العالمية) تعني "الوفاء بجميع المتطلبات المتفق عليها بحيث تنال رضا العميل، ويكون المنتج ذو جودة عالية وتكلفة اقتصادية معتدلة".

ومن منظور العملية التعليمية فالجودة تعني: الوصول الى مستوى الأداء الجيد، وهي تمثل عبارات سلوكية تصف أداء المتعلم عقب مروره بخبرات منهج معين، ويتوقع أن يستوفي مستوى تمكن تعليمي حدد مسبقاً. وإدارة الجودة الشاملة تعتمد على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة وتهدف للتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات.

#### 4 - سياسة نظام إدارة الجودة الشاملة:

فمنذ تولي مديرون أو قادة إداريون محترفون ( ذوي كفاءة عالية) الإدارة والتسيير، وتزايدت الرؤى الواضحة للقائمين على تطوير ودراسة نظام الجودة الشاملة، إضافة إلى نمو التخصصات المهنية والتدريب المستمر لمختلف فئات الموظفين. كان عليهم تحسين طرق وأساليب تسيير الإدارة. ومن هنا يتوقع أن يؤدي ذلك إلى تزايد سرعة معدل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وقد يكون حافزاً من جراء حماسه، لتطبيقه في كافة التنظيمات، وهذا بالنظر إلى تزايد وعي المنتجين ومقدمي الخدمة بالحاجة إلى البحث على تزايد إرضاء المستفيد أو الزبون. كما أصبح الزبون، في الآونة الأخيرة، أحسن إطلاعاً وأكثر ميلاً إلى التوكيد على نقل وإبلاغ رغباته وحقوقه للتطلع للاستفادة من خدمة أو استهلاك منتج عال الجودة و بسعر أقل.

ففي ضوء رسالة المنظمة وإستراتيجيتها، يتم رسم السياسة العامة للمنظمة وهي سياسة تحقيق الجودة الشاملة التي سوف تسيّر عليها المنظمة لتحقيق أهدافها مستقبلاً. وبالتالي فإن السياسة هي الموجه والمنسق الأساسي لكافة الجهود المبذولة. تشتمل سياسة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات والقواعد التي يجب الالتزام بها عند اتخاذ القرارات في كافة

المستويات الإدارية، فهذا الإلتزام يعني توجه كل المديرين والرؤساء والمشرفين نحو إستراتيجية المنظمة رسالتها.

وعلى هذا الأساس تقوم سياسة إدارة الجودة الشاملة على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية لزيائنها من خلال ميزات خاصة هي :

- أنها مدارة بشكل جيد.

- تعتمد على قوى عاملة مؤهلة تعمل بشكل صحيح من أول مرة.

- الإهتمام بالطرائق والأساليب المثلى لمتابعة وتحسين الجودة بإطراد.<sup>1</sup>

5- الإطار العام لإدارة الجودة الشاملة : يتضمن هذا الإطار الأبعاد التالية :

1-5- البعد الإداري: يقصد به كافة المديرين في كافة المستويات الإدارية، الذين يمارسون

العمليات الإدارية. **Management process** بمكوناتها الأربعة: التخطيط، التنظيم، التوجيه،

الرقابة والتنسيق. وذلك وفق ما تتطلبه منهجية إدارة الجودة الشاملة. **TQM** لتسيير العمل في

كافة المجالات بشكل متميز لتحقيق أعلى جودة وبشكل مستمر، وتحقيق رضا الزبون. وهذا

بدوره يتوقف على الاستعمال الأمثل للمفاهيم والأدوات والأساليب الإدارية للجودة الشاملة.

ويمكن تلخيص ذلك في الجدول الموالي:<sup>2</sup>.

الجدول رقم 04 يوضح البعد الإداري لإدارة الجودة الشاملة.

المفاهيم و الأساليب	طبيعة العمليات
المفاهيم الإدارية للجودة الشاملة.	- التوجه نحو العمل . - الامتثال للمتطلبات . - ملائمة الاستخدام. - العيوب الصفرية . -الرقابة على العملية(أو عمليات تأدية الأعمال) - التحسن المستمر.

<sup>1</sup> - هيوكوش، ترجمة طلال بن عايد الأحمدى، راجع الترجمة د.خالد سعد بن سعد: مركز البحوث معهد الإدارة العامة ، إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية و ضمان إستمرار الإلتزام بها طبعة 2002 . ص ص 22 ، 28

<sup>2</sup> - نفس المرجع ص 30.

<p>الأدوات الإدارية للجودة و الترتيبات التنظيمية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التزام الإدارة العليا .</li> <li>- حلقات الجودة .</li> <li>- المراجعة أو التطبيق الفني للجودة الشاملة</li> <li>- وظائف الجودة .</li> <li>- نشر وظائف الجودة .</li> <li>- نشر سياسات الجودة .</li> <li>- مسوحات العميل .</li> <li>- نظم المكافآت و نظم المنح .</li> <li>- إدارة ضبط العمل في الوقت المناسب .</li> <li>- وضع علامة الجودة .</li> <li>- تسجيل علامات الجودة .</li> </ul>
<p>الأساليب الإدارية للجودة الشاملة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأدوات الإحصائية .</li> <li>- الأدوات الإدارية و التخطيطية.</li> <li>- تصميم التجارب.</li> <li>- أساليب قياس يمكن الاعتماد عليها.</li> </ul>

## 2-5 - بعد الجودة يتحدد كما يلي:<sup>1</sup>

2. 1 – الأداء: يشير هذا البعد إلى الصفات التي تتميز بها السلعة أو الخدمة.

2.2 – النواحي الخاصة: يشير إلى المميزات الإضافية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة مثل الكماليات التي تضاف مثلا للسيارة عند تقديمها للزبون(كمكيف هواء، وسادة هوائية لإمتصاص الصدمات، أو جهاز راديو...إلخ).

2.2. -المطابقة Conformance ويشير إلى مدى مطابقة مواصفات السلعة في جودتها العامة اتوقعات العميل وأبعد من ذلك.

2. 4- الثبات أو المصدقية Reliability : ويشير إلى مدى ثبات مستوى أداء جودة السلعة أو تقديم الخدمة مع مرور الزمن.

2. 5 – الديمومة Durability ويشير إلى طول فترة الحصول على المنفعة من السلعة، وهو ما يسمى بالعمر الإنتاجي للسلعة.

2. 6- خدمة ما بعد البيع service after sale : ويشير إلى مستوى الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوي العملاء.

2. 7- الجودة الكلية total quality : يشير هذا البعد إلى تميز السلعة أو الخدمة في تلبية

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة وجهة نظر ، مرجع سابق ص ص 34، 37

كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الإستجابة الفورية للشكاوي، الخدمات الإضافية تقديم السلعة في الوقت المطلوب...إلخ .

### 3-5- بعد الشمول : يتضمن بعدين أساسيين هما: <sup>1</sup>

3. 1- التميز في كل شيء داخل المنظمة منها: الثقافة التنظيمية وفلسفتها، القيادة، العنصر البشري، مستوى المهارة في الأنظمة، السياسات، الإجراءات، الهيكل التنظيمي، أساليب وطرق العمل و العلاقات مع المجتمع والموردين والزبائن.

3. 2 – التميز بشكل خاص في جهود كل من يعمل في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، من أجل تلبية حاجات ورغبات العملاء. وتحقيق توقعاتهم وتجاوزها وتجاوز ما يقدمه المنافسون لزيابائهم.

5- 4- بعد رضا العميل: تنظر الجودة الشاملة إلى مسألة رضا العميل أو الزبون **customer satisfaction** من زاوية مفهوم "قيمة المستهلك أو العميل **customer -value**". حيث تربط رضا بمتغيرين هما: <sup>2</sup>

4. 1- المنفعة التي حصل عليها من وراء إستخدامه للسلعة أو الخدمة .

4. 2- مقدار التضحيات التي قدمها من أجل الحصول على المنفعة.

وفيما يلي معادلة توضح ما تقدم :

قيمة المستهلك = المنفعة- التضحيات. (**Customer value = benefits – sacrifices.**)

فكلما كانت المنفعة كبيرة تكون قيمة المستهلك أكبر.

المنفعة < التضحيات = قيمة المستهلك أكبر ← رضا العميل.

### 6- المداخل الفكرية لنظام إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري:

1-6 أفكار العالم **E. Deming**: يعتبر هذا العالم هو الأب الحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل وكجزء أساسي عن عمل الإدارة اليومي، وهو أول من أوضح أهمية التركيز على العناصر التالية:

1- إن الإدارة مسؤولة بشكل دائم عن جودة الإدارة كجزء أساسي من أعمالهم اليومية وكجزء من وظيفة الإدارة.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة وجهة نظر ، مرجع سابق ص ص 34، مرجع سابق، ص 37

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 37.

2- ضرورة تعليم وتدريب الأفراد على كيفية التحسين الدائم (المستمر)، والعمل الجماعي في المنظمة.

3- ضرورة توفير الدوافع الداخلية لدى جميع العاملين لتحسين الجودة وتدريبهم على استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.

4- إن النظم التي يسير عليها العمل تعتبر مسؤولة عن حوالي 85% من الأخطاء والعيوب التي تحدث في العملية الإنتاجية ، والإدارة هي وحدها القادرة على تغيير هذه النظم. بينما الأفراد مقيدون بهذه النظم. وهذا الأمر يعني، كما أوضح deming، أن الفكر التقليدي الذي يرى أن عمال الإنتاج هم المسؤولون بشكل دائم عن كل المشاكل التي تحدث في الإنتاج. وهذا غير صحيح، وأن 15% فقط من الأخطاء والعيوب يمكن إرجاعها إلى عامل بذاته أو آلة بذاته. وهذا يتطلب بالضرورة التركيز في عملية الرقابة على عيوب تصميم النظام الإنتاجي أكثر من العيوب التي ترجع إلى عامل بعينه أو آلة بعينها.

5- يؤمن deming بنظرة نظرية (y) في السلوك التنظيمي القائمة على مبدأ كفاءة الأفراد ورغبتهم في العمل وميلهم للمعرفة وحبهم للعمل وإمكانية حفزهم من خلال الحاجات لمعنوية.

6- " تميل فلسفة deming إلى وضع مفهوم الجودة الشاملة في إطار إنساني وكانت الفكرة البسيطة والقوية في نفس الوقت خلف كل أفكاره، أنه عندما تصبح القوى العاملة في المصنع ملتزمة بكامل إرادتها في إتقان عملها على أحسن وجه، ويكون لديها عملية إدارية سليمة يتم من خلالها العمل، فإن الجودة ستكون نتيجة طبيعية "1

## 2-6 أفكار العالم J.Juran :

يعتبر ج. جوران من أهم رواد الجودة الشاملة في العصر الحديث بعد دومينغ. وقد قدم هذا الأخير سنة 1986 طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة أطلق عليها إصطلاح quality trilogy أو ما يعرف بثلاثية الجودة. وهي تعالج موضوع الجودة من خلال ثلاثة عمليات هي:

1- التخطيط للجودة: وهي تصميم وإنشاء العملية التي تحقق الأهداف الموضوعية.

2- عملية التنفيذ الفعلي والذي يعمل بأفضل مستوى ممكن حسب المقاييس المحددة.

الرقابة على الجودة : في هذه الخطوة يتم تحديد المقاييس التي تتم من خلالها عملية التنفيذ.

<sup>1</sup> - محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح : منظومة تكوين العلم في ضوء معايير الجودة الشاملة ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان الأردن طبعة 2003. ص 89

3- عملية تحسين الجودة: وهي الإجراءات التي يمكن إتباعها لتحقيق تغييرات جوهرية في الأداء من خلال مجموعة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا لتقديم نظم أو أساليب إدارية جديدة يكون لها هدف محدد وهو تحسين الجودة.<sup>1</sup>

### 3-6 - أفكار العالم شيوهارط Shewhart :

قام العالم شيوهارت و دومينغ بإعادة العناصر السابقة التي وضعها جوران على شكل دورة متتابعة سميت بدورة " التحسين المستمر " أو "عجلة دومينغ لتحسين الجودة " التي يرمز لها بالأحرف اللاتينية التالية:<sup>2</sup> ( P.C.D.A ) وتتكون من :

1- التخطيط للجودة Plan: تشمل على دراسة العملية الحالية وفهمها ووضع خطة للتحسين تتضمن معايير محددة للتقييم.

2 - التنفيذ DO : وهي مرحلة التنفيذ أي تنفيذ الخطة الموضوعية.

3- الفحص أو التقييم CHECK: وهي المرحلة التي تهتم بتقييم النتائج لإختبار مدى مطابقتها لأهداف الخطة حسب معايير التقييم.

4- التحسين والتطوير ACT: وهي مرحلة التطبيق التي تشمل على توثيق للنتائج الجديدة ووضع أهداف التحسين للدورة القادمة. وتستمر عملية التحسين من خلال هذه المراحل بشكل مستمر. وهذا يعني عدم الرضا عن الوضع الحالي وإستمرار البحث عن الأفضل والأحسن، ومن هنا تبلور مفهوم التحسين المستمر (l'amélioration continue). كما تأخذ دورة التحسين المستمر هذه غالبا شكل دورة أخرى تسمى بدورة التثبيت أو الصيانة (SDCA). و يتأكد هذا الشكل عندما تصل المؤسسة أو المنظمة إلى أفضل الحلول، حيث يستوجب عليها جعل هذا التحسين المنجز معيارا، هدفه تثبيت العمليات المتعلقة بهذا الأخير. وفي الحقيقة أن التحكم في العمليات والتحسين في المنتجات يمر دائما عبر هاتين الدورتين.<sup>3</sup>

تهدف دورة التثبيت أو يسمها البعض التأقلم، وبشكل أساسي، لإعادة الانسجام بين العاملين والعمليات المحسنة. وبذلك تكون الدورة الأولى للتحسين والثانية للتأقلم وتثبيت التغييرات

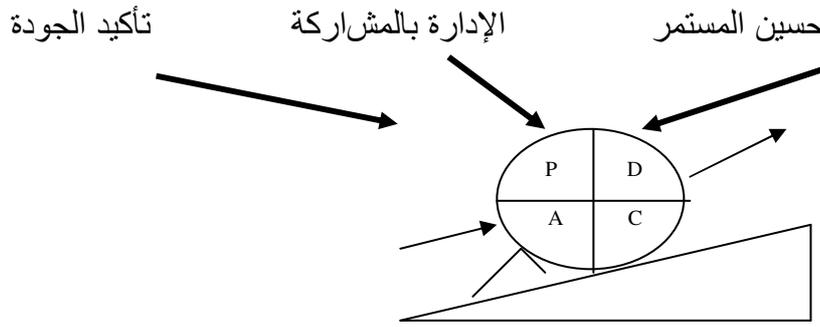
<sup>1</sup> - مأمون الدرادكة وطارق الشبلي. الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر و الطباعة و التوزيع طبعة 1 ، 2002. ص ص 21، 22.

<sup>2</sup> - ساميالصمادي الموضوع " إتجاهات العاملين نحو مدى تطبيق نموذج كايزن الياباني لتحسين العمل ومواجهة التحديات التنافسية في الألفية الثالثة في القطاع الصناعي الخاص الأردني"، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 17 العدد 2 حزيران 2001 ص.ص. 313، 333

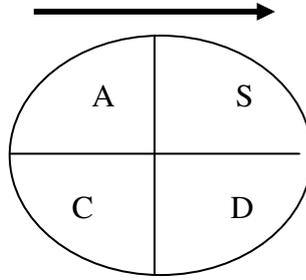
<sup>3</sup> - ساميالصمادي : مجلة أبحاث اليرموك. نفس المرجع ص ص 313، 333

المحسنة. وهكذا سيتم التحسين في الأداء الجيد بشكل مستمر من خلال الدورتين وهو ما يطلق عليه بعض العلماء بعملية الصيانة أي صيانة التغيير الذي يحصل في العمليات وجعل التحسين معيارا تسير عليه الأعمال والأنشطة المختلفة. وتبدأ دورة الصيانة من حيث تنتهي آخر مرحلة من دورة التحسين المستمر.

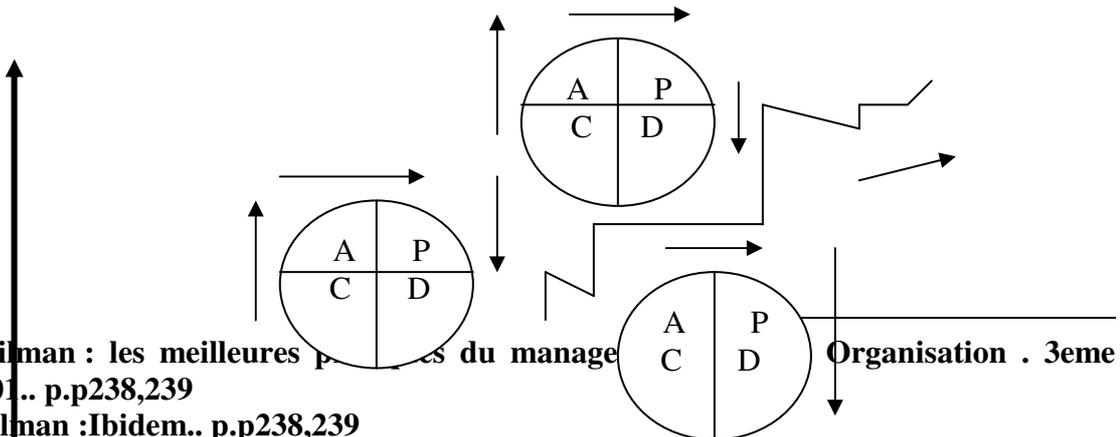
والشكل البياني التالي يوضح دورة التحسين المستمر من خلال دورتي التحسين و التأقلم.



الشكل رقم 18: يمثل دورة التحسين المستمر ( améiioration continue )<sup>1</sup>

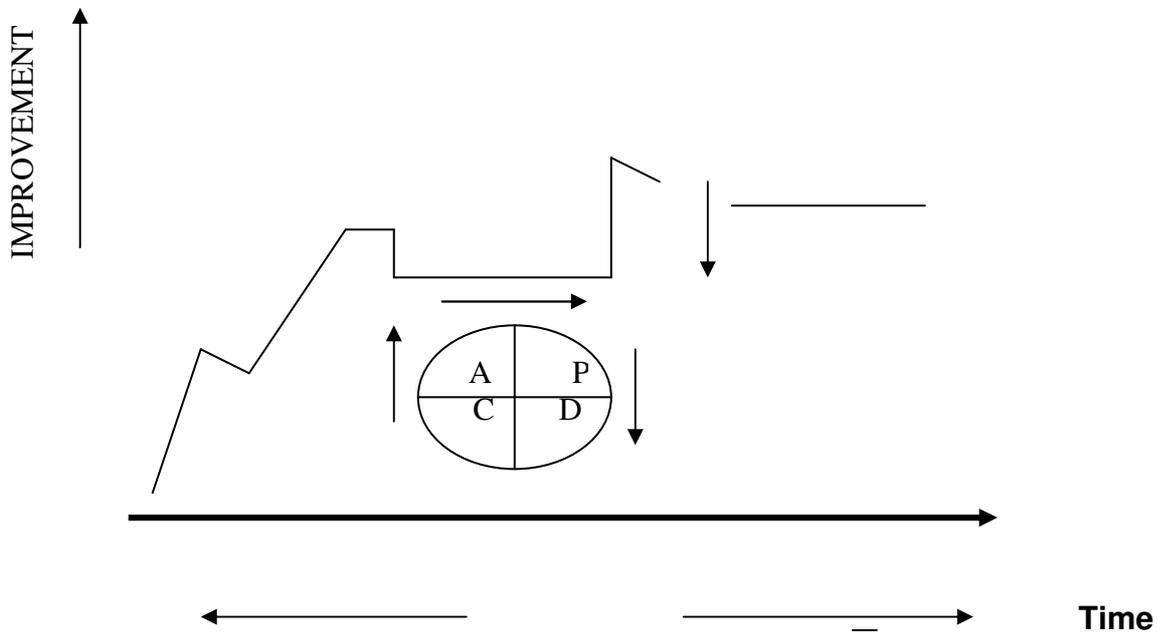


الشكل رقم: 19 يمثل دورة التحسين الصيانة ( La maintenance )<sup>2</sup>



<sup>1</sup> - Jean Brillman : les meilleures pratiques du manage  
Edition 2001.. p.p238,239

<sup>2</sup> - Jean Brillman :Ibidem.. p.p238,239



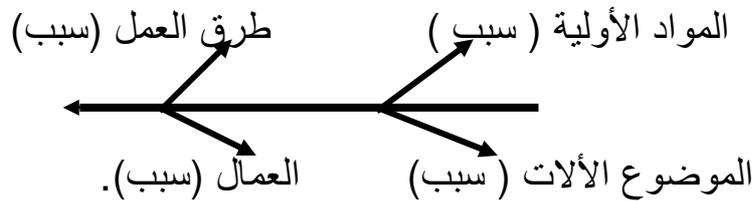
الشكل رقم 20: يوضح التحسين المستدام من خلال دورتي التحسين المستمر والتأقلم و الصيانة.

#### 4-6 أفكار العالم كاورو إيشيكوا. Kaoru Ishikawa:

و يطلق عليه أيضا لقب ( أبو حلقات الجودة) وقد أصدر كتابا بعنوان "مرشد الرقابة إلى الرقابة على الجودة". و أهم أفكاره <sup>1</sup>.

- 1- يرى إيشيكوا أن المسؤولية عن جودة المنتج في الشركات الأمريكية تنحصر في عدد محدد من طاقم الإدارة، بينما في اليابان فإن كل المديرين مسئولين عن الجودة وملتزمين بها.
- 2- إقتراح إيشيكوا (تحليل عظمة السمكة fishbone diagram)، والذي تستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور. وقد إستخدمت هذه الأداة بشكل واسع كوسيلة تعليمية في ورش الجودة وكبداية لمناقشة أسباب مشكلات الجودة من قبل المديرين وتساعد الموظفين في فهم العلاقات السببية، التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة.

#### 1. ( عظمة السمكة لإيشيكوا. the fish bone diagram of k.Ishikawa.)



الشكل رقم 21 : يمثل نموذج الجودة وفق عظمة السمكة.

#### 7- المقاربات المنهجية لنظام الجودة:

##### 1-7- المقاربة الإدارية: Approche administrative.

يركز هذا المدخل على كتابة وتدوين وتحديد وتنظيم العمليات التشغيلية لكل نظام ونظام التابع. وكذا تحديد مختلف الإجراءات (les procédures) الواجب إتباعها وتصميم هيكل نظم العمليات le logigramme des processus. هذا الأخير يحدد نظام التسيير الذي توكل

<sup>1</sup> - مأمون الدرادكة و طارق شبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سابق ص 58.

إليه مسؤولية الإلتزام بمبادئ وتحقيق إشتراطات الجودة ورسم الخطط وتحديد الأهداف والإستراتيجيات. وأهم النظم نجد:

- 1- نظم التسيير. processus managériaux.
  - 2- نظم الإنجاز الحقيقية للمنتوج أو أداء الخدمة.. Processus de réalisation.
  - 3- نظم المساعدة. processus support ou soutien. (يظم هذا الأخير تسيير الموارد البشرية والمادية والمالية والصيانة).
- أهم الإجراءات : وهي إجراءات إلزامية لا يمكن ترك أو إهمال واحدة منها ونجد:
- 1- إجراءات التحكم في الوثائق procédures maîtrise documents
  - 2- إجراءات التسجيل procédures d'enregistrement (يهتم هذا الإجراء بحفظ الآثار (la tarçabilité).

- 3- الإجراءات الوقائية. Les procédures preventives
  - 4- الإجراءات التعديلية و التصحيحية. les procédures correctives.
  - 5- إجراءات المراجعات. Procédures d'Audit
  - 6- إجراءات التحكم في المطابقة.. Procédures de conformité.
- 2- **المقاربة التجارية: Approche commerciale** المبدأها الأساسي هو رضا الزبون ومن ثم فهي ترى بأن الجودة تعني: مجموع الخصائص والمواصفات الواجب توافرها في المنتوج أو الخدمة والتي تمكنه من تحقيق رضا الزبون أو مستعمل الخدمة وفق رغباته المعلنة والغير المعلنة" حسب المواصفة الفرنسية NF X 50-120 .

3- **المقاربة الأخلاقية والثقافية: Approche éthique et culturelle** وتهتم بالجوانب الإنسانية ( النفسية والاجتماعية) والثقافة التنظيمية، لترسيخ مبادئ الجودة مثل العمل بشكل صحيح ورفض اللانوعية، التعاون، العمل الجماعي من خلال فرق العمل، الإبداع والتحسين أي خلق مناخ تنظيمي ملائم.

## 8- المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

تشير قراءة أدبيات تطبيقات المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وخصائص قيمها الجوهرية إلى توافق نسبي بين مبادئها. حيث يتضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ الواجب التقيد و الإلتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم بالمنظمة.

كما يؤكد هذا المقياس قياس الفعالية على مؤشرات شاملة تشمل كل الأطراف ذات العلاقة القريبة و البعيدة بعمل التنظيم. إذ تعتمد الفعالية على الإهتمام بالمبادئ التالية.<sup>1</sup>

## 8-1- التركيز على رضا العملاء:

<sup>1</sup> - محمد قاسم القربوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق ص 101

هذا يعني الاهتمام باحتياجات الزبائن أو المستفيدين من الخدمة أو السلعة من قبل وحدة، أو قسم في التنظيم إذ من اللازم إيجاد علاقات قوية معهم من خلال المستويات المختلفة، للتعرف على رغباتهم أو آرائهم." ولا يقتصر مفهوم الزبائن على المستهلكين الخارجيين بل يشمل أيضا الداخليين<sup>1</sup> . حيث يجب التركيز على ما يلي :

- متطلبات العميل وهي مستمرة في التزايد.
- تحسين عملية تقديم الخدمة أو المنتج .
- تبادل الآراء .
- الأفكار مع الزبائن .
- اتخاذ الإجراءات .

التصحيحية بمشاركة العمال والعملاء .

**2-8 - الاهتمام** **بالتحسين المستمر ( L'amélioration continue ) .**

يعني أن لا يقتصر التحسين على التأكد من المطابقة للمواصفات، بل يكون ببذل قصارى الجهود لتحسين الخدمات والسلع والعمليات التي تتم من خلالها. واعتماد أساليب وطرق منها:<sup>2</sup> - العمل بطريقة صحيحة من أول مرة .

الصفريّة ( رغم أنها عملية صعب جدا بلوغها ) .

- القدرة على توفير وسيلة منظمة(أو منهجية) قابلة للقياس، وتعتبر قوة أسلوب عملية التحسين.  
- تحقيق توقعات العميل ( الزبون) وأكثر من ذلك، أي أن المهارات العالية والاختصاص في هذا المجال، يكسب مهارة البحث الجاد على أنسب الطرق لمقابلة توقعات العملاء والعناية الفائقة بها لزيادة رضاهم، وإستقطاب زبائن جدد .

- تأكيد الأداء الجيد للموظفين، أي أن المنظمة الناجحة، هي التي تكون قادرة على جعل موظفيها يشعرون من لحظة حثهم ودفعهم لأداء العمل، أنهم مقدرين (تقدير) كأفراد ولأدائه كأعضاء فاعلين في طرق عملهم وأن لديهم دور مهم لأدائه في الوحدة. وأن فعالية نظام إدارة الجودة الشاملة كما يراه كل من"جاكسون وسيدون(Jackson & seddon) ) تقل غالبا عند فشل الإدارة في عدم أخذ بعين الاعتبار العلاقة بين القيم الجوهرية للجودة والسلوك الثقافي

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع ص ص 102 ، 103

<sup>2</sup> - طلال بن عايد الأحمد: إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية. مرجع سابق ص34.

والإنتاجية. لأن التغيير الثقافي التنظيمي، يعتمد أساسا على درجة التزام الموظفين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. **TQM**.<sup>1</sup>

**3-8 - اعتماد نمط فريق العمل:** يعني بذلك كسر الحواجز التقليدية من المستويات المختلفة للتنظيم بين التنفيذيين والاستشاريين. بل يجب تشكيل جماعات عمل تتحمل المسؤولية المشتركة عن الجودة الشاملة للخدمات والسلع. وتركز أساسا على ما يلي:<sup>2</sup>

- إشراك جميع الموظفين في موضوع الجودة الشاملة.

- منح صلاحيات للموظفين وتقدير وتقييم أدائهم وتدريبهم وإشراكهم في طرق تثبيت الجودة. عن طريق ما يسمى بـ: **L'empouvoirement**

- التركيز على توفير وسائل الراحة والمتعة لهم وتحسين شروط البيئة التنظيمية.

- التزام الموظفين بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتطويرا لإستراتيجيات حيث تتعهد الإدارة بقيادة العملية وتطبيقها على جميع المستويات. لأن ضمان نجاح هذا الأسلوب في بنية تنظيمية يتطلب الاعتماد على قيادة شديدة وتوجيه قوي من قمة التنظيم لتبنيه ذلك، بالإضافة إلى وضع إستراتيجية متماسكة وخطة عملية لتطبيقه على النحو الصحيح.

وكيفية الوصول إلى إلتزام الموظفين: يرى "ULLAH" منذ فترة قريبة بأن سيكولوجية إدارة الجودة الشاملة تعتمد على حاجتنا للتركيز على الأفراد وتغيير سلوكياتهم بدلا من التركيز والإهتمام بالتغييرات التقنية. فمن المعروف أن الأفراد يستوعبون بسهولة الأعباء التي يكفون بها، ولكن من الصعب توقع إنجازها حسب ما يطلب منهم. فنحن من هنا بحاجة إلى أن نعرف كيف ترتبط قيمة للعمل بسلوكياتنا عند أدائه، وذلك من خلال رصد توقعاتنا وإعتقاداتنا الخاصة حول قدراتنا على أداء العمل.<sup>3</sup>

## **9- مرتكزات الجودة الشاملة:**

تعد المرتكزات الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف منظمات العمل. إذ أن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية

<sup>1</sup> - هيوكوش ترجمة د. طلال بن عايد الأحمدى إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية ا مرجع السابق ص 57 .

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سابق ص. 101، 103.

<sup>3</sup> - هيوكوش، ترجمة د. طلال بن عايد الأحمدى: إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية مرجع سابق ص 56

التي ينبغي أن يركز عليها عند الشروع في استخدام هذا الأسلوب. كما أنها تشير إلى البناءات الفكرية والفلسفية والعملية التي نستند عليها عند التطبيق. وقد تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات. غير أنها من حيث المنطلق الفكري والمبدأ العملي لازالت تشكل العناصر الأساسية ويمكن تناولها بشكل مختصر على النحو التالي:<sup>1</sup>

**1- التركيز على العميل:** يعتبر العميل أهم المرتكزات التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة. إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن هذا الأخير يشكل المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بالجودة الشاملة. إذ أن جائزة مالكولم بالديرج العالمية أعطت 25% من علاماتها لإهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم. وشمل هذا المصطلح في إدارة الجودة الشاملة كلا من العميل الداخلي والعميل الخارجي، ويقصد بالعميل الخارجي المستهلك أو المستفيد من الخدمة الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في إقتناء المنتج أو السلعة. أما العميل الداخلي فيتمثل في الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة ذاتها.

**2- التركيز على إدارة القوى البشرية:** تعبر إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة. إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطورها بإستمرار وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمؤسسة أهدافها.

**3- المشاركة والتحفيز:** لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة العمالية الواسعة والحافزية. ولذا فإن هذا المنطلق يعتبر من الركائز الأساسية. لأن تشجيع الابتكار والإبداع وخلق برامج التطوير والتدريب والتحفيز وزرع روح المشاركة الذاتية وروح الفريق الواحد لترصين البناء التنظيمي وتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.

**4- نظام المعلومات والتغذية العكسية:** يعتبر توفير نظام المعلومات والتغذية العكسية من الركائز المهمة والأساسية التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة. إذ أن إتخاذ القرارات الراشدة والصائبة يرتبط

<sup>1</sup> - خضير كاظم محمود : إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ص ص 99 ، 103 .

بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف. كما أن التحسين والتطوير المستمر يقترن بشكل فعال بالتدفق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة.

**5- العلاقة بالموردين** : يعد دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز المهمة في نجاح إدارة الجودة الشاملة. حيث أن الموردين للمواد الأولية والأجزاء النصف المصنعة ومن يلتزمون بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة ذو دور فعال في تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

**6- توكيد الجودة**: يعتبر توكيد الجودة ذو أثر فعال في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة. وإعتماد ذلك يقوم أساسا على عمليات تصميم المنتج، إذ أن دقة المواصفات تحقق تطابق الإنتاج مع التصميم أثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية.

**7- التحسين المستمر**: إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في إستمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء والعمليات التشغيلية يحقق ملاءمة التطورات والتغييرات في حاجات المستهلكين وأن التحسين المستمر يتطلب تبسيط الإجراءات. وهذا يعني أن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الإستجابة للتطوير. ويؤكد لنا من جهته كل من **Vondermbse & White** 1996 على مكونات التحسين المستمر بما يلي:

1- تنميطة و توثيق الإجراءات.

2- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى التحسين.

3- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

4- استخدام دورة خطط – أعمل - افحص – نفذ **PCDA**.

5- توثيق إجراءات التحسين.

**8- إلتزام الإدارة العليا**: إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، لذلك فإن إلتزام الإدارة العليا في دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه. كما يعد من المهام التي تؤدي إلى نجاح النظام المستهدف. ويرى مارتن **Martin** سنة 1993. أن إلتزام الإدارة العليا يتمثل في ما يلي :

أ – تعزيز ثقافة الجودة.

ب – تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم.

ج - توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.<sup>2</sup>

**9- القرارات المبنية على الحقائق:** إن إتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إلا بالإعتماد على الحقائق الواقعية التي لا بد من توفير نظام معلومات فاعلة. وقد أصبح فعليا نجاح القرارات التي تعتمد بصورة أكثر على الكفاءة والفاعلية من القرارات التي كانت تعتمد على الحدس أو التخمين أو الخبرة الشخصية.

**10- الوقاية من الأخطاء:** إن تطبيق نظام الجودة الشاملة يتطلب توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية، والتي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الأداء المنسجم مع المعايير. فهذه الأخيرة تمكن العاملين من إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء التي قد تحصل أثناء الأداء. وهذا النهج يعزز إمكانية وفاعلية النجاح المستهدف لنظام الجودة الشاملة.

**11- إدارة الجودة إستراتيجيا:** تعد الجودة من أكثر المرتكزات الفكرية عمقا وإستراتيجيا. إذ بدون الجودة العالية غالبا ما تتعرض المنظمات الاقتصادية للفشل. وأمام المنافسة الشديدة في الأسواق على المديين المرهلي والإستراتيجي، فإن أهم المتطلبات الهادفة للنجاح تعتمد المنهج الإستراتيجي للتعامل مع الجودة.

**12- المناخ التنظيمي:** إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق للجودة الشاملة نجاحا ملحوظا، حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا بإعداد وتهيئة العاملين في المؤسسة إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم الجودة الشاملة. وأن ذلك سيقبل من مقاومتهم المحتملة للتغيير ويسهم في تنشيط أدائهم وزرع الثقافة الهادفة التي تنسجم مع الأبعاد التي تهدف إلى تحقيقها إدارة الجودة الشاملة.

**13- تصميم المنتج:** إن دقة المطابقة بين التصميم والأداء الفعلي لا يمكن أن يتحقق دون أن يكون التصميم قابلا للتنفيذ وله مقاييس ومتغيرات واضحة الأبعاد والمعالم من جهة أخرى. ولذا فإنه يعد من العوامل الرئيسية لتحقيق نجاح وفاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة.

**10- بعض الشروط الواجب توافرها لتطبيق الجودة الشاملة:**

<sup>1</sup> - خضير كاظم محمود : إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ص101

<sup>2</sup> - نفس المرجع ص101

وحتى يكون للجودة الشاملة وجود في مجال التطبيق الفعلي لا بد من توفر خمسة ملامح او صفات أساسية للتنظيم الناجح لإدارة الجودة الشاملة من اجل الوصول إلى جودة متطورة ومستدامة وذات منحني دائم الصعود ، وهذه الملامح هي:

1- حشد طاقات جميع العاملين في المؤسسة بحيث يدفع كل منهم بجهدهِ وإبداعه تجاه الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع التزام الجميع بما يخصه.

2- الفهم المتطور والمتكامل للصورة العامة، وخاصة بالنسبة لأسس الجودة الموجهة لإرضاء متطلبات "العميل" أو متلقي الخدمة، والمنصبية على جودة العمليات والإجراءات التفصيلية واليومية للعمل.

3- قيام المؤسسة على فهم روح العمل الجماعي- عمل الفريق.

4- التخطيط لأهداف لها صفة التحدي والتي تلزم المؤسسة وأفرادها بارتقاء واضح وملموس في نتائج جودة الأداء.

5- الإدارة اليومية المنظمة للمؤسسة-القائمة على أسس مدروسة وعملية- من خلال استخدام أدوات مؤثرة وفعالة لقياس القدرة على استرجاع المعلومات والبيانات(التغذية الراجعة). مما سبق يتبين أن الجودة الشاملة في منظمات العمل، تمثل معايير عالمية لقياس مخرجاتها ونواتجها، وهي **الانتقال من ثقافة الحد الأدنى، إلى ثقافة الإتقان والتميز**، فهي نقلة بخطى سريعة وعلمية وعملية نحو المستقبل، وهي ثورة إدارية جديدة، وتغيير وتطوير لكل وسائل وأساليب العمل. ولبلوغ هذا الهدف تعتمد إدارة الجودة الشاملة على تطبيق أساليب متقدمة لإدارة الجودة، كما تهدف للتحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنواتج والخدمات. فما هذه الأهداف ؟

## 11 - أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن استخدام مبادئ وأساليب إدارية معينة، لا يمكن أن يحظى بإهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب، على تطبيق واستخدام هذه المبادئ تحقيق أهداف (فوائد) معينة.

وتطبيق مفهوم أو أسلوب إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق الأهداف التالية :

1-11	الأهداف	على	مستوى	المنظمة	:
1-	تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.				2-
	رفع مستوى الأداء .				3- تخفيض
	تكاليف التشغيل.				4- العمل على تحسين
	وتطوير إجراءات وأساليب العمل.				5- زيادة ولاء
	العاملين للمنظمة .				6- زيادة قدرة
	المنظمة على البقاء والإستمرار.				

### 11-2-الأهداف التي تحقق على مستوى الأفراد:

الأهداف التي تحقق على مستوى الأفراد (العاملين) لقاء إلتزامهم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هي :

1 – إعطاء العاملين الفرصة والوقت لإستخدام خبراتهم وقدراتهم .

2 – تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل .

3 – توفير التدريب اللازم وبشكل منتظم ومستمر .

4 – إعطائهم الحوافز الملائمة للجهودات المبذولة.<sup>1</sup>

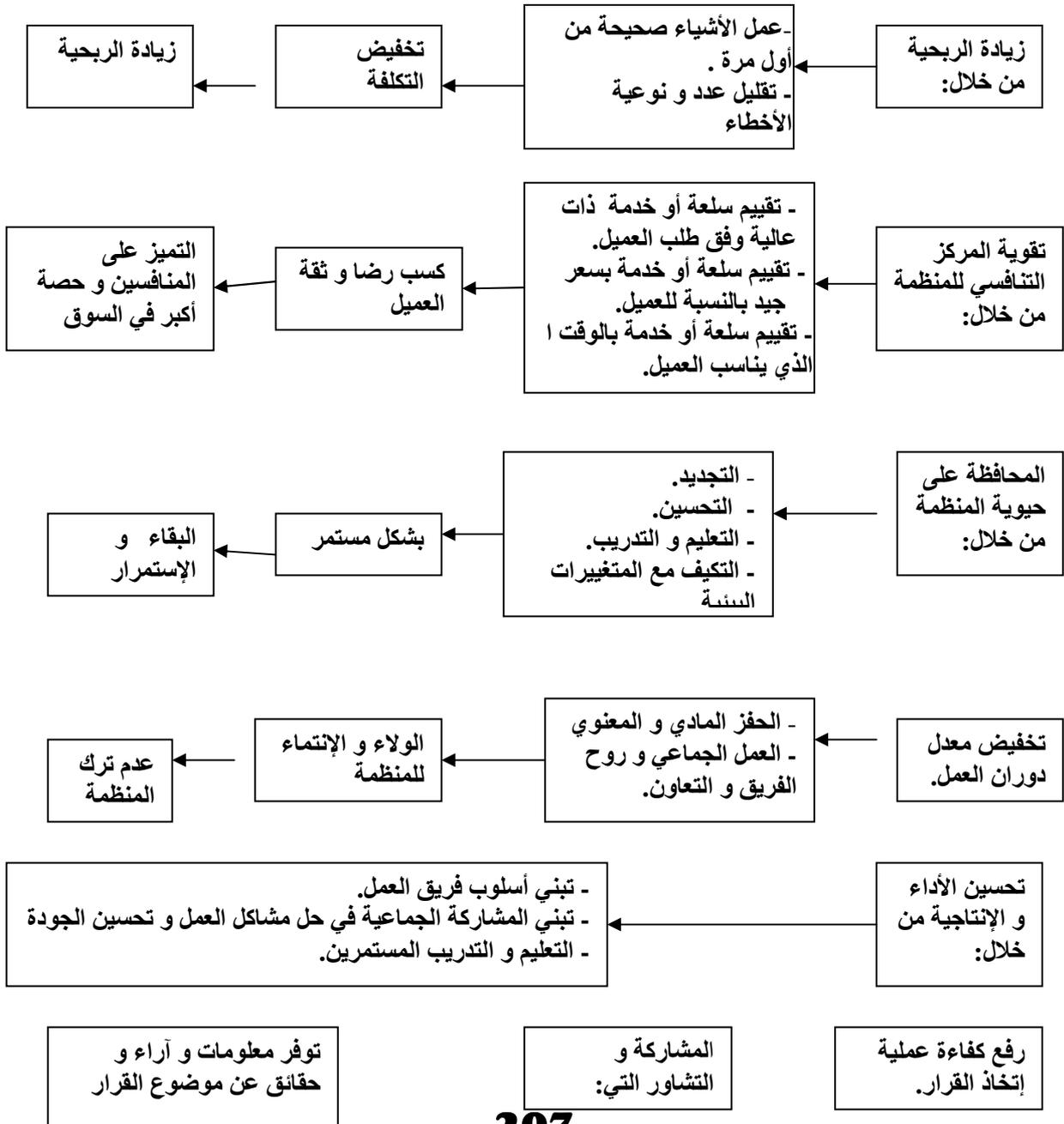
إن الهدف الأساسي المنتظر من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، هو تقديم أحسن وأفضل الخدمات للزبائن وإعطائهم ما يرغبون ومتى رغبوا الحصول عليه في الوقت المحدد وهذا ن يتأتى إلا بمعرفة وتحديد هؤلاء الزبائن الأوفياء والدائمين. كما يجب علينا حسن الإصغاء أو الاستماع لهم وتلبية حاجاتهم.<sup>2</sup> كما يهدف هذا النظام إلى رفع اهتمام العامل بعمله وغرس وتقدير روح الجماعة والعمل على التحسين المستمر وتطوير الثقافة التنظيمية حتى تصبح هذه المبادئ جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية للمنظمة.

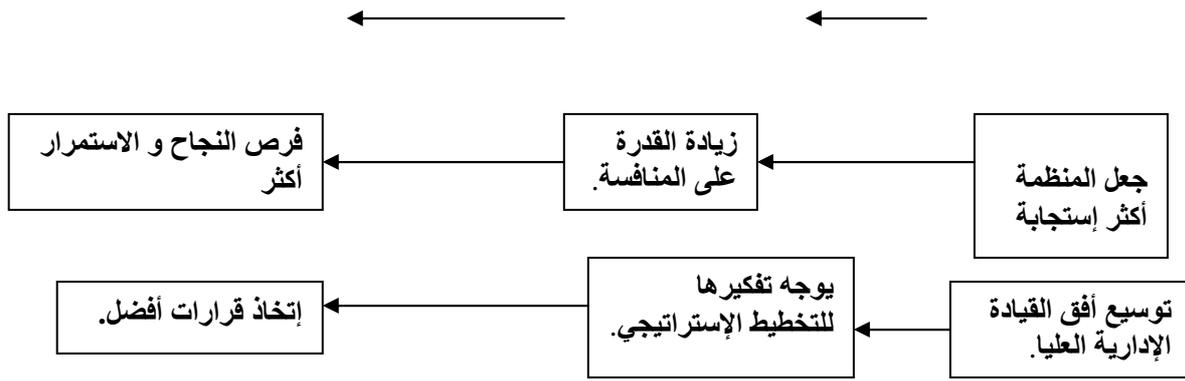
<sup>1</sup> - هيوكوش، ترجمة د.طلال بن عايد الأحمدى: إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية مرجع سابق، ص56.

<sup>2</sup> - Renaud de Maricourt : les Samourais du management production , marketing et finances au Japon .op.cit p35.

12- فوائد تطبيق نظام الجودة الشاملة: لقد أجمع الكثير من العلماء والباحثين والمسيرين بأن تطبيق نظام جودة الشاملة يقدم فوائد كبيرة لكل من المؤسسة والأفراد. ويمكن تقديم واستخلاص هذه الفوائد في المخطط الموالي :

### واند الجودة الشاملة :<sup>1</sup>





الشكل رقم 22 يمثل فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

### 13- نموذج نظام إدارة الجودة الشاملة في البيئة التنظيمية اليابانية.

**تمهيد:** يعتبر النظام الإنتاجي في اليابان من الأنظمة المتميزة بتكاملها وتفاعلها البناء، مما جعله يحقق كافة الأبعاد من تطور ونمو وتميز وإعطائه مواصفات عالية الجودة. كل هذه الخصائص ساعدته وبصورة فاعلة في تحقيق المكانة السوقية المتقدمة التي يحتلها الاقتصاد الياباني اليوم. تشير الدراسات والبحوث بأن النظام الإنتاجي والتنظيمي بهذا البلد قد استمد مقوماته الأساسية من القيم الأخلاقية والثقافية والتربوية للمجتمع. لم تكن النماذج التنظيمية المستوردة من الخارج مهما كانت أفاقها المتطورة إلا مؤشرات عمل يسترشد بها في ضوء حاجيات اليابان. حيث قام هذا الأخير بتسخير التكنولوجيا وفق المتطلبات الفكرية والثقافية للمجتمع وحاجاته الأساسية. كما إعتد على بناء القاعدة العلمية والتقنيات الصناعية لكل الجوانب المرتبطة بأساليب التدريب المهني وعدم الإكتفاء بالجوانب النظرية بل سعت إلى خلق الفكر الصناعي عن طريق قاعات التدريب الفعلي. وأن الورشة هي المكان الذي يتمكن من خلاله العاملين ممارسة تنمية القدرات وتطوير المهارات (في التفكير وتحكيم العقل والمنطق والإبتكار) وأن الورشة الفاشلة، في الأعراف، اليابانية ينظر إليها على أن العاملين والمشرفين فيها كأنهم جزء من المكائن والآلات ويطلب منهم القيام بالعمل حسب المعايير المحددة للأداء (التنفيذ فقط). لذا لاحظ العلماء أن التطور الذي عرفه اليابان إتعهد على مبدأ الإبداع والتطوير والتغيير والتحسين المستمر، مرتكزا على دعائم إدارية وفلسفة تنظيمية متميزة ونابعة من ثقافة المجتمع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أ.د. عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ص 60، 61.

<sup>2</sup> - حمود كاظم خضير: إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ص 31، 33.

أ- دعائم الفلسفة الإدارية والتنظيمية للمنظمات اليابانية. ويمكن إيجاز أهم الدعائم فيما يلي.<sup>1</sup>

**1- سيادة نظام الإدارة أو التنظيم العضوي Organic type of organization:** في ظل هذا النظام يشعر كل عضو بالمنظمة بأنه أكثر ارتباطاً بزملائه، والمنظمة هي المستقبل. تقوم هذه الأخيرة على التعاون والتكاتف والمشاركة بالجهد والفكر والإلتزام بتحقيق أهداف والإعتقاد القوي في روح وقوة الجماعة. لقد لاحظ العلماء أنه في ظل النظام العضوي الياباني يتم التعامل والتصدي للتغيير بشكل كلي ومتكامل، بحيث يلعب كل فرد في التنظيم دوره في التغيير المطلوب وبإستجابة عالية تحوي في مضمونها كمية وافرة من الرقابة الذاتية والكلية.

**2- جماعية الإدارة أو الإدارة بالإجماع. Management by consensus:** إن أهم ما يميز نظام الإدارة في الشركات اليابانية هي جماعيتها. فالتعاون والتكامل والعمل ليس فقط جنباً إلى جنب بل يدا بيد **hand in hand** والمشاركة في إتخاذ القرارات ووضع الأهداف والإيمان القوي في قوة وفعالية الجماعة وهي سمة تنفرد بها المنظمات اليابانية.<sup>1</sup>

**3 – الإهتمام بالعلاقات الإنسانية و سيادة نمط القيادة الجماعية.** كما أوضحت الدراسات بأن دور المدير ينحصر في تقديم التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل. كما يتمتع العامل في ظل هذا النظام بدرجة عالية من التحرر من الأوامر.

**4- ديمقراطية الرقابة الداخلية أو الرقابة الذاتية:** وهي ميزة التنظيم العضوي في الإدارة.

**5- حياد القائد أو المدير فيما يخص قضايا الإبتكار والمبادرات والمبادأة:.**

يقوم المدير بدور المساعد ( المسهل) في تحقيق قدر كبير من الإبداعات والتحسينات. كما أنه في ظل هذا النظام نجد أن أي تطور أو إبداع أو تحسين أو إختراع جديد لا يسند لفرد واحد بل إلى فريق العمل أو الجماعة (العمل يتم ضمن حلقات الجودة) حتى ولو إن كانت الفكرة ناتجة عن فرد معين. والمدير يعد عضواً من الفريق. وجماعة الإبتكار هي جزء أصيل وخاصة من خصائص جماعية الإدارة ولا شك يمثل أحد أسباب صحة مناخ العمل بالمنظمات اليابانية.

**6- حل المشكلات:** إن حل المشاكل الخاصة بإنجاز العمل يتم في المستويات الدنيا وبين الزملاء أو في إطار فرق العمل. وما يتم رفعه إلى المستويات العليا إلا في حالة فشل المستويات التشغيلية في إيجاد الحل الملائم.

<sup>1</sup> د. عبد السلام أبو قحف : التجربة اليابانية في الإدارة و التنظيم ( الدعائم الأساسية و مقومات النجاح ) ، المكتب العربي الحديث الإسكندرية. الطبعة الرابعة سنة 1998 . ص 68

7- **دبلوماسية الأوامر:** يعتمد نمط الإشراف في المؤسسات اليابانية على أسلوب دبلوماسية الأوامر بدل من هرمية الأوامر. فالطاعة المبنية على القبول والثقة والإقتناع أفضل لإنجاز العمل من تلك المبنية على التدرج في السلطة وهرمية الأمر والقرار.

8- **سيادة الإتصالات الجانبية والقطرية ( Diagonal Communication )** بدرجة أكبر من الإتصالات الرأسية. **Vertical Communication.**

9- **المصفوفة هي أساس الهيكل التنظيمي:** تبنى الهياكل التنظيمية في الشركات اليابانية على أساس المصفوفة **la matrice** فالتنظيم المصفوفي **matricial organization** يطلق عليه أيضا التنظيم الشبكي وهو الشكل السائد للهياكل التنظيمية. وهو تنظيم يتلاءم أكثر مع تطبيق النموذج العضوي.

10- **العمومية وليس التخصص:** يقضي العامل الياباني، سواء خريج من الجامعة أو غير ذلك، حياته داخل المصنع منتقلا من آلة إلى آلة. كما يعمل داخل قسم من أقسام المصنع و يتم ترقيته من خلال نظام الإنتقال بين الوظائف **Job- Rotation** لكسب خبرة ومهارة مهنية تؤهله للمناصب العليا وكذا التنوع في التخصص **La polyvalence des taches** .

11- **دافع العمل:** إن المساواة والعدل وفرص المنافسة المتكافئة في الترقى والكسب، بالإضافة إلى الأمان (العمل مدى الحياة) والإستقلال في القرار وجماعيته في الإنجاز والإبتكار هي بمثابة مقومات العمل.

12- **العمل مدى الحياة:** إن العامل لا يستقيل من المؤسسة الأولى التي إنخرط فيها لأن الأجر هو نفسه في التنظيمات. وأن المؤسسات لا تشغل عمالا بعقود عمل مؤقتة.

13- **الترقية:** تبدأ الترقية من أسفل والأقدمية هي الأساس. أي أن الترقى إلى المناصب الإدارية العليا لا يتحقق إلا بعد إكتساب الفرد الخبرات المتعددة في الأقسام والمصالح المختلفة بالمؤسسة.

14- **محاربة الهدر:** اليابان بلد محدود الموارد الطبيعية. كما عاش شعبه في ظل عدة هواجس أثارته لديه مخاوف مختلفة كالخوف من الزلازل والأعاصير والفيضانات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد السلام أبوقحف: التجربة اليابانية في الإدارة و التنظيم. مرجع سابق ص. 69

<sup>2</sup> - نجم عبود: المدخل الياباني إلى إدارة العمليات (الإستراتيجية والنظم و الأساليب)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع طبعة 2040 عمان -الأردن ص.ص 340، 341

ومن نتائج هذا الخوف العميق والإحساس الدائم بالأخطار التي تهدده، تولدت لديه ذهنية فريدة من نوعها. وهي التخطيط والتدبير الحكيم لكل شيء في البيت والمصنع والعمل والشارع والإستخدام الأمثل للموارد. ومن ثم تعلم الإنسان الياباني كيف يدير وينظم شركاته ومصانعه أحسن من غيره. فهو يطرح دوما أسئلة عن كيفية محاربة الهدر وإزالته. ونظرته للهدر تتسم بالشمولية أي في كل أنحاء المنظمة ومهما تضاءلت، وأن المسؤولية تقع على الجميع.

**15- العمل بمبدأ التالف الصفري:** طرح مفهوم التالف الصفري من طرف العالم كروسبي Crosby الذي أشار في كتابه (دع الجودة تتكلم) إلى فكرته عن التالف الصفري ثم عرفه في كتابه (الجودة مجاناً) بأنه معيار قياسي لأداء الجودة والأساس فيه هو "أعملها صحيحة من أول مرة وأهم أبعاد التالف هي:

\*- نذهب إلى ما هو أبعد من مستوى الجودة المقبولة AQL. أي عدم قبول التالف نهائياً.  
\*- لا يقوم على أساس البحث عن التالف في المنتج وإنما الأساس هو الوقاية من البداية وليس التصحيح عند المصاب.

\*- توفير ظروف ملائمة مثل دعم الإدارة، وسياسة الجودة، تدريب العاملين وتحفيزهم على تجنبه على طول خطوط الإنتاج.

\*- تحقيق التكامل بين التالف الصفري والتحسين المستمر للوصول إلى المستوى الأعلى للجودة بدون تلف مكلف.

رغم أن مدخل التالف الصفر zero defect قد تم تطويره في أمريكا في الصناعة الفضائية. إلا أن الشركات الأمريكية تعتقد أن التالف الصفري صعب المنال بل من الناحية العملية تعتمد على ما يدعى مستوى جودة مقبول Acceptable quality level الذي يعني ضمناً وجود مستوى مقبول من التالف وفق مفهوم نسبة الوحدات التالفة المسموحة.<sup>1</sup>

**16- دعائم الإشراف:** \* القبول الجماعي للمشرف وهو مؤهله الأساسي.

\*- إنجاز العمل بوحدة الفريق وليس العمل الفردي أو المقدر الذاتية، أي أن المشرف يحصل على الترقية بناء على إنجاز فريقه.

\* العباء الإشرافي حافز والحرمان منه نوع من العقاب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -نجم عبود نجم : المدخل الياباني إلى إدارة العمليات ( الإستراتيجية والنظم والأساليب).مرجع سابق ص ص. 366. 369.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف : التجربة اليابانية في الإدارة و التنظيم، مرجع سابق، ص 70.

**ملاحظة:** من النادر جدا أن يترك العامل الياباني عمله في شركة ما، ليعمل في غيرها، وذلك يرجع إلى العقوبات المالية التي توقع عليه. وأن جل الشركات ترفض قبول العامل الذي ترك خدمته في شركة أخرى مهما كانت خبرته وتفوقه في مجال تخصصه حرصا منها على إستقرار العمالة بها كنتيجة لنزعة هذا العامل لترك العمل مرة أخرى.

**ب -المبادئ الأساسية للجودة اليابانية :** تعتبر المنظمة اليابانية، أن مسألة الجودة هي مهمة الجميع، وهذا هو المبدأ المسيطر على الفكر التنظيمي بهذا البلد. ولبلوغ هذا المقصد يجب تعبئة وحشد كل العمال ودفعهم وتحفيزهم، إتجاه هذا الهدف، أي يجب إشراكهم. لتحقيق هذا المطلوب تعتمد المنظمة اليابانية، على أسلوب، "حلقات الجودة" أو " فرق العمل" أو " فرق التحسين المستمر". ويرى الأخصائيون اليابانيون، بأنها إحدى الوسائل والأساليب التي تسهم بشكل جيد في رفع الإهتمام الوظيفي *l'intéressement* وتخفيض نسبة التغيب *L'absentéisme*. كما يهدف إلى الإستغلال والإنتفاع الأمثل من الطاقات البشرية المتاحة. وهي كذلك مساحات وفضاءات مفتوحة للجميع ولا تقتصر على أهل الاختصاص. وفيما يلي نستعرض أهم مبادئ الجودة في المنظمات اليابانية.<sup>1</sup>

### **1 - حلقات الجودة : Les cercles de qualité.**

قبل كل شيء يجب تعريف هذا المفهوم.

- 1- تعريف حلقات الجودة : هاري كاتزان" هي مجموعة صغيرة من العمال تجتمع بشكل منتظم وعلى أساس تطوعي لتحليل المشاكل وتقديم وعرض الحلول على الإدارة"<sup>2</sup>
- 2- تعريف روبسون **Robson** " هي عبارة عن مجموعة من أربعة إلى عشرة موظفين يعملون مع مشرف أو رئيس عمل تجتمع مرة في الأسبوع لمدة ساعة بقيادة المشرف لتحديد المشاكل المتصلة بعملهم و تحليلها وحلها".<sup>3</sup>

**1-1 تركبة حلقات الجودة (C Q) :** هي جماعات تتكون من خمسة إلى عشرة أفراد (عمال، مؤطرين، موظفين و إطارات ..) ينتمون لنفس الورشة أو المصلحة أو القسم.

<sup>1</sup> - Renaud de Maricourt.les Samourais du Management. Op cit pp 44.45

<sup>2</sup> - فريد عبد الفتاح زين الدين: فن الإدارة اليابانية " حلقات الجودة المفهوم والتطبيق" ظافر للطباعة الزقازيق المنتزه طبعة سنة 1998. ص 98.

<sup>3</sup> - نفس المرجع ص . 98

## 2-1 مبدأ العمل ضمن حلقات الجودة :

- 1- التطوع الحر للعمل ضمن حلقات الجودة.
- 2- نظام سيرها دائم، هدفها الأساسي هو تحسين جودة أداء الورشة .
- 3 – المنشط يكون عضوا في الجماعة، وغالبا ما يكون الأعلى رتبة في المجموعة.
- 4- يتحصل المنشط على تكوين تأهيلي في تنشيط الجماعة والتدريب الكافي إستخدام وسائل العمل ضمن مبدأ الرقابة على الجودة الشاملة.
- 5- تعطى الحرية الكاملة للمجموعة في إختيار موضوع التحسين.
- 6- تحديد برنامج الزمني وخطة العمل والوسائل المستخدمة ثم إبلاغه للإدارة العليا للموافقة.
- 7- يمكن إشراك خبير خارجي عند الضرورة.<sup>1</sup>
- 8 - يعمل فريق حلقة الجودة بالتنسيق مع مسهل ( un facilitateur ) داخلي (من المنظمة) مختص في الجودة ويسمى كذلك بالوسيط.(médiateur) أو المنسق تابع للمصالح التقنية (services techniques). يتدخل من حين لآخر لمساعدة المنشط من أجل تقييم عمل الحلقة والإطلاع على نتائج الحلقات المماثلة للتنسيق فيما بينها، وكذا إطلاعهم على نتائج الحلقات بالمنظمات الأخرى المنتشرة بالمنظمات المختلفة.
- 9- اجتماعاتها تتم كل 15 يوم في نهاية العمل. ( ومقترحات الحلقات تطبق في الورشة نفسها عند الحصول على الموافقة من قبل الإدارة العليا). والنتائج الإيجابية المسجلة تكون مفخرة وحافزا للجماعة.

## 3-1 الحوافز النفسية و المادية :

- توزع العوائد على أفراد المجموعة بالتساوي وهو عكس ما يحدث المنظمات الغربية حيث توزع العوائد على الفرد صاحب الفكرة أو المبادرة.
- التدعيم المعنوي و المادي المطلق من الإدارة لمجموعة الجودة ( الحلقة).
- تطبيق التعليمات والنتائج التي تتوصل إليها حلقات الجودة مما يحفزهم أكثر على المزيد من بذل الجهود وكسب ثقة المنظمة وإحترام العاملين.

<sup>1</sup> - Renaud de Maricourt les samourais du management ..op. cit p.p. 44.45

- تكوين مكثف ومستمر للعمال أعضاء الفرق مع التركيز على توضيح قواعد العمل والمبادئ والطرق المتبعة في حلقات الجودة وتحفيز العمال الآخرين للالتحاق بفرق الجودة.

## 2 - الإعتداع على الموارد البشرية كأهم عنصر في الجودة:

تقوم الجودة اليابانية على مبدأ الثقة التامة في الذكاء وروح المسؤولية الممنوحة في عمال كل المستويات. غير أن هذه الثقة تحقيقها من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- الإختيار الجيد للعمال منذ البداية أي عند التوظيف .

- التكوين الجيد لكافة العمال ووفق القواعد العلمية وما تتطلبه الجودة الشاملة .

- التكوين الداخلي المكثف ( بالورشات ) وبشكل مستمر .

- اللامركزية في القرار أي عن طريق تطبيق مبدأ القيادة بالمشاركة.

- ترسيخ مفهوم الرقابة الذاتية، أن كل مؤطرا *contremaître* يعلم أتباعه بتقديمهم ويستخدم بطاقة

التحسين المستمر ويطلع كل عامل عن الفرق في أدائه بالمعيار *l'écart par rapport aux*

*normes* منح العامل مسؤولية واسعة في عمله وإعطائه سلطة، وهو ما يسمى بـ:

*l'empouvoirement*

- منح تحفيزات خاصة للمقترحات الجديدة والإبداعات والإبتكارات في إطار جماعي حلقات الجودة.

- إثراء العمل ورفع مستوى الأداء عن طريق تنوع الوظائف والمهام *la variété des taches* .

- تعدد التخصصات *la polyvalence* وتعدد التأهيل *la multi-qualification* وذلك بتطبيق

أسلوب التدوير على المناصب المختلفة وكل عامل يتمكن ويتقن عدة وظائف يتلقى التشجيع

والتحفيز.

- الإهتمام بالأمن والسلامة المهنية والبيئة.

-عدم الإحتقار *le zero-mépris* أي مهما تكن الصعاب والأخطاء، لا يعامل الأتباع بأسلوب

العنف أو الإحتقار أو الإهانة، بل يجب الإصغاء لهم وتفهمهم والتعاون جميعا في حل المشكلة.

## 3 - التحسين المستمر: *L'Amélioration continue ( kaizen)*.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Renaud de Maricourt. : les Samourais du Management. Op cit pp 44.45

<sup>2</sup> - Renaud de Maricourt les Samourais du Management. Op cit pp . pp 44.45

يرتبط مفهوم التحسين إرتباطا وثيقا بمفهومي التطوير والتغيير التنظيمي. كما أن هذه المفاهيم تحمل معاني متباينة وإهتمامات مختلفة بإختلاف الثقافات. فنجد مثلا أن مفهوم التغيير في الثقافة الغربية يدل على القطيعة أو الانقلاب على ممارسات وأساليب الحاضر الذي بني على ماضي ترسبت من خلاله عدة سلوكيات و مبادئ و رؤى ..إلخ. بينما في الثقافة اليابانية يستمد معناه من مبادئ الديانة البوذية، حيث يدل على عدم إستقرار الأحوال على عالها، كما يعني التطور المتدرج والإنتقال نحو الأحسن ببطء وخطى ثابتة. وهذا ما جعل العلماء والكتاب والمسيرين يعطون لهذا المفهوم أبعاده الحقيقية الإجتماعية والنفسية والتنظيمية ويعتبر كذلك سر نجاح المؤسسة اليابانية.

فالتحسين المستمر في هذه البيئة يقوم على:

**1-3 - إدماج أو حشد العاملين (Implication du personnel)** من كل المستويات من القمة إلى القاعدة في عملية التحسين المستمر. لقد لاحظ العلماء والباحثين بأن التحسين والإبتكار في المنظمات الغربية، والمتأثرة لعقود طويلة بالأسلوب التaylorي الذي يقوم على إقصاء وإبعاد المستويات الدنيا وحتى الوسطى من العملية، ومن ثم فإن هذه الطبقات لا تهتم بالتغيير بل قد تعارضه ذلك راجع إلى أن هذه الطبقة قد لا تحصل على أي امتياز أو حافز. ولأن هذه الفئة، رغم كثرة عددها، يطلب منها إلا تنفيذ التعليمات وبصرامة. على العكس من ذلك، ففي المؤسسات اليابانية نجد أن القاعدة العمالية ( طبقة التنفيذ) تشارك بفعالية في التغيير والتطوير والإبتكار والتحسين المستمر. وذلك من خلال المساهمات اليومية والأسبوعية عن طريق فرق العمل أو حلقات الجودة. وتتلقى هذه الفئة كل التشجيع والتقدير والدعم حتى تصبح المشاركة فعالة في إدارة الجودة بالمؤسسة. كذا الحافز أو الدافع النفسي يتحول إلى واجب لكل عامل.<sup>1</sup>

**2-3-الإتجاهات والقدرات إزاء التحسين والتغيير Attitudes et aptitudes au changement et amélioration continue** إذا كان التطوير والتغيير وحتى التحسين بالمفهوم الغربي يتوجه نحو تحقيق الأفضل وينصب على الجوانب الفنية ( تجهيزات وآلات أكثر تطورا) أو على العمليات الإنتاجية والمنتوجات وقد لا يهتم كثيرا أو بتاتا بالجانب النفسي أو الأخلاقي. في حين أن مفهوم التحسين **Kaizen** يشير إلى إحداث تغيير في التفكير والإدراك والوعي وتحقيق البعد الثقافي

<sup>1</sup> – Renaud de Maricourt. Ibidem p.p 61,62.

الياباني الذي يقوم على مبدأ خلق إرادة تحسين كل ما هو بالمؤسسة لبلوغ درجة التميز في المجال التنظيمي والإنتاجي. وهذا الإتجاه يولد القدرة والمهارة والرغبة والإهتمام بالتحسين والتطوير.

### - 3-3 -

**الإتجاهات نحو الأتمتة Attitudes vis-à-vis de l'automatisation** : يحمل اليابانيون إتجاهات إيجابية إلى حد الإعجاب والسعي المتواصل في إستخدام الآلة الأوتوماتكية المنتجة **Robot**. والهدف من راء ذلك لم يكن تعويض النقائص في اليد العاملة ولا القصد منه الإستغناء عن العامل التنفيذي. وإنما يعني ذلك أن العامل الياباني كثير الإهتمام بالتغيير الفني والتفنن فيه. وهي ميزة تختص بها المنظمة اليابانية. وأن مبدأ التوظيف مدى الحياة هو قبل كل شيء عقد أخلاقي وإنساني. في حين نجد في المنظمات الغربية، أن العمال التنفيذيين يتخوفون من البوط **Robot** ، لأن ذلك يخفض لا محالة من مناصب العمل و بالتالي الإستغناء عن جزء كبير من اليد العاملة.<sup>1</sup>

**3-4- المقترحات Les suggestions** : لقد أولت المنظمات اليابانية أهمية قصوى لإستخدام نظام المقترحات، الذي يذهب إلى حد أبعد من علبة الأفكار **la boite a idées** التي تنتهجها المنظمات الأميركية. لأن هذه الأخيرة تعتمد على الإقتراحات الفردية والتحفيز المادي لقاء ذلك والعائد الإقتصادي للمؤسسة. أما اليابانيون يشجعون المقترحات الفردية التي تدمج ضمن العمل الجماعي ( في إطار فرق العمل أو حلقات الجودة) وتقدم التحفيز النفسي للفريق وتنمية روح الجماعة.<sup>2</sup>

وحسب **Imai Masaaki** خبير ياباني، أن كل المؤسسات اليابانية الكبيرة تستخدم هذا النظام و أن عدد المقترحات المقدمة من عمال التنفيذ وجودتها ونوعيتها تعد عاملا أساسيا في تقييم مهارتهم وفعالية أدائهم. كما تقوم المؤسسة بنشر وإشهار مقترحات الورشات والمصالح لخلق جو التنافس بين مختلف الورشات. وتتؤخذ المقترحات والأفكار والإبتكارات والإبداعات بعناية كبيرة، ثم تناقش وتطور وتطبق. وهذا ما يدفع العمال لبذل المزيد من الجهود ورفع مستوى الأداء مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا النفسي والوظيفي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Renaud de Maricourt :Ibidem p.p 62,65

<sup>2</sup> - Renaud de Maricourt les Samourais du Management .op.cit p.p 65,66.

<sup>3</sup> - Renaud de Maricourt :Ibidem pp 65,66.

وتسهر الجمعية اليابانية للعلاقات الإنسانية على تحديد المواضيع الأساسية التي تدور حولها المقترحات وتتمحور أساسا كما يلي:

- \* التحسين والتطوير الخاص بوظيفة ومهمة أصحاب المقترحات.
- \* الإقتصاد في الطاقة والمواد الأولية والعناصر الأخرى التي تدخل في الإنتاج.
- \* تحسين محيط العمل ( الحفاظ على سلامة البيئة والمجتمع ).
- \* تحسين الآلات والأدوات المستخدمة والعمليات **Les processus**.
- \* تحسين الأعمال والمهام والأنشطة والوظائف الإدارية ( العمليات ).
- \* تحسين جودة المنتج (كابتكار منتج جديد أفضل أو إضافة مميزات أخرى فيه **Des options** تحسين خدمة العملاء والعلاقات مع الزبائن .

**ملاحظة :** حسب التجربة اليابانية لنظام المقترحات في إطار التحسين المستمر **Kaizen**، و لكي يبلغ ذروة نجاحه وفعالته في العطاء يتطلب 5 إلى 10 سنوات من العمل. كما يمر بـ 3 مراحل هي :

- 1- مساعدة المؤطرين أو المشرفين والأتباع في بناء المقترحات حول مهامهم الخاصة وهو الشئ الذي يجعل العامل ينتبه لعمله ويهتم به.
- 2- الإهتمام الكبير بالتكوين والتدريب على تحسين جودة المهمة والوظيفة الخاصة .
- 3- إعطاء الجانب الإقتصادي أهمية كبرى مما يجعل المنظمة تضع نظام رسمي للتحفيز المادية. ويقدم لنا **Imai Masaaki** رقم 6 مليون إقتراح تقدم به عمال **Matsushita** سنة 1985. و يعطي لنا **Maury** أيضا نتائج شركة تويوتا **Toyota** كما يلي:

\* سنة 1951. قدم 1000 إقتراح طبق منه 23 %.

\* سنة 1970 قدم 49000 إقتراح طبق منه 72 %.

\* سنة 1986 قدم 2.5 مليون إقتراح طبق منه 96 %<sup>1</sup>.

2- الأتمتة وصفر الخطأ **l'automation et le zéro défaut** يعتمد هذا المبدأ على تزويد الآلات بوسائل التحكم أو ( الذكاء الصناعي) الذي يضبط لمراقبة الإنتاج وإعادة التشغيل الآلي،

---

<sup>1</sup> - Renaud de Maricourt : les Samourais du Management .op.cit p.p 62,65

وتحديد الأخطاء البشرية أو المادية أو الفنية ثم التوقف في الحالات (مثل نقص التموين، تراكم المواد على الآلة، متوج به عيب أو عطب بالآلة نفسها).

### 3- الصيانة الإنتاجية وصفر العطب **la maintenance productive et le zéro panne** :

إن العطب أو تعطل الآلات يعد من أهم أسباب التبذير وضياع الوقت ويجب محاربتة. وهنا يجب إنتهاج نموذج الصيانة على طريق الجودة الشاملة. بحيث يصبح كل عامل مؤهل للقيام بعملية صيانة آله وأن تدخل فرق متخصصة للمعاينة أو الصيانة سيكون في حالة عدم تمكنه من ذلك.

### 4 - إعادة تنظيم الورشات و العمليات الداخلية:

\* تنظيم مناصب العمل والآلات داخل الورشة ( وهو الأسلوب تفكير التحسين الذي طبقتة مؤسسة Nipponne. وذلك للقضاء على مظاهر التبذير وتحسين المنتج ).

\* تجميع الوحدات المتشابهة ( كتجميع الآلات التي تؤدي العمليات المتشابهة )

\* تنظيم مناصب العمل الإنتاجي على شكل حرف U بدل من التنظيم الخطي بحيث يكون

العمال داخل الشكل متوجها نحو خارجه. وهذا يقلص مسافات المناصب ويقلل الممرات بينها ويسهل عمل نقل القطع المصنعة ويقتصد المكان. ويسهل الإتصال، وتكليف عامل واحد بعدة منكات **machines** لتفادي الوقت الضائع.

\* تقسيم مراحل نقل والتنقل وهذا يتناسب مع تقسيم الوحدات المنتجة على الورشات المتخصصة.

\*تقسيم التجهيزات حيث يفضل إستخدام الآلات الصغيرة الحجم وسهولة التحويل عند الضرورة.

\*تنظيم إطار العمل بحيث يخلق جو نفسي وإجتماعي مريح ويحافظ على الإنضباط والصرامة الأخلاقية. وتحميل العامل كل المسؤوليات كنظافة وتنظيم منصبه والمساحات التابعة له. ويكون عمله وفق تعليمة اليابانية (**les 5 S. seiton, seiso, seiket su shitsuke**) والتي تعني تخلص من الفضلات، حافظ على ترتيب المواد، نظف، حافظ على النظافة وإحترم قواعد الإنضباط.<sup>1</sup>

### 4-علاقة المنظمة بالعملاء والموردين ومقدمي الخدمة **Les relations de l'organisation**

**avec les fournisseurs , clients et sous traitants**: تقوم علاقة المنظمة مع زبائننا

ومورديها و مقدمي الخدمات على بعض المبادئ النابعة من ثقافة المجتمع الياباني وفيما يلي نذكر أهمها :

4-1 إستقرار وديمومة العلاقة: لا يعقل في البيئة التنظيمية اليابانية إستبدال مورد أو زبون بأخر في أول فرصة أتباع بعض الإغراءات المقدمة من عميل جديد ( كسعر منخفض أو خدمة مميزة أو تحفيزات إضافية ). وغير معقول في هذا المجتمع قطع أو إنهاء علاقة عمل وتعامل مبنية على أسس أخلاقية وقيم إنسانية قبل القواعد الإقتصادية. بل هي علاقة قوية ودائمة، وهذا لا يمنع المؤسسة أن تصغي وتتابع موردين آخرين وتجمع عنهم أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات وترسلها لموردها أو عميلها الأول من اجل تحسين ورفع مستوى جودة مواده وكذا تقوية العلاقة بينهما، وتدوم أكثر. ونلاحظ هنا أن المؤسسة تقدم معلومات ومعطيات عن السوق والموردين الآخرين لعملائها وكذلك العملاء يقدمون نفس الخدمة للمنظمة التي تربطهم بها علاقة تجارية أو إقتصادية.

4-2- التعاون التقني: يعد التعاون الفني والتقني بين المنظمة وعملاءها أحد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الجودة اليابانية. وهي نتاج الثقة القوية المتبادلة بين الطرفين. حيث لا توجد منظمة تعمل بمفردها في عمليات التطوير والتحسين والإبتكار والإختراع، بل أن الموردين ومقدمي الخدمة Les sous-traitants يعتبرون أعضاء فاعلين في العملية. حيث تقوم المنظمة لإبلاغهم وإطلاعهم بالإستراتيجيات والأهداف وعمليات التحسين والتطوير التي تقوم بها كي يتسنى لهم من دراسة والعمل ما هو مطلوب منهم في حتى يكونوا في الموعد المحدد، ويواكبوا هذا التطور وإلا قد تتخلى عنهم المنظمة المستفيدة.

ويذهب المحللون إلى أبعد من ذلك، حيث يقولون بأن المنظمة وموردها يعملون جنبا إلى جنب. فكل تحسين أو إبتكار يشتركون فيه ويقدمون كل ما لديهم. كما تشارك في هذه العمليات الشركات والموردين الذين يتقاسمون معهم النشاط وتقديم المساعدة لأي طرف كان( تعاون كل من مؤسسات تيوتا ونسان وسوزوكي وإسوزو وغيرهم ). لهذا نجد معيار الجودة متوفر في كل المنتوجات اليابانية. وقد لاحظ الباحثون بأن المورد الياباني أكثر حرصا على جودة المنتج وأكثر إهتماما برضا المستهلك من المؤسسة المنتجة نفسها وكذا بتخفيض تكلفته.

<sup>1</sup> - فريد عبد الفتاح زين الدين: فن الإدارة اليابانية " حلقات الجودة: المفهوم و التطبيق مرجع سابق "ص 100

3 الدعم : إذا كانت المنظمة تعمل بجدية كبيرة للإيفاء بشروط الجودة الشاملة والالتزام بها كما تحرص وبشدة على أن المورد يكون كذلك ( جودة المواد الأولية ومواعيد تسليمها والوفاء...إلخ). كما تقدم المنظمة ضمانات ودعم متعدد الجوانب للمورد مثل تقديم المساعدة المالية والفنية واليد العاملة المؤهلة حتى يتمكن المورد من الإيفاء بشروط الجودة الشاملة.

### ب - نظام الجودة العالمي ( الأيزو9000).

**مقدمة:** لقد نال نظام الجودة العالمي أو "نظام مقاييس الجودة العالمي" المعبر عنه بالأيزو، الكثير من الدعم والإهتمام الدولي الواسع. كما ارتبطت شهرته بإعلان دول المجموعة الأوروبية لشروط دخول السلع المنتجات أو تأدية الخدمات إلى أسواقها بضرورة توافرها على المواصفات المطلوبة. وبالتالي فإن منظمات هذه المجموعة، لا يتعاملون إلا مع المنظمات التي تطبق معايير الأيزو أو الحاصلة على شهادة المطابقة لمعايير الجودة العالمية التي تمنحها منظمة الأيزو.

**الأيزو** هي الأحرف الأولى المختصرة لإسم المنظمة العالمية للمواصفات وتكتب باللغة الإنجليزية **the international organization for standardization (I.S.O)**. يقع مقر وإدارة هذه المنظمة في سويسرا، وتتكون من المنظمات القومية المعنية بالمواصفات في أكثر من 90 دولة.<sup>1</sup> من جهة أخرى لعبت إتفاقيات الجات **Gatt**، التي نصت على تحرير التجارة العالمية وإلغاء التعرفة الجمركية وكل الحواجز التي كانت تضعها الدول لحماية اقتصادياتها كي تجعل من العالم سوق تجارية واحدة، دورا هاما في نشر وتوسيع وتدعيم تطبيق وتقييد منظمات العمل بالمقاييس الدولية بل وإشراطها.<sup>2</sup>

كما تشير أدبيات الجودة العالمية، بأن المستهلك قد تعاضم لديه التشديد تجاه ما يعرض عليه من السلع والخدمات. حيث أصبحت متعددة وأنواعها كثيرة، ساعدته على الإسرار في شراء السلعة الأفضل المنفعة والأقل سعرا والأكثر أمنا ( سلامة الاستعمال).<sup>3</sup>

1 - أحمد السيد مصطفى : دليل المدير العربي إلى سلسلة الأيزو 9000 مرجع سابق..ص 11

2 - حيدر محمد أمين طرابيشي: المرشد إلى طريق الأيزو. تطبيقات ومؤشرات على طريق المعيار 2000.ISO version دار السلام للطباعة والنشر و التوزيع مصر العربية طبعة 1999 ص 10

3 - محمد أمين طرابيشي: نفس المرجع ص 10

كل هذه العوامل المتداخلة والسلوكيات الاجتماعية، فرضت على أصحاب المصانع أن ينتجوا سلعا أعلى جودة، وذلك لإرضاء متطلبات الزبون المعلنة والغير المعلنة والتي لا بد وأن تحافظ على البيئة والسلامة والصحية المهنية في مختلف بلدان العالم.

كل هذه العوامل السابقة الذكر ساهمت وبشكل كبير جدا في تبني وإعتماد منظومة الأيزو الدولية بغرض توحيد المعايير أو المقاييس والمواصفات (على المستوى العالمي)، والواجب توافرها في المنتجات والخدمات وعلى المنظمات التقييد بشروطها.

#### 1- نشأة و تطور الأيزو 9000 :

في عام 1979 طلب العضو البريطاني في إتحاد منظمي الأيزو والمنظمة الدولية للكهربائية الفنية وهو من المعهد البريطاني للمواصفات (BSI) - من منظمة الأيزو، تشكيل لجنة فنية تختص بالإعداد لإصدار مواصفات عالمية تتعلق بأساليب تأكيد الجودة. وتمت الموافقة على تشكيل هذه اللجنة التي أطلق عليها اسم (ISO/TC176)، وضمت اللجنة في عضويتها حينئذ 20 دولة كأعضاء و 14 دولة بصفة مراقب، وتم إصدار هذه المواصفات ابتداء من 1987.<sup>1</sup>

#### 2- المسميات المتعددة للأيزو 9000.

كثرا ما نلاحظ كتابات الأيزو 9000 أو BS 5750 أو EN 29000. وهذه في الحقيقة هي تسميات متباينة لنفس الشيء ولكن في دول مختلفة. فمسمى BS 5750 هو إسم مواصفة يجسدها نظام الجودة البريطاني وتتولاها وزارة التجارة والصناعة البريطانية Department of Trade and industry (D.T.I). وتؤكد على التوافق معها. والمسميان BS 5750 و أيزو 9000 مترادفان.

أما المسمى EN 29000 فهو مطابق للأيزو 9000 . وهو الاسم الذي يتبناه الإتحاد الأوروبي حيث عدل إسم المواصفة الأيزو في عام 1994. ليصبح متضمنا الحرفين EN اللذين يعبران عن البعد الأوروبي (دول مجموعة الإتحاد الأوروبي)، فأصبح الاسم الجديد EN/ISO 9000.

وهناك أسماء محلية لهذه المواصفة نفسها في عدد من الدول. ففي فرنسا مثلا تسمى بـ NFX50، وفي إسبانيا UNE 66900، وفي كندا CSAZ 299، وفي الولايات المتحدة الأمريكية تسمى NSI/AS QC 9000 أو Q 90. والجدير بالذكر أن المواصفة الأمريكية تتبناها كل من الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة SQC وهي جمعية خاصة معنية بالتجارة والصناعة، وكذا

المعهد الأمريكي القومي للمواصفات ANSI وهو الممثل لهذا البلد لدى منظمة الأيزو. وهي مواصفة غير معتمدة حكومياً، خلافاً للمواصفات الأوروبية<sup>2</sup>.

إلا أنه يجب أن نؤكد في هذا المقام على أن المصطلح الوحيد المعمول به عالمياً و المتداول بين المنظمات مهما كانت ثقافتها وموقعها الجغرافي، هو الأيزو ISO .

3- **تعريف الأيزو 9000** : إن كلمة إيزو لها دلالات ومعان، فهي اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات (المقاييس) إذا إيزو هي:

1- " منظومة مكونة من نقاط إرشادية رقابية موزعة على طول خطوط الإنتاج، تختار مواقعها حسب نوعية طرق الإنتاج وطرق الإدارة . وتتكون من 20 نقطة "<sup>3</sup> تبدأ من :

مسؤولية الإدارة : و تعني التأكد من ممارسة الإدارة للصلاحيات التي تمنحها .

\* نظام الجودة: يساعد نظام الأيزو على التأكد من كفاية نظام الجودة الذي تستخدمه الإدارة ويعطي مؤشرات على النتائج التي من المتوقع تحقيقها وأن كفايتها، تؤدي إلى التحسين المستمر في مستوى الجودة .

2- **الأيزو 9000** "هي عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في سنة 1987"<sup>4</sup>.

إن هذه المواصفات تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة **SMQ** الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة المنخرطة لإتباع هذا النظام للتأكد من أن منتجاتها ( سلع وخدمات) تتوافق أو حتى تفوق حاجات ورغبات وتوقعات العملاء. أما رقم 9000 فهو معبر عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في التنظيمات المتعدد وهنا يتم تطبيق هذه المواصفات (المقاييس) على العمليات التشغيلية وليس على المنتج أو الخدمة. و يشير تطبيق هذه المواصفات كشهادة على ممارسة نظام ومفهوم إدارة الجودة الشاملة " 5 .

4- **مميزات الأيزو**: هي منظمة عالمية متخصصة:

1 - أحمد السيد مصطفى : دليل المدير العربي إلى سلسلة الأيزو 9000 مرجع سابق. ص 12

2 - أحمد السيد مصطفى : نفس مرجع ص.ص 12. 13

3 - حيدر محمد أمين طرابيشي المرشد إلى طريق الأيزو 9000 مرجع سابق. ص 9

4 - أحمد السيد مصطفى : دليل المدير العربي إلى سلسلة الأيزو 9000 مرجع سابق. ص 12.

5 - موسى اللوزي : التطوير التنظيمي . التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة مرجع سابق. ص 258

1 : هي هيئة صاحبة الاختصاص في إصدار وتطوير المواصفات (المقاييس) العالمية ومنح شهادات المطابقة وإجراء الاختبارات .

2 : هي منظمة ليست حكومية وأعضائها لم يفوضوا ولم يعينوا ولا يمثلون الحكومات أو الدول التي ينتمون إليها أصلا .<sup>1</sup>

3 : أعضاءها :

\* هناك أعضاء يمثلون القطاع الخاص.  
\* وأعضاء يمثلون جمعيات وهيئات خاصة يعملون بعهدة محددة لمعالجة مسائل متعلقة بتحديد المقاييس ( عمليات ضبط و تجديد أو تصحيح المقاييس ).

- هيئات حكومية (في أغلب الأحيان خبراء) .  
- قراراتها تخضع لأعضائها الذين يجتمعون في جمعية عامة مرة في السنة .  
- المقترحات والتعديلات تطرح أمام المجلس الاستشاري للإيزو. وهو شبيه "بمجلس الإدارة للمنظمة"، حيث يجتمع ثلاثة مرات في السنة. وتشكيلته تخضع لنظام التناوب **Rotation** كي يضمن الحق في التمثيل لكل الأعضاء.

5 - مبادئ منظومة المعايير الدولية ( I.S.O 9000 .

طريق الإيزو تحده وتبين معالمه نقاط مضيئة ومرشدة، حددتها وصاغتها منظمة المعايير الدولية. لأنها تؤمن بأن جهاز الإدارة، إذا كان مؤمنا بالجودة، متبعا لخطوات المحافظة عليها لا يمكن إلا أن يكون إنتاجه على مستوى الجودة الذي صمم له .<sup>2</sup>

هذا وقد قسمت منظمة إيزو تطبيق المعايير إلى 5 أجزاء أو مبادئ هي :

\*- مبادئ تأكيد الجودة **Principles of quality assurance**.

\*- المراجع المعيارية للمراجعة. **Audit reference standards auditing**.

\*- المراجعة **Auditing**

\* - معايير المراجعين **Criteria for auditors**

<sup>1</sup> - مطبوعات الإيزو للمؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت حجار السود - سكيكة

<sup>2</sup> - حيدر محمد أمين طرابيشي المرشد إلى طريق الإيزو 9000 مرجع سابق ص 13

## \* - إدارة برنامج المراجعة Managing an audit programme

أولاً: المراجع المعيارية للمراجعة: تتكون من 20 نقطة تجدها في الملحق 1.

ثانياً: المراجعة: إن عملية المراجعة التي يقوم خبيرها، لها قواعد وتقسيمات ومراحل أهمها:  
\* - المراجعة الداخلية: وتمثل أداة تستعملها الإدارة لضبط العمل والأداءات في أداء الإدارة.  
وتحمل إسم مراجعة الفريق الأول **First party audits** . وتقوم بها مجموعة مختصة من داخل المؤسسة أو أحد بيوتات الخبرة المتخصصة لحساب إدارة المنشأة للتعرف على النقاط التي تحتاج إلى التحسين وتطوير منظومة العمل . \*

المراجعة الخارجية: وهي المراجعات التي تقوم بها شركات متخصصة للتأكد من أن المنشأة تحافظ على سلوكيات إدارية تؤمن إنتاجاً ذا جودة عالية. وتسمى في هذه الحالة مراجعة الفريق الثاني **Second party audits** أما إذا كلف الزبون مكتبا خارجيا مستقلا للقيام بالعملية تسمى بالمراجعة الفريق الثالث " **third party audits** .

ثالثاً: التخطيط للمراجعة **auditing planning** . إن الهدف من التخطيط للمراجعة، هو الوصول إلى فهم النشاط قبل إجراء المراجعة التي يجب أن تحدث قبل البدء الفعلي بها. والمراجعة هي المهارة في فحص منظومة ما ومحاكمة كفاءة عناصرها، عند مقارنتها بقواعد معيارية سابقة التحديد. ومن الممكن أن تكون تلك المعايير محددة من قبل أجهزة محلية أو دولية مثل سلسلة إيزو 9000 أو I.S.O وقد تكون محددة من قبل الزبون مثل الحال في الشركات الكبرى.<sup>2</sup> وتتضمن مايلي :

### \* - قائمة المراجعة: **audit check list** .

- إن قائمة مراجعة الفحص أساسية للأسباب التالية :

- تؤمن مسيرة الفحص خطوة بخطوة للتأكد من عدم تجاوز أية من النقاط المهمة في المنظومة التي تحت الفحص .  
-توجه

النظر إلى أكثر النقاط المهمة ( ذات أهمية ) .

المراجعة تمثل سجلا للنقاط التي تتوافق مع المتطلبات الأخرى والتي لا تتطابق معها \*

الإجتماع الافتتاحي **Opening meeting** إن

<sup>1</sup> - ف أوهارا : دليل الإيزو 9000 للمطابقة والحصول على شهادة معايير إدارة الجودة العالمية . مرجع سابق ص ص 20 .

24

<sup>2</sup> - حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق الإيزو 9000، مرجع سابق . ص 23

الإجتماع الإفتتاحي الذي يعقده فريق المراجعة مع المسؤولين عن المؤسسة التي ستجرى مراجعة معاييرها. والطريقة التي يمتاز بها، هو تهيئة المسرح للمراجعة، لذا يجب قيادته بشكل صحيح . والهدف من الإجتماع الإفتتاحي هو:

- تقديم معلومات عن الشركة التي ستفحص إجراءاتها .
- التأكيد على الترتيبات والتفاصيل المحددة والخاصة بالفحص .
- هدف ومدى الفحص وما هي المساحة التي يغطيها.
- برنامج الفحص الذي يجب أن يعد سلفا قبل بدء الفحص ويمكن تصحيحه في بعض الحالات الاستثنائية .

- التأكد من أن سجلات الشركة متاحة للاستخدام من قبل فريق المراجعة.

- التأكد من وجود مرشد مزامل لأعضاء فريق المراجعة.<sup>1</sup>
- **تقرير المراجعة Auditing rapport**. يعد تقرير المراجعة بمثابة التصريح السمي لما وجدته فريق المراجعة من توافقات وعدم متوافقات وملاحظات. ويجب أن يحتوي على:
- مراجعة دليل الجودة أو تجديد شهادة المطابقة الممنوحة سابقا.

- ذكر أي منظومة **quel processus** غير متوافقة والتصحيح المقترح والتصحيح المتخذ. \*
- المتابعة** : هو شرح كيف يجب أن تتجاوب المؤسسة مع ملاحظات الفحص وبصورة خاصة عدم التوافقات، وما يجب أن يتخذه فريق المراجعة. وتمنح مدة زمنية لتصحيح عدم التوافق لا تتجاوز 3 أشهر.<sup>2</sup>

رابعا: مهمة المراجع **Auditors tasks** هي :

- هي متابعة النشاط.
- تقديم تقارير عدم التوافق بالإضافة إلى المعلومات التي من شأنها أن تساعد على جعل عدم التوافق مفهوما فهما كاملا مع منظومة تحتاج لإعادة المراجعة.

1 - حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق الأيزو 9000، مرجع سابق . ص 27.  
2 - حيدر محمد أمين طرابيشي: المرشد إلى طريق الأيزو . تطبيقات ومؤشرات على طريق المعيار 2000.ISO version مرجع سابق ص 27

## خامسا: مبادئ تأكيد الجودة the principles of quality assurance .

الجودة مهمة الجميع لا يمكن للإدارة العليا أن تحقق الجودة وحدها بل لابد من إشراك كل من في المؤسسة. لذا يجب ترك لهم الفرصة في المساهمة والإنجاز. بالإضافة إلى العمل، لابد من مشاركة كل أفراد المنظمة. وأحسن مؤشر للمشاركة هو أن يكون الجميع على معرفة بتطبيق ومتابعة طرق العمل **les procédures** وتعليمات **work instructions** للوظائف التي يمارسها العاملون.

### 6- اشتراطات الإيزو :

لقد أصبحت المعايير الدولية للجودة ملزمة لكل النشاطات الراغبة في المحافظة على جودة خدماتها وسلعها، والبقاء ضمن بيئة شديدة التنافس. كما تراعي الكثير من التنظيمات التي تقدم خدماتها وسلعها لدول أخرى ضرورة توافر المعايير العالمية للجودة، في تلك الخدمات والسلع التي تقدمها. كما يفرض الالتزام والتقيد بهذه المعايير أو المقاييس، على التنظيمات وضع وإتباع سياسات وأنظمة وإجراءات مكتوبة تؤمن بشكل متناسق إنتاج السلع والخدمات بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات الزبائن. وأهم المستلزمات التي يجب العمل وفقها<sup>1</sup>.

1 : ضرورة التزام التنظيمات بالجودة العالمية ومعاييرها في كافة العمليات التي يشملها نظام إدارة الجودة الشاملة مثل:

- شراء المواد من مصادرها.

- مراجعة متطلبات العميل والتأكد من وضوحها.

- تصميم منتج، إذا لم يسبق تصميمه .

- مراحل التصنيع و اختبار المنتج .

2 : الالتزام بشروط الجودة و تطبيقاتها على يد أشخاص مؤهلين وقادرين.

3 : ضرورة توافر برامج تدريبية داخلية للعاملين .

4 : أن يكون نظام الجودة ومواصفاته العالمية موثقا على شكل :

<sup>1</sup> - موسى اللوزي التطوير التنظيمي التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق. ص ص 259 إلى 261

- دليل الجودة .

- دليل إجراءات العمل .

- دليل تعليمات العمل .

5 : ضرورة إثبات قدرة المنظمة على القيام بتنظيم أعمالها.

6: ضرورة ممارسة الرقابة الإدارية للتأكد من خطوات إدارة الجودة الشاملة وإتباع سلسلة المواصفات العالمية في المنتج .

## 7 - ممثل إدارة الجودة **le représentant ou le responsable de la qualité** :

ويرمز له عادة بـ: **R.Q** . مسؤولية ممثل إدارة الجودة تشمل ما يلي: <sup>1</sup>

- هو صاحب الصلاحيات في قبول أو رفض أو تعديل كل ما له علاقة بإدارة الجودة الشاملة وتطبيق مواصفات الإيزو.

- يختار العناصر التي تكون فريق العمل الذي يتعاون مع فريق المراجعة.

- يناقش التقارير والملاحظات .

- يشرف على عمليات تصحيح العناصر (عدم التوافق أو المطابقة لمعايير إيزو). وكذلك من مهماته مناقشة مشروع خطة المعايير مع المراجعين ومناقشة التقرير النهائي لفريق الخبراء. وعلى هذا الأساس يجب عليه أن يهضم جيدا اشتراطات الحصول على شهادة الأيزو.

ومن الشروط التي تضعها الإيزو في ممثل الإدارة أن يكون عالما ومتمكنا من:

- خطوات الإنتاج ومراحله وإجراءاته ونقاطه الحرجة.

- المنظومة الإدارية وأرائها والموردين للمواد الأولية .

- له معرفة تامة بالعاملين ( من عمال خطوط الإنتاج إلى الإداريين ) .

- ذا شخصية هادئة متفهمة ومستعدة للنقاش وسماع صوت الآخرين .

<sup>1</sup> - حيدر محمد أمين الطرابيشي المرشد إلى طريق الإيزو مرجع سابق ص ص 29، 32.

- التحلي بصفات قيادية لقيادة فريقه وكذلك قدرة الإقناع والتعامل مع فريق المراجعين.
- له معرفة تفاصيل التفاصيل في المؤسسة التي يمثل إدارة جودتها وهي الخطوة الأساسية التي يجب الانتباه إليها وتدارك النقص فيها.

## 7- خطوات الإنضمام إلى منظمة إيزو الدولية :

للتوفيق بين مجموعة القوانين وسلسلة المعايير الدولية في المؤسسة المنتجة، لا بد من البدء في إعداد المؤسسة وتوضيها لإعطاء منتج يتصف بالموصفات المحددة. ومن ثم التأكيد من أن المؤسسة ستحافظ على المواصفات ومستوى الجودة. فإن المعايير الدولية إيزو 9000 تدخل ممثلة لمبادئ تجريبية تبدأ من رأس الإدارة وتندرج حتى أقل مستوى لنشاط المنظمة، والذي له تأثير على كفاية المنتج. يجب إتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

1- على الراغب في تبني المعايير الدولية أن يلم بما هو لديه في المؤسسة المنتجة و يتعلم ما تنصح به معايير إيزو 9000 .

2- العمل على تصحيح أوضاع إنتاجه ومعالجة طرق التصرفات الممارسة في المؤسسة. ثم يتم تسجيل مستويات الإنتاج والأنشطة بعد أن أصبحت محددة. كما أن تفصيلات وإجراءات الأنشطة قد سجلت . ( تشخيص مدقق ).

3 – إجراء عملية المقارنة بين نتائج تفصيلات وشروط الأنشطة الجارية وتلك التي تتطلبها سلسلة المعايير الدولية إيزو 9000 وقد أصبحت واضحة

4 – الإجراءات المطلوبة لتعديل النتائج المرحلية لأنشطة الإنتاج، لتأكيد جودة المنتج تتلخص كما يلي :

1-4 دعوة خبير المعايير الدولية للإيزو 9000 لمذاكرة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيق المعايير الدولية.

2-4 : إصدار الأوامر والتنظيمات لتطبيق مايلي :

1-2-4: تسمية ممثل للإدارة الذي يمتلك صلاحيات استثنائية لتأمين المتطلبات اللازمة تطبيق المعايير.

<sup>1</sup> - حيدر محمد أمين الطرابيشي: المرشد إلى طريق الإيزو9000مرجع سابق ص ص 153 و 154

4-2-2 : اختيار فريق عمل من المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة في عمليات الإنتاج برئاسة ممثل الإدارة.

4-2-3 : إعداد وتنفيذ دورة تدريبية لفريق العمل لنقل المعلومات عن سلسلة الإيزو 9000 و إجراءاتها بواسطة خبير الإيزو.

4-2-4 : عقد لقاءات مع عدد من مسؤولي الإدارة العليا يحدد فيها مايلي:

\* - اجتماع الافتتاح.

\* - مدى المعالجة.

\*إصدار القرارات اللازمة لتنفيذ الخطة وإعداد دليل الجودة وطرق التنفيذ وتعليمات التشغيل.  
**دليل الجودة:**" هو كتيب منظومة الجودة يحتوي على نموذج لتأكيد الجودة والتصميم والتطوير والإنتاج والإعداد والخدمات " <sup>1</sup>.

\*-جتماع الإختتام تتلى فيه: نتائج المراجعة وتقرير فريق المراجعة والتوصيات، وحالات عدم المطابقة وحالات المطابقة.

5- تسمية بيت الخبرة المعتمد للتفتيش والتسجيل ومنح شهادة المطابقة لمنظومة الإيزو.

6- اعتماد برنامج المراجعة الدوري للاعتماد الدوري للشهادة الممنوحة.

8- توضيحات حول سلسلة إيزو 9000 : هي سلسلة

معايير اعتمدها بعض المنظمات الدولية كمعايير تجريبية لتأكيد سلوكيات إدارة ما، والتي إذا ما طبقت تطبيقا عمليا دقيقا أكدت إنتاجا معياريا. من هنا ندرك أن الإيزو ليست سوى معايير لتصرفات إنسانية، تطلب من مطبقها الالتزام بطرق وتصرفات إدارية تتألف من فرعين متكاملين هما:

أ - الدقة في تبني ومراعاة وتطبيق معايير تقنية.

ب- إعداد المؤسسة تقنيا وإداريا وفق تعليمات وتقنيات متخصصة ومهارات إنسانية ملتزمة بتعليمات مقننة<sup>2</sup>.  
كما

<sup>1</sup> - حيدر محمد أمين الطرابيشي، المرشد إلى طريق الإيزو 9000، مرجع سابق ص 154

<sup>2</sup> - حيدر محمد أمين الطرابيشي، نفس المرجع ص 151.

يرى الخبراء أن معايير الأيزو 9000 المطورة ستكون من الدعائم المساعدة للمؤسسة المتطلعة إلى أبعد من التوافق مع متطلبات منظومة إدارة الجودة الشاملة للحصول على شهادة فقط، حيث وجد أنه من الضروري إدخال بعض التغييرات الهيكلية على المعايير الدولية لتحديث مداخل الإدارة والمحافظة على متطلبات المعايير الحالية.<sup>1</sup>

فإن عائلة المعايير الحالية تحتوي على (20 معياراً ووثيقة)، وكان ذلك لمصلحة مستخدمي المعايير ISO 9000 وزبائنهم. وللتجاوب مع هذا الموضوع، فإن اللجنة التقنية (ISO's TC 176) اتفقت على أن سنة 2000 لمعايرة إدارة الجودة إيزو 9000 والمكونة من ثلاثة معايير مدعمة بعدد من التقارير التقنية. وفي سبيل تحقيق التواصل بين السابق واللاحق. فإن العشرين نقطة السابقة أدمجت في المعايير الثلاثة الأولية والاحتياجات القطاعي سيتعرف عليها أثناء الحفاظ على الطبيعة الشمولية للمعايير. وهذه المعايير الأولية هي:

\* - أساسيات و مفردات منظومة إدارة الجودة ( ISO 9000 ).

\* - متطلبات منظومة إدارة الجودة ( ISO 9001 ).

\* - إرشادات إلى تحسين أداء منظومات إدارة الجودة ( ISO 9004 ).

## 9- الهيكل الأساسي لسلسلة معايير الأيزو 9000 .:

إن سلسلة معايير الأيزو تتكون من الآتي :

\*- ISO 8402: وهي تعطي المصطلحات الأساسية المستخدمة في إدارة نظم تأكيد الجودة.

\*- ISO 9000: تشرح أساسيات السلسلة والاختلافات والعلاقات والاختبارات والاستخدام بين نماذج نظم شروط الأيزو وهي 9000 والأيزو 9002 والأيزو 9003 .

\*- ISO 9001: وهي مجموعة شروط نموذجية معيارية للأغراض التعاقدية لمورد (منتج) لتوريد وتنفيذ وإدارة نظم تأكيد مطابقة الجودة لمؤسسة فيها التصميم (بناء على طلب الزبون) و التطوير والإنتاج والتجميع والخدمات .

\*- ISO 9002 : وهي مجموعة شروط معيارية ضابطة للأغراض التعاقدية لمورد (منتج) لتنفيذ وإدارة نظم تأكيد مطابقة الجودة للمتطلبات المقدمة منه للزبون وهي الإنتاج والتجميع

<sup>1</sup> - حيد محمد أمين طرابيشي المرشد إلى طريق الأيزو 9000، مرجع سابق ص 181.

\* - 9003

والخدمات.

**iso**: وهي مجموعة شروط معيارية ضابطة للأغراض التعاقدية لمورد لتنفيذ وإدارة نظم تأكيد مطابقة الجودة لمتطلبات الزبون في المراحل التالية: التفثيش والاختبار الكامل للمنتج النهائي.

\* - **iso 9004** : وهي نظم الإرشادات لإدارة نظم تأكيد الجودة داخل المؤسسة وكيفية بناء نظام فعال لتأكيد الجودة.<sup>1</sup>

## 10- فوائد تطبيق نظام الأيزو 9000:<sup>2</sup>

- 1- المساعدة على ضبط عمليات الإنتاج والتحقق من جودتها.
- 2- إقتناع العملاء بأن المنتجات ذات مستوى عالي من الجودة، و بالتالي يمكن إعتبارها أداة تسويقية للمنتجات.
- 3- التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على شهادة المطابقة والحصول على حصة أكبر من السوق.
- 4- التمتع بميزة التقدم للطلبات ( **les Appels d'Offres** ) التي تشترط الحصول على شهادات المطابقة لنظم الأيزو.
- 5- من خلال توفير مستوى الجودة المطلوب تتمكن المنظمة من تخفيض شكاوي الزبائن.
- 6- تساعد المنظمة على الدخول بسهولة وقبول إلى الأسواق العالمية.
- 7- تساعد المنظمة على الإحتفاظ بمستوى جودة مستقر وبالتالي يمكن اعتبار ذلك استثماراً طويلاً الأجل.
- 8- رفع الروح المعنوية للعاملين من حيث تفاخرهم وانتمائهم لمنظمة حائزة وبجدارة على شهادة الأيزو للجودة.
- 9- تصبح المؤسسة مكاناً لإستقطاب القوى العاملة الماهرة وذات الكفاءة المهنية العالية.
- 10- زيادة أرباح المؤسسة من زيادة رقم مبيعاتها الناتج عن زيادة كفاءتها الإنتاجية من حيث الجودة والسعر التنافسي.
- 11 - توطيد علاقات متينة مع الموردين.

<sup>1</sup> - حيدر محمد أمين طرابيشي، المرشد إلى طريق الأيزو 9000 مرجع سابق ص 47.  
<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ص 67 ، 68.

**12-** بما أن نظام الجودة الدولية الذي وضعته منظمة الأيزو ذو أهمية وسمعة عالمية فالمنظمة التي تحصل على هذه الشهادة ستكون حريصة على أن تتعامل فقط مع المنظمات التي حازت على هذه الشهادة وتوريد مستلزماتها لتضمن جودة موادها ومستلزماتها. وعليه فإن المنظمات الغير حائزة على ذات الشهادة ستجد نفسها خارج السوق وخارج إطار المنافسة وستفقد زبائنها تدريجيا، لأن المستهلك أصبح لديه وعيا بأن السلع والخدمات التي حازت على الأيزو هي الأفضل وذات جودة عالية لذلك لا يتأخر في طلبها وأنها تحقق له أكبر منفعة.

### **ج- الفرق والعلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو 9000.**

لقد تضاربت الأفكار والرؤى بين الباحثين، فمنهم من يرى أن هناك فرق بين المفهومين، و فريق ثاني يرى أن هناك تكامل وتطابق في كثير من المواطن. و نعرض فيما يلي :

#### **الفرق بين المفهومين :**

##### **أ- فرق في التعاريف:**

أ-1 لقد تعددت تعاريف نظام إدارة الجودة الشاملة إلا أن أغلبها يركز على أنها مدخل إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء العام بالمنظمة وإنه قابل التطبيق لكافة التنظيمات.

أ-2 أما الأيزو 9000 فهي مواصفة محددة لها معنى موحد ومتفق عليه بأية لغة ومن أي منظور. ويركز الأيزو 9000 على علاقة المورد- المشتري، بحيث تكون العلاقة منهجية نظامية معززة بالوثائق و المراجعات.<sup>1</sup>

##### **ب- أصل المفهومين :**

##### **ب-1 إدارة الجودة الشاملة:**

"هي فلسفة تسيير ومجموع المناهج والطرق والوسائل. وأهم ما في هذه المفاهيم وتطبيقاتها أنها غير ثابتة (غير جامدة) بل متطورة بفضل المشاركة الواسعة للمؤسسات المطبقة لهذا المفهوم من أجل تجديده ونشر مبادئه، وجهود العلماء والباحثين التي تسيير في نفس السياق".<sup>2</sup>

##### **نذكر أهم روادها بإيجاز:**

1 - **إ. دومينغ** : أب نظام إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> - أحمد السيد مصطفى : دليل المدير العربي إلى سلسلة الأيزو 9000 مرجع سابق..ص

<sup>2</sup> - Jean Brilman : les meilleures pratiques du management.. Op .cit p 217.

2- أرموند .ف. فيجنابوم: مبتكر مفهوم السيطرة على الجودة الشاملة ويرمز لها :TQC  
3- كاورو إيشكاوا:أب حلقات الجودة Quality circles وخريطة عظمة السمكة لتحديد أسباب الأخطاء fishbone analysis .

4 - جوزيف جوران : تحسين جودة المنتج والتخطيط للجودة وإستخدام الإحصاء .  
5- جيتشي تاجوشي:عمل كمستشار لعدد من المؤسسات الكبرى منها" فورد"و"إب م" لمساعدتهم على تطوير السيطرة الإحصائية .  
لاحظتة: الجودة الشاملة هي جهود علمية حققت ذروة نجاحها في اليابان ثم توسعت إلى المنظمات الغربية خاصة الأمريكية منها.

### ب 2 مواصفات الأيزو 9000.

طورت المجموعة الأوروبية معيارا للجودة هو إيزو9000، ويركز هذا المعيار على إلزام منظمات الأعمال العاملة في نطاق دول المجموعة الأوروبية بإتباع إجراءات تضمن إدارة منهجية للجودة. ويتضمن المعيار ثلاثة عناصر رئيسية هي :

1- توفير دليل للسيطرة على الجودة يستوفي القواعد الإرشادية للإيزو.

2- توثيق إجراءات الجودة.

3- وجود تعليمات مكتوبة للعمل.

ويتعين أن يقوم مراجعون كطرف ثالث بمراجعة مدى توافق نظام الجودة مع مواصفة الأيزو

### 3- فرق المضامين :

\*- نظام إدارة الجودة الشاملة هو نهج إداري وإطار فكري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدة أنظمة متكاملة، تشمل كافة مجالات العمل داخل المنظمة. بحيث تسعى إلى تحقيق رسالة وإستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية. وترتكز أساسا على إشباع حاجات ومتطلبات عملائها، وتحقيق الرضا العالي لديهم، وبالتالي فهي أكثر تحديدا.

\*-يتضمن نظام الجودة العالمي أيزو9000 إطارا عاما يشمل معايير أو مواصفات قياسية دولية للجودة متفق عليها(بعدد 20 نقطة إرشادية). بحيث يسعى إلى توفير مستوى جودة ذو

طابع عمومي عالمي (موحد) وليست خاصة بمنظمة معينة.<sup>1</sup>

#### 4- الفرق في التطبيق:

##### أ :- نظام إدارة الجودة الشاملة.

- 1- يختلف مدى تطبيق نظام الجودة الشاملة من منظمة إلى أخرى.
- 2- المنظمات التي تتبنى تطبيق نظام الجودة الشاملة لا تتلقى إجراءات عملية موثقة بل أن نموذجها عن إدارة الجودة فهو خاص بها ولها الحرية في التصرف (حسب الأهداف والرسالة والإستراتيجيات والنشاط والحجم والثقافة والبيئة).
- 3- هي نظام أعم وأشمل من الأيزو فهي تهتم بالمستهلك الداخلي (العامل) وتتبنى حلقات، وتؤكد على مبدأ المشاركة والعمل الجماعي وتهتم بالموارد البشرية وكل ما يتعلق بها مثل القيادة، الإتجاهات، الحوافز، التدريب. كما تهتم بتوطيد العلاقة مع العملاء والموردين والمجتمع بصفة عامة.
- 4- تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسات الميدانية لمتطلبات وحاجيات ورغبات المستهلكين والعمل والحرص الشديد على توفيرها لهم.
- 5- هو نظام يصلح للتطبيق في كافة التنظيمات وقابل للتكيف مع مختلف النشاطات.<sup>2</sup>

##### ب : نظام الجودة العالمي الأيزو.

- 1- الأيزو تطبق نفس القواعد والإرشادات والتي يصفها البعض بأنها عمومية .
- 2- تخضع جميع المنظمات التي حازت على شهادات الأيزو للمراجعات والتفتيش الدوريين من قبل المنظمة العالمية للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحتها شهادة المطابقة.
- 3- إجراء تعديلات كلما قامت المنظمة العالمية للمعايير بتغيير معاييرها.
- 4- نظام الأيزو مهم للمؤسسات الصغيرة التي تريد الدخول إلى السوق وأن تصبح معروفة لدى الزبائن.
- 1- تتعامل المنظمات الحائزة على شهادة الأيزو بطريقة غير مباشرة مع المستهلك.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي . المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق مرجع سابق ، ص ص 71 . 72

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي . نفس المرجع ، ص ص 71 . 72

ويوجز لنا Pike Banes أهم الاختلافات بين نظام إدارة الجودة الشاملة ومنظومة الأيزو 9000. كما هو موضح في الجدول التالي<sup>1</sup>:

نظام إدارة الجودة الشاملة	منظومة الأيزو 9000.
<p>1- موجهة بالعملاء</p> <p>2- تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المنشأة</p> <p>3- موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة</p> <p>4- تمثل رحلة بلا نهاية فالتحسين المستمر والتطوير هو أحد المحاور الأساسية في الفلسفة.</p> <p>5- تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية.</p> <p>6- يتولى مسؤوليتها كل فرد في المنشأة و ليس إدارة أو قسم .</p> <p>7- تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل.</p>	<p>1- ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء.</p> <p>2- قد لا تمثل جزءا متكاملًا من الإستراتيجية.</p> <p>3- موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني.</p> <p>4 - التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محددة بإجراءات طرق عمل.</p> <p>5- يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات حدة و ليس بالضرورة على مستوى المنشأة ككل.</p> <p>6- يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة للجودة.</p> <p>7- قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.</p>

الجدول رقم 05 يوضح مقارنة نظام الجودة الشاملة بنظام الأيزو 9000

#### 5- التكامل والتطابق بين المفهومين:

باعتبار أن الجودة الشاملة قد حققت ذروة نجاحها في اليابان، فقد طرحت بعض الأسئلة على مديرين وخبراء يابانيين عما إذا كانوا يرون أن الأيزو 9000 متوافقة مع رؤيتهم لإدارة الجودة الشاملة. وهذا الصدد يرى بعضهم أنهما منسجمتان مكملتان لبعضهما البعض. فيرى " هيتوشي كيومي"، أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو ورئيس اللجنة المعنية بتطوير نظم مراجعة الجودة وبرنامج تأهيل المنظمة اليابانية للأيزو، أن مواصفات الأيزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري، بينما تتبع إدارة الجودة اليابانية من وجهة نظر المورد أي المنظمة المنتجة أو البائعة. وأن تركيز نظام إدارة الجودة الشاملة على فعالية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل ومتكامل سعياً لإرضاء العميل هذا يجعلها مدخلا للتوافق مع مواصفة الأيزو المستهدفة الحصول على شهادة المطابقة. وأن تركيز مواصفات الأيزو على التوثيق والمراجعات سيهيئ الفرصة لتحسين إدارة الجودة. الأمر الذي يؤكد ذلك هو المراجعات المنتظمة التي تؤكد عليها الأيزو، أي الإهتمام بالتحسين المستمر والتشغيل الكامل للنظم إذا فهما منسجمتان ومتكاملتان.

<sup>1</sup> - أحمد السيد مصطفى : دليل المدير العربي إلى سلسلة الأيزو 9000 مرجع سابق..ص 65. 66

ويؤيد هذا الموقف الذي ذهبت إليه الدراسة، التي قامت بها شركة اللويدز لتأكيد الجودة عن المكاتب التي تسجل المنظمات للحصول على شهادة المطابقة لمعايير الأيزو 9000. حيث إتفقت أغلبية المكاتب المبحوثة على أن نظام إدارة الجودة الشاملة مكمل للأيزو 9000، وليست بديلا لها.<sup>1</sup>

### لماذا يجب اعتماد نظام الجودة الشاملة بدلا من معايير منظومة الأيزو 9000؟

كما اشرنا أعلاه بأن منظومة الأيزو هي أوروبية الأصل، و أن أغلب المؤسسات الأوروبية التي بدأت في إنتهاج وتبني نظام إدارة الجودة الشاملة حاليا، رغم أن بداية طريقها إلى الجودة هو إتباع وتطبيق مواصفات ومعايير الأيزو 9000 .

هذه الأخيرة التي تهدف أساسا إلى الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات لتحقيق أغراض تجارية لا أكثر و إرضاء عملائها من خلال تقديم منتجات تتوافر على جودة مطابقة للمعايير التي حددتها المنظمة الدولية أيزو.

ورغم حصول معظم المنظمات الأوروبية على شهادة المطابقة، إلا أنها لم تحقق الفعالية في الأداء العام ولا النجاح في التسيير ولا التحكم الجيد في العمليات التشغيلية، وهو ما يفسر تراجع حصصها السوقية (انخفاض مبيعاتها وتراجع عدد المستهلكين في السوق العالمي وحتى المحلي) مقارنة بالنجاح القوي الذي حققته المنظمات اليابانية والأمريكية. ويوضح لنا، جون بريلمان **Jean Brilman** ، هذا الوضع فيما يلي: " إن الحصول على أول شهادة مطابقة، يمنح المؤسسة الشجاعة والشعور بالثقة والتطلع لمستقبل أفضل لأنها إستطاعت رفع التحدي، الذي يمكن العمال من الالتحام والتحفيز أكثر.

وأن النجاح يحقق للمنظمة إرتفاع حصصها في السوق. إلا أن هذا **الهدف التجاري** عادة ما يتراجع ويتلاشى في هذا المستوى، لأن هناك مؤسسات منافسة ستحذو نفس الطريق، وأن المستهلك يصبح لديه خيارات متعددة (تنوع السلع).

ما تكون تكلفة المشروع عند هذا المستوى مرتفعة، رغم أن المؤسسة قد تحقق رضا تنظيمي من خلال تعلمها ومعرفة الإجراءات وأساليب التحكم أفضل في العمليات المختلفة للتشغيل الجيد **Processus**. غير أن هذه الإجراءات غالبا ما تزعج العمال، وفي أحيان أخرى يقل الإهتمام بها بعد النجاح الأول. وعندما يحين موعد الاستعداد لتجديد الشهادة تدرك المنظمة أن هناك جوانب

<sup>1</sup> Jean Brilman : les meilleures pratiques du management. Op.cit p.p

عدة من تلك الإجراءات وعمليات التشغيل قد تغافل عنه، ويجب إعادة بناء ومراجعة تلك العمليات وتصحيحها وضبطها حسب التعديلات التي قد تضيفها المنظمة استعدادا لعمليات المراجعة الدورية التي تهدف إلى تجديد الشهادة. وبالتالي يشعر العمال بالملل والضيق من القيام بهذا العمل الروتيني الذي لم يكن الهدف من وراءه إدماج وتبني أو ترسيخ مبادئ الأيزو كثقافة تنظيمية باستطاعتها أن تتبع من واقع أو كمنهج تسيير فعال ثابت ودائم بإستطاعته تحسين مستمر للأداء العام والفعالية".<sup>1</sup>

وكما أشرنا أعلاه في نقطة الفرق أو التكامل بين المفهومين فإن الأيزو يتصف بما يلي:

- 1- أنه نظام غير متكامل ولا يعنى بكل نواحي الأداء بالمنظمة.
- 2 - أنه نظام يعتمد على مجموعة من المعايير المحددة من قبل منظومة مختصة، والموحدة لكل المنظمات على إختلاف أنشطتها وثقافتها وأحجامها ومناخها التنظيمي وطبيعة مستهلكيها.
- 3- كما أنها معايير جامدة وملزمة تصلح لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد أو التغيير أو التطوير.
- 4- كما أنه نظام يعتمد على التسجيل (أي كثرة الوثائق التي يجب مراقبتها، وتصنيفها ومراجعتها كلما دعت الحاجة، خاصة عند عمليات التفتيش أو في حالات التغيير أو التطوير ونشرها في كل المستويات التنظيمية). وهذا تقريبا ما يبرر تراجع العديد من المنظمات الأوروبية عن تطبيق هذا الأسلوب وتبنيها لمنهاج إدارة الجودة الشاملة. كما تشير كثير من الكتب العملية والمراجع أن هناك عدد كبير من المؤسسات الأوروبية ذات المستوى العالمي لم تطبق على الإطلاق نظام الجودة العالمي المعروف باسم الأيزو 9000 .

---

<sup>1</sup> - - Jean Brilman : les meilleures pratiques du management. Op.cit p.p

## خلاصة الفصل:

قسم هذا الفصل إلى محورين أساسيين هما:

\*- تناول المحور الأول مفهوم نظام ادارة الجودة الشاملة، حيث تم فيه تقديم بعض التعاريف الواردة في هذا الموضوع لتوضيح معنى هذا المفهوم ثم تعرضنا للتطور التاريخي لأفكار الجودة وتوضيح المداخل النظرية وكذا الإطار العام للجودة الشاملة. وبعد أشرنا بوضوح لفلسفة الجودة الشاملة وسياساتها العملية والعلمية وسرد أهم مبادئها التي ركزت عليها جهود العلماء والممارسين. وفي آخر هذا المحور عرضنا نموذج الجودة الياباني باعتبار أن الجودة الشاملة عرفت ذروة تطورها في هذا البلد.

\*- خصص المحور الثاني لمنظمة المقاييس أو منظومة الأيزو 9000. تم فيه عرض التعاريفها ومختلف المسميات التي عنيت بهذا المفهوم. وكذا عرض تطور هذا المفهوم من الناحية التاريخية. ثم تم شرح مميزاتها كمنظمة مستقلة والتركيز على الصلاحيات التي تتمتع بها هذه الأخيرة، وتحديد المواصفات أو المعايير التي الإمتثال إليها عند تبني هذا النموذج كونها نقاط إرشادية تساعد على التطبيق الصحيح لمواصفاتها. ثم تناولنا الإشتراطات التي تتطلبها تطبيقها لتأكيد عمليات المطابقة. وتوضيح مكانة ودور ممثل الإدارة ومسؤولياته. وبعد ذلك تم عرض الخطوات التي يجب إتباعها للانضمام لهذه المنظومة.

وفي الأخير حاولنا معالجة الفرق والتكامل بين المفهومين وتوضيح لماذا تتوجه جل المنظمات إلى تبني نموذج نظام إدارة الجودة الشاملة بدل من منظومة الأيزو.

# الفصل الخامس

## الفصل الخامس:

### الإجراءات المنهجية للدراسة.

#### تمهيد

- 1- مجال الدراسة.
  - 2- نبذة تاريخية عن حياة مركب المجارف الرافعات.
  - 3- نشاطات المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية.
    - 1-3 - شاط لصناعي.
    - 2-3- النشاط لتجاري.
    - 3-3- النشاط الخدمي .
  - 4- التعريف بالوحدة محل الدراسة (مركب المجارف والرافعات) .
    - 1-4- البطاقة الفنية لمركب.
    - 2-4- الموقع الجغرافي للمركب.
    - 3-4- نشأة المركب .
    - 4-4- نشاطات لمركب.
    - 5-4- الهيكل التنظيمي للمركب .
  - 5- الإجراءات الميدانية لدراسة.
    - 6- إختيار عينة الدراسة.
    - 1-6- كيفية إختيار العينة.
    - 2-6- خصائص لعينة.
    - 7- منهجية الدراسة .
      - 1-7- نوع الدراسة.
      - 2-7- المنهج المعتمد في الدراسة.
      - 3-7- مصادر الدراسة.
      - 1-3-7 التراث المكتوب.
      - 2-3-7 التجارب والخبرات العلمية.
    - 8- أدوات البحث.
      - 1-8 - الملاحظة .
      - 2-8- المقابلة .
        - 1-2-8 المقابلة الحرة.
        - 2-2-8 المقابلة الموجهة .
        - 3-8 - الإستمارة .
      - 1-3-8 مرحلة الصياغة الأولية .
      - 2-3-8 مرحلة عرض الإستمارة على المحكمين.
      - 3-3-8 مرحلة الصياغة النهائية.
      - 4-3-8 إختبار صدق وثبات الإستمارة..
      - 5-3-8 طريقة تصحيح الإستمارة .
  - 9- أسلوب المعالجة الإحصائية.
- خلاصة الفصل.

## تمهيد:

إن الدراسة الميدانية هي وسيلة هامة للوصول إلى الحقائق عن مجتمع الدراسة. إذ عن طريق النزول إلى الميدان يصبح بالإمكان جمع البيانات وتحليلها وتفسير الظاهرة أوتوضيح الموضوع محل الدراسة. كما تساهم في تدعيم الإطار النظري وتأكيد، وذلك بتقديم عرض شاف حول مجال الدراسة الجغرافي والبشري والزمني مع تبيان المنهج المتبع.

### 1- مجال الدراسة:

وقع إختيار الباحث، لإجراء دراسته الميدانية، على المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية وبالتحديد(مركب المجارف والرفعاتCPG)، وذلك بإعتباره من أكبر الوحدات التابعة للمؤسسة، بالإضافة إلى التغييرات التي عرفتها هذه الوحدة في السنوات الأخيرة تمثلت أساسا في أولا: التخفيض في العمالة الفائضة **la pléthore** وقد تم ذلك بالطرق التالية:

1.1-التسريح الإرادي لعدد كبير من العمال وذلك منذ بداية تطبيق هذا الإجراء بغرض التخلص من الفائض في العمالة.

1-2 تحويل عدد كبير كذلك من العمالة إلى التقاعد بأصنافه الثلاثة وهي:

التقاعد العادي أي كل من تجاوز سنه 60 سنة و15 سنة خدمة على الأقل.

- التقاعد المسبق **la retraite anticipée**.

- التقاعد النسبي **la retraite proportionnelle**.

ثانيا: تغييرات في الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل من جراء التخلص من العمالة الفائضة.

ثالثا:إقبالها على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000 للدخول سوق المنافسة ورفع مستوى جودة منتوجها وأداء عمالتها.

رابعا: تغيير سياساتها ورسم أهداف جديدة في ضوء معطيات وتحديات الجودة الشاملة.

خامسا: حصول المركب على ثلاث شهادات المطابقة لنظام الجودة بمواصفات الأيزو وهي:

\*-شهادة المطابقة الأيزو 9002 صيغة 1994.صالحة من 2001/08/29 الى 2003/12/14.

\*-شهادة المطابقة الأيزو9001.صيغة 2000 صالحة من 2005/12/23 إلى 2008/12/22.

\*-شهادة المطابقة الأيزو9001 صيغة 2008 صالحة من 2008/12/22 إلى 2011/12/21.

سادسا: حصولنا على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية من طرف الإدارة العامة وكذا إدارة المركب.

## 2- نبذة تاريخية عن حياة مركب المجارف والرافعات عين أسمارة.

أنشئ مركب المجارف والرافعات بموجب المرسوم 06/83 المؤرخ بـ: 1983/01/01.

وكان ذلك في إطار تطبيق سياسة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الكبرى التي إعتمدتها الدولة في بداية الثمانينات. وكان الغرض منها هو الإهتمام بالجوانب التنظيمية للتحكم أكثر في أساليب التسيير. وعند نشأة المركب وفر حوالي 6000 منصب عمل والأهداف كانت كما يلي :

- إمتصاص جزء كبير من البطالة.

- تغطية حاجات السوق الوطنية من وسائل وعتاد الأشغال العمومية، خاصة أن تلك الفترة عرفت بكثرة المشاريع لتنفيذ سياسات المخططات الوطنية.

- قامت المؤسسة الوطنية في إطار المخطط الوطني للتنمية الإقتصادية والإجتماعية بلعب أدوار أساسية هي الإنتاج الصناعي والتوزيع وتقديم الخدمات وعليه تنقسم نشاطاتها إلى:  
أ- نشاط صناعي وتحويلي (إنتاج قابل للإستغلال).

ب- نشاط تجاري ( التوزيع عبر نقاط البيع المتواجدة في الشرق والغرب والوسط والجنوب).

ج- خدمات ما بعد البيع وإعادة العمليات. ( S.A.V et sous traitance ).

د- نشاط خدمي ( النقل، الرعاية الصحية للعمال والخدمات الإجتماعية والعبور الجمركي).  
للمؤسسة إدارة مركزية متمثلة في وحدة المقر (L'unite siege ) ويرأسها رئيس مدير عام PDG ويساعده مديرون مركزيون. تتخذ، على مستوى هذه الإدارة، كافة القرارات وتحدد السياسات للعامة والأهداف الرئيسية والمخططات الإستراتيجية مع إعطاء صلاحيات ثانوية لإدارة الوحدات التابعة لها لتتمكن من تسيير شؤونها الداخلية بالتنسيق مع الإدارات المركزية.

## 3- نشاطات المؤسسة:

3. 1: النشاط الصناعي (الإنتاجي): تقوم المؤسسة بتحويل المواد الأولية ( خام، وأولية ومصنعة) إلى منتوجات تامة الصنع. كما تقوم بإنتاج وإعادة التصنيع لمواد تدخل في صناعة منتوجات

لمؤسسات أخرى (وطنية وخاصة). كما تقوم بتقديم مساعدات للنشاطات الأخرى التابعة للمؤسسة وأهم وحداتها:

1- مركب المجارف والرافعات وهي أهم وحدة (مقرها عين أسمارة).

2- مركب المضغط والرصاصات (مقرها عين أسمارة).

3- وحدة الخرسانات وخطات الإسمنت (مقرها الجزائر العاصمة).

4- وحدة الرافعات الثابتة (مقرها بجاية).

2.3 النشاط التجاري: تقوم المؤسسة عبر وحدات البيع والتوزيع ببيع المنتج المنتهي الصنع وقطع الغيار والقيام بعمليات متابعة خدمات ما بعد البيع، وأهم الوحدات القائمة بهذا النشاط:

\*- وحدة البيع والتوزيع والصيانة عين أسمارة.

\*- وحدة البيع عنابة.

\*- وحدة البيع الجزائر العاصمة.

\*- وحدة البيع حاسي مسعود.

3.3 النشاط الخدمي: يتمثل هذا الأخير في تدعيم الوحدات وتقديم الخدمات اللازمة لها. ويوكل

هذا النشاط لوحدة المنطقة **L'unite Zone** عين أسمارة وأهم العمليات هي:

- نقل العمال والمواد الأولية والبضائع والمنتجات المنتهية الصنع.

- الإشراف على حفظ وصيانة وسائل النقل، قنوات المياه الصالحة للإستعمال وقنوات صرفها والأبار وشبكة توزيع الكهرباء والغاز.

- تعبيد الطرق والممرات الداخلية للمنطقة والسكنات الوظيفية التابعة للمؤسسة.

4- التعريف بالوحدة محل الدراسة:

1- البطاقة الفنية لمركب المجارف والرافعات: **CPG**

لقد أولت الجزائر منذ الإستقلال، إهتماما كبيرا بتنمية وترقية الصناعة الميكانيكية والعمل على نقل وتطوير التكنولوجيا. الهدف من هذه السياسة هو تغطية إحتياجات السوق الوطنية وتخفيف حدة التبعية وخلق مناصب شغل للحد من مشكلة البطالة. لهذا الغرض تم إنشاء مركب المجارف

والرافعات بعين أسمارة ولاية قسنطينة. تتضح أهمية هذا المركب في زيادة الطلب على منتجاته خاصة بعد إنطلاق عدة مشاريع تنموية ( بناءات سكانية وقاعدية ومنشآت وشبكة الطرقات وإستصلاح زراعي وبناء سدود ...إلخ).

**أ- الموقع الجغرافي للمركب:** يقع مركب المجارف والرافعات في المنطقة الصناعية لمدينة عين أسمارة. يتربع هذا الأخير على مساحة إجمالية تقدر بـ: 550.000 متر مربع، منها 140.000 متر مربع مغطاة والباقي مساحات خضراء ومناطق للتخزين بغرض التسويق وحظيرة للسيارات وموقف للحافلات الخاصة بنقل العمال.

**ب- نشأة المركب:** أبرم عقد شراء وتركيب المركب مع الشركة الألمانية الشهيرة LIBHER بتاريخ 09/12/1976 على أن يتم التسليم النهائي في فيفري 1985. وبدأ المركب في الإنتاج سنة 1980. وذلك بعد إستكمال بناء الهياكل القاعدية وتركيب التجهيزات وتخرج الدفعات الأولى للعمال المدربين بمركز المؤسسة.

**ج- نشاط المركب:** يتمثل في صناعة وإنتاج عتاد الأشغال العمومية وذلك وفق برنامج تحدده طلبات السوق. وأهم المنتوجات المصنوعة:

- الرافعات المتنقلة من نوع ( 1040.1030.1025.1012 ).

-المجارف من نوع(9411 منزجرة. 9211.9210 متحركة بالعجلات المطاطية).

- الحاملات من نوع ( L.564 .2320 ).

-الجرفات من نوع 3421 والتي تم إبرام عقد شراكة مع الشركة الإيطالية فيات أليس.

– يقوم المركب ببعض النشاطات في إطار عمل تحت الخدمة والتجديد et *s/traittance*

**.Rénovation**

**د – الهيكل التنظيمي للمركب:**

بعد ما كان المركب مجرد وحدة تابعة للمؤسسة الأم، تقرر في بداية جانفي 2010 تحويله إلى وحدة في رتبة filiale يرأسها مدير عام. يحتوي المركب على الهيكل التنظيمي التالي:

**د.1-مدرية المركب:** تقوم بالتوجيه والتنسيق ومراقبة المديرات الواقعة تحت إشرافها. كما تبت في القرارات الداخلية والخارجية للمركب بما يتماشى والسياسة العامة للمؤسسة. ومن جهة

أخرى تشكل همزة وصل بين المركب والمديرية العامة. كما تشرف مباشرة على أربعة أقسام هي: - قسم البرمجة ومراقبة العمليات PCO .

– قسم الشؤون القانونية.

– قسم ما تحت الخدمة والتجديد. la sous-traitance et renovation.

– قسم إدارة الجودة. la direction de la qualite.

د.2 – أهم المديريات:

1- مديرية الإنتاج: وتعتبر من أهم المديريات من حيث عدد العمال والنشاط الذي تقوم به. تقوم بعمليات التصنيع والتركيب والصيانة وبرمجة الإنتاج وتسيير العمليات وتشرف على الأقسام التالية:

- قسم تسيير الإنتاج.

– قسم التصنيع.

– قسم البناءات المعدنية.

– قسم التركيب النهائي.

– قسم الصيانة.

2- المديرية التقنية: تتمثل مهمتها الرئيسية في الدراسة بمفهومها الواسع والحرص على صناعة منتج جيد تتوفر فيه المقاييس والمواصفات العالمية وخاضع للتعبير والقياس وفق منظومة الأيزو 9001 حتى يصبح منتوجا تنافسيا، وتشرف على الأقسام التالية:

- قسم الدراسات والتجارب. Bureau d'etudes et essais .

– قسم المناهج. Departement de methodes .

- قسم مراقبة النوعية من المادة الأولية المستلمة إلى المنتج النهائي المسلم للزبون.

د- 3 مديرية المستخدمين: تقوم هذه المديرية بتسيير الموارد البشرية وتوفير عمالة مؤهلة لباقي الأقسام وذلك من خلال عمليات التدريب والتكوين. كما تقوم بتسيير الشؤون العامة والعقارية وتوفير الأمن. من المهام الرئيسية الموكلة لها هي برمجة مخططات التدريب في إطار

التحسين المستمر والإستجابة لطلبات الهيئات الأخرى خاصة عند عمليات التصحيح والتعديل التي لا تتحقق إلا عن طريق التدريب وإعادة التأهيل. و أهم الأقسام التابعة لها:

- قسم إدارة المستخدمين.

- قسم الأمن والوسائل العامة.

**د-4 مديرية التنظيم والإعلام الآلي:** تحرص على عمليات التنظيم الداخلي وإعداد اللوائح الإجراءات لتسيير عمليات الإنتاج في إطار الجودة ومتابعة مناهج العمل ومراقبة تطبيقها. كما تسهر على تركيب وتوسيع شبكة الإعلام الآلي وصيانتها في مختلف المديرات والمصالح وتشرف على الأقسام التالية.

- قسم التنظيم والترميز.

- قسم الإعلام الآلي.

**د-5 مديرية الشراء والتموين:** تقوم هذه المديرية بإعداد برامج تموين وشراء كل المواد الأولية والمستلزمات التي يحتاجها المركب. وتقوم بهذه العمليات عن طريق الإتصالات وإختيار الموردين والزيائن وفق بطاقات التقييم والمتابعة. كما تشرف على عمليات إستقبال وتخزين المواد الأولية والقيام بعمليات العبور الجمركي. وتشرف على الأقسام التالية:

- قسم الشراء.

- قسم البرمجة المركزية. **planning central**.

- قسم تسيير المخزون.

**د-6 مديرية المحاسبة والمالية:**تقوم هذه الهيئة بتطبيق السياسة المالية ومساعدة مدير المركب في إتخاذ القرارات الرشيدة. كما تقوم بتسيير العمليات المحاسبية اليومية وتشرف على:

- قسم المحاسبة العامة.

- قسم المراقبة وتسيير الميزانية.

**5- الإجراءات الميدانية:**

قبل الولوج في تقديم وشرح الإجراءات الميدانية والوقوف على عملية إختيار العينة، نود إتسراض وتوضيح بعض الظروف والوضعيات والمعطيات الخاصة بالمركب، والتدابير التي فرضت على الباحث إتخاذها بعين الإعتبار حتى يتسنى له إختيار وتحديد عينة الدراسة، وهذه المعطيات تناولها فيما يلي:

لقد إنتهجت الدولة الجزائرية سياسة جديدة حيال مشكلة البطالة خاصة في أوساط الشباب حاملي الشهادات التأهيلية وعلى وجه الخصوص الخرجين الجامعيين. تتمثل هذه الأخيرة في إدماج الشباب المعني بهذه المشكلة في منظمات العمل. ولإنجاح العملية تم وضع إجراءات وترتيبات قانونية ومادية إلى جانب منح تحفيزات مالية وإمتيازات للمؤسسات المستقبلية لهذه الفئة ( مثل تخفيض أو إعفاء من بعض المستحقات الضريبية والمساعدة على الظفر ببعض المشاريع ). كما توفر هذه السياسة بعض الفوائد نذكر منها:

- \*- توفر فرص عمل للشباب الحامل للشهادات وإكتساب عوائد مالية ( شبه راتب شهري).
  - \*- عملية إدماج الشباب في المنظمات لإكتساب الخبرات والمهارات الأدائية الحقيقية من خلال الممارسة الفعلية وملازمة العمال ذوي الخبرات الأدائية.
  - \*- عملية نقل المعرفة الأدائية والخبرة المهنية المكتسبة من العمال القدماء للشباب.
  - \*- إستفادة المؤسسات من الخدمات التي يقدمها الشاب المدرج في هذا الإطار دون تكلفة.
  - \*- إتاحة الفرصة للمؤسسات لإنتقاء وإختيار وتدريب وتوظيف الأفراد الذين تتوفر لديهم قدرات وإستعدادات ومهارات وذلك بعد إنتهاء فترة عقود الإدماج.
- ومنذ ذلك الحين، إستقدمت المؤسسة العمومية لعتاد الأشغال العمومية بالتعاون المديرية الولائية لوكالة إعادة إدماج الشباب الحامل للشهادات التأهيلية ( ADEJ )، عددا كبيرا من هذه الفئة وإبرام عقود عمل لعدة فترات. كما تم توزيع هؤلاء، على مختلف الوحدات التابعة لها. ومن بين تلك الوحدات مركب المجارف والرافعات ميدان تطبيق دراستنا الحالية.

**كيفية تطبيق هذه السياسة:** تطبق هذه الأخيرة على مرحلتين هما:

- \*- **المرحلة الأولى:** تتكفل الوكالة الولائية بتسيير وتمويل هذه الأخيرة لمدة ستة أشهر، حيث تدفع لهم شبه رواتب شهرية، وذلك حسب المؤهل العلمي للمتعاقد. يتم تدريب العامل في هذه

الفترة على طرق وأساليب العمل وإكتساب المهارات الأدائية تحت إشراف مسؤول المصلحة المتممي إليها.

\*-**المرحلة الثانية:** تتكفل المؤسسة المستفيدة من خدمات الشاب المتعاقد معها بعقد يسمى بعقد عمل ما قبل التشغيل. **contrat de pré-emploi** وفي هذه الفترة تدفع المؤسسة للشباب كذلك شبيه راتب شهري. ويتم تعزيز تدريب العامل في هذه الفترة على طرق وأساليب العمل وإكتساب المهارات الأدائية تحت إشراف مسؤول المصلحة المتممي إليها دون تحميله المسؤولية.

\*-**المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة قد تنتهي علاقة العمل ومن ثم يفصل العامل أو قد تستمر وتوظفه المؤسسة بعقد عمل غالبا ما يكون مؤقت **contrat de travail a durée déterminée**. **فوائد هذه السياسة بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة الشاب الحامل للشهادة:**

\*- إتاحة فرصة للتكوين الميداني وإكتساب الخبرة والمهارات الأدائية.

\*- توفر فرص للشباب الحامل للشهادات من إظهار وتأكيد قدراته وإستعدادته المهنية.

\*- توفر فرص للتشغيل مستقبلا.

\*- إتاحة الفرصة لمنظمات العمل من الإستفادة من مهارات الشباب المتكون بالمعاهد والجامعات.

\*- إعطاء الوقت الكافي للمؤسسة لإختيار الكفاءات لتوظيفها مستقبلا.

\*- فتح المشرع أبواب التوظيف عن طريق سياسة إعادة الإدماج في عالم الشغل ومنح المؤسسات أساليب متعددة للتوظيف منها العقود **CPE** وعقود عمل محددة الأجل **CDD** التي قد تمتد من 03 أشهر إلى سنتين. وبعد ذلك تمر المؤسسة إلى مرحلة التوظيف الدائم **CDI**. وهو فعلا ما حدث مع عدد لا بأس به من المشرفين الذين وظفوا في هذا الإطار. و قد تم توظيف، حسب المعلومات التي تمكن الباحث من الحصول عليها من مصلحة التكوين والتوظيف، لعدد منهم منذ مدة قصيرة. غير أن أغلبهم لم يمارس عمله كمشرف مسؤول على مصلحة أو مكلف رسميا بمهمة خاصة عند إجراء عمليات التفتيش والمراجعة التي تجرى بالمؤسسة للتأكد من ضمان الجودة.

**ملاحظة:** تتعرض المؤسسة عدة مرات لعمليات التفتيش والمراجعة **Audit ISO** منها:

\*-مراجعات داخلية يقوم بها أعضاء لجنة قيادة الجودة بالتنسيق مع ممثل الجودة **Le comite de pilotage de la qualite et le representant de la qualite.** ثم ينبثق عنها تقرير عام عن الجودة.

\*- مراجعات إحتياطية يقوم بها ممثلون عن الهيئة المانحة للشهادة أو خبراء تعينهم من قبلها.

\*-أما المراجعة الخارجية تقوم بها الهيئة المانحة لشهادة المطابقة، وذلك لضمان إستمرار المؤسسة في تطبيقها للإجراءات والتوصيات وتطبيق المعايير المتضمنة ذلك بشكل صحيح.

كما نشير هنا بأن مدة صلاحية الشهادة هي 03 سنوات تتخللها المراجعات المشار إليها.

### **المنهج المتبع في التطبيق الجودة بالمركب :**

المنهاج المتبع من قبل المركب في تطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000 هو تطبيق المقاربة الإدارية ويتجلى ذلك في الكم الهائل من اللوائح والإجراءات والوثائق

المخصصة لتسييره بإحكام، وفق ما تنص عليه النقطة الإرشادية) التحكم في التوثيق **la**

( **maitrise de document** والنقطة الإرشادية)التسجيل **la** **l'enregistrement et**

**(traçabilite).** كما تتبع المقاربة التجارية ويتجلى ذلك في هدف وإستراتيجية رضا الزبون.

### **حالة تعداد المركب: L'etat des effectifs de CPG**

ونقدم فيما يلي حالة تعداد المركب: **Etat des effectifs.** تعداده في نهاية 2009/07/31

وبقيت على حالها حتى نهاية سبتمبر 2009. نبينه في الجدول رقم 06.

الجدول رقم 06-1 تعداد عمال المركب 2009/07/31.

	Cat .socio prof.	cs	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	5	total
CDI	Temps plein	25	--	34	28	--	105	102	93	297	131	92	17	08	04	-	<b>936</b>
CDI	Temps partiel	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-	--
Cdd	Temps plein	--	--	<b>01</b>	<b>15</b>	--	24	--	01	03	12	10	05		10		<b>81</b>
Cdd	Temps partiel	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-	--
tota		25	--	35	43	--	129	102	94	300	143	102	22	08	14	-	<b>1017</b>
Dont feminine		02		08	24	-	20	11	05	10	--	--	-	07	-	-	<b>87</b>
directs		--		--	--					<b>289</b>	<b>08</b>	<b>32</b>					<b>329</b>

جدوال رقم 06-2 يمثل تعداد العمال حسب التخصصات والأقسام والوظائف لنفس الفترة.

Filiere	CS	Ing	autr	TS	CM	CG	CE	CS	Aut	AT	AA	Asc	Ouv	MN	Total
Fabricat	06	12	03	11	42	00	36	00	00	00	00	00	333	10	453
Techniqu	05	15	08	68	11	04	07	00	02	00	10	00	54	00	184
Com Approv	04	05	10	15	00	00	01	09	03	00	38	00	00	00	85
Maintn. Ind	01	03	03	36	13	00	06	00	00	05	00	00	31	00	98
Maint Eng	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
Financs	02	00	07	00	00	00	00	10	03	00	01	00	00	00	23
R.H / ADM	06	02	05	12	01	00	06	13	02	00	34	66	12	03	162
Org.Informa	01	05	00	00	00	00	00	01	00	00	02	00	00	00	12
Total	25	42	35	145	67	04	56	33	10	05	85	66	430	13	1017

**ملاحظة:** نلاحظ أن عدد المشرفين ذوي العقود المحددة الأجل هو 16 فردا من أصل 78 تم تحويل عقودهم من ما قبل التشغيل إلى هذه الصيغة. وبالتالي فالمشرفين يمثلون 7.66% ويمثل المشرفين ذوي العقود المحدد 1.57% من التعداد الكلي.

جدول رقم 06-3 يمثل حالة تعداد في نهاية شهر أكتوبر 2009

		cs	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	total
CDI	Temps plein	27	--	32	40	--	122	92	85	286	126	89	17	08	04	--	<b>928</b>
CDI	Temps partiel	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
CDD	Temps plein	--	--	<b>01</b>	<b>01</b>	--	03	03-	01	10	26	10	05		09		<b>69</b>
CDD	Temps partiel	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
total		<b>27</b>	--	<b>33</b>	<b>41</b>	--	<b>125</b>	<b>95</b>	<b>86</b>	<b>296</b>	<b>156</b>	<b>99</b>	<b>22</b>	<b>08</b>	<b>13</b>	--	<b>997</b>
Dont feminin		03		09	23	-	20	10	05	10	--	--	-	07	-	-	<b>87</b>
directs		--		--	--					280	14	31					<b>325</b>

جدول رقم 06-4 يمثل تعداد العمال حسب التخصصات والأقسام والوظائف لنفس الفترة.

Filiere	CS	Ing	autr	TS	CM	CG	CE	CS	Aut	AT	AA	Asc	Ouv	MN	Total
<b>Fabricat</b>	08	10	03	08	37	00	34	00	00	00	00	00	342	09	<b>451</b>
<b>Technique</b>	05	15	08	61	11	03	06	00	02	00	011	00	55	00	<b>177</b>
<b>Com Approv</b>	02	04	10	15	00	00	01	08	03	00	38	00	00	00	<b>81</b>
<b>Maintn. Ind</b>	01	03	03	36	13	00	06	00	00	05	00	00	30	00	<b>97</b>
<b>Maint Eng</b>	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	<b>00</b>
<b>Financs</b>	02	00	07	00	00	00	00	10	03	00	01	00	00	00	<b>23</b>
<b>R.H / ADM</b>	08	01	04	14	01	00	06	16	01	00	27	63	11	03	<b>156</b>
<b>Org Informat</b>	01	05	00	03	00	00	00	01	00	00	02	00	00	00	<b>12</b>
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>38</b>	<b>35</b>	<b>145</b>	<b>62</b>	<b>03</b>	<b>53</b>	<b>35</b>	<b>09</b>	<b>05</b>	<b>79</b>	<b>63</b>	<b>438</b>	<b>12</b>	<b>997</b>

ملاحظة: نلاحظ بأن العدد الإجمالي للمشرفين تقلص بـ 04 أفراد حيث أصبح 74 فرداً، وبالتالي تصبح نسبته المئوية 07.42%. كما تقلص عدد المشرفين ذوي العقود المحددة الأجل إلى 02 فرد، بحيث تم تحويل عقود 14 فرداً إلى عقود دائمة وتحويل 04 على التقاعد.

## 6- عينة الدراسة:

**6-1 إختيار العينة:** طبقت المؤسسة الوطنية لتعاد الأشغال العمومية سياسة إدماج الشباب الحامل للشهادات التأهيلية، وذلك في إطار السياسة المشار إليها أعلاه منذ نهاية سنة 2005 وبداية 2006. وهو ما لاحظته الباحث من خلال المعلومات المقدمة من قبل مصلحة التكوين والتوظيف بالمركب. حيث وجدنا بأن عدد المشرفين الذين تم توظيفهم منذ فترة تتجاوز 03 سنوات في، 2009/09/01، هو 44 مشرفا وكان هذا التاريخ هو إنطلاق الدراسة الميدانية الحقيقية. هذا الأمر جعل الباحث يتقيد بهذا العدد أي 44 مشرفا تفوق خبرتهم الإشرافية 03 سنوات فما فوق، وهم أفراد عينة الدراسة وتم إختيارهم كلية (بطريقة قصدية). ثم تم إبعاد 04 عناصر المحولين على التقاعد في نهاية أكتوبر 2009. ليصبح عدد أفراد عينة الدراسة 40.

**ملاحظة:** الإعتبرات التي جعلت الباحث يبعد من عينة الدراسة كل المشرفين والإطارت الوسطى الذين تقل خبرتهم الإشرافية أو علاقة العمل التي تقل عن 03 سنوات هي:

\*- إن موضوع دراستنا هو تقييم تطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000 بالمركب وهو موضوع حديث العهد بالمنظمات الجزائرية وحتى في ثقافة العامل.

\*- كما أن نظام الجودة، كفلسفة إدارية ترتكز على منهج علمي، يتطلب الفهم الجيد لنصوصها ومبادئها، الممارسة الفعلية على أرض الواقع له، لأمتلاك المهارة في العمل وبمقتضاها تقييم تطبيقها وتكوين موقف وإتجاه واضح ومحدد حيال هذا النظام .

\*- بإعتبار أن هذا النظام جديد فلا توجد مراجع وبحوث بوفرة تمكن الأفراد من الإطاع الجيد والكافي، ما عدا الذين كانت لهم الفرصة في تلقي تكوين وممارسة النشاط والخضوع إلى دورات تفتيش حقيقية.

\*- إن مفاهيمه غير متداولة بشكل واضح وضيق بين عمال التنظيمات مما يجعلها مهمة وغامضة في أوساطهم.

\*- من إطلاعنا على نصوص ومبادئ هذا النظام نفهم بأن المؤسسة تتعرض لعمليات المراجعة والتفتيش والمساءلة خلال مدة صلاحية الشهادة الممنوحة (03 سنوات). وهذه الإجراءات العملية توفر للمشرف عند تعرضه للمراجعة والتفتيش وحصوله على تقارير تقييم عمله الأدائي،

معلومات كافية عن تطبيق النظام ومدى إحترام وإلتزام الإدارة بمبادئه ونصوصه وإكتشاف الأخطاء وكيفية تصحيحها، وكل مشرف سيشترك فيها بإعتباره عضوا مشاركا **un Acteur associe**. وعلى هذا الأساس، وحسب وجهة نظر الباحث، فإن كل هذه المواقف تمكن المشرف من تحديد موقفه من تطبيق نظام الجودة بالمركب وإصدار أحكام تقييمية.

\*- تحصل المركب على آخر شهادتين للمطابقة في 2005/12/23 إلى 2008/12/22. والأخرى 2008/12/28 و تدوم صلاحيتها إلى 2011/12/27.

وجدنا بأن عدد المشرفين الذين حضروا عمليات التفتيش والمراجعة والإختبار لمنح الشهاداتتين الأخيرتين وبقوا موظفين إلى 2009/09/01 تاريخ بداية بحثنا الميداني وتجاوزت خبرتهم الميدانية 03 سنوات على الأقل هو 44 مشرفا. كما كان مبرمجا تحويل 04 منهم على التقاعد في نهاية شهر أكتوبر 2009. هذا ما جعل الباحث يجري بحثه على 40 مشرفا ويبعد 04 المحولين على التقاعد. كما إختار 10 منهم بطريقة عشوائية لإجراء عملية إختبار وإعادة إختبار الإستمارة البحث.

## 2-6 خصائص العينة:

جدول رقم 1-07 يمثل الخصائص العمرية لأفراد عينة البحث.

الفترة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
28 - 32	07	23.33 %
33 - 37	04	13.34 %
38 - 42	03	10 %
43 - 47	02	06.66 %
48 - 52	08	26.67 %
53 - 57	06	20.00 %
58 فما فوق	00	00
المجموع	30	100 %

نلاحظ بأن أكثر من 63% من أفراد العينة قد تجاوز سنهم 40 سنة.

الجدول رقم 2-07 يمثل الحالة العائلية لأفراد عينة البحث.

الحالة العائلية	تكرارات	النسبة المئوية
-----------------	---------	----------------

متزوج	24	80.00 %
مطلق	00	00.00 %
أعرزب	06	20.00 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ بأن 80% من أفراد العينة متزوجون. إذا في رأي الباحث سيكونون أكثر نضجا وإتزاناً من الناحية النفسية وإستقراراً ، وأكثر قدرة على تكوين إتجاه وتحديد موقف واضح.

الجدول 3-07 يمثل المستوى الثقافي لأفراد عينة البحث..

المستوى الثقافي	تكرارات	النسبة المئوية
جامعي	21	70.00 %
ثانوي	06	20.00 %
تكوين بالمؤسسة	03	10.00 %
المجموع	30	100 %

من أهم خصائص أفراد العينة هو المستوى الثقافي العالي (جامعي بـ70% تليها 20% مستوى ثانوي مع خبرة مهنية وميدانية تجعلهم كذلك مؤهلين أكثر لتكوين إتجاه واضح).

الجدول 4-07 يمثل توزيع عدد أفراد العينة حسب المناصب والوظائف.

المناصب والوظائف	تكرارات	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	14	46.67 %
رتبة مهندس	07	23.33 %
إطار حامل ليسانس أو تكوين بالمؤسسة	09	30.00 %
المجموع.	30	100 %

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان أغلبية أفراد العينة يشغلون مناصب رئيس مصلحة. وبالتالي سيشرّفون مباشرة على مختلف العمليات ومطالبين بتقييم الأعمال المنجزة ومن ثم الأخذ بحكم عليها ما إذا تمت وفق نصوص ومبادئ الجودة المتبع من قبل المؤسسة.

الجدول 5-07 يمثل توزيع عدد أفراد العينة حسب الخبرة في مناصب الإشراف.

عدد سنوات الخبرة الإشرافية	تكرارات	النسبة المئوية
03 - 07	17	56.66 %
08 - 12	03	10.00 %

13 - 17	02	06.67 %
18 - 22	05	16.66 %
23 - 27	02	06.67 %
28 فما فوق	01	03.34 %
المجموع	30	100 %

الملاحظ في هذا الجدول بأن النسبة الكبيرة ذات الخبرة القليلة (بين 03 - 07) هي الغالبة ولكنها تحمل شهادات تأهيلية عالية. إن المستوى الثقافي العالي (جامعي حسب معلومات مصلحة التكوين والتوظيف) يمكن هؤلاء من تقييم التطبيق وتكوين إتجاه واضح وثابت حيال نظام الجودة خاصة وأنه منهاج علمي.

### 7- منهجية الدراسة:

دفعنا إلى إتباع طريقة منهجية متسقة، ومتماشية مع الخط العام والأساسي للدراسة، بغية الوصول إلى الحقائق والبيانات الموضوعية المطلوب جمعها وتحليلها وعرض نتائجها. والهدف من ذلك هو معرفة وتفسير واقع المشكلة البحثية. وعلى هذا الأساس فإن منهجية الدراسة وأسلوبها المتبع إنطلاقاً من التصور النظري للدراسة وما تضمنته من قضايا معرفية ومفاهيم نظرية وأهداف. ضمن سياق تحليل الإتجاهات ومكوناتها للتعبير عن مواقف حيال تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة. والإشارة إلى أنماط الإشراف لإدراج تغييرات في نواحي كثيرة من التنظيم وتطبيقها بأساليب نظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو، بإعتبارها مؤشراً لما تعيشه وتتصوره الطبقة الإشرافية داخل التنظيمات.

للإشارة فإن التنظيمات في الأونة الأخيرة تواجه تحديات كبرى منها المنافسة وتحدي جودة المنتج، مما جعلها تحدث تغييرات عميقة في شتى النواحي.

إن دراسة وتقييم نتائج تطبيق نظام الجودة بمواصفات الأيزو، قد يتطلب الإعتماد على أكثر من طريقة منهجية بغية الحصول على البيانات الميدانية التي تمكن الباحث من معرفة الحقائق وتقييم ما هو مطلوب وإكتشاف جوانبه الذاتية والموضوعية. وقد إحتوت هذه الطريقة المنهجية على الإجراءات والأساليب العلمية التي تمت الإستعانة بها وتوظيفها لتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فروضها.

ونظرا لكون الدراسة الراهنة تعالج موضوعا حديث التناول في بحوث العلوم الإنسانية والإجتماعية خاصة في بلدنا، ألا وهو تقييم تطبيق نظام الجودة بمواصفات الأيزو بالمنظمة الجزائرية. قد أثار هذا الموضوع تساؤلات لدى الباحث تستدعي الإجابة عليها من خلال بعض مؤشرات التطبيق وتقييمها من خلال مواقف وإتجاهات الطبقة الإشرافية. وأختيرت هذه الطبقة، لأنها فئة مكلفة بالإشراف على تنفيذ هذا النظام ميدانيا ومتابعة نتائجه والوقوف على الإنحرافات إن وجدت، كما أنها تشكل حلقة وصل بين الإدارة والعمال ضف إلى ذلك كونها فئة معاونة ومشاركة في التطبيق وإبلاغ الإنحرافات وفق ما تتطلبه منهجية الجودة .

رغم أن هناك الكثير من العلماء والمنظرين لهذا النظام يشيرون إلى إمكانية تطبيقه دون عائق في التنظيمات على إختلاف أحجامها ونشاطاتها وثقافتها.

لقد إحتوت طريقتنا المنهجية على مجموعة من الإجراءات والأساليب العلمية شملت تحديد نوع الدراسة، المنهج المستخدم، وكذلك تقنيات وأساليب البحث العلمي سواء تلك المتعلقة بمصادر جمع المادة العلمية أو البيانات الميدانية أو الطرق والأساليب المستعملة في معالجة وتحليل البيانات. إضافة إلى التعرف على مجتمع الدراسة ومجالاته المختلفة والعينة وطريقة إختيارها وخصائصها الإجتماعية والمهنية والثقافية. وتتضمن المنهجية التي إعتمدتها الدراسة ما يلي:

**7-1 نوع الدراسة:** تعتبر الدراسة الراهنة من الدراسات الوصفية كونها تستهدف محاولة تقييم تطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو بالمنظمة الجزائرية من خلال إتجاهات الطبقة الإشرافية إستنادا إلى بعض المؤشرات للتمكن من معرفة ما إذا توصلت المؤسسة المطبقة إلى تحقيق أهدافها المتمثلة في التطبيق الجيد لهذا النظام ( وهو أول بند من بنود المنظومة إلتزام الإدارة العليا) ومنتوج عال الجودة ونيل رضا الزبون وضمان الجودة مستقبلا.

وحيثما كنا بصدد إجراء الدراسة تبين لنا أن هناك قدرا موفورا من البيانات عن مشكلة بحثنا وأن تلك البيانات ستكون متاحة من خلال مسحنا للتراث النظري، ورصدنا للدراسات الإمبريقية التي سبق إجرائها في الميادين المشابهة. هذا ما أمدنا برصيد معرفي ونظري واسع جعلنا لا نبدأ من فراغ، بل معتمدين على معالجات نظرية وما شملته من مفاهيم وتفسيرات ودراسات وأهداف ونتائج. وكانت تلك الخطوات عوننا ومرشدا لنا في دراستنا وممهدا لطريق سيرنا فيها

سواء من حيث خطة البحث وتحديد مفاهيم الدراسة وفروضها ومنهجها وأدواتها وإختيار عينتها. ولهذا إتبعنا في الدراسة المنهج الوصفي خلال مختلف مراحلها إنطلاقاً من:

- جمع المادة العلمية النظرية والإمبريقية المتعلقة بموضوع البحث.

- إستعراض التراث المكتوب المتوفر حول موضوع دراستنا والتركيز على العناصر التي تخدم أغراض الدراسة.

النزول إلى الميدان المقصود بالدراسة، بهدف جمع المعلومات والبيانات التي تفيدنا في معالجة الموضوع قيد البحث.

- تفرغ البيانات وتحليلها وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة ونشير هنا بأن الباحث قد مزج في تحليله للبيانات الميدانية المحصل عليها بين الأساليب الإحصائية (كالنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف والانحراف المعياري) والأسلوب الكيفي بالنسبة للبيانات ذات الطبيعة الكيفية وهذا من أجل معرفة ما وراء تلك البيانات والأرقام لإستخراج مدلولها والوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها. كما إستخدم الباحث الإحصاء الإستدلالي لمعرفة الدلالة الإحصائية للبيانات منها كاف مربع المطبق على كل المؤشر.

**2- منهج الدراسة:** المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة، بهدف الإجابة على الأسئلة والإستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الحقيقة والإجابة السليمة على تساؤلات البحث المطروحة وإختبار الفروض.<sup>1</sup>

وبذلك يعتبر المنهج هو العمود الفقري لتصميم البحث. وهو كذلك الخطة التي يسير عليها الباحث في مختلف مراحل دراسته للوصول إلى نتائج علمية.

كما أن إختيار الباحث للمنهج لا يأتي من قبيل الصدفة، وليس له الحرية في الإختيار. بل إنه يتحدد وفقاً للمفاهيم المستخدمة وطبيعة الموضوع وخصائصه وطبيعة العلاقة التي تربط متغيرات وأهداف البحث، وكذا المدخل النظري الذي يعتمد عليه الباحث.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي لتصميم المنهج و الإجراءات. مكتبة نهضة الشرق – القاهرة طبعة سنة 1987. ص 77.

<sup>2</sup> محمد شفيق : البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية. المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية. طبعة سنة 2001.

إن دراسة موضوع الجودة الشاملة تتداخل فيه الإهتمامات. حيث يشترك في دراسته علم النفس والسلوك التنظيمي وعلم الاجتماع والإقتصاد وعلوم الإدارة. وكل تخصص يتناوله من منظوره التخصصي. هذا التشابك والإهتمام المشترك لدراسة موضوع الجودة في المنظمات بإعتباره فلسفة وأسلوب عمل علمي، يفرض إجراءات منهجية تتلاءم مع مداخله النظرية والذي يرتكز أساسا على الفهم الجيد لمبادئه والتطبيق الصارم لمتطلباته والإلتزام بها وترجمتها إلى حقيقة تتجلى في نظام عمليات *les processus* الإنتاج وضمن جودة المنتج. يمكن قياسها عن طريق رضا الزبائن بعد ماتم بإستخدام أدوات رقابية.

إن التطبيق الذي يحقق نتائج إيجابية، يعتمد أساسا على إلتزام الإدارة العليا بإتباع مبادئ ونصوص هذا النظام وفق مناهج ومقاربات، والعمل على التحسين المستمر لرفع مستوى الأداء والفعالية وتوفير الإمكانات المادية والتنظيمية لإنجاحه. تقييم النتائج يتم عن طريق قياس أهم المؤشرات الدالة على ذلك. وقد وقع إختيار الباحث على بعض المؤشرات منها جودة المنتج، التدريب، رضا الزبون والتنظيم الإداري (كتابة وتحديد نظم العمل وتوضيح خطط العمل وغيرها).

**3-7- مصادر الدراسة:** حاول الباحث في هذه الدراسة الإلمام بجوانب الموضوع. لذلك تم الإعتقاد على عدد هائل المراجع والمصادر العلمية ومن بينها:

**1-3-7- التراث المكتوب:** إذ تم إستطلاع التراث النظري الذي تمكنا الحصول عليه وتصنيفه وتناوله خاصة فيما يتعلق بالجوانب المعرفية والتيارات الفكرية والنظرية التي عالجت مختلف متغيرات الموضوع، وذلك بهدف تكوين تصور نظري تتحدد في ضوءه معالم الدراسة الحالية وأبعادها. ويتمثل هذا التراث في المراجع العلمية والمصادر والدوريات والأطروحات.

**2-3-7- التجارب والخبرات العلمية:** تتمثل في الدراسات الإمبريقية حول إتجاهات العمال نحو نظام الجودة وتطبيقاته ودراسات قيمت نتائج تطبيق نظام الجودة الشاملة التي حققتها المؤسسات المطبقة له. وهي مشابهة إلى حد كبير بموضوع دراستنا كما أعطت لنا دفعا قويا في مواصلة البحث وأفادتنا من حيث الجانب النظري والمنهجي.

**8- أدوات البحث:**

الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات والمعطيات وتحليلها. وهناك الكثير من الأدوات التي تستخدم للحصول على تلك البيانات. كما يمكن إستعمال مجموعة من الأدوات معا لتجنب عيوب أحدها. وهذا ما يساعد على دراسة المشكلة من جوانب كثيرة. فأدوات البحث إذا هي كل أدوات الإستقصاء الميداني والتقنيات التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات وتفرغها وتبويبها وتحليلها.<sup>1</sup>

وتتحدد الأدوات المنهجية لأية دراسة وفق طبيعة الموضوع ونوع المعلومات والمنهج المستخدم. وتماشيا مع أهداف الدراسة الحالية التي تسعى إلى تقييم تطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو، وذلك من خلال إتجاهات الطبقة الإشرافية بإستعمال بعض المؤشرات الدالة على مدى تمكن المنظمة من ذلك. ولتحقيق هذا الغرض إعتد الباحث على مجموعة من الأدوات نذكر منها:

**8-1 الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات المنهجية المهمة في الدراسات النفسية والإجتماعية بحيث تزود الباحث بالمعلومات والبيانات والحقائق المتعلقة بميدان الدراسة. وتستعمل لكونها سهلة وغير مكلفة. وقد إستخدمنا في هذه الدراسة الملاحظة البسيطة وقد وجهت الملاحظات إلى بعض وضعيات الإتصال بين المشرف وأتباعه، ولوحات الإعلانات التي علقت بها بعض المعلومات الخاصة بنتائج الأيزو ونسخة عن الشهادة الممنوحة ورقم الأعمال وحوافظ الإجراءات التنظيمية *recueil des procedures relatives au systeme de qualite* ذات العلاقة بذلك، واللوائح الموجودة ببعض الأقسام التي تم مقابلة مسؤوليها.

**8-2 المقابلة:** وهي من الأدوات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات والبيانات من الميدان. وهي عبارة عن مواجهة بين الباحث والمبحوث وتستخدم في الدراسات الميدانية التي ترمي إلى جمع البيانات الأصلية من وحدات مجتمع البحث. وعن طريقها يكون الباحث متأكدا من صحة المعلومات التي حصل عليها بطريقة مباشرة.<sup>2</sup> وقد إعتد الباحث في دراسته هذه نوعين من المقابلة وهما:

<sup>1</sup> - د.مراد زعيمي عنوان البحث " أدوات البحث الإجتماعي ومحدداتها ومجالات إستخدامها " مجلة العلوم الإنسانية جامعة منتوري قسنطينة العدد 19 لشهر جوان 2003 . ص ص 151-161 .

<sup>2</sup> - عمار بوحوش : دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية. المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر. 1985. ص39.

**8-2-1-المقابلة الحرة:** إستعمل الباحث هذا النوع من المقابلة أثناء الدراسة الإستطلاعية من خلال عملية الإتصال المباشر مع بعض المسؤولين في المؤسسة وشرح لهم أهداف البحث. وسنقدم مضمون المقابلات التي أجريت مع بعض قادة العمليات في الملحق. وكان ذلك بهدف تحسيسهم وكسب تعاونهم ومساعدتهم لنا لإجراء الدراسة الميدانية. وكذلك تم الإتصال ببعض المشرفين ومحاولة كسب ثقتهم وإقناعهم للتعاون معنا بغرض إنجاز البحث في ظروف حسنة. وتم بعد ذلك عرض خطة العمل المتعلقة بإجراء الدراسة الميدانية وضبط رزمنة العمل والمواعيد وكيفية الإتصال بالمبحوثين وعدم تعطيلهم عن واجباتهم، بل لا بد وأن نحافظ على سيرورة العمل المبرمج من قبل المؤسسة. كما تمت المقابلات الحرة في الدراسة الإستطلاعية مع بعض المبحوثين لإقناعهم بأهمية البحث وتوضيح الهدف من الدراسة لكسب ثقتهم من خلال التأكيد لهم على سرية البيانات والمعلومات وكذا تعبيراتهم عن المواقف والإتجاهات التي يدلون بها حيال بموضوع البحث، وذلك بغرض حثهم على إعطاء إجابات حقيقية وصادقة. كما قمنا بمقابلات حرة مع الإدارة التي منحت لنا رخصة القبول وتعيين أعوان مصلحة التكوين للوقوف معنا طوال الدراسة وتشكيل همزة وصل بيننا وبين المصالح والأفراد المعنيين. كما قدمت لنا بعض البيانات الخاصة بالمؤسسة كالهيكل التنظيمي وتعداد الأفراد وتوزيعهم على مختلف المصالح وفئات العمال حسب الرتب وعقود العمل ونوع النشاط...إلخ

**8-2-2-المقابلة الموجهة:** إستعمل الباحث هذا النوع من المقابلة عند إجراء لقاءات متكررة مع بعض المسؤولين وهم أعضاء في لجنة قيادة العمليات وتطبيق نظام الأيزو Les element du comite de pilotage des processus qualite.

**8-3-الإستمارة:** إستخدمنا في دراستنا هذه الإستمارة كأداة أساسية لجمع وتقصي المعلومات الميدانية المتعلقة بموضوع البحث. وتعتبر من الأدوات المنهجية الأكثر إستخداما في مثل هذا النوع من الدراسات كونها الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع البيانات والمعطيات وتقييم نتائجها. كما تمكن هذه الأداة الباحث من التحكم في الموضوع وعدم الخروج عن أطره ومضامنه التفصيلية ومساراته النظرية.

وبما أن الإستمارة هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد المبحوثين بغية الحصول على بيانات محددة وتمكن الباحث من الولوج إلى جوهر الظاهرة المدروسة. وكون

أفراد عينة الدراسة هم من المشرفين أي ما يعرف في قاموس التنظيمات بالإطارات الوسطى. فإن الباحث قد إستعان بعوني مصلحة التكوين بذات المؤسسة لتوزيع ومتابعة الإستمارة وجمعها عند الإنتهاء من الإجابة. وقد إتخذ هذا الإجراء، لأن النظام الداخلي للمركب لا يسمح لأي فرد خارج المؤسسة أن يتنقل من مكان إلى آخر بمفرده.

من جهة أخرى، إستعان الباحث في إعداد بنود الإستمارة بالتراث العلمي المتاح الذي عالج هذا الموضوع وبالدراسات السابقة. ونظرا لأهمية هذه الأداة لخدمة وإختبار فروض الدراسة وأهدافها. فإن تصميمها النهائي مر بالمراحل التالية:

**1-3-8 مرحلة الصياغة الأولية:** لقد إعتد الباحث في صياغة محاور الإستمارة على الطروحات النظرية والتفسيرات العلمية وأهداف الدراسة وتسؤلاتها وفرضياتها. كما كان للدراسة الإستطلاعية دور هام مكن الباحث من معايشة وملاحظة بعض المؤشرات التي جعل منها محاور أساسية للإستمارة، ومجسدة لتسؤلات البحث، والتي تحاول الدراسة الميدانية الإجابة عليها. وعند الصياغة تم مراعاة ما يلي:

\*- أن تكون الأسئلة المطروحة تتعلق فعلا بموضوع البحث.

\*- أن تكون بنود الإستمارة واضحة وبسيطة.

\*- أن لا تحتوي على مفاهيم أو مصطلحات فنية أو علمية غامضة مما يسهل على المبحوث فهمها وتوحيد مدلولاتها بينهم. (إستعمال المفاهيم الواردة في نصوص الأيزو المتداولة بينهم).

\*- تجنب الأسئلة المخرجة التي قد تضعف الثقة بين الباحث والمبحوث.

\*- أسئلة الإستمارة كلها مغلقة، يسهل الإجابة عليها. هذه الكيفية تساعد الباحث على تبويب المعلومات الميدانية وتحويلها إلى معطيات كمية وجدولتها وتحليلها.

\*- قد إستعمل الباحث عددا كبيرا من الأسئلة محاولا بذلك تغطية الموضوع خاصة وأنه ركز على 04 مؤشرات يمكن من خلالها تقييم تطبيق الجودة بمعايير الأيزو.

**2-3-8 مرحلة عرض الإستمارة على المحكمين:** بعد الإنتهاء من الصياغة الأولية لمحاور وأسئلة الإستمارة وإستشارة الأستاذ المشرف حول التوجه العام للإستمارة. تم عرضها على

مجموعة من المحكمين من أساتذتي وزملائي وبلغ عددهم ستة من قسمني علم النفس وعلم الاجتماع من جامعة منتوري محمود قسنطينة، وجامعة باجي مختار عنابة وجامعة سكيكدة.

وكل هؤلاء الأساتذة لهم خبرة في إعداد البحوث والإشراف على رسائل دكتوراه وماجستير. كما نعتبرهم مرجعا موثوقا في هذا المجال. وقد أدلى الأساتذة المحكمين بملاحظتهم القيمة وإقتراحاتهم فيما يتعلق بطبيعة الأسئلة وإتساقها وتكاملها ومدى معالجتها للموضوع محل الدراسة مما جعل الباحث يجري التعديلات بناء على تلك التوجيهات القييمة.

**3-3-8 مرحلة التصميم النهائي للإستمارة:** تم التصميم النهائي للإستمارة على النحو التالي. المحور العام : خصص هذا الأخير إلى الإتجاه العام للطبقة المشرفة حيال تطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو ويحتوي على 15 بندا.

المحور الأول: تطبيق برامج التدريب حسب متطلبات وشروط الجودة لرفع مستوى الأداء الذي بدوره يمكن المؤسسة من حصولها على منتجات ذات جودة عالية، تخفيض تكاليف المنتج ونيل ثقة الزبائن يحتوي على 16 بندا.

المحور الثاني: خصص هذا الأخير إلى رضا الزبائن ويحتوي على 15 بندا.

المحور الثالث : جودة التنظيم الإداري ونظام العمليات ومدى تطابقها وتكيفها بما يتماشى ونصوص ومبادئ نظام إدارة الجودة بمواصفات الأيزو 9000. ومن ثم يعتبر أول مؤشر لتقييم التطبيق ويحتوي على 17 بندا.

المحور الرابع: تناول هذا المحور جودة المنتج المسلم للزبون الذي يتحقق في ظل تطبيق نظام العمليات المصمم وفق متطلبات الجودة وينال رضا الزبون، بحيث وجد الباحث بأن مفهوم

الجودة في المركب يعني رضا الزبون. **La qualite est la satisfaction du client**

ويحتوي على 13 بندا.

**4-3-8 مرحلة إختبار صدق وثبات الإستبيان:** تم التأكد من صدق وثبات الإستبيان بإستعمال طريقة الإختبار وإعادة الإختبار لنفس الإستبيان. حيث سحب الباحث بطريقة عشوائية 10 مشرفين من العينة التي حددها قصدا، وذلك في مدة زمنية دامت 25 يوما بين التطبيقين. ومن خلال هذا الإختبار، تحصل الباحث على معامل إرتباط قدر بين التطبيقين ب: 0.94.

**8-3-5 طريقة تصحيح الإستهيبان:** تم تصمبم الإستهيبان بطريقة التدرج التجمبعي المركز لر. لىكرت مع إستهبعاء عبارات موافق جدا ومعارض جدا. فى هذا الصءء إعتمء الباعء لتصحىح الإستهيبان على القىم التالية:

موافق : تقابلها الءرءة....3.

محاىء : تقابلها الءرءة....2.

معارض : تقابلها الءرءة....1

وتحسب ءرءة الفرء الكلىة من ءلال ءمع إءاباته بالنسبة لكل ءانة مضروبة فى الءرءة التى تقابلها ثم نءمع تلك الءرءات فى ءرءة واءءة.

**9- أسلوب المعالءة الإءصائىة:** نظرا لكون هءة الءرءة تتناول تقبىم تطبىق نظام الءوءة الشاملة بمواصفات الأىزو من ءلال إءجاهات الطبقة المشرفة (الإطارات الوسطى حسب قاموس مناصب العمل للتنظىمات الءزائرىة). هءا ما ءعل الباعء يستءءم تقنىات الإءصاء التحلىلى الوصفى و الإءصاء الإستهءلالى متبعا الءطوات التالية:

\*-ءساب الءرءات الءام بالنسبة لكل فرء وذلك بعساب مءموع تقءىرات الفرء المءبب على كل ءانة من ءانات الإستهيبان مضروبا فى القىمة المعطاة.

\*-ءساب النسب المئوىة لكل ءرءة ولكل مؤشر على ءءى وذلك بقسمة ءرءات الفرء المءءصل علبها مقسومة على الءرءة القصوى ثم تضرب فى 100.

$$\text{النسبة المئوىة للءرءة} = \text{ءرءة الفرء} / \text{الءرءة القصوى} \times 100$$

م = مء س / ن.

\*- س = مءموع الءرءات (س)، م = المءوسط، و ن = عءء أفراء العىنة.

الإءءراف: هو ءساب مءى إءءراف الءرءات المءءصل علبها عن المءوسط الءسابى

$$\text{ومعادلته هى : } \sigma = d - m$$

ع = الإءءراف . ء = الءرءة المءءصل علبها. م = المءوسط الءسابى.

\*- الإءءراف المعيارى: وىءسب وفق المعاءلة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\sum d^2} \quad D'ou \quad d = M-x$$

### معامل الارتباط :

معامل الارتباط هو قيمة عددية لحساب العلاقة أو الارتباط الذي يكون بين متغيرين. وتكون

قيمة معامل الارتباط محصورة بين ( + 1 ، و - 1 ). و منه يمكن ذكر ما يلي:

\*- عندما تكون قيمته تساوي = 1 نقول عنه ارتباط موجب ( علاقة قوية بين المتغيرين).

\*- عندما تكون قيمته تساوي = 0 نقول عنه ارتباط معدوم ( العلاقة معدومة بين المتغيرين).

\*- عندما تكون قيمته تساوي = -1 نقول عنه ارتباط سالب بين المتغيرين.

ويرمز له بالحرف (r) ويقابله باللغة الفرنسية. "r" **coefficient de correlation**

و يري العلماء في ذلك ما يلي:<sup>1</sup>

\*- عندما يكون  $r \geq 0.20$  نقول عنه ارتباط منخفض أو ضعيف جدا، ويعتبر في الدراسات العلمية معدوم.

\*- وعندما يكون r محصور بين 0.20 و 0.40 نقول عنه ارتباط ضعيف.

\*- وعندما يكون r محصور بين 0.40 و 0.60 نقول عنه ارتباط ذا دلالة إحصائية ولكنه لا يسمح لنا باستنتاج علمي قوي.

\*- وعندما يكون  $r \leq 0.80$  فهو معامل ارتباط قوي .

ويحسب معامل الارتباط وفق المعادلة التالية:<sup>2</sup>

$$1. \sum X \cdot Y$$

$$r = \frac{\sum X \cdot Y}{N \cdot \sigma_x \cdot \sigma_y}$$

كيفية حساب كاف مربع:

كاف مربع = التكرار الملاحظ – التكرار المتوقع الكل مربع مقسوم على التكرار المتوقع.<sup>3</sup>

$$K^2 = \frac{(F_o - F_e)^2}{\dots}$$

<sup>1</sup>G De Lansheere . Introduction à la Recherche en Education 5eme edtion Armond Colin Paris V 1982. p p 392. 399.

<sup>2</sup> - G De lansheere: Ibidem p.p 392.399.

<sup>3</sup> - د. عبد الكريم بوحفص: الإحصاء المطبق في العلوم الإجتماعية والإنسانية . ديوان المطبوعات الجامعية . 2006/ كا مربع من ص 193 - 206

Fe

الجدول رقم 08 لتوضيح المعالجة الإحصائية لعملية الإختبار و إعادة الإختبار.

الأفراد	س	ص	إنحراف س	إنحراف ص	إنحراف س2	إنحراف ص2	س x ص
01	123	122	-48.7	-48.3	2371.09	2332.89	2352.21
02	137	140	-34.7	-30.3	1204.09	918.09	1051.41
03	166	176	-5.7	-4.3	32.49	18.49	24.51
04	198	184	26.3	13.7	691.69	187.69	360.31
05	165	179	-6.7	-8.7	44.89	75.69	58.29
06	191	181	19.3	10.7	342.49	114.49	206.51
07	191	199	19.3	28.7	342.49	823.69	553.91
08	188	180	16.3	9.7	265.69	94.09	158.11
09	199	203	27.3	32.7	745.29	1069.29	892.71
10	159	139	-12.7	-31.3	161.29	979.69	397.51
مجموع	1717	1703	---	----	6202.10	6614.10	6055.48

د: الدرجة التي تحصل عليها كل عنصر.

م : المتوسط الحسابي لـ : س =  $10/1717 = 171.7$  ..... يمثل التطبيق الأول.

م : المتوسط الحسابي لـ ص =  $10/1703 = 170.3$  ..... يمثل التطبيق الثاني.

الإنحراف ع = د - م

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum 2س}{ن}} = \sigma$$

$$24.90 = \sqrt{\frac{6202.10}{ن}} = \sigma$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum 2ص}{ن}} = \sigma$$

$$25.71 = \sqrt{\frac{6614.10}{ن}} = \sigma$$

$$0.94 = \frac{6055.48}{\sigma}$$

$$.25.71 \times 24.90$$

## خلاصة الفصل.

تناولنا في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة حيث تم التطرق إلى مجال الدراسة والتعريف بالمؤسسة التي اجريت بها الدراسة الميدانية وكذا الوقوف على خصائصها .. ثم أشرنا بوضوح إلى الإجراءات الميدانية كإختيار عينة الدراسة والأساليب المنهجية المتبعة من قبل الباحث لكي تتناسب مع طبيعة الموضوع وتوضيح مصادر الدراسة وأدوات جمع البيانات وفي الأخير تقديم بشكل موجز للأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

# الفصل السادس

الفصل السادس.  
عرض ومناقشة النتائج.  
مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.  
مناقشة ومقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة.  
خلاصة الفصل.

## عرض ومناقشة النتائج :

الجدول 09-1 تصميم وتطبيق عمليات التدريب وفق ما تنص مبادئ الجودة بمواصفات الأيزو .

رقم	العبارات	تك موافق	نسبة مئوية	تك مح	نسبة مئوية	تك معارض	نسبة مئوية
01	برامج التدريب الحالية للمؤسسة موجهة لكل العمال.	15	50.00	03	10.00	12	40.00
02	برامج التدريب المصممة بالمؤسسة تستجيب لمتطلبات التحسين المستمر كما يحدده نظام ادارة الجودة الشاملة.	18	60.00	06	20.00	06	20.00
05	تعتمد المؤسسة في تطبيق برامج التدريب الموجهة للعمال على مدربين مؤهلين.	18	60.00	08	26.67	04	13.33
09	تتم عمليات التدريب بشكل دوري حسب رزنامة محددة للتجاوب مع برامج تحسين الجودة على المنتج.	17	56.67	06	20.00	07	23.33
15	تطبق المؤسسة برامج التدريب وفق ما نص عليه نظم الجودة الشاملة.	19	63.33	07	26.67	04	13.33
16	المؤسسة قادرة على تصميم برامج تدريب دون الإستعانة بمؤسسة خارجية.	11	36.67	09	30.00	10	33.33

رغم أن نظام إدارة الجودة يولي إهتمام بالغ الأهمية لعملية التدريب كونه إحدى المؤشرات الأساسية لضمان جودة المنتج كما أنه يعد من الأساليب الأساسية التي يعتمد عليها في عمليات التحسين المستمر ورفع مستوى الأداء العام لكسب فعالية لدى اليد العاملة، إلا أن إستجابة الموافقة على البند رقم (1) بلغت سوى 50% والمعارضة كانت 40%، هذا يشير إلى أن عملية التدريب لا توجه لكل عمال المؤسسة وهو ما مشار إليه رئيس عمليات التدريب في مقابلتنا له الذي أكد بأنها عملية تستجيب لطلبات المصالح لتجاوز حالات عدم المطابقة. (مضمون مقابلة في الملحق).

في حين ترى الطبقة الإشرافية من خلال البند (02) ونسبة موافقة 60% بأن المركب يصمم مضمون ومحتوى برامج التدريب وفق ما تنص عليه مبادئ الجودة، من أجل تحقيق التحسين المستمر ورفع مستوى الأداء لتحقيق الجودة على المنتج.

كما كانت الإستجابة قوية ونسبة 60% على البند (05) الذي يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على مدربين مؤهلين لإكساب العمال المهارات والمعارف المطلوبة والتي تستجيب لمتطلبات الجودة.

كما كانت الإستجابة إيجابية على البند (15) ونسبة 63.33% حيث تقر الطبقة المشرفة بأن برامج التدريب المصممة تستجيب وتستوفي متطلبات نصوص ومبادئ نظام الأيزو خاصة وكما اشرنا بأن المؤسسة تطبق نظامها وفق منهجية المقاربة الإدارية والتجارية. ويتأيد ذلك بالإستجابة الإيجابية لأفراد العينة ونسبة 56.67% على البند (09) بأن هذه عملية التدريب تتم وفق رزمة التحسين المستمر التي تتحدد من خلال عمليات التقييم السنوية في **la revue de direction** التي تحدد مخططات وبرامج العمليات للسنة القادمة. وهو ما تأكده لنا قائد نظام عمليات التدريب (من خلال المقابلة )

غير أن إستجابة المشرفين على البند (16) المتعلق بقدرة المؤسسة على تصميم برامج تدريب دون الإستعانة بمؤسسات أو خبرات خارجية في مجال التدريب كانت ضعيفة حيث سجلنا نسبة الموافقة 36.67% مقابل 33.33% معارضة.

أما نتيجة كاف مربع المحورية المحسوبة = 37.05 وهي قيمة كبيرة من كاف الجدولة التي تساوي 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية = 2. وبالتالي فهذا يعني بأن المؤسسة تصمم برامج التدريب الموجهة لعمالها وفق شروط ومبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة. وعليه يمكن القول بأن المشرفون يرون بأن مؤسستهم تطبق بشكل جيد هذا البند.

الجدول 09-2 تطبيق صحيح لنظام الجودة لرفع مستوى الأداء والمهارات.

رقم	العبارات	تك	نسبة	تك	نسبة	تك	نسبة
-----	----------	----	------	----	------	----	------

مؤي	معارض	مئوية	مح	مئوية	موافق	
06.67	02	03.33	01	90.00	27	03 المهارات المكتسبة تمكن العمال من اداء عملهم بشكل صحيح.
16.67	05	33.33	10	50.00	15	04 إرتفع مستوى التأهيل لدى العمال بعد تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزو.
10.00	03	16.67	05	73.33	22	06 جودة المنتج تعود أساسا إلى مهارات العمال المدربين بفعالية.
10.00	03	23.33	07	66.67	20	08 عمليات التدريب التي حصل عليها العمال مكنتهم من حل بعض مشاكل العمل بإمكانياتهم الخاصة.
13.33	04	26.67	08	60.00	18	14 أصبحت اليد العاملة أكثر تأهيلا في ظل تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو.

تبين من هذا الجدول ومن خلال الإستجابات العالية على البند (03) حيث سجلنا نسبة 90% يؤكد أفراد العينة على ان العمال المدربين قد إكتسبوا مهارات عالية من خلال عمليات التدريب مما جعلهم يؤدون عملهم بشكل صحيح.

غير أن الإستجابة كانت متوسطة على البند (04) حيث عبر 50% بالموافقة بأن مستوى التأهيل قد إرتفع فقط بعد تطبيق نظام الجودة. فحين سجلنا نسبة الإستجابة المحايدة على نفس البند 33.33% وهو ما قد يشير إلى أن هذا المستوى التأهيلي لم يكتسب فقط بعد تطبيق نظام الجودة وحصول المؤسسة على شهادات المطابقة ونشير هنا أن المتوسط الحالي بين عمال التنفيذ للخبرة المهنية هو 28 سنة حسب بعض المعلومات المقدمة لنا من مصلحة التكوين والتوظيف. للإشارة كذلك بأن عمال هذه المؤسسة قد تلقوا تكوينا بمركز التكوين الخاص بها، وحسب طبيعة العمل. وذلك قبل توظيفهم، وتلك هي السياسة التي طبقتها الشركة الألمانية صاحبة المشروع الأصلي.

ويتدعم هذا الموقف كذلك بالإستجابة العالية على البنود (06) فكانت نسبة الموافقة 73.33% أي يرجع المشرفين جودة المنتج التي تحققت تعود أساسا إلى مهارات وحسن أداء العمال المدربين.

كما يرى 66.67% من أفراد العينة المستجوبة من خلال البند (08) بأن تلك المهارات المكتسبة منك فعلا العمال من حل المشاكل المتعلقة بالعمل بفعالية وبالإعتماد على إمكانياتهم الخاصة. ويتدعم هذا النبد بالإستجابات المؤيدة أي الموافقة له بالبند (14) وبنسبة 60%، بأن اليد العاملة أصبحت أكثر تأهيلا خاصة وأن من أهم إشتراطات نظام الجودة بمواصفات الأيزو وتحقيق جودة عالية تتال رضا الزبون يتوقف نجاحهما على تأهيل اليد العاملة.

أما نتيجة كاف مربع المحورية المحسوبة = 83.08 وهي قيمة كبيرة من كاف الجدولة التي تساوي 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية = 2. وبالتالي فهذا يعني بأن المؤسسة تتبع إرشادات وتوجيهات نظام الجودة والهدف من وراء ذلك حقيقة هو رفع مستوى الأداء العام ومنح فرص للعمال لكسب مهارات عالية وبالتالي فإن جودة المنتج ستحقق من دون شك.

### الجدول 09-3 التدريب الجيد وفق إشتراطات نظام الجودة حقق جودة المنتج.

رقم	العبارات	تك موافق	نسبة مئوية	تك مح	نسبة مئوية	تك معارض	نسبة مئوية
07	جودة المنتج الذي حققته المؤسسة في ظل تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة يعكس مدى إهتمامها بعملية التدريب.	13	43.33	15	50.00	02	06.66
10	إنخفاض معدل الأخطاء في العمل لدى فئة العمال بعد تلقيهم عمليات تدريب.	18	60.00	09	30.00	03	10.00
11	إرتفع مستوى فعالية الأداء لدى فئات العمال المدربين.	22	73.33	08	26.67	00	00
12	إنخفاض معدل المنتوجات الفاسدة عند فئة العمال الذين تلقوا تدريباً.	20	66.67	08	26.67	02	06.66
13	إنخفضت معدلات تدخلات المشرفين في مراقبة عمليات العمل عند فئة العمال المدربين.	21	70.00	08	26.67	01	03.33

لا يرى المشرفون بأن النتائج الإيجابية، من جودة المنتج ومستوى الأداء والفعالية وإنخفاض معدل الأخطاء ومعدل تدخل المشرف لمراقبة عمل العمال المدربين حيث عبر 50% بالحياد على البند (07) و 43.33% فقط منهم يرون بأن تلك النتائج تحققت في ظل تطبيق نظام الجودة المطبق من قبل المؤسسة وهي نسبة ضعيفة قليلا لا تعكس حقيقة إهتمام المؤسسة بعملية التدريب لأن هذه الأخيرة لم توجه إلى كل العمال البند (01).

في ذات الوقت يرى المشرفون بأن مستوى الفعالية مرتفع عبر 60 % بالموافقة على البند (10) وهي نسبة قوية نوعا ما، وهذا يعني بأن إنخفاض معدل الأخطاء في العمل هو وارد. ويتدعم هذا الموقف بالإستجابة القوية على البند (11) حيث عبر 73.33 % من أفراد العينة بالموافقة على أن مستوى الأداء قد إرتفع لدى العمال المدربين.

يتأكد ثانية هذا الموقف بإستجابتهم على البندين (12. 13) حيث عبر المستجوبون على التوالي بنسبة 66.67 % على أن معدل المنتوجات الفاسدة أو التالفة قد إنخفض لدى نفس الفئة، كما إنخفض معدل تدخل المشرفين في مراقبة عمليات العمال المدربين وهو ما أقر به 70%.

أما نتيجة كاف مربع المحورية المحسوبة = 83.08 وهي قيمة كبيرة من كاف الجدولة التي تساوي 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية =2. وهذا يعني بأن المؤسسة قد حققت هدفها وهو تحقيق الجودة المتوقعة على المنتج من خلال إهتمامها بعمليات التدريب.

ويمكن إجمال إجابات مؤشر التدريب في الجدول التالي:

الجدول رقم 4-09 الخاص بمؤشر التدريب.

رقم	تكرار موافق	نسبة المئوية	تكرار محايد	نسبة المئوية	تكرار معارض	نسبة المئوية
01	15	50.00%	03	10.00%	12	40.00%
02	18	60.00%	06	20.00%	06	20.00%
03	27	90.00%	01	3.33%	02	6.67%
04	15	50.00%	10	33.33%	05	16.67%

%13.33	04	%26.67	08	%60.00	18	05
%10.00	03	%16.67	05	%73.33	22	06
%06.67	02	%50.00	15	%43.33	13	07
%10.00	03	%23.33	07	%66.67	20	08
%23.33	07	%20.00	06	%56.67	17	09
%10.00	03	%30.00	09	%60.00	18	10
0000	00	%26.67	08	%73.33	22	11
%6.66	02	%26.67	08	%66.67	20	12
%3.33	01	%26.67	08	%70.00	21	13
%13.33	04	%26.67	08	%60.00	18	14
%13.33	04	%23.33	07	%63.34	19	15
%33.33	10	%30.00	09	%36.67	11	16
	68		118		294	مج

#### البيانات الإحصائية لإستجابات أفراد العينة على مؤشر التدريب:

م1 = المتوسط الحسابي لتكرارات موافق  $16/294 = 18.38$

م2 = المتوسط الحسابي لتكرارات محايد  $16/118 = 7.37$

م3 = المتوسط الحسابي لتكرارات معرض  $16/68 = 4.25$

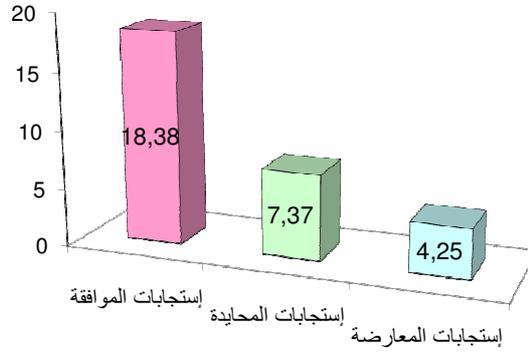
النسب المئوية للإجابات : موافق = 61.27% ، محايد = 24.57% ، معارض = 14.16%

أما نتيجة كاف مربع المحورية المحسوبة = 176.15 وهي قيمة كبيرة من كاف الجدولة التي تساوي 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية = 2. هذه النتيجة يشير إلى أن أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تطبق نصوص وشروط العمليات بشكل صحيح الشيء الذي جعلها تتحصل شهادة المطابقة لثلاث مرات متتالية.

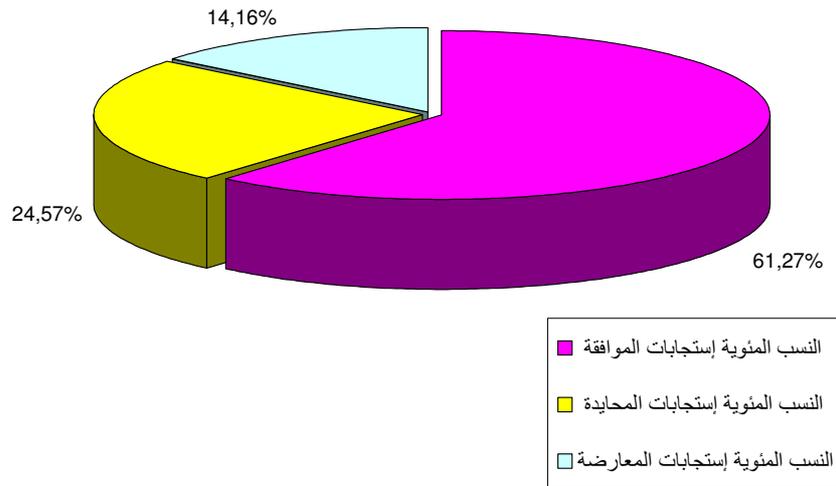
ومن خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول ( 09-4 ) خاصة المتوسطات الحسابية لإستجابات لأفراد العينة. نلاحظ بأن إستجابات الموافقة ونسبها المئوية مرتفعة في عمومها. مما يشير بأن المؤسسة تطبق عمليات التدريب بشكل صحيح ومبني على مبادئ ونصوص نظام الجودة الشاملة وأنها مقتنعة بأن التدريب يعد من الشروط الأساسية لنجاح تطبيقه. وهو الوسيلة الأساسية التي تمكن العمال من رفع مستوى الأداء والمهارات.

وفيما يلي نقدم التمثيلات البيانية لهذه النتائج لتوضيحها أكثر.

الرسم البياني التالي يمثل متوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة على مؤشر التدريب ( الشكل رقم 23).



الرسم البياني التالي يمثل النسب المئوية لإستجابات الأفراد ( الشكل رقم 24 )



## الجدول 1-10 إهتمام المؤسسة بزبائنها وإقتراحاتهم لتحقيق مبدأ ضمان الجودة

رقم	العبارات	تكرار موافق	نسبة موافق %	تكرار محايد	نسبة محايد %	تكرار معارض	نسبة معارض %
02	تعالج المؤسسة شكاوي الزبائن في مدة قصيرة لضمان تأكيد جودة العمليات.	19	63.34	10	33.33	01	03.33
03	تتابع المؤسسة تقييم الزبائن من خلال فتح بطاقات متابعة الزبون الخاصة.	18	60.00	07	23.33	05	16.67
04	تشجع السياسة الحالية للمؤسسة الزبائن على تقديم آرائهم و مقترحاتهم لتحسين جودة المنتج .	15	50.00	12	40.00	03	10.00
09	بإمكان المؤسسة ترجمة مطالب الزبائن في أرض الواقع.	17	56.67	11	36.67	02	06.66
15	تأخذ المؤسسة مقترحات زبائنها المتعلقة بجودة المنتج بإهتمام كبير	16	53.33	11	36.67	03	10.00

يتضح من هذا الجدول بأن المؤسسة مهتمة بمطالب وشكاوي الزبائن، بحيث تعالجها في مدة قصيرة وذلك لكسب رضاهم. فكانت إستجابات أفراد العينة بالموافقة وبنسبة 63.34% على البند (02). ويتدعم موقف المشرفين هذا، بأن المؤسسة مهتمة وتتبع نصوص الجودة حيث تقوم بتقييم زبائنها من خلال بطاقات مخصصة لهذا الغرض، فكانت إستجابتهم بالموافقة على البند (03) بنسبة 60.00% . كما يرون بأنها قادرة على ترجمة مطالب زبائنها في أرض الواقع وتلبيتها هو ما عبر عنه 56.67% من خلال البند (09) في ذات الوقت عبر 36.67% بالحياد مقابل 6.66% فقط بالمعارضة وهي نسبة ضعيفة جدا.

إلا أن 50% من المشرفين، وهي نسبة متوسطة نتيجة التعبير على البند (04)، يرون بأن السياسة الحالية للمؤسسة تشجع الزبائن على تقديم آراء ومقترحات هدفها تحسين الجودة بشكل عام. مقابل ذلك عبر 40.00% على أنهم لا يدررون إن كانت هذه السياسة تشجع الزبائن على تقديم المقترحات. كما يرى 53.34% فقط بأن المؤسسة تأخذ تلك المقترحات والآراء بعين الإعتبار مقابل 36.67% كانت إجاباتهم محايدة قد يرجع هذا الموقف إلى ممارسات المؤسسة عند إتخاذ القرارات .

أما نتيجة كاف مربع المحورية المحسوبة = 64.63 وهي قيمة كبيرة من كاف الجدولة التي تساوي 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية = 2. وهي قيمة ذات دلالة إحصائية مما يعني بأن المؤسسة تولي أهتمام كبير لزبائنها وتحسن الإسغاء لهم وتشجيعهم على تقديم مقترحاتهم وتحاول نيل رضاهم.

الجدول (10-2) تقييم جودة المنتج من خلال رضا الزبائن.

رقم	العبارات	تكرار موافق	نسبة موافق %	تكرار محايد	نسبة محايد %	تكرار معارض	نسبة معارض %
01	بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة إنخفض معدل شكاوي الزبائن بشكل ملحوظ.	18	60.00	11	36.67	01	03.33
05	زبائن المؤسسة راضون جودة المنتج المقدم لهم.	07	23.34	20	66.67	03	10.00
06	زبائن المؤسسة راضون عن جودة الخدمات المقدمة لهم لتأكيد ضمان الجودة	10	33.33	17	56.67	03	10.00
07	في إطار عمليات التحسين المستمر على جودة المنتج يقدم الزبائن باستمرار مقترحاتهم للمؤسسة.	11	36.67	12	40.00	07	23.34
08	زبائن المؤسسة راضون على سعر المنتج	06	20.00	16	53.34	08	26.66
10	الزبائن راضون عن سرعة إستجابة المؤسسة للتعامل مع مطالبهم بكفاءة	05	16.67	20	66.67	05	16.66
11	أصبح للمؤسسة زبائن أوفياء بشكل دائم.	15	50.00	12	40.00	03	10.00
12	بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة لمواصفات الجودة على نظام الأيزو زادت ثقة الزبائن في جودة المنتج.	15	50.00	12	40.00	03	10.00
13	زاد عدد الزبائن المقبلين على منتج المؤسسة.	13	43.33	15	50.00	02	06.67
14	يملك زبائن المؤسسة القدرة الكافية لتقديم المقترحات لتحسين جودة المنتج.	12	40.00	12	40.00	06	20.00

لقد كانت إستجابة المشرفين على البند (01) بالموافقة بنسبة 60%، وهي نتيجة هامة، حيث يرون بأن معدل شكاوي الزبائن قد إنخفض بشكل ملحوظ. هذا يشير بأن المشرفين يرون بأن الزبائن راضين عن منتج المؤسسة. وقد يكون ذلك لأن المؤسسة مهتمة بمطالب وشكاوي الزبائن بحيث تعالجها في مدة قصيرة وذلك لكسب رضاهم وتعزيز ثقتهم في الخدمة وجودة المنتج وهو ما تحقق من الإستجابة الإيجابية على البند (02).

للتذكير بأن المركب هو وحدة منتجة تبيع أو بعارة أخرى تتنازل عن منتوجها لوحدات التوزيع ليتم بيعه للزبون المستهلك الحقيقي، وبالتالي فغالبا ما يكون إتصال هذا الزبون بوحدة التوزيع. وعليه فإن رد الفعل وإنتشار المعلومة يتم عبر قنوات الإتصال الموجودة بالمؤسسة ككل. وقد تم توضيح ذلك عند عرض نتائج المقابلة مع مسؤول الجودة على مستوى المركب. وعليه نلاحظ أن إستجابات المشرفين بالحياد على البنود (05. 06). فكانت النسب كما يلي 23.34% منهم عبروا عن موافقتهم بأن زبائن المؤسسة راضون عن جودة المنتج مقابل 66.66% حياد وقد يكون ذلك لإفتقارهم عن المعلومات الخاصة بهذا الموضوع. كما عبر 33.33% فقط بالموافقة على أن الخدمة المقدمة لهم جيدة مقابل 56.67% محايدا على نفس البند. كما كانت الإستجابات ضعيفة على البنود (08. 10) حيث عبر 20.00% فقط على أن الزبائن راضون على السعر مقابل 53.33% محايد. كذلك بالنسبة لسرعة استجابتها للتعامل مع مطالب الزبائن حيث عبر سوى 16.67% بالموافقة وهي نسبة ضعيفة مقابل 66.67% محايدا . كما كانت الإستجابة على البند (07) ضعيفة حيث لم يعبر بالموافقة سوى 36.67% على أن الزبائن يقدمون مقترحات تدرج في إطار التحسين المستمر مقابل 40.00%. ويرى 50% منهم البند (11. 12) على أنه أصبح للمؤسسة زبائن أوفياء يقدمون على شراء منتجاتها، كما يمتلكون ثقة في المنتج، مقابل 40.00% عبروا بالحياد. غير أن زيادة عدد الزبائن لم يعبر عنها بالموافقة سوى 43.33%. مقابل 50.00% حياد. كما يرى سوى 40.00% فقط بأن زبائن المؤسسة لهم القدرة على تقديم مقترحات يمكن أن تؤدي إلى التحسين المستمر مقابل 40.00% كذلك محايدين.

أما نتيجة كاف مربع المحورية المحسوبة = 64.02 وهي قيمة كبيرة من كاف الجدولة التي تساوي 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية = 2. وهي قيمة ذات دلالة إحصائية. وهذا يشير إلى أن المشرفون يرون بأن منتج مؤسستهم جيد وأن الزبائن راضون عنه.

ويمكن إجمال إجابات الجداول رقم 10-3 لمؤشر الزبائن في الجدول التالي :

رقم العبارة	تكرار موافق	نسبة المئوية	تكرار محايد	نسبة المئوية	تكرار معارض	نسبة المئوية
01	18	%60.00	11	%36.66	01	%03.34
02	19	%63.33	10	%33.33	01	%03.34
03	18	%60.00	07	%23.33	05	%16.67
04	15	%50.00	12	%40.00	03	%10.00
05	07	%23.33	20	%66.67	03	%10.00
06	10	%33.33	17	%56.67	03	%10.00
07	11	%36.33	12	%40.00	07	%23.34
08	06	%20.00	16	%53.34	08	%26.66
09	17	%56.67	11	%36.67	02	%06.66
10	05	%16.67	20	%66.67	05	%16.66
11	15	%50.00	12	%40.00	03	%10.00
12	15	%50.00	12	%40.00	03	%10.00
13	13	%43.34	15	%50.00	02	%6.66
14	12	%40.00	12	%40.00	06	%20.00
15	16	%53.33	11	%36.66	03	%10.00
المجموع	197		198		55	

المعطيات الإحصائية للتكرارات للمؤشر:

المتوسط م<sub>1</sub> = 15/197 = 13.13 والنسبة المئوية = 43.77%. وهي نسبة دون المتوسط.

المتوسط م<sub>2</sub> = 15/198 = 13.21 والنسبة المئوية = 44.03% وهي نسبة دون المتوسط كذلك.

المتوسط م<sub>3</sub> = 15/55 = 3.66 والنسبة المئوية = 12.20 وهي نسبة منخفضة.

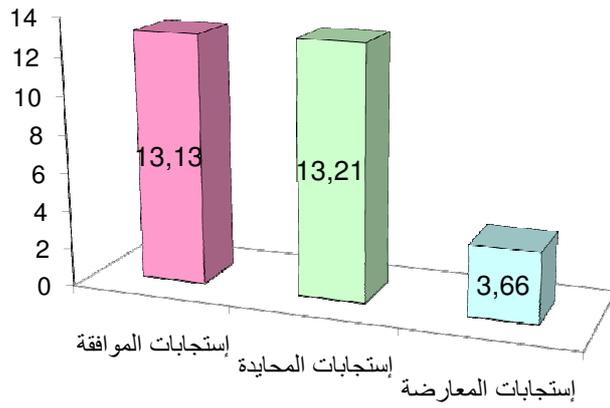
أما نتيجة كاف مربع للمؤشر المحسوبة = 90.25 وهي قيمة كبيرة من قيمة كاف المجدولة التي تساوي 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية = 2. وبالتالي فهي قيمة ذات دلالة إحصائية. وهذا يعني بأن المؤسسة مهتمة كثيرا برضا زبائنها وهو جوهر فلسفة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000. وتعريف الجودة بالنسبة للمؤسسة هي: "الجودة هي رضا الزبون".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق حول مفهوم نظام الجودة خاصة بمركب المجارف والرافعات.

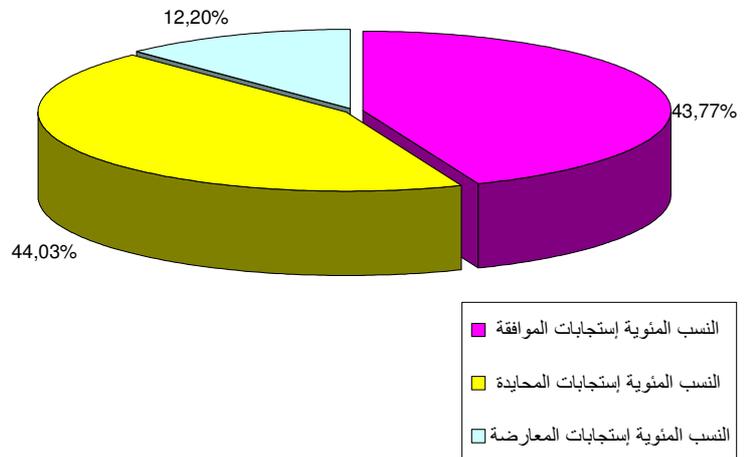
ومن خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول خاصة المتوسطات الحسابية والنسب المئوية الممثلة لإستجابات لأفراد العينة، نلاحظ بأن إستجابات الموافقة والمحايدة ونسبها المئوية متقاربة في عمومها. وهذا قد يرجع، كما أشرنا في تقديم البطاقة الفنية للمؤسسة، بأن عمليات البيع تتم عن طريق وحدات التوزيع مما يجعل عمال ومشرفي المؤسسة المنتجة بيعيين عن زبائن المؤسسة أي المستفيدين من منتجاتها. وأن عمليات الإتصال وإنتشار المعلومات ذات العلاقة بالزبون والسوق وخدمات ما بعد البيع، لا تعرف طريقها بسهولة إلى كل العمال. وهو ما لمسناه من الإرتفاع النسبي للإستجابات المحايدة على هذا المؤشر.

وفيما يلي نقدم تمثيلات بيانية لتوضيح النتائج بشكل أفضل:

الرسم البياني يمثل إستجابات أفراد العينة على البنود مؤشر الزبائن (رقم 25)



الرسم البياني البالي يمثل النسب المئوية للإستجابات لمؤشر الزائن (الشكل رقم 26)



## الجدول 1-11 - مدى التطبيق الصحيح لمضمون نصوص نظام الجودة بمواصفات الأيزو.

رقم	العبارات	تكرار موافق	نسبة مئوية %	تكرار محايد	نسبة مئوية %	تكرار معارض	نسبة مئوية %
11	رضا الزبائن هو الهدف الأساسي للمؤسسة.	22	73.34	07	23.34	01	03.33
15	هناك إلتزام قوي من قبل المؤسسة لتطبيق نصوص وإجراءات نظام إدارة الجودة بمواصفات الأيزو 9000 بشكل صحيح.	17	56.67	08	26.67	05	16.66
16	نظام إدارة جودة بمواصفات الأيزو سيؤدي إلى ممارسات إدارية جيدة تحقق متطلبات الزبائن.	26	86.67	03	10.00	01	03.33
17	نظام الجودة المطبق مكن المؤسسة من وضع نظام إداري وقائي يمنع حالات عدم المطابقة.	20	66.67	08	26.66	02	06.66

يرى 22 فردا من أفراد العينة أي بنسبة % 73.34 البند (11) بأن الفلسفة الجديدة المنبثقة عن تطبيق نظام الجودة وضعت رضا البائن هو الهدف الأساسي للمؤسسة ويمثل جوهر نظام الجودة المطبق والذي يعتمد أساسا على المقاربة التجارية.

كما يرى 17 فردا أي بنسبة % 56.67 على البند (15) بأن هناك إلتزام قوي من إدارة المؤسسة لتطبيق نصوص وإجراءات نظام إدارة الجودة مقابل 26.67 % أجابوا بالحياد.

من ناحية أخرى عبر 26 فردا، أي بنسبة % 86.67 بإتجاه إيجابي جدا، بأن تطبيق نظام الجودة يؤدي إلى ممارسات إدارية جيدة ومتقدمة تحقق متطلبات الزبائن ومن ثم ضمان الجودة. هذه الإستجابة القوية تعبر عن قناعة وثقة المشرفين بأن التطبيق الصحيح والمستوفي لشروط الأيزو يحقق النتائج المستهدفة .

قد تحقيق هذا الهدف لذلك رأى 20 فردا أي بنسبة % 66.67 البند (17) ان المؤسسة قد تمكنت من وضع نظام إداري وقائي ومتكيف يمنع حدوث حالات عدم المطابقة وبالتالي تأكيد ضمان الجودة بالمعنى الواسع لها. **L'assurance qualite**.

أما نتيجة كاف مربع المحورية المحسوبة = 44.86 وهي قيمة كبيرة من كاف الجدولة التي تساوي 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية = 2. وهي قيمة ذات دلالة إحصائية.

وهذا يشير إلى أن المشرفون يرون بأن هناك تطبيق صحيح وجيد لمضمون نظام الجودة ( أي تطبيق المبادئ والنصوص والإحتكام للشروط التي تقف عليها منظومة الأيزو ) .

## الجدول 11-2 التغييرات التي أجرتها المؤسسة لتهيئة الظروف وتكييفها لتطبيق نظام الجودة.

رقم	العبارات	تكرار موافق	نسبة مئوية %	تكرار محايد	نسبة مئوية %	تكرار معارض	نسبة مئوية %
01	أجرت المؤسسة تغييرات في عمليات processus الإنتاج بعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو.	22	73.33	04	13.34	04	13.34
02	أصبحت أساليب العمل تركز على العمل الجماعي من خلال الفرق .	17	56.67	10	33.33	03	10.00
12	أصبحت الإجراءات القانونية لأساليب العمل في ظل نظام الجودة سهلة بإمكان العامل تطبيقها بشكل صحيح.	17	56.67	05	16.66	08	26.67
13	تحددت الآن صلاحيات كل هيئة بشكل واضح.	14	46.67	10	33.33	06	20.00
14	نظم العمل وأساليب سير العمليات أصبحت أكثر إستجابة لحل المشكلات المتعلقة بالعمل لضمان الجودة.	16	53.33	11	36.67	03	10.00

كانت إستجابة أفراد العينة وبنسبة 73.33% على البند (01) ، وهي نسبة قوية جدا، بأن المؤسسة قد أحدثت تغييرات في نظم عمليات الإنتاج وكذا كل العمليات المكمل لها بحيث أصبحت مسايرة لمتطلبات وإرشادات نظام الجودة بمواصفات الأيزو.

كما يرى 17 فردا أي نسبة 56.67% البند (02) بأن أساليب العمل الحالية بعد تطبيق نظام الجودة أصبحت تركز على العمل الجماعي من خلال طريقة العمل بالفرق لأن نظام الجودة يركز على هذا المبدأ، مقابل 33.33% كانت محايدة دون إبداء رأي.

من نتائج التغييرات يقر المشرفون، في البند (12) وبنسبة 56.67% أي 17 فردا، بأن الإجراءات القانونية لأساليب العمل في ظل تطبيق نظام الجودة تتميز بالسهولة والمرونة. وهذا ما قد يجعل العمال يطبقون تلك الإجراءات والأساليب بشكل صحيح وفعال يضمن جودة المنتج.

كما يرى أيضا أفراد العينة وبنسبة 53.33% على البند (14) بأن نظم العمل وأساليب سير العمليات أصبحت أكثر إستجابة لحل المشكلات ذات العلاقة بالعمل مقابل 36.67% أجابوا بالحياد. هذه التي تعتبر فوق المتوسط قليلا قد توحى إلى وجود بعض النقائص فيها وهو ما عبر لنا عنه مسؤول الجودة على مستوى المركب بأننا لانزال نتعلم عندما كنا في الدراسة الإستطلاعية. وما أشار إليه جاك برينو ولويس توفى<sup>1</sup>.

رغم أن أفراد العينة رأوا في البنود السابقة لهذا المحور بأن هناك تغييرات قد حدثت، لكنها لم تعالج بشكل مقبول حسب وجهة نظر المشرفين في بعض النواحي منها صلاحيات الأفراد والهيئات مما قد يشير إلى أنه مايزال بعض الغموض. وعلى هذا الأساس كانت الإستجابة ضعيفة نوعا ما على البند (13) حيث رأى 46.67% فقط بأن صلاحيات الأفراد والهيئات أصبحت واضحة مقابل 26.67% من الإستجابات كانت معارضة لهذا الموقف.

أما نتيجة كاف مربع المحورية المحسوبة = 41.44 وهي قيمة كبيرة من كاف الجدولة التي تساوي 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية = 2. وهي قيمة ذات دلالة إحصائية. وهذه النتيجة تشير إلى أن المشرفون يؤكدون بأن المؤسسة قد أحدثت تغييرات لتبني نظام التسيير الجديد وهيئت الظروف لأنجاحه. وتشير الدراسات بان تبني وتطبيق نظام الجودة يستلزم إحداث تغييرات في شتى المناحي وخصوصا منها نظم العمليات والإجراءات وتحسين وتعبئة العاملين من كل المستويات التنظيمية لتقبل وتطبيقه بشكل صحيح.

---

<sup>1</sup> - De Jacques Brunot et Louis Tuvée/-les changements dans les organisations collection que sais-je ? op cit p.80.

الجدول 11 -3 تقييم تطبيق نظام الجودة من خلال بعض النتائج المترتبة عن تطبيق نظام الجودة.

رقم	العبارات	تكرار موافق	نسبة مئوية %	تكرار محايد	نسبة مئوية %	تكرار معارض	نسبة مئوية %
03	أصبحت للمؤسسة القدرة على استخدام ادوات القياس بتطبيق الأساليب الإحصائية لرقابة الجودة.	19	63.33	08	26.67	03	10.00
04	نظام الجودة مكن المؤسسة من توفير شروط الإتصال بين مختلف المصالح بشكل فعال.	19	63.34	08	26.66	03	10.00
05	حصول المؤسسة على شهادة المطابقة بمواصفات الأيزو مكنها من وضع فلسفة إدارية تعتمد على الفعالية في الأداء.	19	63.33	09	30.00	02	06.67
06	ساعد نظام الجودة المؤسسة على وضع إجراءات تنظيمية مرنة قابلة للتطبيق.	19	63.34	09	30.00	02	06.67
07	تمكنت المؤسسة من القضاء على القرارات المتناقضة بعد حصولها على شهادة المطابقة لنظام الأيزو.	15	50.00	09	30.00	06	20.00
08	نظام الجودة مكن المؤسسة من تصميم عمليات متطورة في الأداء.	18	60.00	08	26.67	04	13.33
09	العمليات التنظيمية أصبحت مرنة تمكن المؤسسة من الإستجابة للتغيير	15	50.00	10	33.33	05	16.67
10	تمكنت المؤسسة من وضع الإجراءات التصحيحية لمعالجة الإنحرافات و الأخطاء بشكل فعال.	13	43.33	11	36.67	06	20.00

يشير هذا المحور إلى تقييم إكتساب المؤسسة القدرة على التحكم في أساليب العمل ونظم التسيير وقدرتها كذلك على قياس جودة المنتج، وذلك من خلال تطبيق نظام الجودة بمواصفات الأيزو وحصولها على شهادة المطابقة. وللتذكير فإن المؤسسة قد طبقت المقاربة الإدارية. وعليه فقد عبر 19 فردا بالموافقة على البنود (03. 05) وبنسبة 63.33% . ومن ثم فهم يرون بأن المؤسسة قادرة على قياس جودة المنتج. كما أنها تتحكم بشكل جيد في استخدام الأساليب الإحصائية بطرق علمية. كما أنه أصبح للمؤسسة فلسفة ومنهج جديد يهدف إلى تحقيق الفعالية في الأداء العام وبشكل دائم. ويتدعم هذا الموقف من الإستجابات بالموافقة على البند (08) حيث يرى 18 فردا أي بنسبة 60.00% بأن نظام الجودة المطبق حاليا بالمؤسسة كان بشكل صحيح

كما أن فلسفتها وتوجهها الجديد مكنها من تصميم نظام عمليات متطور يستوفي شروط الجودة بمواصفات الأيزو 9000.

كما عبر 19 فردا أي بنسبة 63.34 % البنود (04. 06) بالموافقة على أن تطبيق نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة مكنها من توفير شروط الإتصال بين مختلف المصالح بشكل فعال وضع فلسفة إدارية تعتمد على الفعالية في الأداء.

رغم الإستجابة الإيجابية على البنود السابقة إلا أنها كانت متوسطة على البنود (07. 09) حيث عبر 15 فردا فقط أي بنسبة 50.00 % بالموافقة على أن المؤسسة قد تمكنت من القضاء على القرارات المتناقضة وواستبدالها بإجراءات مرنة بإمكانها أن تستجيب لدواعي التغيير والتكيف مع متغيرات المحيط أو الإستجابة السريعة للتحديات التي قد تحدثها منظومة الأيزو في نقاطها الإرشادية. وتبين ذلك بعد أن تأكد، أنها طبقت بشكل صحيح مضامين نصوص الجودة وحصولها شهادة المطابقة.

كما يرى سوى 43.33 % في البند (10) أي 13 فردا بأن المؤسسة قد تمكنت حقيقة من وضع إجراءات تصحيحية لمعالجة الأخطاء والانحرافات مقابل 36.66 % كانت محايدة.

أما نتيجة كاف مربع المحورية المحسوبة = 70.425 وهي قيمة كبيرة من كاف الجدولة التي تساوي 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية = 2. وهي قيمة ذات دلالة إحصائية. وهذه النتيجة تشير إلى أن المشرفون يرون بأن التغييرات التي أحدثتها المؤسسة كانت ناجحة، بحيث تمكنت من تطبيق نظام الجودة العالمي. والنتائج المترتبة عن ذلك كانت جيدة، إذ استطاعت الحصول على شهادات المطابقة لثلاث مرات متتالية. وأهم مؤشرات، أصبحت لها القدرة على إستخدام بفعالية أدوات القياس لمراقبة وتأكيد جودة المنتج، وضع فلسفة إدارية جديدة قوامها رضا الزبون، وضع جهاز إداري حصين بإجراءاته التنظيمية ونظم العمليات وفق مقاربة العمليات ( l'approche processus ) يتميز بالمرونة والقدرة على الإستجابة السريعة للتغييرات أو التحديثات أو التحسينات التي قد تفرضها منظومة القياس العالمية، أو تلك التي قد تترتب عن حالات عدم المطابقة la non qualite أو الانحرافات والتعديلات وبالتالي فهي قادرة على العمل بالمقاربة التعديلية والوقائية preventive l'approche corrective et وكذا التحكم في الوثائق.

ويمكن إجمال الجداول 11-4 إجابات لمؤشر التنظم الإداري في الجدول التالي.

رقم العبارة	تكرار موافق	نسبة المنوية	تكرار محايد	نسبة المنوية	تكرار معارض	نسبة المنوية
01	22	%73.34	04	%13.33	04	%13.33
02	17	%56.67	10	%33.33	03	%10.00
03	19	%63.33	08	%26.67	03	%10.00
04	19	63.33%	09	%30.00	02	%06.67
05	19	%63.33	08	%26.67	03	%10.00
06	19	%63.33	09	%30.00	02	%06.67
07	15	%50.00	09	%30.00	06	%20.00
08	18	%60.00	08	%26.67	04	%13.33
09	15	%50.00	10	%33.33	05	%16.67
10	13	%43.33	11	%36.67	06	%20.00
11	22	%73.34	07	%23.33	01	%03.33
12	17	%56.67	05	%16.66	08	%26.67
13	14	%46.67	10	%33.33	06	%20.00
14	16	%53.33	11	%36.67	03	%10.00
15	17	%56.67	08	%26.67	05	%16.66
16	26	%86.67	03	%10.00	01	%03.33
17	20	%66.67	08	%26.67	02	%06.66
مجموع	308		138		64	

المتوسط الحسابي للمؤشر على تكرار موافق =  $17/308 = 18.11$

المتوسط الحسابي للمؤشر على تكرار محايد =  $17/138 = 8.11$

المتوسط الحسابي للمؤشر على تكرار معارض =  $17/64 = 3.76$

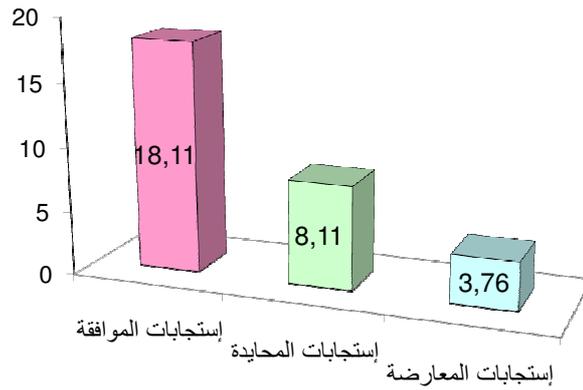
كاف مربع للمؤشر التنظيم الإداري = 184.141.

أما نتيجة كاف مربع للمؤشر المحسوبة = 181.141 وهي قيمة كبيرة من قيمة كاف الجدولة التي تساوي 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية = 2. وبالتالي فهي قيمة ذات دلالة إحصائية. وهذا يعني بأن المؤسسة مهتمة كثيرا بإدخال والعمل وتطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو وفق ماتطلبه المقاربة الإدارية لهذا النظام. أي وضع نظام إداري يتماشى شروط نظام الجودة العالمي كي تتمكن من إرضاء زبائننا.

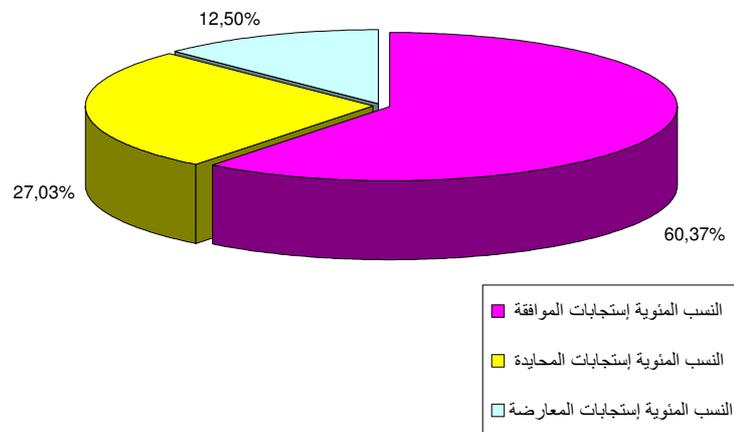
ومن خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول خاصة بالمتوسطات الحسابية والنسب المئوية الممثلة لإستجابات لأفراد العينة، نلاحظ بأن إستجابات الموافقة كانت مرتفعة حيث بلغت على التوالي 18.11 أي 60.37% أما الإستجابات المحايدة فكانت 8.11 أي 27.03% وهذا راجع للإهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة لهذا المجال كونها مؤسسة مازالت في بداية الطريق لتطبيق هذا النظام والدخول في سوق المنافسة الحرة وهو كما يقول جون بريلمان<sup>1</sup> J Brillman بأن نظام الأيزو يقوم على التوثيق وهو كذلك الطريق الوحيد الذي يمكن المؤسسات الصغيرة والمبتدئة من شق طريقها نحو النظام إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي نقدم تمثيلات بيانية لتوضيح النتائج بشكل أفضل:

الرسم البياني التالي يمثل إستجاباتن أفراد على مؤشر جودة المنتج الشكل رقم 27...



الرسم البياني التالي يمثل لإستجابات بالنسب المئوية الشكل رقم 28..



<sup>1</sup> - J.Brillman : les meilleures pratiques du management. Op.cit p.150

**جدول 1-12 تقييم جودة المنتج من خلال تطبيق مبدأ الفعالية في الأداء العام كأحد أساسيات الجودة الشاملة.**

رقم	العبارات	تكرار تموافق	نسبة مئوية	تكرار محايد	نسبة مئوية	تكرار معارض	نسبة مئوية
01	إنخفاض معدل عمليات التدخل ما بعد البيع على منتج المؤسسة المباع للزبون.	10	33.33	16	53.34	04	13.33
02	أصبح منتج المؤسسة خال من العيوب.	04	13.33	20	66.67	06	20.00
03	تمكن العمال من السيطرة على الأخطاء .	12	40.00	10	33.33	08	26.67
04	جودة المنتج مكنت المؤسسة من تحقيق عوائد مالية معتبرة.	20	66.67	10	33.33	00	00.00
07	تمكنت المؤسسة من خلال تطبيق نظام الجودة تخفيض تكاليف المنتج.	12	40.00	15	50.00	03	10.00

الإستجابات المنخفضة تشير إلى عدم إطلاع المشرفين بالمعلومات المرتردة، وذات العلاقة بعمليات ما بعد البيع التي هي الأخرى تدرج في ظل سياسة رضا الزبون متابعة خدمته. وعلى هذا الأساس نلاحظ إستجابات أفراد العينة بالحياد على البندين (1. 2) حيث عبر 53.33% منهم بالحياد إزاء معدلات التدخل بعد البيع إذا كانت قد إنخفضت أم لا. و 66.66% بالحياد، وهي نسبة مرتفعة، أي تعبيراً كذلك بأنهم لا يعرفون ما إذا كان المنتج المباع والمستغل من طرف الزبون هو خال من العيوب وخاصة بعد مدة زمنية من التشغيل للتأكد من جودته ويقابل ذلك 20% منهم بالمعارضة أي رأوا بأن المنتج يحمل عيوباً.

كما عبر 40.00% منهم فقط بالموافقة في البند (03) على أن العمال تمكنوا من السيطرة على الأخطاء التي قد تحدث في نظام العمل Processus de travail سواء في سيرورات الإنتاج أو العمليات المكتملة وهي نسبة متوسطة، في حين يقابلها 33.33% محايدة و 26.67% معارضة أي نسبة معتبرة نوعاً ترى العكس وهذا يشير إلى أن عمال هذه المؤسسة لم تبلغوا بعد المستوى المطلوب من المهارة. وهو ما اشار إليه قائد عمليات التدريب le pilote de processus formation. عندما أجرينا معه مقابلة مبدئية في الدراسة الإستطلاعية أي ان المؤسسة ماتزال تبرمج دورات تدريبية منها ما هي منبثقة عن نتائج التقييم السنوي ورسم خطط العمل لسنة قادمة وهنا ما هو ظرفي أي عند حدوث حالات عدم المطابقة تتعلق بقلة مهارة العامل.

بينما كانت إستجابات المشرفين على البند (04) بالموافقة وبنسبة عالية. حيث يرى 66.67% منهم، بأن جودة المنتج الحالية بإمكانها أن تحقق عوائد مالية تزيد من مداخل المؤسسة.

أما الإستجابة على البند (07) فكانت كذلك منخفضة حيث يرى سوى 40.00% بأن تطبيق نظام الجودة مكنها من تخفيض تكاليف الإنتاج. وقد يرجع ذلك إلى ضعف نظام الإتصال المنتهج من قبل المؤسسة. فيما عبر 50.00% منهم بالحياد على نفس البند (أي يفتقرون إلى المعلومة) وهذا ما اشار إليه مسؤل الجودة عند مقابلتنا له في الدراسة الإستطلاعية حيث رأى بأن هناك قلة الإهتمام بالمعلومات المرتدة.

أما نتيجة كاف مربع للمؤشر المحسوبة = 26.92 وهي قيمة كبيرة من قيمة كاف الجدولة التي تساوي 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية = 2. وبالتالي فهي قيمة ذات دلالة إحصائية. وهذا يعني بأن المشرفون يؤكدون على مبدأ الفعالية في الأداء والتصميم كشروط أساسية من شروط الجودة وهو متوفر بالمؤسسة ويمكن أن يتحصل عليه العمال من خلال عمليات التدريب المستمر المبرمجة من طرف المؤسسة والموجه للعالمين في مختلف المستويات وهذا يعني أن جودة المنتج ستتحقق.

## جدول 12-2 إهتمام المؤسسة بجودة المنتج من خلال جودة العمليات المحققة له.

رقم	العبارات	تكرار موافق	نسبة مئوية %	تكرار محايد	نسبة مئوية %	تكرار معارض	نسبة مئوية %
06	تحقيق جودة عالية في المنتج أصبح هدف كل عامل بالمؤسسة.	22	73.33	03	10.00	05	16.67
09	تطبق المؤسسة إجراءات رقابية صارمة لتأكيد جودة عمليات إنتاج المنتج قبل تسليمه للزبون.	19	63.34	07	23.33	04	13.33
10	بإمكان المؤسسة تسليم المنتج للزبون في الأجل المحددة.	20	66.67	07	23.33	03	10.00
11	زاد إهتمام المؤسسة بمبدأ التحسين المستمر المطبق على المنتج لتحسين مكانتها في السوق.	21	70.00	07	23.33	02	06.67

ويرى المشرفون، وبنسبة 73.33% وهي إستجابة قوية على البند (06)، بأن التطلع إلى تحقيق منتج ذي جودة عالية تكسبه ميزة تنافسية في السوق أصبحت هدف كل عامل بالمؤسسة لأنه أصبح لديه وعي بما يدور في المحيط التنظيمي والسوق التنافسية. ويؤكد المستجوبون سعي

المؤسسة لتحقيق هذا المطلب من خلال الإستجابة المرتفعة لأفراد على البند(11)، حيث بلغت بنسبتها 70.00%. ويتجلى الإهتمام الذي توليه المؤسسة لعملية التحسين المستمر الذي تريد تطبيقه على المنتج من خلال تحسين مستوى الأداء والوعي لدى عمالها. كما أنها حريصة على أن تخضع تلك العمليات لإجراءات التفثيش والمتابعة صارمة من خلال تطبيق مبدأ الرقابة على المنتج قبل تسليمه للزبون حيث أكد 63.34 % من أفراد العينة وهي الإستجابة على البند (09) على هذا الحرص الذي توليه المؤسسة.

كما يرى 66.67 % من أفراد العينة(البند 10 ) كذلك بأنه بإمكان الشركة تسليم المنتج في الأجل المحددة.

أما نتيجة كاف مربع للمؤشر المحسوبة = 52.175 وهي قيمة كبيرة من قيمة كاف الجدولة التي تساوي 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية =2. وبالتالي فهي قيمة ذات دلالة إحصائية. بمعنى أن المؤسسة كثيرة الإهتمام بجودة المنتج ويتجلى ذلك من خلال نظم العمليات التي تتميز بالمرونة والإستجابة الملائمة وقدرتها على إحداث التعديلات ووضع أسلوب الوقاية لتجنب عدم المطابقة سواء في المنتج أو العمليات المحققة له.

#### الجدول 12-3 مكانة المنتج في السوق كمؤشر على جودته.

رقم	العبارات	تكرار موافق	نسبة مئوية %	تكرار محايد	نسبة مئوية %	تكرار معارض	نسبة مئوية %
05	يحتل منتج مؤسستكم مكانة عالية في السوق مقارنة بالمنتجات المماثلة.	09	30.00	18	60.00	03	10.00
08	سرعة إستجابة المؤسسة لمطالب زبائنها زاد من إهتمامهم بمنتجاتها	18	60.00	05	16.67	07	23.33
12	زبائن المؤسسة راضون على جودة المنتج المقدم لهم.	09	30.00	18	60.00	03	10.00
13	زادت الميزة التنافسية لمنتجاتكم في السوق.	09	30.00	19	63.33	02	06.66

لقد سجلنا إستجابة قوية على البند(08) أي 60.00%. حيث يشير أفراد العينة على أن المؤسسة جد مهتمة بمطالب زبائنها مما يجعلها تستجيب بسرعة لتلبية تلك المطالب حتى تكسب ثقتهم وتنال رضاهم. وهي سياسة ذات أهمية حيث تحسن صمعة المؤسسة في السوق.

أما فيما يتعلق بمكانة المنتج في السوق يبدو أن المشرفين لا يملكون المعطيات أي التغذية الراجعة (الإتصال ضعيف بين الوحدات الإنتاجية ووحدات التوزيع) غير متوفرة على مستواهم رغم أن مسؤول الجودة قد أشار بأن كل المعلومات والبيانات تنشر وبشكل مستمر على شبكة الإنترنت. وعلى هذا الأساس قد كانت الإستجابة محايدة على البند (05) أي نسبة 60.00% منهم لا يعرفون المكانة التي يحتلها منتج في السوق.

يركز هذا المحور على تقييم وقياس جودة المنتج من خلال إتجاهات المشرفين وكمؤشر رئيسي لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قد طبقت نظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو بشكل صحيح لضمان الجودة ونيل رضا الزبون بإعتباره الحكم الأساسي على جودة المنتج. علما أن ذات المؤسسة قد تحصلت على شهادة المطابقة ثلاث مرات. كانت إستجابات أفراد العينة محايدة على البنود (12. 13) أي بنسبة 60.00% و 63.33% ، يركز هذين النبدين على رضا الزبائن وزيادة الميزة التنافسية لمنتج المؤسسة في السوق. ونلفت الإنتباه هنا، أنه عندما قدمنا في البطاقة الفنية للمؤسسة، كنا قد أشرنا بوضوح بأن المركب يقوم بعمليات الإنتاج الحقيقية . ثم يضع تحت تصرف وحدات التوزيع أو البيع منتج. وهذه الأخيرة هي التي تتعامل مع الزبون الحقيقي بصورة مباشرة. وعليه فإن المعلومات قد لا تصل بشكل جيد إلى المشرفين بالوحدات الإنتاجية، أو أنهم غير مهتمين بذلك. وكان ذلك رأي مسؤول الجودة عندما أجرينا معه المقابلة في الداراسة الإستطلاعية. قال لنا بأن المعلومات تصل إلى كل المستويات التنظيمية، عبر شبكة الإنترنت Intranet، غير أنه لاحظ بأن المشرفين وبعض المسؤولين من مستويات مختلفة لا يطلعون على كل ما يتاح لديهم من أخبار عن المؤسسة.

أما نتيجة كاف مربع للمؤشر المحسوبة = 26.92 وهي قيمة كبيرة من قيمة كاف المجدولة التي تساوي 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية = 2.

الجدول رقم 12-4 يمكن إجمال مؤشر الخاص بجودة المنتج.

رقم العبارة	تكرار موافق	نسبة المنوية	تكرار محايد	نسبة المنوية	تكرار معارض	نسبة المنوية
01	10	%33.33	16	%53.34	04	%13.33
02	04	%13.33	20	%66.67	06	%20.00
03	12	%40.00	10	%33.33	08	%26.67
04	20	%66.67	10	%33.33	00	00.00
05	09	%30.00	18	%60.00	03	%10.00
06	22	%73.34	03	%10.00	05	%16.66
07	12	%40.00	15	%50.00	03	%10.00
08	18	%60.00	05	%16.67	07	%23.33
09	19	%63.34	07	%23.33	04	%13.33
10	20	%66.67	07	%23.33	03	%10.00
11	21	%70.00	07	%23.33	02	%06.67
12	09	%30.00	18	%60.00	03	%10.00
13	09	%30.00	19	%63.33	02	%06.67
المجموع	185		155		50	

المتوسط موافق  $1 = 13/185 = 14.24$  أما النسبة المنوية = 47.47  
 المتوسط محايد  $2 = 13/155 = 11.92$  أما النسبة المنوية = 39.73  
 المتوسط معارض  $3 = 13/50 = 03.84$  أما النسبة المنوية = 12.80  
 كماف مربع للمؤشر = 73.215

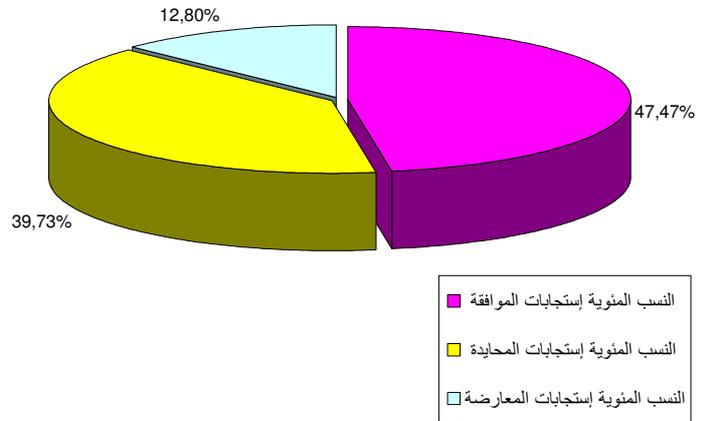
أما نتيجة كاف مربع للمؤشر المحسوبة = 73.215 وهي قيمة كبيرة من قيمة كاف المجدولة التي تساوي 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية = 2. وبالتالي فهي قيمة ذات دلالة إحصائية. ونلاحظ في هذا المؤشر، ومن خلال المحاور المقدمة سابقا، بأن المشرفون واثقون بأن المؤسسة تطبق كل الأساليب الإحصائية وتستخدم، وبكفاءة عالية، أدوات القياس والمراقبة لضمان جودة عالية على المنتج. كما أنها تتبع كل الإجراءات التنظيمية التي تنص عليها منظومة الأيزو. وما يدل على إحترام المؤسسة لتلك الشروط والضوابط التي تشترطها منظمة القياس العالمية وهو خضوع المؤسسة لعمليات التفتيش والمراجعة وحصولها على شهادات المطابقة. غير أن الإستجابات المشرفين كانت تتسم بالحياد أحيانا وأخرى الموافقة الضعيفة ذلك

راجع لضعف جهاز الإتصال بين وحدات الإنتاج والتوزيع ومن قلة المعلومات المتدفقة عن السوق وآراء الزبائن ومكانة المنتج و حتى قلة دراسات السوق.

وفيما يلي نقدم تمثيلات بيانية لتوضيح النتائج بشكل أفضل:  
الرسم البياني التالي يمثل إستجابات أفراد العينة على مؤشر جودة المنتج الشكل رقم...



الرسم البياني التالي يمثل الإستجابات بالنسب المئوية الشكل رقم ..



## الجدول 1-13 محور إتجاهات الطبقة المشرفة نحو تطبيق نظام جودة.

الرقم	العبارات	تك موافق	نسبة مئوية	تكرار محايد	نسبة مئوية	تكرار معارض	نسبة مئوية
01	المشرفون راضون على تطبيق نظام إدارة الجودة بمواصفات الأيزو.	20	66.67	06	20.00	04	13.33
02	نظام إدارة الجودة بمواصفات الأيزو هو احسن أساليب التسيير للتحكم في جودة المنتج.	24	80.00	06	20.00	00	00.00
07	يتم إنجاز مختلف العمليات بالتعاون بين عمال مختلف المستويات التنظيمية.	17	56.67	10	33.33	03	10.00
12	المشرفون مقتنعون بأن نظام الجودة بمواصفات الأيزو مكن المؤسسة من توثيق الإجراءات التنظيمية في العمليات Processus لتحقيق الجودة على المنتج.	21	70.00	08	26.67	01	03.33
15	الإدارة ملتزمة بإنجاح عملية إدارة الجودة بمواصفات الأيزو	23	76.67	05	16.67	02	06.66

نلاحظ من خلال الإستجابة على البنود (1، 2، 12، 15) بأن إتجاهات المشرفين نحو تطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو كانت إيجابية في عمومها، حيث عبر بالموافقة 66.67 % على البند (01) أي أنهم جد راضون على تطبيق هذا النظام. كما يرى أفراد العينة وبنسبة 80 % من خلال البند (02) ، وهي نسبة قوية جدا ، بأن نظام الجودة بمواصفات الأيزو هو أحسن أساليب التسيير حيث يوفر للمؤسسة قدرة ضمان الجودة المنتج وسيروات العمليات. ويتدعم هذا الموقف الإيجابي، بالإستجابة القوية كذلك على البند (12) حيث وافق 70% من المشرفين وعن قناعة بأن نظام الجودة بمواصفات الأيزو المطبق بمؤسستهم قد مكنها من وضع نظام إداري مطابق لنصوص الجودة وتوثيق تلك الأساليب والإجراءات التنظيمية لضمان جودة المنتج. كما كانت الإستجابة قوية كذلك على البند (15) يث يرى 76.67 % ، وهي نسبة مرتفعة، من المشرفين بأن الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق وبنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة.

أما نتيجة الإحصاء الإستدلالي فكانت كالتالي: قيمة كاف مربع المحسوبة للمحور 100 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية وأنها أكبر من قيمة كاف الجدولة = 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2. وهذا يعني أن المشرفون يحملون إتجاهات إيجابية نحو تطبيق نظام الجودة بمواصفات الأيزو. وأنهم مقتنعون بأنه أسلوب يتميز بقدرة عالية.

## جدول 13-2 الرغبات النفسية في ظل نظام الجودة.

الرقم	العبارات	تك موافق	نسبة مئوية	تك محايد	نسبة مئوية	تك معارض	نسبة مئوية
13	الحاجات النفسية للمشرفين أصبحت ملبأة بشكل أفضل في ظل نظام الجودة	10	33.33	15	50.00	05	16.67
14	أصبح المشرفون يشعرون بالراحة النفسية أكثر.	07	23.33	16	53.37	07	23.33

رغم الإستجابات القوية بالرضا عن نظام الجودة من حيث فلسفته ومبادئه الصالحة للتطبيق بالمؤسسات على إختلاف أنشطتها. ورغم تعبيراتهم بالقناعة عن التطبيق الجيد للنظام من الناحية التنظيمية تركيزه على الجانب الإداري (تنظيم القوانين والإجراءات ونظم سير العمليات وإحترام مبادئ الجانب الإداري فيها) . إلا أن تطبيق هذا النظام بالمؤسسة لم يحقق الرغبات ولا الحاجات النفسية ولا حتى المطالب الخاصة بالطبقة المشرفة. حيث عبر سوى 33.33% على البند (13) وهي نسبة ضعيفة، بأن الحاجات نفسية قد تحققت مقابل 50.00% من الإستجابات كانت محايدة. ويتدعم هذا الموقف السلبي بإستجابة أضعف حيث رأى سوى 23.33%، على البند (14)، بأنهم يشعرون بالراحة النفسية، مقابل 53.37% محايدة و 23.33% معارضة تماما لهذا الموقف. وهذا ما قد أشرنا إليه سابقا بأن المؤسسة لم تهتم سوى بالجانب التجاري (رضا الزبون) والجانب الإداري (نظم العمليات لأنه يخضع بإستمرار لمعاينة المراجعين والمفتشين). اما الجانب الإنساني لم يتحقق بعد.

الجدول 13-3 تطبيق نظام الجودة مكن المؤسسة من تحديد الأدوار والصلاحيات والوظائف.

الرقم	العبارات	تك موافق	نسبة مئوية	تك محايد	نسبة مئوية	تك معارض	نسبة مئوية
03	تحددت صلاحيات الطبقة المشرفة بشكل أفضل خاصة بعد تطبيق المؤسسة نظام الجودة بمواصفات الأيزو.	16	53.34	12	40.00	02	06.66
04	أنت تشارك الآن في عمليات صنع القرار.	10	33.33	03	10.00	17	56.67
05	تساهم طبقة المشرفين في عمليات تحسين جودة المنتج من خلال تقديم المقترحات.	18	60.00	07	23.33	05	16.67
06	هناك تعاون فعال بين الإدارة العليا و المشرفون لتحقيق أهداف المؤسسة.	13	43.34	11	36.66	06	20.00
08	اصبحت المؤسسة في ظل تطبيق نظام الجودة أكثر إهتماماً بمقترحات المشرفون.	19	63.34	08	26.66	03	10.00
09	دور الطبقة المشرفة أصبح أكثر وضوحاً.	18	60.00	09	30.00	03	10.00
10	تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الطبقة المشرفة لتطبيق نظام الجودة.	20	66.67	09	30.00	01	03.33
11	يستشارك مسؤولك المباشر في إتخاذ القرارات الخاصة بالمصلحة أو القسم الذي تعمل فيه.	21	70.00	07	23.33	02	06.67

كانت إستجابة أفراد العينة على البند (03) بالموفقة وبنسبة 53.34%. حيث ترى الطبقة المشرفة بأن صلاحياتها الوظيفية قد إتضحت في ظل تطبيق نظام الجودة. كما تقر هذه الطبقة بأن دورها كذلك أصبح أكثر وضوحاً في تطبيق نظام الأيزو، حيث كانت نسبة الإستجابة بالموافقة على البند (09) 60%. مقابل 30% محايدة و10% معارضة وضوح دورها.

رغم تحدد الصلاحيات من الناحية القانونية (في نظم العمليات وإجراءات العمل وهو التطبيق الصحيح لنظام الجودة)، ورغم وضوح دورها. لكن الإدارة العليا لا تمنح لهذه الطبقة الفرص الحقيقية بالمتشاركة في عملية صنع القرارات حيث عبر 56.67% بالمعارضة على البند (04) مقابل 33.33% وهي نسبة ضعيفة قليلاً أي أن الطبقة المشرفة لا تشارك في صنع القرارات الهامة بالمؤسسة. إلا أن المسؤل المباشر للمشرف يستشير في إتخاذ القرارات الخاصة

بالمصلحة أو القسم التي يسيرها وهو ما عبر عنه 70.00% على البند (11) وهي نسبة مرتفعة جدا مقابل 23.33% من الإستجابات كانت محايدة .

من جهة أخرى يقر أفراد العينة كذلك بأن الإدارة لا تتعاون مع الطبقة المشرفة في أداء المهام حيث عبر بالموافقة سوى 43.34% على البند(06) وهي نسبة دون المتوسط مقابل 36.67% محايدة.

رغم عدم إشراك هذه الطبقة في عمليات صنع القرار على مستوى الإدارة العليا وعدم تعاونها معها في أداء المهام الهامة. تبقى هذه الطبقة محل إهتمام، حيث عبر عليه أفراد العينة في البند (08) وبنسبة 63.37% بأن المؤسسة تولي إهتمام كبير لمقترحات المشرفي مقابل 26.67% كانت محايدة . كما أن المؤسسة تعتمد إلى حد كبير على الطبقة المشرفة لتطبيق نظام الجودة وذلك بحكم مكانتها التنظيمية أي وسط السلم التنظيمي. وهو ما عبر عنه أفراد العينة على البند (10) وبنسبة 70%.

أما نتيجة التحليل الإحصاء الإستدلالي فكانت كالتالي : أن قيمة كاف مربع المحسوبة للمحور =61.275، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية وأنها أكبر من قيمة كاف الجدولة = 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 2. وهذا يؤكد العناية الكافية التي توليها المؤسسة لجانب التجاري و الإداري بشكل جيد حيث قامت بتحديد الصلاحيات والأدوار والمهام حتي يقوم كل فرد عمله لضمان جودة المنتج. علما أن نظام الأيزو يحرص كل الحرص على تطبيق صارم وإلتزام قوي بالمبادئ والنصوص المطلوب توافرها بإعتبارها السبيل الوحيد لتأكيد الجودة الشاملة. وهذا ما اشار إليه

الجدول رقم 13-4 إجمال إجابات الخاصة بمؤشر اتجاهات المشرفين نحو تطبيق نظام الجودة.

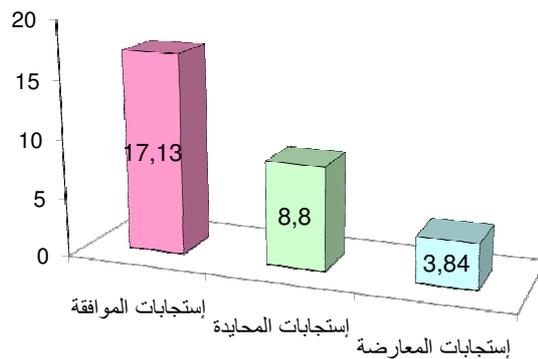
رقم العبارة	تكرار موافق	نسبة المنوية	تكرار محايد	نسبة المنوية	تكرار معارض	نسبة المنوية
01	20	%66.67	06	%20.00	04	%13.33
02	24	%80.00	06	%20.00	00	00.00
03	16	%53.34	12	%40.00	02	%06.67
04	10	%33.33	03	30.00	17	%56.67
05	18	%60.00	07	%23.33	05	%16.67
06	13	%43.34	11	%36.66	06	%20.00
07	17	%56.67	10	%33.33	03	%10.00
08	19	%63.33	08	%26.67	03	%10.00
09	18	%60.00	09	%30.00	03	%10.00
10	20	%66.67	09	%30.00	01	%03.33
11	21	%70.00	07	%23.33	02	%06.67
12	21	%70.00	08	%26.67	01	%03.33
13	10	%33.33	15	%50.00	05	%16.67
14	07	%23.34	16	%53.33	07	%23.33
15	23	%76.67	05	%16.67	02	%06.66
المجموع	257		132		61	

المتوسط م1 =  $15/257 = 0.05710 = 5.71\%$  أما النسبة المئوية = 57.10%  
المتوسط م2 =  $15/136 = 0.10880 = 10.88\%$  أما النسبة المئوية = 29.33%  
المتوسط م3 =  $15/61 = 0.24590 = 24.59\%$  أما النسبة المئوية = 13.47%  
كاف مربع المحسوبة للمؤشر = 131.29 أما كاف مربع الجدولة = 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05. ودرجة الحرية 2

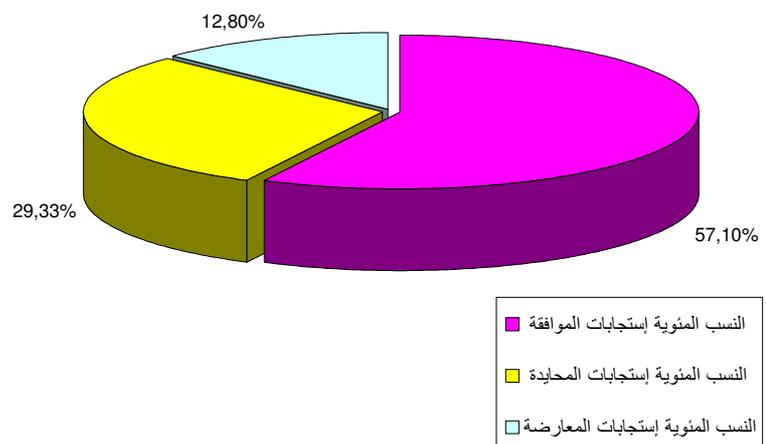
أما نتيجة كاف مربع للمؤشر المحسوبة = 131.293 وهي قيمة كبيرة من قيمة كاف المجدولة التي تساوي 5.991 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية = 2. وبالتالي فهي قيمة ذات دلالة إحصائية. وهذا يعني بأن المشرفون يحملون إتجاهات إجابية نحو تطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000. وتتجلى إجابية هذا المؤشر من خلال الإستجابات القوية بالموافقة على البنود

ومن خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول خاصة المتوسطات الحسابية والنسب المئوية الممثلة لإستجابات أفراد العينة، نلاحظ بأن إستجابات الموافقة كانت مرتفعة حيث بلغت 17.13 أي 57.10% ، أما الإستجابات المحايدة فكانت 08.80 أي 27.03% في حين كانت الإستجابة المعارضة ضعيفة أي 04.07 نسبة مئوية مماثلة 13.47% . وهذا يدل على أن المشرفون يحملون إتجاهات إجابية نحو نظام الجودة الشاملة لما فيه من. وفيما يلي نقدم تمثيلات بيانية لتوضيح النتائج بشكل أفضل:

الرسم البياني يمثل إستجابات أفراد العينة الخاص بإتجاهات تطبيق نظام الجودة الشاملة (رقم 29)



الرسم البياني يمثل الإستجابات الإتجاهات بالنسب المئوية الشكل رقم (30) .



## مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

بعد عرض نتائج الدراسة وإستنتاج بياناتها الرقمية وتبيين إستجابات أفراد العينة والتعليق عليها لتوضيح وفهم مواقفهم. سنناقش تلك النتائج المتحصل عليها في ضوء فرضيات الدراسة، فبالنسبة للفرضية العامة القائلة: " تحمل الطبقة الإشرافية بالمؤسسة الجزائرية إتجاهات إيجابية نحو تطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000."

وبعد إختبار هذه الفرضية، كانت إستجابات الأفراد إيجابية(بالموافقة) على البنود التالية:

البند رقم 02 حيث يرى 80% من أفراد العينة بأن نظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000 هو أحسن أساليب التسيير للتحكم في جودة المنتج، ويتدعم هذا الموقف بتعبير 70% منهم على البند 12 عن قناعتهم بأن هذا الأخير مكن المؤسسة من توثيق كل إجراءات ونظم العمل (أي نظام العمليات المختلفة les processus ) وأن الإدارة ملتزمة بتطبيقه بشكل صحيح لإنجاح وضمان الجودة، وهو موفق 76.66 % من أفراد العينة في البند 15.

ونلاحظ رضا المشرفون عن تطبيق هذا النظام وهو ما عبر عنه 66.67% في البند 01. وما يعزز رضا المشرفون عن تطبيق نظام الجودة موفقهم الإيجابي على البند 03 حيث يرون بأنه بعد تطبيق هذا الأخير، تحددت الصلاحيات والمسؤوليات بشكل أفضل وأكثر وضوحا، سواء بالنسبة للمصالح والهيئات أو الأفراد.

ولعل ما يدعم هذه الإتجاهات الإيجابية نحو نظام الجودة التي عبر بها أفراد العينة، هو حدوث بعض التغييرات الإيجابية في المؤسسة، منها المشاركة الفعالة حيث أصبحوا أكثر مشاركة في العمليات الإنتاجية، كما أصبحت تؤخذ مقترحاتهم وأفكارهم الإبتكارية بعين الإعتبار في عمليات التحسين المستمر وهو ما عبر عنه في البندين رقم 05 و08 أي 60% و63.34%. والشيء الذي جعلهم يشاركون، وهو أن نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو قد حدد لكل منهم دوره حتى يؤدي، أي عضو بالمؤسسة مهمته. لأنه نظام متكامل وهو ما عبر عنه 60% على البند 09. وبما أن الأدوار والمهام والمسؤوليات قد تحددت بشكل واضح، وكما هو معروف بأن المنظمة تعتمد بشكل كبير على الطبقة الإشرافية في التنفيذ والإنجاز والرقابة والإستشارة وهذا بحكم مكانتها التنظيمية بإعتبارها همزة وصل بين الإدارة وعمال التنفيذ ، وهو ما عبر عنه 66.67% و70% على البندين (10. 11).

فمن خلال نتائج هذه البنود ونسبها المئوية المرتفعة التي عبرت بشكل إيجابي. نقول بأن الطبقة المشرفة بمركب المجارف والرافعات بعين أسمارة تحمل إتجاهات إيجابية نحو تطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو. وبناء على هذه النتائج السالفة الذكر نقول بأن فرضيتنا العامة قد تحققت.

أما بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى القائلة: "ترى الطبقة الإشرافية بأن التدريب يستوفي متطلبات التحسين المستمر في الأداء بالمنظمة الجزائرية المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000." وبعد إختبار هذه الفرضية الجزئية كانت إستجابات أفراد العينة على البنود كمايلي: البند 02 عبر بالموافقة 60% على أن برامج التدريب المصممة بالمؤسسة تستجيب لمتطلبات التحسين المستمر مثل ما تشترطه مبادئ نصوص نظام الجودة. ويتدعم هذا الموقف الإيجابي بالإستجابة على البند 15 حيث يرى 63.33 % منهم على أن المؤسسة تطبق برامج تدريب موجهة للعمال مستوفية الشروط المطلوبة. ويرتفع مستوى الأداء العام بالتدريب وبالإعتماد على مدرّبين مؤهلين، حيث عبر على ذلك بالموافقة 60% في البند 05، لأن المؤسسة جد حرصة على هذا المبدأ، وهو ما أشار إليه قائد عمليات التدريب خلال مقابلتنا له، والذي أكد على ذلك منصوص عليه في دفتر الأعباء الخاص بالتدريب.

ومن إشتراطات نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو أن تكون عمليات التدريب تدار بشكل مستمر لكي نحافظ أو نرفع أكثر مستوى الأداء لتطوير المنتج وهو ما تلتزم به المؤسسة حيث عبر 56.67% من أفراد العينة في البند 09. وكما أشرنا، في مقابلة الدراسة الإستطلاعية، بأن هناك دورات تدريب تبرمج في بداية السنة وأخرى حسب الحاجة) عند عدم المطابقة أو هناك فروق في المؤهل). غير أن 36.67 % فقط البند 16، وهي نسبة قليلة، من المشرفين الذين يرون بأن المؤسسة أصبحت قادرة على تصميم برامج تدريب دون الإستعانة بالخبرة والكفاءة الخارجية مقابل 33.33% ترى العكس. للإشارة فإن نظام الجودة الشاملة يحث دوما المؤسسات على الإستعانة بالخبرة الخارجية لبلوغ جودة عالية في أي مجال. بريل مان<sup>1</sup>.

تتدعم هذه المواقف الإيجابية للمشرفين بالنتائج الحسنة المترتبة على تطبيق عمليات التدريب التي أجرتها المؤسسة خلال الفترات السابقة وكانت متواصلة. حيث يرى 73.34 % البند 06

<sup>1</sup> J. Brilman : Les meilleures Pratiques du Management Op.cit p.

بأن جودة المنتج المحققة تعود بالأساس إلى مهارات العمال المدربين بفعالية وهو ما عبر عنه 66.67% البند 8. وهذا الإجراء رفع حقيقة مستوى الأداء وهو ما تأكد في البند 11 حيث كانت نسبة الموافقة 73.34%. كما توجد نتائج أخرى ناتجة عن عمليات التدريب منها إنخفاض معدل الأخطاء ومعدل المنتج الفاسد والغير المطابق ومعدلات تدخل المشرفين في خطوط الإنتاج ( البنود 10. 13. 14). وأنها قد مكنت العمال من إكتساب مهارات عالية وقدرة على الداء الجيد وبشكل صحيح. وأن أحد المبادئ الأساسية لنظام الجودة الشاملة هو أن يؤدي العمل بشكل صحيح من المرة الأولى.<sup>1</sup>

وبناء على النتائج الإيجابية المتحصل عليها على مؤشر التدريب نقول بأن فرضيتنا الجزئية الأولى قد تحققت.

أما فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية، والتي نود من خلالها إختبار مؤشر رضا الزبائن.

مفاد هذه الفرضية: " ترى الطبقة الإشرافية بأن زبائن المؤسسة الجزائرية المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000 راضون على جودة منتوجاتها".

كانت إستجابات أفراد العينة على هذا المؤشر محايدة وبنسب عالية خاصة في محورها الأول بينما كانت الإستجابات بالموافقة ضعيفة في عمومها بلغت 36% خاصة على البنود ( 5. 6. 7. 8. 10. 13) حيث لم يشر المشرفون ما إن كان زبائن المؤسسة، (المستعملين الحقيقيين للمنتوج المسوق)، راضون على جودة المنتج أو الخدمات المقدمة أو رغبتهم في المشاركة في عمليات الأنتاج من خلال المقترحات. لاسرعة الإستجابة لتحقيق مطالبهم وهذه الإستجابات

المحايدة قد ترجع، كما أشرنا في عرضنا الجدول الخاص بها وكذلك ما أشار إليه ممثل الجودة عند مقابلتنا له في الدراسة الإستطلاعية، إلى ما يلي:

\*- السبب الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ككل حيث سبق وأن أشرنا عند التعريف بالمؤسسة بأن هناك وحدات مكلفة بالإنتاج وأخرى بالتوزيع (البيع). وهذه الأخيرة هي التي تتعامل مباشرة مع الزبون في كل ما يتعلق بالمنتوج المباع ( خدمة متابعة ما بعد البيع، قطع غيار أو

<sup>1</sup> نجم عبود نجم: المدخل الياباني إلى إدارة العمليات (الإستراتيجية والنظم والأساليب)، مرجع سابق ص.

حالات عدم المطابقة أو عيوب ما أو مواعيد التسليم). وعلى هذا الأساس فإن الزبائن قل ما يتصلون بالوحدة المنتجة، وعليه فإن معلوماتهم عن زبائن المؤسسة محدودة جدا.

\*- السبب الثاني هو مشكلة الإتصال التنظيمي والتغذية الراجعة التي توصف بأنها دون المستوى المطلوب رغم أن مسؤول الجودة قال بأن كل المعلومات متوفرة لكن هناك إهتمام ضعيف جدا للإستعلام من قبل غالبية الفئات التنظيمية ( أنظر الملحق محتوى مقابلة ممثل الجودة ).

أما المحور الثاني للمؤشر الخاص بالعمليات التي تتم داخل المركب محل الدراسة فكانت الإستجابات بالموافقة وبنسب عالية خاصة البنود (1. 2. 3. 4. 9 . 15) حيث يرى المشرفون بأن معدل شكاوي الزبائن قد إنخفض على مستوى المركب، كما أن مطالبهم تعالج في مدة قصيرة جدا لتأكيد جودة المنتج أو الخدمة. ضف إلى ذلك فهم يرون بأن المؤسسة تطبق بشكل صحيح هذا المؤشر وتتبع وتقيم الزبائن من خلال بطاقات أو سجلات المتابعة المحددة من قبل منظومة الأيزو. كما يشجع الزبائن على تقديم مقترحاتهم ورغباتهم التي تؤدي إلى تطوير المنتج.

وبناء على تلك النتائج نقول بأن الفرضية الجزئية الثانية لم تتحقق.

أما بخصوص الفرضية الجزئية الثالثة، والتي نود من خلالها إختبار مؤشر تطبيق نصوص ومبادئ الجودة الشاملة من حيث التنظيم الإداري. مفاد هذه الفرضية: " ترى الطبقة الإشرافية بأن الإدارة العليا للمنظمة الجزائرية تطبق مبادئ ونصوص نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000 بشكل صحيح".

لعل أحد الشروط الأساسية لتطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو في أية منظمة، وخاصة في مجال التنظيم الإدارة ونظم العمل وتحديد أساليب التسيير والتحكم في الإجراءات **les procedures de travail** وكذا ضبط، وتحديد طبيعة العمليات **les processus** وهيكلتها حسب طبيعة النشاط وأهداف المؤسسة. يجب إحداث تغييرات في شتى المجالات ( النواحي التنظيمية كنظم وأساليب العمل وإجراءاته، وحتى أفكار وسلوكات الأفراد وثقافتهم وعاداتهم.

ولتبني هذا المنهج الجديد أقدم مركب المجارف والرافعات على فعل ذلك وهذا ما تبين ومن إستجابات أفراد العينة بالموافقة أي إيجابية على البنود (1. 2. 6 . 17) حيث أقر 73.33% على

أن المؤسسة قد أحدثت تغييرات أساسية في نظم عمليات الإنتاج. ومن ثم رأى 56.67 % منهم بأن هذه الأخيرة أصبحت تركز على العمل الجماعي مبدأ العمل بالفرق وهو ما تركز عليه مبادئ الجودة. ومن سمات الإجراءات والنظم المرنة لتسهيل التطبيق.

كما تم وضع نظام إداري وقائي مبني على مفاهيم ومبادئ الجودة وهو ما وافق عليه 66.67 % البند (17) والذي يركز أساسا على رضا الزبون حيث إستجاب 73.34 % على البند (11) بالموافقة. كما مكن، هذا التغيير، المؤسسة من وضع أساليب إتصال تنظيمي جيد، وتم ذلك من خلال تحديد الإجراءات والمسؤوليات لكل هيئة بشكل فعال وهو ما أقره 63.34 % من الأفراد المستجوبين على البند(04).

كما أن نجاح عمليات التغيير التنظيمية والتحكم وضبط إجراءات العمل والتحكم الجيد في الوثائق *la maitrise des documents* وتوضيحها وتطبيقها بشكل صحيح يرفع من عزيمة الإدارة للإلتزام بتلك المبادئ والنصوص بدرجة قوية وهو ما أقرته نسبة كبيرة من أفراد العينة على البنود (14 . 15 . 16). حيث إستجابوا بالموافقة 16 أي 53.33% فردا على أن تلك النظم وأساليب سير العمليات أصبحت فى ظل نظام الجودة أكثر إستجابة لمتطلبات الزبائن. ويتدعم هذا الموقف بإستجابة 17 فرد أي 56.67% بان هناك إلتزام قوي للتطبيق الصحيح لهذا النظام وإنجاحه، ولتتمكن المؤسسة من إكتساب ممارسات إدارية جيدة وفعالة وهو ما أقره أيضا 86.67%.

إن التطبيق الصحيح لنظام الجودة والإلتزام بمبادئه ونصوصه وإتباع توجيهاته، يمكن المؤسسة المطبقة له من التحكم الجيد في سيرورات العمليات المختلفة التي تضمن تأكيد الجودة على المنتج. وهو فعلا ما وافقت عليه نسبة كبير من أفراد العينة المستجوبة خاصة على البنود(3. 5. 7. 8. 9 . 12) حيث أقر 63.33 % منهم على أن المؤسسة أصبحت قادرة على إستخدام أدوات قياس الجودة على المنتج. كما أنها وضعت فلسفة إدارية تعتمد على الفعالية في الأداء وغرستها في نفوس العاملين وهو ما أجاب عليه 63.33 % أيضا.

وهذا التحكم ساعد المؤسسة كذلك على القضاء على القرارات المتناقضة ولو أنها لم تتخلص من ذلك نهائيا. كما منح لها القابلية للإستجابة السريعة للتغييرات التي قد تحدث خاصة وأن منظومة القياس العالمية قد تضع تحيينات في مقاييسها في أي وقت . ويرى 60.00 % منهم أن

كله ذلك مكن المؤسسة من تصميم عمليات متطورة في الأداء العام. رغم هذه الإستجابات بالموافقة لكن ماتزال هناك بعض النقائص وكما قيل لنا بأن المؤسسة هي الآن في مرحلة التعلم وهو ما نلاحظه من الإستجابة الضعيفة قليلا على البندين ( 10 . 13). حيث أن أفراد العينة يرون بأنها لم تتمكن بعد من وضع الإجراءات التصحيحية بشكل أفضل.

وبناء على تلك النتائج السالفة، نقول بأن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت أي أن المؤسسة تطبق الأساليب الإدارية بشكل صحيح وملتزمة بها. حتى ولو مازال هناك بعض النقائص في بعض النواحي (إنها مؤسسة تتعلم).

أما الفرضية الجزئية الرابعة والتي أردنا من خلالها معرفة ما إذا كان التطبيق الفعال لنظام الجودة الشاملة وإتباع نظم عملياته بشكل صحيح يمكن المؤسسة من تحقيق الجودة على المنتج المقدم للزبون . تقول هذه الفرضية: " ترى الطبقة الإشرافية بأن التطبيق الفعال لنظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو مكن المؤسسة من تحقيق جودة عالية على المنتج". كانت إستجابات الأفراد على البنود ( 1 . 2 . 3 ) محايدة وقد يرجع ذلك إلى نفس الأسباب التي تم ذكرها في المؤشر السابق الخاص بالزبائن. أي مشكلة عمليات الإتصال التنظيمي والتغذية الراجعة عن حالة المنتج والمعلومات المرتدة عن السوق التي لا تصل إلى الفئات العمالية بشكل جيد .

وهو ما لمسناه من الإستجابات على البنود المذكورة أي أنهم لا يعرفون ما إذا كان معدل التدخل على المنتج المباع قد إنخفض أم لا، وما إن هو خال من العيوب والأخطاء الصادرة عن الإنتاج. غير أن الإستجابة بالموافقة على البند (03) التي بلغت 40 % ليشير لنا المشرفون بأنهم يطبقون المبادئ والنصوص ذات العلاقة بها. فهم يرون بأنه على مستوى خطوط الإنتاج قد تمكنوا من السيطرة إلى حد ما على الأخطاء والعيوب وهو ما أشار إليه مسؤول الجودة وقائد عمليات الإنتاج. وبالتالي يرى أفراد العينة بأن هناك مستوى جيد قد تحقق من الجودة على المنتج في خطوط الإنتاج وهو ما وافق عليه 20 فردا أي بنسبة 66.67% البند 04. كما أن المؤسسة قد حققت كذلك عوائد مالية معتبرة. غير أن الإستجابة كانت دون المتوسط على البند 07، حيث رأى سوى 40% فقط مقابل 50% محايدا، بأن المؤسسة قد خفضت من تكاليف المنتج رغم أنه مبدأ أساسي من مبادئ الجودة الشاملة.

كما كانت الإستجابة محايدة كذلك على البنود (05. 12. 13) محور مكانة المنتج في السوق كمؤشر لجودته، أي انهم لا يعرفون مكانة المنتج في السوق وميزته التنافسية، ولا عدد الزبائن المقبلين على المنتج أو المحتملين مستقبلا. وقد تعود هذه النقائص إلى عدم وجود دراسات ولاتحقيقات عن السوق بالإضافة إلى مشكلة الإتصال التنظيمي.

بيد أن الإستجابات كانت إيجابية وقوية على البندين (06. 09) حيث رأى 22 فردا أي نسبة 73.33% منهم بأن العمال قد تشبعوا بأفكار ومبادئ وأهداف الجودة وهناك وعي بأهميتها وبالتالي أصبحت جودة المنتج هدف الجميع. كما أن المؤسسة تطبق إجراءات رقابية بشكل صحيح ومضبوط لضمان الجودة وهو ما عبر عنه 19 فردا أي 63.34% مقابل 23.33% محايد. ويتدعم هذا الموقف بالإتجاه الإيجابي لأفراد العينة حيث يرى 70% منهم بأن المؤسسة ماضية قدما في العمل بمبدأ التحسين المستمر (على المنتج واليد العاملة) لتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

إن التطبيق صارم لمبادئ وإجراءات نظام الجودة العالمي وتوحيد المقاييس مكن المؤسسة من التحكم في كثير من مبادئه وهو ما عبر عنه 66.67% أفراد العينة بأن المؤسسة أصبحت قادرة على تسليم المنتج في الأجل المحددة لنيل ثقة ورضا الزبون وهذا المبدأ يشكل دعامة أساسية لسياسة الجودة الشاملة.

وبناء على النتائج المتحصل عليها نقول بأن فرضيتنا الجزئية قد تحققت إنطلاقا من التطبيق الفعال لمبادئ ونصوص الجودة من خلال العمليات الإنتاجية. ولو أن هناك مشكلة الإتصال والتغذية الراجعة عن السوق والزبائن وقلة الدراسات التي يستوجب على المؤسسة القيام بها.

### **مناقشة النتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسة الأخرى:**

لقد توصل الدكتور عبد الرحمان الحميضي أستاذ بقسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية بالرياض، المملكة العربية السعودية. من خلال الدراسة التي أجراها في المنشآت الصناعية التابعة للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

الدراسة الأولى : كان موضوع دراسته : " إتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الأيزو 9000 " وتوصل إلى النتائج التالية:

- تطبيق هذه المواصفات كان بشكل متفاوت في العمليات (processus) التالية:

1- كان التطبيق قويا ومتحكما فيه في العمليات: مسئولية الإدارة، نظام الجودة، مراجعة العقود والتفتيش والاختبار.

2- كان التطبيق متوسطا في العمليات: ضبط العمليات ككل، المنتجات الغير المطابقة، الإجراءات التصحيحية والوقائية.

3- كان التطبيق ضعيفا في العمليات: تميز المنتج، متابعة المنتج والعمليات التدريبية. التي لم تكن تستجيب للشروط المطلوبة في منظومة الأيزو.

أما نتائج دراستنا فكانت على النحو التالي:

1- أن الطبقة المشرفة تحمل اتجاهات إيجابية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو.

2- هناك إنتشار للوعي بأهمية تطبيق نظام الجودة الشاملة لبلوغ جودة المنتج .

3- هناك تطبيق جيد وملائم والتزام قوي من قبل الإدارة العليا للمنظمة الجزائرية بالعمل بالنقاط الإرشادية التي حددتها منظومة الأيزو. مع بعض النقائص بإعتبار أن المؤسسة في مرحلة تعلم واكتساب ثقافة الجودة.

4- هناك إهتمام ضعيف بالجانب الإنساني والأخلاقي والسبب في ذلك هو أن المؤسسة قد ركزت في عملها على الجانب الإداري للتحكم في تصميم وتوثيق وتسجيل نظم وإجراءات العمل التي تتطابق مع نصوص وإشترطات المنظومة. وتحقيق الهدف التجاري.

**وبالتالي تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في النقاط التالية:**

\*-أفراد عينة البحث تحمل اتجاهات إيجابية نحو تطبيق نظام الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو.

\*- ركزت دراستنا على تقييم تطبيق نظام الجودة من خلال اتجاهات الطبقة المشرفة ( أي معرفة ما إذا كانت المؤسسة قد طبقت مبادئ ونصوص والنقاط الإرشادية للأيزو بشكل صحيح. بينما تناولت تلك الدراسة اتجاهات الإطار العليا نحو تطبيق نظام الجودة بمواصفات الأيزو من تطبيق نظم العمليات ونصوص ومبادئ الأيزو9000.

\*- إستعمال الإستبيان كأداة أساسية للبحث وإختبار الفروض.

\*- هناك إنتشار في الوعي بثقافة الجودة في المحيط التنظيمي.

\*- التطبيق السليم للنظام ولو بدرجات متفاوتة للنقاط الإرشادية للمواصفة.

أما الإختلاف بين الدراستين كان على النحو التالي:

\*- المجال الجغرافي: حيث أن دراستنا قد أجريت لتقييم تطبيق من خلال إتجاهات الطبقة المشرفة بمركب المجارف والرافعات وهو وحدة تنتمي إلى مؤسسة عمومية. بينما أجرى الحميضي دراسته على 13 منشأة تابعة لمؤسسة سابق موزعة على عدة أماكن.

\*- عينة البحث: كانت عينة دراستنا تخص الطبقة المشرفة للوحدة وعددها 30 فردا بينما دراسة الحميضي ضمت الإطارات العليا لمختلف الوحدات التابعة للمؤسسة ككل وعددهم 135 فردا.

أما الدراسة الثانية: للباحث سامي الصمادي من جامعة اليرموك وكان موضوعها: " إتجاهات العاملين نحو تطبيق نموذج كايزون الياباني لتحسين العمل لمواجهة التحديات التنافسية للألفية الثالثة". ومفهوم الكايزن يعني الجودة وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- إتجاهات العمال كانت إيجابية.

- مشاركة قوية للعمال في صنع القرارات خاصة فيما يتعلق ب( نظم وعمليات الإنتاج والتسيير).

- المؤسسة تحث وتشجع العمال على تقديم المقترحات التي تؤدي إلى التحسين المستمر في الأداء وهو شعارها الأساسي وجزء من العمل ذاته.

- المنظمات الصغيرة الحجم أكثر إيمانا من المؤسسات الكبرى بقدرة العمال الإبداعية والفنية.

- القطاع الخاص أكثر إهتماما من القطاع العام بإشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بعملهم. وأن نظرة المنظمة الأردنية بعيدة عن نظام كايزون.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في :

\*- موضوع الدراسة وهو تطبيق نظام الجودة.

\*- الإتجاهات كانت الإيجابية لدى العاملين نحو تطبيقه.

\*- تتفق مع دراستنا من حيث جوهر الموضوع وهو عملية إحداث تغيير نموذج التسيير.

\*- إستعمال الإستبيان كأداة لجمع البيانات وإختبار الفروض.

أما الإختلاف فكان كما يلي:

\*- هذه الدراسة تختلف معنا في كونها إنصبت على دراسة نظام كايرون وهو نموذج تطور في البيئة التنظيمية البيانية وهي غير معروفة خاصة في البيئة العربية.

\*- عينة الدراسة كونها عنيت بعمال التنفيذ. بينما نحن على الطبقة الأشرافية وبالتالي فإن قدرات التقييم والوظائف والمكانة التنظيمية والمستوى التأهيلي والثقافي تختلف. كما يكمن الإختلاف كذلك من حيث العدد ( 870 عون تنفيذ مقابل 30 مشرفا)

\*- إختلاف في المجال الجغرافي وميدان الدراسة حيث أن هذه الدراسة عنيت بـ30 مؤسسة أردنية تنشط في ثلاث مدن من نفس البلد. أما نحن فكانت وحدة واحدة في مدينة واحدة.

\*- كون نتيجة الدراسة توصلت إلى مشاركة فعالة لدى فئة العمال في صنع القرارات المتعلقة بعملهم بينما نحن وجدنا أن فئة المشرفين كانت مشاركتهم في صنع القرارات ضعيفة جدا.

أما الدراسة الثالثة: فكانت للعطامنة 1996. من الأردن كذلك: موضوع الدراسة هو إتجاهات شاغلي الوظائف الإشرافية بوزارة الصحة نحو تطبيق نظام الجودة الشاملة في القطاع الصحي وهي دراسة شبيهة جدا بدراستنا من حيث الموضوع والعينة.

نتائج الدراسة : النتيجة العامة أنه هناك إتجاه إيجابي نحو تطبيق مفهوم نظام الجودة الشاملة.

\*- هناك وعي بأهمية تطبيق وتبني نظام الجودة لتحسين مستوى خدمة المستشفى والعناية بالمريض من قبل الإطارات المشرفة وهو ما أدى حسب نتائج الدراسة إلى المساندة القوية للإدارة العليا.

\*- القناعة بتشكيل فرق عمل للتحسين المستمر. ( العمل بـ: les cercles de qualite ).

\*- هناك ضعف في تطبيق نظم عمليات التدريب رغم أنه الدعامة الأساسية لهذا النظام.

\*- هناك مقاومة من العاملين لتطبيق نظام الجودة وضعف التدريب.

\*- ضعف في إلتزام الإدارة العليا لتنفيذ هذا النموذج.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في :

\*- أن عينة البحث هي فئة المشرفين وتحمل إتجاهات إيجابية نحو تطبيق نظام الجودة الشاملة.

\*- هناك وعي لدى المشرفين بأهمية تطبيق مفهوم الجودة الشاملة بمؤسساتهم.

الإختلاف بين الدراستين كان كما يلي:

\*- ضعف إلتزام الإدارة العليا بالأردن على عكس الإدارة الجزائرية.

\*- مقاومة تطبيق لدى فئة عمال التنفيذ الأدرنيين على عكس عمال التنفيذ بالجزائر.

\*- إختلاف في تطبيق نظم عمليات التدريب حيث لاحظ ضعف في المؤسسة الأردنية، بينما كان قويا في المنظمة الجزائرية وفق ما تتطلبه المقاربة الإدارية والتجارية.

### الدراسات الأجنبية:

دراسة كنوتس وطوملين حيث كان موضوعها " تحديد فروق الممارسة لإدارة الجودة الشاملة بين المؤسسات المكسيكية التي لها فروع ووحدات بالولايات المتحدة الأمريكية والمؤسسات الأمريكية التي لها وحدات في الميكسيك". نتائج الدراسة اوضحت ما يلي:

\*- أن المؤسسات المكسيكية تفتقر إلى: مشاركة العاملين في العمليات الإدارية وضعف الصلاحيات الممنوحة لهم. على عكس المؤسسات الأمريكية.

\*- وجود فروق ثقافية وسلوكية كبيرة بين عمال البلدين.

دراستنا تتفق معها في كون ضعف مشاركة العمال في العمليات الإدارية وضعف الصلاحيات الممنوحة لهم.

أما الفرق كونها دراسة مقارنة بين ممارسات إدارية لمؤسسات من ثقافات وبيئات مختلفة.

أفراد عينة البحث كان عددا كبيرا من عمال ينتمون إلى بيئتين تنظيميتين مختلفتين، أما دراستنا فكانت على فئة الإطارات الإشرافية عددها قليل ومن وحدة واحدة. أما فيما يتعلق بالدراسات التي تناولت موضوع تجربة وتقييم نتائج التطبيق فهي تختلف تماما مع دراستنا من حيث الموضوع ومؤشرات التقييم وأدوات إختبار ومنهجية الدراسة. فهذه الأخيرة إعتمدت في تقييمها لتطبيق نظام الجودة على عدد الشهادات المتحصل عليها والألقاب والأوسمة وأرقام الأعمال التي تحققت في ظل تطبيق نظام الجودة، إلى جانب المكانة التنافسية ومركزها في السوق. أما دراستنا فتناولت مؤشرات تطبيق نظام الجودة من حيث تصميم وتوثيق الإجراءات وتكييف نظم عمليات الإنتاج والتدريب والتعامل مع الزبون والرقابة على سيرورات الإنتاج والخدمة. كما تختلف من حيث مصادر البيانات وكيفية معالجتها وعينة البحث.

كما عرضنا دراسة نظرية للجزائريان، عبد الحق سائحي ومحمد خثيري، الذان قدما بحثا نظريا يطرحا فيه وجهة نظرهما لكيفية تطبيق وتكييف نظام الجودة بمؤسسة خدمية (المستشفى). وذكرنا لهذه الدراسة هو من قبيل التأكيد بأن نظام الجودة قابل التطبيق في كل أنواع المؤسسات ومختلف الثقافات.

## خلاصة الفصل.

تناولنا في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة التي تضمنت معالجة موضوع تقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو من خلال إتجاهات الطبقة الإشرافية. ولدراسة ذلك إختار الباحث 4 مؤشرات لتقييم التطبيق هي التدريب، الزبائن، جودة الممنتوج والتنظيم الإداري. وقسم كل مؤشر إلى محاور للتأكد من ثبات وصدق موقف أو إتجاه المجيب حيال المؤشر. ومن ثم قمنا بإستنتاج تلك الأرقام العددية للإجابات وإعطائها معنى. كما إستعمل الباحث أسلوب الإحصاء الإستدلالي من خلال تطبيق كاف مربع للمؤشر لتحديد دلالاته الإحصائية. وفي الأخير قامنا بمناقشة النتائج المتحصل عليها في ضوء فرضيات الدراسة، كما قام الباحث بمناقشة نتائج دراسته ومقارنتها بالدراسات السابقة وتحديد الجوانب المتشابهة والمختلفة منها.

## الخاتمة:

لقد حاول الباحث في هذه الدراسة التي تهدف أساسا لتقييم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو بالمنظمة الجزائرية من خلال إتجاهات الطبقة الإشرافية وذلك للكشف وإستقراء نتائج التطبيق بالاعتماد على بعض المؤشرات.

ومن هذا المنطلق توقع الباحث أن تحمل الطبقة الإشرافية إتجاهات إيجابية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات أو معايير الأيزو 9000. بإعتبار أنه من أحدث الأساليب، والأكثر إستعمالا في منظمات العمل المختلفة النشاط، في تسيير وتنظيم إجراءات العمل وقيادة العمليات les processus المتكاملة والمتناسقة لضمان جودة (المنتوج أو تقديم الخدمة للزبون).

كما توقع الباحث أن ترى الطبقة الإشرافية بأن المؤسسة تطبق بشكل صحيح نصوص ومبادئ وإتباع إرشادات نظام الأيزو. وتلاحظ من خلال المؤشرات مثل التدريب (لرفع مستوى التأهيل والأداء العام وفعالية العمل)، رضا الزبون (وهو الهدف الأساسي للجودة)، والتنظيم الإداري (وفق المقاربة الإدارية للتحكم في أسس التسيير وإجراءات العمل وقوانين التنظيم التي تحدد الأطر المختلفة لنظم العمليات).

كما توقع الباحث أن تكون إستجابات أفراد العينة بالموافقة على أن المؤسسة قد حققت جودة عالية في منتوجها.

وعلى ضوء تلك التوقعات، تمت صياغة الفرضيات، ولإختبارها إستخدم الباحث بعض أدوات البحث العلمي أهمها الإستمارة والملاحظة والمقابلة. وبعد حصول الباحث على البيانات الناتجة عن إختبار الفرضيات قام بتحليلها مستعملا في ذلك المنهج الوصفي وتدعيمه ببعض الأساليب الإحصائية.

وخلص البحث إلى النتائج التالية :

- أن الطبقة الإشرافية تحمل إتجاهات إيجابية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو 9000. بحيث ترى بأنه أحسن أساليب التسيير المعتمدة حاليا بين المؤسسات الدولية والعربية والجزائرية.

- كما أنها تطبق هذا الأخير وتحترم نصوصه بشكل حيح وصارم وتتبع إرشاداته ومبادئ الأيزو في كل من مؤشر التدريب والنظام الإداري وأن جودة المنتوج محققة في خطوط الإنتاج ونظام قيادة العمليات المختلفة التي تتم داخل المركب.

- غير أن مؤشر رضا الزبائن فإن تنظيم وإتباع نصوص النظام فهي مطبقة بشكل صحيح ، غير أنهم يفتقدون المعلومات المرتدة عنه في السوق، كما أنه إتصالات المشرفين بالزبائن فهي محدودة إن لم تكن معدومة في عمومها.

بما أن المؤسسة في مراحلها الأولى من تطبيق هذا النظام قد تستفيد مستقبلا من نقائصها وتعمل على تداركها لاحقا.

## ملخص:

تناولت دراستنا الراهنة موضوعا من المواضيع الجديدة والغير المألوفة في بحوث العلوم الإنسانية، وألا وهو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو بالمنظمة الجزائرية. وللخوض في هذا الموضوع طرح الباحث إشكالية ركز فيها على التغييرات المتعاقبة والعميقة في المحيط الدولي السياسي والإقتصادي والثقافي والإجتماعي وكذا التنظيمي. هذه الأخيرة طالت تأثيراتها كل المجالات وخاصة منها تنظيمات العمل بكل صورها. ولعل أهم إفرزات تلك التغييرات ظهور محيط تنظيمي جديد يتميز بخصائص معقدة منها التنافس الشديد في سوق تجارية عالمية النشاط شعارها البقاء للأفضل والأقوى. متطلباته إرضاء زبون أو مستهلك تنامت حاجاته وتعاضمت إشتراطاته لاقتناء سلعة تتميز بجودة عالية ومنخفضة السعر، لتعظيم قيمة الإستفادة منه. إنتهاج أساليب تسيير متقدمة تقوم على التفكير العلمي وتكنولوجيا التنظيم.

تلك هي التحديات المفروضة على منظمات العمل المعاصرة، وعليها أن تسيير هذه التغييرات و أن تطور من قدراتها وإمكاناتها. ولبوغ هذه الأهداف يجب عليها إختيار نظاما متطور وفعال يمكنها من تحقيق. ومن بين هذه النماذج نظام إدارة الجودة الشاملة بمعايير الأيزو 9000. ونتائج تطبيقاته في عدد كبير من المنظمات أثبتت فعاليته كأسلوب علمي ومنهجا يقوم على الفكر العلمي والتكنولوجيا. ومنذ ذلك الحين سارعت مؤسسات أخرى صغيرة وأخرى من الدول النامية والعربية وجزائرية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو، بإعتباره نظاما قابل للتطبيق في أي منظمة مهما كان نشاطها أو ثقافتها وبيئتها. من جهة أخرى أصبحت تنظيمات ونظم دولية تفرض على غيرها في التعامل أن تكون حاصلة على شهادة المطابقة لتلك المعايير وكذلك الأسواق تشتترط في المنتوجات أن تكون مطابقة في تصميمها وإنتاجها للمقاييس المحددة عالميا. ضف، إلى ذلك حصول عدد معتبر من المنظمات الجزائرية على شهادات المطابقة للمواصفات العالمية.

إنطلاقا من هذه الحقائق، قام الباحث بإجراء هذه الدراسة حيث شكل تصورا نظريا متكون من أربعة فصول، حيث عالج في الفصل الأول مفهوم الإتجاه، تعريفه مكوناته عوامل التأثير فيه، علاقاته بالمفاهيم القريبة منه، أنواعه وطرق قياسه.

أما في الفصل الثاني تناول مفهوم القيادة الإدارية أو الإشراف تعاريفه، علاقته بالمفاهيم القريبة من مثل القيادة والرئاسة، المداخل النظرية للقيادة الإدارية، سيكولوجية الإشراف، أنماط القيادة، أدوار المشرف وأهدافه ومتطلباته.

أما الفصل الثالث تعرض للتغيير التنظيمي تعريفه ونظرياته، أسباب التغيير التنظيمي الداخلية والخارجية، دواعي التغيير، أنواع التغيير ومراحلها، إستراتيجياته وبعض نماذج التغيير التنظيمي، مجالاته وأهدافه، مقاومة التغيير وأساليب تجاؤها.

أما الفصل الرابع خصص لنظام الجودة الشاملة حيث تم فيه عرض تعاريف الجودة ( العلمية وتعريف الهيئات المعتمدة ومنظمات العمل) تاريخها، مداخلها الفكرية، سياستها، مبادئها ومناهجها وأسسها وفوائدها. بينما تناول الجزء الثاني منظومة الأيزو وتعريفها وأنواعها مبادئها وخصائصها وأساليب العمل بها وفي الأخير حولنا تبيان الفرق والتكامل بين المفهومين.

أما في الجانب التطبيقي ركز أساسا على إختيار المنهجية المناسبة لإختبار الفرضيات التي توقع الباحث من خلال الفرضية:

بأن تحمل الطبقة الإشرافية إتجاهات إيجابية نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو". أما الفرضيات الإجرائية توقع الباحث بأن الطبقة الإشرافية ترى بأن عمليات التدريب تستوفي شروط ومبادئ نظام الجودة. وأن زبائن المؤسسة راضون عن جودة المنتج المقدم لهم وأنه يتميز بجودة عالية وتحقق ذلك لا يكون عن طريق التطبيق بشكل صحيح للتنظيم الإداري.

والمنهج المختار لإختبار هذه الفرضيات هو المنهج الوصفي مستعملا الأدوات التالية الملاحظة والمقابلة والإستمارة. وبعد معالجة النتائج المتحصل عليها توصلت الدراسة إلى أن هناك إتجاهات إيجابية نحو نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو وأن أغلب المشرفون يرون بأن المؤسسة تطبق بشكل صحيح مبادئ الجودة في المؤشرات المدروسة.

## Summary

We tackled in our study a very original subject and little covered by the enquiring students of social and human sciences.

The problems that we exposed in this study were centered on the perpetrated and major changes which the world particularly with the course knew the two last decades. These changes touched all the fields of the human life: policy, economic, technological, social and especially scientist. The latter caused a very complex and sometimes confused organisational environment. One announces there, that this new environment is characterized by a very hard and keen competition, a walk world having released the movement of the goods, the capital and the people. Therefore it A creates new means and techniques of exchanges of informations and information between people and groups living in very distant corners, via the Internet.

Also, This new organisational situation obliged the modern companies to develop by the use of the methods and very develop scientific models of management whose scientific surveys carried out by the researchers proved their effectiveness.

The their with dimensions ones, the Algerian and Arab company underwent the effects of these changes. And among these effects, the requirements of exchanges economic and imposed by the EEC which excludes very undertaken not certified by the ISO standards And opposite this new situation, Algerian company A creates and developed its own adaptive mechanisms to be able about it to survive. Therefore and With an aim of arriving at its ends, it engaged in the process of organisational change by adopting new models of management and organization in fact the system of management quality by application of the standards ISO 9000.

This new organisational environment and the certification of much of national companies drew our attention to undertake a study on evaluation of the application of these standards by the means of the attitudes of the middle class of the organization (heads of service, the junior staff) with regard to this application.

To undertake this study us summons itself put several questions such as:

Did this is the company apply the ISO standards suitably? Which are the changes which it operated? Is –what the junior staff has of the positive attitudes towards these standards? Did this application improve the social, psychological and organisational condition of its workers? Did it reach quality concerned (in the product and the service of the service offered to the customers)?

To answer these questions one formulated assumptions and prepared a questionnaire of measurement of the attitudes according to the model of R. Likert.

the theoretical part treated the basic variables to know the attitudes with the first chapter(which related to the definitions, the types of attitudes, the factors influencing the attitudes and finally the methodological models of measurements.) . the second chapter treated the leadership of direction (definitions, currents ideological having examined the styles of commands, the psychological analysis of the behaviour of the heads and of subordinate in the situations of work and interaction, the characteristics of the good head and its roles.). The third chapter was devoted to the organisational concepts of \_the change (definitions, theories of the change \_ causes of the

changes, models of change, roles of the organisational change, fields of the change and resistance to change as well as the possible solutions to reduce or eliminate resistance).

The fourth chapter treated the concept of quality (which related to the definitions, the evolution of the concept, its principles and models ideological) and the standards ISO 9000 (definition, its evolutions, its structures, its principles and its requirements, its procedures, its techniques of affiliation and application... and finally advantages and interests of the certified company).

The fifth chapter was devoted to the methodology of research and the tools used for the investigation. In the second part of the chapter presentation of the company object of the study.

The sixth chapter was reserved for the analysis results of the investigation.

In end of the study summons to us arrived at the following results:

- the principal assumption confirmed that the junior staff has a positive attitude towards the system of quality and the ISO standards
- the secondary assumptions confirmed that the company suitably applies the procedures of the standard relating to the various indicators retained in the study, and this of course according to the administrative approach which we exposed in the theoretical part.

**NB:** we noted according to the answers on the questionnaire that it a lack or a bad communication relating to the complaints of the customer and them treatment (feedback) to know the opinion of this last on the quality of the product and its true satisfaction.

**Titre: Evaluation of the application of the system management quality to Tale by the Iso standards in the Algerian company according to attitudes' of the junior staff.**

## Résumé.

Nous avons abordé dans notre étude un sujet très original et peu traité par les étudiants chercheurs des sciences sociales et humaines.

La problématique que nous avons exposé dans cette étude a été centrée sur les changements perpétrés et profonds qu'a connu le monde particulièrement au cours les deux dernières décennies. Ces changements ont touché tous les domaines de la vie humaine : politique, économique, technologique, social et surtout scientifique. Ces derniers ont suscité un environnement organisationnel très complexe et parfois confus. On signale là, que ce nouveau environnement se caractérise par une concurrence très dure et acharnée, un marché mondial ayant libéré la circulation des marchandises, des capitaux et des personnes. Aussi il a créé de nouveaux moyens et techniques d'échanges de connaissances et d'informations entre personnes et groupes vivant dans des coins très éloignés, via l'internet.

Aussi, Cette nouvelle situation organisationnelle a obligé les entreprises modernes à se développer par l'utilisation des méthodes et modèles de gestion scientifiques très évolués dont les enquêtes scientifiques menées par les chercheurs ont prouvé leurs efficacités.

De leurs cotés, l'entreprise algérienne et Arabe ont subi les effets de ces changements. Et parmi ces effets, les exigences d'échanges économiques et commerciaux imposées par la CEE qui exclue toute entreprise non certifiée par les normes ISO. Et face à cette nouvelle situation, l'entreprise algérienne a créé et développé ses propres mécanismes d'adaptation pour en pouvoir survivre. Aussi et Dans le but d'arriver à ses fins, elle s'est engagé dans le processus de changement organisationnel en adoptant de nouveaux modèles de gestion et d'organisation en l'occurrence le système de management qualité par application des normes ISO 9000.

Ce nouveau environnement organisationnel et la certification de beaucoup d'entreprises nationales a attiré notre attention pour mener une étude d'évaluation de l'application de ces normes par le biais des attitudes de la classe moyenne de l'organisation ( les chefs de service, les cadres moyens) à l'égard de cette application.

Pour mener cette étude nous nous sommes posé plusieurs questions tel que : Est-ce l'entreprise a appliqué convenablement les normes ISO ? quel sont les changements qu'elle a opérés ? est-ce que les cadres moyens ont des attitudes positives envers ces normes ? est-ce que cette application a amélioré la situation sociale, psychologique et organisationnelle de ses travailleurs ? est-ce qu'elle a atteint la qualité visée (dans le produit et la prestation du service offert aux clients) ?

Pour répondre à ces questions on a formulé des hypothèses et élaboré un questionnaire de mesure des attitudes selon le modèle de R. Likert.

la partie théorique a traité les variables principales à savoir les attitudes au premier chapitre( qui a porté sur les définitions, les types d'attitudes, les facteurs influant sur les attitudes et enfin les modèles méthodologiques de mesures.) : le deuxième chapitre a traité le leadership de direction (définitions, courants idéologiques ayant examiné les styles de commandements, l'analyse psychologique du comportement du chefs et des subordonnés dans les situations de travail et d'interaction, les caractéristiques du bon chef et ses rôles.) . Le troisième chapitre a été consacré aux concepts du changement organisationnels (définitions, théories du changement, causes des changements, les modèles de changement, les rôles du changement organisationnel, les domaines du changement et la résistance au changement ainsi que les solutions possibles pour réduire ou éliminer la résistance).

Le quatrième chapitre a traité le concept de qualité( qui a porté sur les définitions, l'évolution du concept, ses principes et modèles idéologiques) et la norme ISO 9000 ( définition, son évolution, sa structure, ses principes et ses exigences, ses procédures, ses techniques d'affiliation et d'application... et enfin les avantages et les intérêts de l'entreprise certifiée).

Le cinquième chapitre a été consacré à la méthodologie de recherche et les outils utilisés pour l'investigation. Dans la deuxième partie du chapitre la présentation de l'entreprise objet de l'étude.

Le sixième chapitre a été réservé à l'analyse des résultats de l'enquête.

En fin de l'étude nous sommes arrivés aux résultats suivants :

\* l'hypothèse principale a confirmé que les cadres moyens possèdent une attitude positive envers le système de qualité et les normes ISO.

\*les hypothèses secondaires ont confirmé que l'entreprise applique convenablement les procédures de la norme relative aux différents indicateurs retenus dans l'étude, et ce bien entendu selon l'approche administrative que nous avons exposé dans la partie théorique.

NB : nous avons constaté d'après les réponses sur le questionnaire qu'il ya un manque ou une mauvaise communication relative aux réclamations du client et leur traitement( feed-back) pour connaître l'avis de ce dernier sur la qualité du produit et sa vraie satisfaction.

**Le Titre de la thèse : Evaluation de l'application du système management qualité totale par les Normes ISO dans l'entreprise Algérienne selon les attitudes des cadres moyens.**

# الملاحق

## قائمة المراجع:

- 1- د.نجم عبود: المدخل الياباني إلى إدارة العمليات ( الإستراتيجية والنظم والأساليب)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع . عمان –الأردن . طبعة . 2004.
- 2- أ.د رضا السيد : قياس و تطوير أداء المؤسسات العربية، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة مصر العربية / الطبعة الأولى 2007..
- 3- د. الأن وليمز، سالي وودوارد وبول دوبسون : إدارة التغيير بنجاح " إستخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير" ترجمة د.م سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر الرياض المملكة العربية السعودية طبعة سنة 2004
- 4- محمد شفيق : البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية. المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية. طبعة سنة. 2001 .
- 5- أ.د.السيد عليوة وآخرون : إدارة التغيير ومواجهة الأزمات ( توثيق مركز القرار للإستشارات)، دار الأمين لنشر والطبع و التوزيع، القاهرة ( مصر).. الطبعة الأولى سنة 2005..
- 6- د.عبد السلام أبو قحف: التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم ( الدعائم الأساسية و مقومات النجاح) ، المكتب العربي الحديث الإسكندرية. الطبعة الرابعة سنة 1998.
- 7- د.فريد عبد الفتاح زين الدين: فن الإدارة اليابانية " حلقات الجودة المفهوم والتطبيق" ظافر للطباعة الزقازيق المنتزه طبعة سنة . 1998
- 8- حيدر محمد أمين طرابيشي: المرشد إلى طريق الأيزو . تطبيقات ومؤشرات على طريق المعيار ISO 2000.version دار السلام للطباعة و النشر و التوزيع مصر العربية طبعة 1999.
- 9- د. سعيد يس عامر: إدارة القرن الواحد و العشرين، المطبعة العثمانية، القاهرة 1997.
- 10- د. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإبراهيمية الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- 11- د. عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة : "وجهة نظر" ، دار وائل للطباعة و النشر والتوزيع ، عمان الأردن ، طبعة الأولى. 2001..
- 12- د. الهوارى سي، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، مكتبة عين شمس القاهرة: 1999.
- 13- علي عبد الرزاق جبلي: علم الإجتماع التنظيم ( مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج) الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية طبعة . 1999
- 14- أ. د علي غربي : تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة 2004 .
- 15- د موسى اللوزي: التطوير التنظيمي( أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر الطبعة الثانية 2003.
- 16- أ. د سهير أحمد كامل : علم النفس الإجتماعي بين النظرية والتطبيق مركز الإسكندرية للكتاب.
- 17- د.مأمون سليمان الدرادكة : إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، درا الصفاء للنشر والتوزيع والطباعة ط 2006.
- 18- د. ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي ط 1. 1414 هـ الرياض ، 1993 .
- 19- د. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة طبعة . 1995
- 20- د.مصطفى محمود أبوبكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية الإبراهيمية طبعة 2006.
- 21- د. محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع طبعة 3 سنة 2005 عمان الأردن.

- 22- أ.د. لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر تطبيقات النفسية والتربوية- جامعة منتوري قسنطينة. طبع بدار الهدي للطباعة و النشر والتوزيع عين مليلة- الجزائر سنة 2006.
- 23- د. م قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر الطبعة الأولى 2000،
- 24- أ.د. خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن طبعة الأولى سنة 2002.
- 25- أ.د. خضير كاظم محمود: إدارة الجودة الشاملة " الدار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع طبعة 2000.
- 26- د أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات.
- 27- د راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر الدار الجامعية . ط 2003
- 28- د. محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح: منظومة تكوين العلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان الأردن طبعة 2003.
- 29- د. هيوكوش ، ترجمة طلال بن عايد الأحمد، راجع الترجمة د. خالد سعد بن سعد: مركز البحوث معهد الإدارة العامة، إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان إستمرار الإلتزام بها طبعة 2002
- 30- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر والطباعة والتوزيع طبعة 1 ، 2002.
- 31- د. أحمد السيد مصطفى: دليل المدير العربي إلى سلسلة الأيزو 9000 ترجمة للنص الأصلي لمواصفات أيزو 9000 منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية طبعة المنظمة العربية للتنمية الإدارية سنة طبعة 1997.
- 32- أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى 2000،
- 33- عمار بوحوش : دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية. المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر. 1985.
- 34- د. عبد الكريم بوحفص: الإحصاء المطبق في العلوم الإجتماعية والإنسانية . ديوان المطبوعات الجامعية 2006.
- 35- أ.د. محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى 2003.
- 36- د. إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية - الهيئة المصرية للكتاب 1975 .
- د. محمود شمال حسن: سيكولوجية الفرد في المجتمع. دار الأفاق العربية طبعة الأولى. 2001 .
- 37 - د صلاح مخيمر وعبد مخابرات رزق: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي مكتبة الأنجلو المصرية الطبعة الثانية . 1968
- 38- د. صلاح الدين محمود علام : القياس والتقويم التربوي والنفسية أساسياته وتطبيقاته وتوجيهاته المعاصرة - دار الفكر العربي الطبعة الأولى 2000 .
- 39- د. محمود عكاشة: علم النفس الاجتماعي، القاهرة مطبعة الجمهورية 1995 ص ص 220، 221
- 40- ر. د. عبد الرحمان العيساوي: علم النفس الاجتماعي، القاهرة مطبعة الجمهورية 1974. ص 201
- 41- محمود السيد أبو نبيل: علم النفس الاجتماعي دار النهضة العربية طبعة 1985/4 ص. ص 449 و 450
- 42- د. عباس محمود عوض ورشاد صالح دمنهوري: علم النفس الاجتماعي نظرياته وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1994.
- 43- د. محمود فتحى عكاشة ومحمد شفيق زكي: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي - المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة الإسكندرية.
- 44- خليل عبد الرحمان المعاينة : علم النفس الاجتماعي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2000.
- 45- د حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي. عالم الكتب القاهرة 1977
- 46- د. عطوف محمود ياسين: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي. دار النهار للنشر.
- 45- أندرو سيزلاقي و مارك جي و لاس : السلوك التنظيمي والأداء ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد معهد الإدارة العامة 1991.

- 46- د. محمد السعيد الحفار: الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، مطابع مؤسسة الوحدة للصحافة والطباعة والنشر دمشق سوريا، ط 2002.
- 47 - د. محمد العيساوي: سيكولوجية الإدارة ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر العربية ، ط 1988.
- 48- أحمد زكي بدوي .معجم مصطلحات العلوم الإدارية دار الكتاب المصري الطبعة 1 سنة 1983.
- 49- د.صباح الدين علي:مقدمة الخدمة الاجتماعية. منشأة المعارف الإسكندرية ط 1/ 1985
- 50- د علي شريف وعبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن : التنظيم والإدارة الدار الجامعية ..1979
- 51- د.كنعان نواف: القيادة الإدارية،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ط 2002.
- 52- محمد عبد الرحمان العيساوي : دراسات في علم النفس المهني و الصناعي.
- 53 - د. راوية حسن : السلوك في المنظمات. الدار الجامعية الإسكندرية 1999 .
- 54- د فرنكلان أوهارا :دليل إيزو9000 للمطابقة و الحصول على شهادة إدارة الجودة العالمية ط 1. 1999 . ترجمة مركز التعريب و البرمجة.
- 55- د عبد الفتاح دياب حسين: الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية طبعة الثانية.
- 56- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع: علم إدارة الأفراد، الرياض ط 1 1973.
- 57- د.حنفي محمود سليمان: الإدارة منهج تحليل ذاتي، دار الجامعات المصرية الأسكندرية ص 403.
- 58- د.حسان جيلالي: التنظيم الغير الرسمي في المؤسسات الصناعية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1988.
- 59- . محمد العيساوي : علم النفس الإنتاج..بدون سنة.
- 60- عادل زايد :الأداء التنظيمي المتميز " الطريق إلى منظمة المستقبل " المنظمة العربية للتنمية الإدارية – بحوث و دراسات- جمهورية مصر العربية، طبعة سنة 2006.
- 61- رضا السيد : قياس و تطوير أداء المؤسسات العربية، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر العربية / الطبعة الأولى 2007.
- 62- د. طلعت إبراهيم لطي: علم الاجتماع الصناعي ، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، طبعة الأولى سنة 1982.
- 63-محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي لتصميم المنهج و الإجراءات. مكتبة نهضة الشرق – القاهرة طبعة سنة 1987
- 64- محمد شفيق : البحث العلمي، الخطوات المنهجية. لإعداد البحوث الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية.

### Les références étrangères :

- 1-G de Lansheere : Introduction à la recherche en éducation 5eme Edition Armond Colin Bourrelrier Paris V. 1982.
- Jacques Brunot et Louis Tuvees : les changements dans les -2 collection que sais-je ? .organisations
- 3- Jean Brilman : les meilleures pratiques du management. Edition Organisation . 3eme Edition 2001.
- 4- J.P.Helfer M.Kalika & J.Orson. Management et strategies 2eme Edition .Oct. 1998. 31Libraries Vuibert
- 5- C. Guillevic : Psychologie du travail : Edition Nathan université 2002 ISBN 2-09-191-281-6.
- 6- Kelman, H, C, Compliance, identification and internalization, the process of .attitude vhaage, journal of conflict resolutions, 1958

7- Léandre Maillet psychologie et organisation, l'individu dans son milieu – édition agence 21de travail ( l'individu dans son milieu de travail) < vigot d'arc-inc 1988.code article 2009614-Ottawa.

8-Renaud de Maricourt :les Samouraïs du management production, marketing et 1993.ISBN2-71177667-0 Librairie Vuibert septembre finances au Japon. Edition 2eme édition. .9- Robert Papin : L'art de Diriger .Management /stratégie Tome 1 DUNOD Paris 2002.

10- Samir Trigui : management –leadership « le savoir-faire de gestion moderne ». édition du centre de publication universitaire, Tunis. 2004.

## المجلات:

1- د.علي عبد الهادي مسلم: مقال " أثر القدرات الإبداعية للمديرين و السياق التنظيمي على مستوى و محتوى تطوير المنظمات السعودية" مجلة الإدارة العامة المجلد 45 العدد الثاني ماي 2005 الموافق ربيع الثاني 1426.

2- د.عادل حرشوش صالح المفرجي:عنوان المقال " الإستراتيجيات التنظيمية والإدارية لتأهيل المنظمات الإقتصادية العربية" مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، العدد 01 السنة 2001 .

3- عبد الحق سائحي ومحمد خثيري: عنوان المقال " محاولة لدراسة إدارة الجودة في المؤسسة الإستشفائية الجزائرية"، مجلة الإدارة للمدرسة الوطنية للإدارة. المجلد 17 العدد 2007/1.

4- د .فتحى درويش عشبية: مقال بعنوان "أدوار الجامعة في مصر في ضوء التحديات المعاصرة " مجلة الإدارة العامة المجلد 45 العدد 2 ربيع الثاني 1426 الموافق شهر ماي 2005

5- أ. فهيمة بديسي: عنوان الموضوع " إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق" مجلة العلوم الإنسانية جامعة منتوري قسنطينة العدد 21 جوان 2004.

6- د.مراد زعيمي عنوان البحث" أدوات البحث الإجتماعي ومحدداتها ومجالات إستخدامها " مجلة العلوم الإنسانية جامعة منتوري قسنطينة العدد 19 لشهر جوان 2003 .

7- سامي الصمادي الموضوع " إتجاهات العاملين نحو مدى تطبيق نموذج كايزن الياباني لتحسين العمل ومواجهة التحديات التنافسية في الألفية الثالثة في القطاع الصناعي الخاص الأردني"، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 17 العدد 2 حزيران 2001

8- د. رحيم حسين: عنوان الموضوع" التغير في المؤسسة و دور الكفاءات. مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر العدد 7 فيفري 2005 .

9- مجلة مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية CRASC وهران عدد 2 مقال للأستاذ العياشي عنصر بعنوان الإطارات الصناعية مسارات و تمثيلات. طبعة 2001 ص. 73 ، 104

## مطبوعات خاصة:

01- مطبوعات الإيزو للمؤسسة الوطنية لإنتاج الإسمنت حجار السود – سكيكدة

**02-** مطبوعات الإيزو للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية مركب المجارف والرافعات عين أسمارة  
قسنطينة.

03- France Salzone : polycopies de cours formation sur la démarche qualité.  
,formation destinée aux éléments de la cellule qualité de l'université du 20/août  
1955 Skikda ; Marseille décembre 2009 et 13/04/2010 skikda.

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية.

قسم علم النفس و العلوم التربوية و الأروطوفونيا.

إستمارة البحث :

أخي المشرف إليك هذه الإستمارة التي تدرج في إطار البحث العلمي. و عليه نطلب من سيادتكم قراءتها بتمعن و بعد ذلك إختيار الإجابة التي ترى أنها مناسبة و ذلك بوضع علامة (X) أمام كل بند من بنود الإستمارة. و نقدم لكم جزيل الشكر على تعاونكم معنا لإنجاز هذا العمل العلمي المتواضع.

ملاحظة: نحيطكم علما بأن الإجابات سوف تعالج بكل إهتمام و تحفظ الأراء في سرية تامة.

**1- \* البيانات الشخصية:**

- السن : .....
- الحالة العائلية: متزوج....
- أعزب.....
- مطلق.....
- المستوى التعليمي: ثانوي.....
- تكوين مهني.....
- تكوين خاص داخل المؤسسة.....
- جامعي.....
- المنصب الذي تشغله:.....
- عدد الكلي لسنوات الخبرة المهنية:.....
- عدد سنوات الخبرة في ممارسة التسيير الإشرافي.....

عبارات الإستمارة: عبارات الإستمارة موزعة على الجداول التالية.

الجدول رقم 01 الخاضع بالتدريب.

معارض	محايد	موافق	بعد التدريب
			(1) برامج التدريب الحالية للمؤسسة موجهة لكل العمال.
			(2) برامج التدريب المصممة بالمؤسسة تستجيب لمتطلبات التحسين المستمر كما يحدده نظام ادارة الجودة الشاملة.
			(3) المهارات المكتسبة تمكن العمال من اداء عملهم بشكل صحيح.
			(4) إرتفع مستوى التأهيل لدى العمال بعد تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو.
			(5) تعتمد المؤسسة في تطبيق برامج التدريب الموجهة للعمال على مدربين مؤهلين.
			(6) جودة المنتج تعود أساسا إلى مهارات العمال المدربين بفعالية.
			(7) جودة المنتج الذي حققته المؤسسة في ظل تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة يعكس مدى إهتمامها بعملية التدريب.
			(8) عمليات التدريب التي حصل عليها العمال مكنتهم من حل بعض مشاكل العمل بإمكانياتهم الخاصة.
			(9) تتم عمليات التدريب بشكل دوري حسب رزنامة محددة للتجاوب مع برامج تحسين الجودة على المنتج.
			(10) إنخفض معدل الأخطاء في العمل لدى فئة العمال بعد تلقىهم عمليات تدريب.
			(11) إرتفع مستوى فعالية الأداء لدى فئات العمال المدربين.
			(12) إنخفض معدل المنتجات الفاسدة عند فئة العمال الذين تلقوا تدريباً.
			(13) إنخفضت معدلات تدخلات المشرفين في مراقبة عمليات العمل عند فئة العمال المدربين.
			(14) أصبحت اليد العاملة أكثر تأهيلاً في ظل تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو.
			(15) تطبق المؤسسة برامج التدريب وفق ما نص عليه نظم الجودة الشاملة.
			(16) المؤسسة قادرة على تصميم برامج تدريب دون الإستعانة بمؤسسة خارجية.

## جدول رقم 02 خاص بالزبائن.

معارض	محايد	موافق	جودة خدمة الزبائن.
			1) بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة إنخفض معدل شكاوي الزبائن بشكل ملحوظ.
			2) تعالج المؤسسة شكاوي الزبائن في مدة قصيرة لضمان تأكيد جودة العمليات.
			3) تتابع المؤسسة تقييم الزبائن من خلال فتح بطاقات متابعة الزبون الخاصة.
			4) تشجع السياسة الحالية للمؤسسة الزبائن على تقديم آرائهم و مقترحاتهم لتحسين جودة المنتج .
			5) زبائن المؤسسة راضون جودة المنتج المقدم لهم.
			6) زبائن المؤسسة راضون عن جودة الخدمات المقدمة لهم لتأكيد ضمان الجودة .
			7) في إطار عمليات التحسين المستمر على جودة المنتج يقدم الزبائن باستمرار مقترحاتهم للمؤسسة.
			8) زبائن المؤسسة راضون على سعر المنتج.
			9) بإمكان المؤسسة ترجمة مطالب الزبائن في ارض الواقع.
			10) الزبائن راضون عن سرعة إستجابة المؤسسة للتعامل مع مطالبهم بكفاءة.
			11) أصبح للمؤسسة زبائن أوفياء بشكل دائم.
			12) بعد حصول المؤسسة على شهادة المطابقة لمواصفات الجودة على نظام الأيزو زادت ثقة الزبائن في جودة المنتج.
			13) زاد عدد الزبائن المقبلين على منتج المؤسسة.
			14) يمتلك زبائن المؤسسة القدرة الكافية لتقديم المقترحات لتحسين جودة المنتج.
			15) تأخذ المؤسسة مقترحات زبائنها المتعلقة بجودة المنتج بإهتمام كبير.

الجدول رقم 3 0 الخاص بالتنظيم الإداري.

معارض	محايد	موافق	جودة التنظيم في ظل تطبيق نظام الجودة
			(1) أجرت المؤسسة تغييرات في عمليات processus الإنتاج بعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الأيزو.
			(2) أصبحت أساليب العمل تركز على العمل الجماعي من خلال الفرق .
			(3) أصبحت للمؤسسة القدرة على إستخدام الأدوات و الأساليب الإحصائية لرقابة الجودة.
			(4) نظام الجودة مكن المؤسسة من توفير شروط الإتصال بين مختلف المصالح بشكل فعال.
			(5) حصول المؤسسة على شهادة المطابقة بمواصفات الأيزو مكنها من وضع فلسفة إدارية تعتمد على الفعالية في الأداء.
			(6) ساعد نظام الجودة المؤسسة على وضع إجراءات تنظيمية مرنة قابلة للتطبيق.
			(7) تمكنت المؤسسة من القضاء على القرارات المتناقضة بعد حصولها على شهادة المطابقة لنظام الأيزو.
			(8) نظام الجودة مكن المؤسسة من تصميم عمليات متطورة في الأداء.
			(9) العمليات التنظيمية أصبحت مرنة تمكن المؤسسة من الإستجابة للتغيير.
			(10) تمكنت المؤسسة من وضع الإجراءات التصحيحية لمعالجة الإنحرافات و الأخطاء بشكل فعال.
			(11) رضا الزبائن هو الهدف الأساسي للمؤسسة.
			(12) أصبحت الإجراءات القانونية و أساليب العمل في ظل نظام الجودة سهلة بإمكان العامل فهمها و تطبيقها بشكل صحيح.
			(13) تحددت الآن صلاحيات كل هيئة بشكل واضح.
			(14) نظم العمل و أساليب سير العمليات أصبحت أكثر إستجابة لحل المشكلات المتعلقة بالعمل لضمان الجودة.
			(15) هناك إلتزام قوي من قبل المؤسسة لتطبيق نصوص و إجراءات نظام إدارة الجودة بمواصفات الأيزو 9000 بشكل صحيح.
			(16) نظام إدارة جودة بمواصفات الأيزو سيؤدي إلى ممارسات إدارية جيدة تحقق متطلبات الزبائن.
			(17) نظام الجودة المطبق مكن المؤسسة من وضع نظام إداري وقائي يمنع حالات عدم المطابقة.

## الجدول رقم 04 الخاص بجودة المنتج.

معارض	محايد	موافق	بعد المنتج.
			1/ إنخفض معدل عمليات التدخل ما بعد البيع على منتج المؤسسة المباع للزبون.
			2) أصبح منتج المؤسسة خال من العيوب.
			3) تمكن العمال من السيطرة على الأخطاء .
			4) جودة المنتج مكنت المؤسسة من تحقيق عوائد مالية معتبرة.
			5) يحتل منتج مؤسستكم مكانة عالية في السوق مقارنة بالمنتجات المماثلة.
			6) تحقيق جودة عالية في المنتج أصبح هدف كل عامل بالمؤسسة.
			7) تمكنت المؤسسة من خلال تطبيق نظام الجودة تخفيض تكاليف المنتج.
			8/ سرعة إستجابة المؤسسة لمطالب زبائنها زاد من إهتمامهم بمنتوجها.
			9) تطبق المؤسسة إجراءات رقابية صارمة لتأكيد جودة عمليات إنتاج المنتج قبل تسليمه للزبون.
			10) بإمكان المؤسسة تسليم المنتج للزبون في الأجل المحددة.
			11) زاد إهتمام المؤسسة بمبدأ التحسين المستمر المطبق على المنتج لتحسين مكانتها في السوق.
			12) زبائن المؤسسة راضون على جودة المنتج المقدم لهم.
			13) زادت الميزة التنافسية لمنتوجكم في السوق.

الجدول رقم 05 الخاص باتجاهات الطبقة المشرفة.

معارض	محايد	موافق	اتجاه الطبقة المشرفة .
			(1) المشرفون راضون على تطبيق نظام إدارة الجودة بمواصفات الأيزو.
			(2) نظام إدارة الجودة بمواصفات الأيزو هو احسن أساليب التسيير للتحكم في جودة المنتج.
			(3) تحددت صلاحيات الطبقة المشرفة بشكل أفضل خاصة بعد تطبيق المؤسسة نظام الجودة بمواصفات الأيزو.
			(4) أنت تشارك الآن في عمليات صنع القرار.
			(5) تساهم طبقة المشرفين في عمليات تحسين جودة المنتج من خلال تقديم المقترحات.
			(6) هناك تعاون فعال بين الإدارة العليا و المشرفون لتحقيق أهداف المؤسسة.
			(7) يتم إنجاز مختلف العمليات بالتعاون بين عمال مختلف المستويات التنظيمية.
			(8) اصبحت المؤسسة في ظل تطبيق نظام الجودة أكثر إهتماما بمقترحات المشرفون.
			(9) دور الطبقة المشرفة أصبح أكثر وضوحا.
			(10) تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الطبقة المشرفة لتطبيق نظام الجودة.
			(11) يستشرك مسؤولك المباشر في إتخاذ القرارات الخاصة بالمصلحة أو القسم الذي تعمل فيه.
			(12) المشرفون مقتنعون بأن نظام الجودة بمواصفات الأيزو مكن المؤسسة من توثيق الإجراءات التنظيمية في العمليات <b>Processus</b> لتحقيق الجودة على المنتج.
			(13) الحاجات النفسية للمشرفين أصبحت ملبأة بشكل أفضل في ظل نظام الجودة.
			(14) أصبح المشرفون يشعرون بالراحة النفسية أكثر.
			(15) الإدارة ملتزمة بإنجاح عملية إدارة الجودة بمواصفات الأيزو

**1- عرض نتائج المقابلات :** لقد أجرى الباحث عدة مقابلات مع قادة العمليات les membres du comite de pilotage SMQ وكانت نتائجها كالتالي:

**المقابلة الأولى كانت مع مسؤول الجودة:** حيث قام الباحث بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لتسيير المقابلات وأهمها.

1- سؤال الباحث: كيف وقع إختيار مؤسستكم على نظام الجودة بمواصفات الأيزو 9000؟

الجواب: لقد توافرت عدة أسباب جعلت هذا الإختيار يحدث ونذكر منها.

أ- توفر النية لدى الإدارة العليا ( المدير العام السابق ومعاونيه).

ب- الدعم المالي الذي قدمته الوزارة الوصية للمؤسسة لتبني هذا النظام وتحسين جودة المنتج ودخول سوق المنافسة.

ج- بعض التحفيزات التي توافرت للمؤسسة.

د- توفر الإمكانيات البشرية ومنحها الثقة الكافية للقيام والسهر على إنجاز عملية تبني هذا المنهج وخاصة الإطارات الجامعية، التي في حقيقة الأمر، تمكنت من إكتساب رصيد كبير من الخبرة المهنية.

و- إمضاء الجزائر عقد شراكة مع الإتحاد الأوروبي. وكذا إعلان الجزائر إنضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة وقبول شروطها المعروفة ( فتح السوق الوطنية أمام التنقل الحر للبضائع ورؤوس الأموال للمستثمرين).

ع- الشروط التي وضعتها المنظمات الأوروبية تنص على أنها لن تتعامل مستقبلا إلا مع المؤسسات التي تنتهج نظام الأيزو 9000.

**2-سؤال: كيف تم تبني نظام الأيزو بالمؤسسة؟**

إعلم أن هذا النظام يحتوي على مجموعة متكاملة من مبادئ أفكار وأساليب عمل منبثقة من فلسفة الجودة، بها نقاط إرشادية عامة بإمكان أي قطاع أو نشاط يريد العمل بموجبها وأن يشتق نظام تشغيله منها ليحصل على ضمان الجودة. فهو في الحقيقة نظام قابل للتكيف مع أي ثقافة وبيئة تنظيمية. وأهم الخطوات التي قامت بها مؤسستنا هي:

\*- الحصول على كل الوثائق والكتب التي توضح مبادئ ونصوص وإرشادات (دليل الجودة).

\*- إختيار نخبة من الإطارات الذين أبدوا الإستعداد والرغبة في العمل والإشراف على التغيير وإتباع هذا المنهج.

\*- هذه النخبة تلقت عدة حصص تكوينية داخل وخارج الوطن للتدريب على طرق التطبيق.

\*- التدريب على يد خبراء ينتمون إلى المنظمة العالمية للأيزو وآخرون من الهيئات المانحة لشهادات المطابقة.

\*- إجراء عمليات تشخيصية لواقع المؤسسة من أجل الوقوف على ما يجب تغييره. عملية التشخيص قام بها مختصون وخبراء أجانب بالتعاون مع المؤسسين بالمؤسسة وكذا أعضاء فريق قيادة عمليات الجودة المعين بالمؤسسة.

\*-برمجة عدد من الحصص التحسيسية والتكوينية الواسعة موجهة للعمال وحصص تدريبية وتطبيقية لقادة العمليات pilotes des processus ومعاونيهم المباشرين les Acteurs des processus. (أي الطبقة الإشرافية) وحصص أخرى موجهة لعمال التنفيذ.

\*-صياغة الإجراءات التنظيمية والقانونية ذات العلاقة بالجودة ونظم سير العمليات متماشية مع روح ومبادئ ونصوص وإرشادات الأيزو. تمت هذه العملية بالتعاون مع خبراء أجنبية كذلك مع الأخذ بعين الاعتبار الواقع الحقيقي للمؤسسة (بيئتنا التنظيمية الجزائرية) والنظم القانونية للدولة ذات العلاقة بالنشاط وقانون العمل.

\*- تسجيل وتبويب وتنظيم تلك لإجراءات والنظم والمصادقة عليها وترميزها codification des procédures.

\*-تصنيف الإجراءات حسب العمليات التي تتم بالأقسام والمصالح وإرسالها إلى كل المصالح للعمل بها فيما بعد وترك القديمة منها.

### 3- سؤال ما هي الأساليب في العمل:

تتبع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي وفق ما تنص على ذلك مبادئ نظام الجودة ( مما يتيح الفرصة للجميع بالمشاركة في الجودة). على رأس كل نظام processus قائد عمليات ويشركه معاونين، acteurs، وباب الإقتراحات والأفكار الجديدة والمشاركة مفتوح لكل عامل.

\*-كما قامت المؤسسة بإجراء تغييرات خاصة على مستوى الهياكل فكانت كما يلي:

\*- رسم خريطة الجودة la cartographie de la qualité

\*- تحديد الهيكل التنظيمي للعمليات le logigramme des processus ويحتوي على ثلاث مستويات هم :

\*- نظم العمليات القيادية les processus managériaux

\*- نظم عمليات الإنجاز أو الإنتاج les processus de réalisation

\*- نظم عمليات المساعدة أو التدعيم les processus supports

كل هذه النظم تعمل فيما بينها لتحقيق أو ضمان الجودة.

### 4- سؤال ما هي أهداف المؤسسة؟

\*- رضا الزبون لأن مفهوم الجودة بالنسبة لنا هو " رضا الزبون".

\*- رفع مستوى الأداء والمهارة لدى العاملين.

\*- تخفيض الفاسد والتالف في المنتج.

\*- تحقيق رقم الأعمال مرتفع.

\*- نشر ثقافة الجودة بين العمال في مختلف المستويات.

5- سؤال كيف يتم ذلك؟ تتبع المؤسسة أسلوبين من أساليب الإتصال هما:

1- عن طريق دورات تدريب وتحسيس العمال بأهمية الجودة وشرح وتبسيط مفاهيمها.

2- عن طريق الإعلام شبكة الإنترنت.

6- سؤال وهل نجحتم بهذه الطريقة؟ نعم إلى حد ما علما بأننا مرنا بعدة طرق حيث كانت خلية الجودة تقدم كل المعلومات عن نشاطاتها ونتائجها من خلال منشورات مفصلة تعلق في لوحات مخصصة على مستوى كل ورشة لكننا لاحظنا بأن هناك إهتمام ضعيف جدا بتلك المعلومات، كما وجدنا أن هذا الأسلوب مكلف. ثم عمدنا أسلوب المختصرات تعلق وأخرى ترسل إلى المصالح كذلك وجدنا أن هناك قلة الإهتمام من طرف عدد كبير من العمال. عمدنا في النهاية إلى هذا الأسلوب لأنه سريع وحضاري وأكد وغير مكلف وبإمكان أي مشرف الحصول على المعلومة في أي لحظة ولا يستطيع أي فرد نكر أنه لم يتحصل على المعلومات. ورغم ذلك مازلنا لم نصل إلى الهدف المنشود.

7- سؤال: ما هي اللوائح الإجبارية les procédures obligatoires في نظام الجودة بمواصفات الأيزو؟ هناك ستة نظم أساسية هي:

1- لوائح التحكم في الوثائق les procédures de maîtrise des documents

2- " " " " المراجعة les procédures d'audit

3- " " " " التصحيح أو التعديل les procédures des actions correctives

4- " " " " الوقائية les procédures Actions préventives

5- " " " " التسجيل والتحكم فيها. procédures maîtrise d'enregistrement et traçabilité.

6- " " " " التحكم في المطابقة les procédures la maîtrise de conformité

8- سؤال: ما هو تقييمكم الآن لتطبيق نظام الجودة بالمؤسسة؟ لقد تحصلنا على ثلاث شهادات مطابقة وهذا دليل على أننا نطبق بشكل صحيح. وقد حققنا تحسن كبير في تطبيق فلسفة الجودة، خاصة وأننا نقوم بعمليات التفتيش الداخلية حيث يقوم بإجرائها قادة العمليات لتأكد من التطبيق الجيد ولمنع حالات عدم المطابقة أو الانحرافات أي إجراءات وقائية.

9- سؤال: كيف يتم التعامل مع الزبون؟ رضا زبائننا هو هدفنا الأول. ونولي إهتمام كبير لهم نعالج شكاويهم بسرعة كبيرة لكسب ثقتهم ونصغي إليهم في كل فرصة.

كيف تعالج وعلى مستوى؟ هناك ما يتم على مستوى قادة العمليات كل في مجاله ومنها ما يعالج على مستوى عقد الإدارة le contrat de direction الذي تعاد وتحدد فيه الأهداف للسنة القادمة بناء على تقييم السنة المنتهية وحصر النقائص وتقديم الحلول في إجتماع المؤسسة ما يسمى ب la revue de direction.

10- سؤال: هل نجحتم في تحقيق جودة المنتج؟ نعم ولقد حققنا عددا معتبرا من المبيعات في المنتج.

**المقابلة مع قائد عمليات التدريب:**

س- 1 أي مستوى يمكن وضع عمليات التدريب في النظام العام؟ وهل له مكانة كبيرة في المؤسسة؟

إن عمليات التدريب تدخل ضمن السياسة العامة للمؤسسة المحددة في عقد الإدارة le contrat de direction وترسم خطوطها الأساسية من خلال التقييم السنوي عند تحضير ومناقشة عقد

مراجعة الإدارة le contrat de revue de direction إذ نقوم بتحضير وإعداد ورسم برامج التدريب للسنة القادمة.

س-2 وعلى أي أساس تقومون ببناء برامج مستقبلية للتدريب؟

تتم هذه العملية بناء على

\* - على سياسة المؤسسة في إطار عقد الإدارة.

\* - بناء على المعطيات والبيانات الحقيقية المسجلة في السنة الفارطة مثل معدلات الانحرافات، معدلات الأخطاء وعدم تشغيل les dysfonctionnements des processus حالات عدم المطابقة cas de non conformité حالات اللانوعية و الفوارق بين الأهداف والإنجاز الحقيقي والمستجدات والمستحدثات مثل التحيينات.

س-3 كيف تيرر هذه البيانات وتحسب لعمليات التدريب؟

\* - تدخل عمليات التدريب إذا كانت أسباب تلك المشاكل ترجع العامل الإنساني أي نقص المؤهل الذي يمكن تحقيقه من خلال التدريب.

هل كل عمليات التدريب يتم تخطيطها وبرمجتها في عقد الإدارة؟

\* - لا. لأن هناك دورات تدريب تكون ظرفية حسب الحاجة وإذا كانت حالات خاصة بقسم وتحدث كذلك عند تسجيل حالات عدم المطابقة أو إنحراف أو نقص مؤهل ..إلخ. وتعالج هذه الوضيعات بحيث يقوم القسم أو الهيئة المعنية بإشعارنا وإيفادنا بالعمليات التصحيحية أو التعديلية المدرجة.

س-4 هل عمليات التدريب موجهة لكل العمال؟

\* - نعم إذا كانت هناك حاجة ومبرر. ولكن نحن نعمل على تلبية طلبات الهيئات والأقسام الأخرى. وحتى أن القانون الداخلي للمؤسسة لا يضع فروق بين العمال. وأعلم أن التدريب اليوم هو بمثابة استثمار يجب أن يعود بربح.

س-5 كيف يتم تصميم برامج التدريب؟

\* - نقوم بتصميم برامج التدريب بإتباع إجراءات نظام الجودة المعتمد بالمؤسسة وعلى ضوء ما يلي: - حدوث إنحرافات، تعطل، عدم تشغيل لنظام معين أو عملية محددة ، عدم المطابقة لمواصفات إشرطها نظام الأيزو، فوارق بين المطلوب والمنجز، تأخر في المؤهل، أخطاء.. إلخ.

\* - الحصول على طلب من القسم المعني لتبرير عملنا) يتم فيه تحديد طبيعة المشكلة لبرمجة نوع التدريب المناسب، تحديد الأفراد المعنيين وتشخيص الفوارق).

\* - إجتماع بين ممثل عمليات التدريب والمصلحة المعنية لإدراج عملية التدريب ضمن عمليات التعديلية والتصحيحية.

\* - تحديد محتوى برنامج التدريب ومدته ومكانه وطبيعة التدريب ( نظري، أدائي تطبيقي، والوسائل المطلوبة والمدرّب).

س-6 هل تقومون بتصميم البرنامج اعتمادا على إمكانياتكم الخاصة أم الإستعانة بالخبرة الخارجية؟

\*- لدى المؤسسة إطارات ذات كفاءات عالية قادرة على ذلك. أما عمليات التكوين الخارجية تحدد بناءا على إستطلاعنا على عروض التكوين المتاحة ونسجل العمال الذين هم بحاجة إلى ذلك.

س-7 كيف يتم تعيين وإختيار المدربين؟

\*- نقوم بإختيار المدربين الداخليين بناءا على معايير منها المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والمنصب والنشاط المهني. والأولية ترجع لهم بحكم الوظيفة والإطلاع على نشاط العامل وتواجدهم وجاهزيتهم.

\*- ويراعى الإستعداد النفسي والقدرة البيداغوجية.

\*- يوجد بمصلحة التكوين والتوظيف بيانات ومعلومات كافية تتعلق بكل الكفاءات المتاحة بالمؤسسة.

\*- هناك بطاقات متابعة وتقييم للمدربين يمكن إستغلالها عند الحاجة.

\*- أما إذا لم تستطع المؤسسة تلبية التدريب بالإمكانات الداخلية نلجأ إلى المؤسسات الخارجية. وهنا نقوم بملء دفتر أعباء وفق ما تفرضه إجراءات وأساليب الجودة.

\*- تفتح بطاقات التقييم والمتابعة للهيئة المدربة والمدرّب والتي تستغل فيما بعد لإختيار أحسن هيئة في حالة عرض نفس الدورة التكوينية.

س-8 كيف تتم عملية تقييم دورة تدريبية؟

نقوم بعملية تقييم التدريب وفق ما تفرضه إجراءات الجودة أي يقوم المدرّب بتقييم المتدربين فرادى وجماعيا كما يقوم المتدرب بتقييم المدرّب والتدريب من حيث المحتوى أي ما تحصل عليه من مهارات. وهناك تقييم فوري مباشرة بعد الإنتهاء ، ثم تعقبها مرحلة ثانية بعد مدة معينة من الممارسة وفي الأخير تقييم نهائي للعملية وتقوم بها المصلحة المستفيدة من التدريب.

س-9 هل ترون بأن عمليات التدريب كانت مفيدة؟

نعم لأننا في كل نهاية دورة عند نلاحظ تراجع في الأخطاء لدى العمال وإنخفاض المنتجات الفاسدة والتالفة وحالات عدم المطابقة وكان ذلك بفعل التدريب.

س-10 هل تطبقون مبادئ ونصوص الجودة في عملكم؟

نعم وعليه فإن هيئتنا لم توجه لها عند المراجعات والتفتيش تحفظات وقد حصلنا على شهادة المطابقة.

**المقابلة التي أجريت مع قائد عمليات الإنجاز.**

س1- ما هو هدفكم؟ تحقيق رضا الزبون.

س2- كيف يتم ذلك؟ في ورشتنا نقوم بالإنجاز الحقيقي خاصة وأنه لدينا عمال تتوفر فيهم الكفاءة والمهارة الأدائية. وقد بلغنا هدفنا المحدد في السنة الماضية الذي مفاده تخفيض معدل التالف والفاقد وعدم المطابق على المنتج.

س3- كيف تتم معالجة عدم المطابقة؟ هنا يجب تحديد مصدر المشكلة، إن كان في النظام هنا نقوم بتعديله وفق منهجية نظام الجودة، أما إن كان مصدره اليد العاملة نقوم ببرمجة حصص تدريب العامل الغير المؤهل ورفع كفاءته. وإن كان من الآلة نقوم بتصليحها.

س4- هل تمتلك مصلحتكم كل إجراءات العمل les procédures؟ نعم إنها موجودة وفي متناول كل أفراد الورشة.

س5- هل ترون بأن صلاحيات ومهام المصالح قد إتضحت في ظل تطبيق نظام الجودة؟ نعم وبوضوح. والهيكل التنظيمي العام لنظام جودة المركب يحدد الأدوار والصلاحيات لكل قسم.

س6- هل زبائنكم راضون عن منتوجكم؟ في رأينا نعم.

س7- أنتم قائد عمليات وتقومون بتفتيش المصالح الأخرى في إطار المراجعة الداخلية؟ نعم ونستطيع أن نقول بأننا نحترم ونطبق مواصفات الجودة بشكل جيد في كل النظم والعمليات.

س8- هل تتعاونون مع المشرفين؟ نعم ونعتبرهم قادة في التنفيذ الحقيقي بالورشات.

س9- هل ترون بأن المشرفين والعمال أصبحوا واعين بأهمية الجودة؟ نعم نسجل بأن هناك وعي متزايد من قبل العمال والمشرفين وهذا يساعدنا كثيرا في تحقيق المزيد من التقدم .

#### المقابلة التي أجريت مع قائد عمليات الشراء.

س1- هل تتبعون نظام الأيزو في عمليات إختيار الموردين والزبائن؟ نحن نلتزم بشدة إتباع الإجراءات المنصوص عليها في النقاط الإرشادية الخاصة بنا. بحيث نقوم بدراسة العروض المتاحة لدينا وتقييم كل عرض ثم يتم الإختيار في ضوء ذلك.

س2- كيف تتم متابعة العلاقة مع الزبون والمورد؟ نفتح لكل زبون بطاقة خاصة ويقيم على أساس النقاط التالية (السعر، جودة الخدمة أو المادة، مدة التسليم وجاهزية الزبون).

س3- هل تستقبلون مقترحات الزبائن والموردين؟ نعم ونولي لها إهتمام كبير ونشجعهم على الإدلاء بها لأنها تعاوننا كثيرا في عملنا من أجل تحسين جودة المنتج .

#### المقابلة مع قائد عمليات الرقابة على الجودة.

س1- هل تتبعون نظام الجودة في قياس جودة منتوجكم؟ نعم وبعناية كبيرة.

س2- هل توجد في مصلحتكم كل نظم العمليات التي تختص بمسألة المراقبة؟ نعم كل نظم و الإجراءات التي تتعلق بعملية الرقابة متوفرة حتى على مستوى المشرفين والغرض من ذلك هو لتسهيل العمل بها بموجبها وإحترام إشتراطاتها.

س3- إن الرقابة متواجدة في تشغيل كل العمليات الأخرى سواء الإنجاز، الصيانة، في المخزن عند إستلام المواد الأولية ونهاية عمليات عند تسليم المنتج المنتهي الصنع للزبون.

س4- هل أجريت دورات تدريب لعمال الرقابة على الجودة؟ نعم ونجري دائما دورات التحسين المستمر. والأن يحتوي المركب على مراقبين ذوي كفاءة عالية في مراقبة الجودة والإلتزام بنصوصها كما إكتسبوا خبرة جيدة في هذا المجال.

س5- هل أنتم واثقون في أدوات الرقابة على الجودة؟ نعم إلى حد كبير. لأن مؤسستنا تحتوى على مخبر مجهز. ونمتلك كل أنواع أدوات القياس والرقابة من المتر، القدم القلوي، جهاز بالمير والأجهزة المتطورة مثل l'ultrason لتأكد من جودة عمليات التلحيم.

س6- هل تجرى عمليات رقابة على أدوات القياس المذكورة؟ نعم لدينا مدة محددة للإستخدامها، ثم نقوم بجمعها وفحصها بالمخبر للتأكد من صلاحيتها. والتالف منها نتخلص منها نهائيا.

س7- هل ترون بأن المركب يطبق نظام الجودة بمواصفات الأيزو بشكل صحيح؟ نعم نحن نطبق نظام الأيزو بإحكام وأظن أن حصولنا على ثلاث شهادات مطابقة دليلنا على ذلك.