

العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر -قائمة-

The influential relationship between the dimensions of organizational change and the activation of the principles of total quality management in Amor Benamor Mills –Guelma

La relation influente entre les dimensions du changement organisationnel et l'activation des Principes de management de la qualité total chez les Moulins Amor Benamor –Guelma-

عفاف حداد¹، عبد المالك ججيق²

تاريخ النشر: 2020/12/30

تاريخ القبول: 2019/10/31

تاريخ الإرسال: 2019/05/26

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح تأثير أبعاد التغيير التنظيمي في توفير بنية تحتية فاعلة في توجيه المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة كمنهج استراتيجي حديث. وقد شملت الدراسة عينة من 118 موظف بمؤسسة -مطاحن عمر بن عمر- باعتبارها وحدة انتاجية رائدة بجودة منتجاتها. وقد تم استخدام استبانة مكونة من محورين و55 فقرة كأداة لجمع البيانات، تمت معالجتها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، بالإضافة إلى وسائل إحصائية أخرى لتحقيق أهداف الدراسة كالمتوسط الحسابي ومعامل الارتباط. تمثل نتائج الدراسة في وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التغيير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، وإن المؤسسة قيد الدراسة في طريق تطبيق عملية التغيير التنظيمي (التغيير الهيكلي، التغيير الثقافي، التغيير التكنولوجي، التغيير في إدارة الموارد البشرية والتغيير الاستراتيجي) لكنها مازال بعيدة نوعا ما على التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: تغيير تنظيمي؛ إدارة الجودة الشاملة؛ أبعاد التغيير التنظيمي؛ منهج استراتيجي؛ علاقة تأثيرية.

Abstract :

This study aims to illustrate the impact of organizational change dimensions in providing an effective infrastructure to guide the institution towards overall quality management as a modern strategic approach. The study included a sample of 118 employees at Amor Benamor Mills (MAB) as a leading production unit with high quality products. A questionnaire on two axes and 55 paragraphs we reused as a data collection tool, which was processed through the SPSS program. of social sciences SPSS, in addition to other statistical methods to achieve the study objectives, such as the arithmetic mean and the correlation coefficient.

The results of the study are represented the existence of a statistically significant correlation between the dimensions of organizational change and over all quality management, and that the institution is in the process of applying the process of organizational change (Structural change, cultural change, technological change, change in human resource management and strategic change), but it's still some what distant from the actual application of the overall quality

*عفاف حداد

¹Afaf Haddad, Badji Mokhtar Annaba University, LFIEGE: Algeria, afaf.haddad@univ-annaba.org

²AbdElmalekDjejjig, Badji Mokhtar Annaba University, LARMO : Algeria, malekdjedjig@yahoo.fr

management.

Keywords: organizational change ; total quality management ; The dimensions of organizational change ; strategic approach ; The influential Relationship.

Résumé :

Cette étude vise à illustrer l'impact des dimensions du changement organisationnel dans la fourniture d'une infrastructure efficace pour guider l'institution vers un management la qualité total en tant qu'approche stratégique moderne. L'étude comprenait un échantillon de 118 employés chez Moulins Amor Benamor (MAB) comme une unité de production leader par la qualité de ses produits. Un questionnaire à deux axes et 55 paragraphes a été utilisé comme outil de collecte de données, qui a été traité dans le cadre du programme SPSS, en plus d'autres méthodes statistiques pour atteindre les objectifs de l'étude tels que la moyenne arithmétique et le coefficient de corrélation.

Les résultats de l'étude sont représentés par l'existence d'une corrélation statistiquement significative entre les dimensions du changement organisationnel et de la gestion total de la qualité, et que l'institution étudiée est en train de mettre en œuvre le processus de changement organisationnel (Changement structurel, changement culturel, changement technologique, changement dans la gestion des ressources humaines et changement stratégique), mais elle est encore quelque peu éloignée de l'application réelle de management par la qualité total.

Mots clés: changement organisationnel ; management de la qualité total ; Les dimensions du changement organisationnel ; une approche stratégique ; relation influente.

مقدمة

يعتبر التنامي المتزايد للمنافسة، نشأة التكتلات الاقتصادية وسيطرة تكنولوجيا المعلومات على الحياة المعاصرة أهم نتائج تطور الفكر الإداري، وإفرازاً طبيعياً للتغيرات المصاحبة لهذا العصر إذ أصبحت منظمات الاعمال عبارة عن نظام مفتوح ينمو ويتطور في بيئة تتسم بالتغير السريع والمستمر، وذلك استجابة لتغير أذواق العملاء واختلاف احتياجاتهم، فأصبح التغيير أمر حتمي لا يمكن الاستغناء عنه حسب القول الشائع: ان الحقيقة الوحيدة التي لا تقبل التغيير هي حقيقة عدم وجود أي شيء غير قابل للتغيير في هذا العالم. ومع اشتداد حدة المنافسة أصبح ارضاء العملاء والمستخدمين وكسب ولائهم هاجسا لجميع المؤسسات. فأصبحت في سباق نحو تبني الاساليب الإدارية الحديثة اهمها إدارة الجودة الشاملة TQM التي تعد فلسفة وثقافة تنظيمية تسعى لتحقيق التميز - في القطاعين العام والخاص - والاستجابة لتوقعات وحاجات ورغبات العميل أو المستخدم (الزبون او العامل) كونه المحور الأساسي في فكر المنظمة، وتركز على إيجاد آلية أو نظام عمل متكامل لتحقيق أعلى مستويات الأداء لتلبية توقعات العملاء.

ويعتبر قطاع الصناعات الغذائية قطاع سريع النمو في الاقتصاد الجزائري، ومن أجل الصمود في الوضع التنافسي الحالي يجب على المؤسسة تطبيق مفاهيم الجودة الحديثة، إذ لم يبق مفهوم الجودة منحصرًا في المنتج فقط بل تعدى ذلك وأصبح مفهوما شاملا للمنظمة ككل. حيث تتضمن إدارة الجودة الشاملة المبادئ التوجيهية والممارسات الإدارية التي تؤدي

إلى التحسين المستمر في الجودة وتوفير منتجات ذات جودة للعملاء بالإضافة إلى التزام ومشاركة الإدارة، التركيز على العملاء والعمل الجماعي، التحفيز ومشاركة الموظفين. كل هذا يضع المؤسسة في إطار التغيير التنظيمي من أجل التحسين المستمر والاستمرارية. لذلك تم اختيار مطاحن عمر بن عمر كحالة دراسة باعتبار المؤسسة رائدة في مجال الصناعة الغذائية بجودتها العالية، بالإضافة إلى أنها عرفت ولازالت تعرف تغييرا تنظيميا في مختلف جوانب المؤسسة.

مشكلة الدراسة

يعد التغيير التنظيمي أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي شغلت ولازالت تشغل فكر الباحثين ورجال الأعمال. مما دفع المؤسسات للتسارع في تبني مبادئ التغيير التنظيمي والعمل على تفعيل أبعاد إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث، ومن خلال هذه الورقة البحثية سنوضح التأثير التبادلي بين التغيير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، موضحين العناصر التي يجب ان تتوفر في المؤسسة حتى تستطيع ان تنتهج إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري.

الإشكالية: ما مدى تأثير أبعاد التغيير التنظيمي في مطاحن عمر بن عمر بقائمة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل يؤثر التغيير في الهيكل التنظيمي على سهولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مطاحن بن عمر؟
 - ✓ هل يؤثر التغيير التكنولوجي على سهولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مطاحن بن عمر؟
 - ✓ هل يؤثر التغيير الثقافي على سهولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مطاحن بن عمر؟
 - ✓ هل يؤثر التغيير الاستراتيجي على سهولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مطاحن بن عمر؟
 - ✓ هل يؤثر التغيير في إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مطاحن بن عمر؟
- ويمكن من خلال هذه الأسئلة صياغة فرضية عامة للدراسة كالآتي:

H : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التغيير التنظيمي في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة مطاحن بن عمر
ويمكن صياغة الفرضيات الفرعية الآتية:

- H1 :** يوجد تأثير معنوي للتغيير الهيكلي للمؤسسة في توجيهها نحو إدارة الجودة الشاملة في مطاحن بن عمر
- H2 :** يوجد تأثير معنوي للتغيير التكنولوجي للمؤسسة في توجيهها نحو إدارة الجودة الشاملة في مطاحن بن عمر
- H3 :** يوجد تأثير معنوي للتغيير في ثقافة المؤسسة في توجيهها نحو إدارة الجودة الشاملة في مطاحن بن عمر
- H4 :** يوجد تأثير معنوي للتغيير الاستراتيجي للمؤسسة في توجيهها نحو إدارة الجودة الشاملة في مطاحن بن عمر
- H5 :** يوجد تأثير معنوي للتغيير في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة في توجيهها نحو إدارة الجودة الشاملة في مطاحن بن عمر

عمر

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على محورين أساسيين، محور نظري اعتمدنا فيه على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاعتماد على المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ومحور ثاني تمثل في دراسة تطبيقية على عينة من عمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، حيث تم استخدام المنهج الاحصائي باعتماد تحليل الارتباط من خلال برنامج SPSS اعتمادا على استمارة استبيان تم فيها التطرق لمحاور البحث.

أهداف الدراسة

بناء على مشكلة الموضوع، تهدف هذه الدراسة إلى:

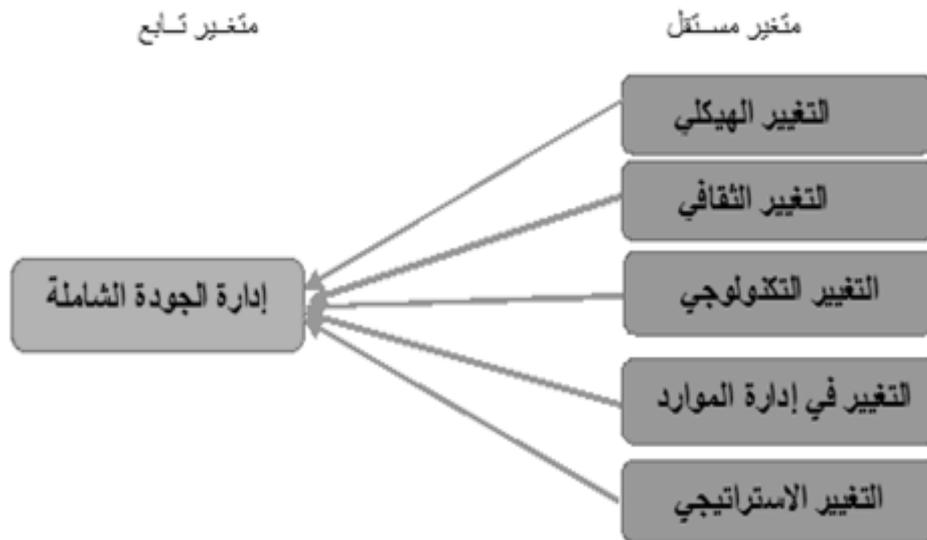
✓ تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي على مدخلين أساسيين للإدارة الحديثة: التغيير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة.

✓ التعرف على العلاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية.

✓ معرفة تموضع المؤسسة قيد الدراسة في عملية التغيير التنظيمي، وإظهار جهود ونية المؤسسة في تبني إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث.

نموذج الدراسة: على ضوء الأبعاد والاشكالية التي تم طرحها، تم الاعتماد على النموذج التالي لتوضيح المتغير المستقل المؤثر والمتغير التابع في الدراسة:

الشكل رقم-1:- نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين بناء على فرضيات الدراسة

الجانب النظري:

1- التغيير التنظيمي في المؤسسة

من اهم الانشغالات التي تهتم بها المنظمات حاليا هي تلك المتعلقة بالتجديد والتغيير، ذلك تباعا لما يحدث من تغييرات تكنولوجية واقتصادية وحتى اجتماعية وسياسية تؤثر في بيئة الاعمال. فيكون التغيير بمثابة رد فعل للفرص البيئية على شكل استثمار او استجابة للتهديدات الخارجية من أجل ضمان البقاء والاستمرار والتميز.

1-1 مفهوم التغيير التنظيمي

اختلفت المفاهيم حول مصطلح التغيير التنظيمي، كل حسب وجهة نظره، فلا نجد مفهوما شاملا ووحيداً للتغيير التنظيمي، فكيف يمكننا ان نحدد هذا المفهوم الذي يرفض الثبات؟ لذلك سوف نتطرق لجملة من المفاهيم بهدف اعطاء نظرة عامة لملامح التغيير التنظيمي:

- هو ادخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الخارجية للتعرف على التغييرات التي طرأت على تلك البيئة، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على المشاكل التي تتطلب التدخل. ويمكن ان يكون التعديل في أي عنصر من عناصر المنظمة سواء رسالة المنظمة، الاستراتيجية، الأهداف، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الافراد او ان يتم التعديل في جميع عناصر المنظمة ويكون في هذه الحالة تغييرا شاملا. (بن عبدالعزيز و معروز، 2011، الصفحات 78-110)
- ويعرفه "حسن محمد احمد محمد مختار": "بانه العملية (او العمليات) التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة". (مختار، 2014)
- يعرف التغيير حسب "محمد إسماعيل" بانه: "التحول او التنقل او التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... للتفاعل الإيجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف إدارة التغيير بانها: العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات...، مقابل التخلي عن قيم، معارف او تقنيات أخرى...". (بوطرفة، 2010)

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول ان التغيير التنظيمي هو عملية تقوم بها المنظمة كرد فعل لإدراكها التغييرات الحاصلة في محيطها الداخلي او الخارجي، حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة دوافع للتغيير التنظيمي، فتقوم بتشخيص وضعها الحالي ووضع خطة للتغيير إلى وضع مرغوب فيه للتفاعل الإيجابي مع التنافسية، وعليه تتبع المؤسسة خطة للتغيير حسب

الحاجة فيكون التغيير في قيادتها، في هيكلها التنظيمي، في نظامها التكنولوجي في ثقافتها وقيمها او في أهدافها، وقد يكون شاملا لجميع هذه الجوانب.

1-2 أبعاد التغيير التنظيمي

كما ذكرنا سابقا فان التغيير قد يكون في مختلف مجالات المنظمة كل على حدا او يكون شاملا لجميعها، وعموما فان معظم حالات التغيير تنصب في المجالات الموضحة في الجدول رقم (1).

الجدول -1- أبعاد التغيير التنظيمي

التغيير الاستراتيجي	التغيير البنائي (الهيكل)	التغيير التكنولوجي	التغيير الانساني
-استراتيجية المؤسسة -استراتيجية النشاط -الاستراتيجية الوظيفية	-مكونات البناء التنظيمي-تقييم الأداء -التصميم التنظيمي-نظام المكافآت -نظم الرقابة	-المعدات-تتابع العمل -تصميم العمل-الآوتوماتيكية -نظام معالجة المعلومات	-المهارات-الاتجاهات -الأداء-الادراك -السلوكيات

المصدر: (الشريف و سلطان، 1998، صفحة 330)

1-2-1 التغيير في الأهداف والاستراتيجية

يحدث التغيير في هذا المجال على الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية او الاستراتيجيات الوظيفية، ويكون بتعديل المؤسسة لاستراتيجيتها او تبني استراتيجية جديدة حسب ما تتطلبه الظروف الداخلية او الخارجية للمؤسسة او يكون على مستوى استراتيجية النشاط بالدفاع او الهجوم او الثبات او بتغيير المؤسسة لواحدة من استراتيجياتها الوظيفية "التسويق، الانتاج، التمويل، البحث والتطوير، او الموارد البشرية". (الشريف و سلطان، 1998، صفحة 19)

1-2-2 التغيير الهيكلي

يشير التغيير الهيكلي من منظور التغيير التنظيمي إلى التصرفات الإدارية التي تستهدف تحسين الأداء من خلال تغيير هيكل العلاقات الرسمية لمواقع السلطة والمسؤولية، ويشمل على تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضا هيكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات. (Brilman, 2000)

1-2-3 التغيير التكنولوجي

يعتبر تغييرا تكنولوجيا كل ما تقوم به المنظمة من جهودات لإدخال تكنولوجيا حديثة، نظم معلومات، ادخال وسائل انتاج حديثة او زيادة خطوط انتاج جديدة. كما ان التغيير التكنولوجي يمكن ان يتعدى وظيفة الانتاج حيث تتنافس المؤسسات حاليا في اعتماد وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة، كل هذه التغييرات تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال تخفيض التكاليف، تقليص الوقت، تحسين الجودة والالتزام بمواعيد الانتاج والتسليم.

1-2-4 التغيير في الافراد

يعني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلتغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم والتغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل انماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب البسيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية. (بوظفة، 2010).

2- إدارة الجودة الشاملة كأسلوب تغييري

إيماناً بان الجودة أضحت قوة دافعة في عالمنا التنافسي الحديث وأسلوب استراتيجي لقطاع الاعمال، وفي ظل الانفتاح الاقتصادي أصبحت متطلبات الزبائن كثيرة ومتعددة وبات في حكم المؤكد ان ما ينتج لن يباع تلقائياً كما كان في الماضي، وبات لزاماً على المنظمة البحث عن رضا الزبائن. وفي هذا السياق أصبح لابد من مواكبة الثقافة الجديدة المتعلقة بالتحسين المستمر وتطبيق الجودة الشاملة.

2-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة

من خلال القراءة النظرية لمصطلح إدارة الجودة الشاملة يتضح لنا انه يتمحور حول مفهوم الجودة ومدى مطابقة المخرجات لتوقعات الزبون، ومن خلال التعمق في هذا المفهوم يتبين لنا ان إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة قائمة بذاتها، تعتمد على التميز والذكاء الاستراتيجي في تعميم الجودة على مختلف أجزاء المؤسسة وان لا تبقى الجودة حكراً على المنتج أو الخدمة فقط بل سعياً لإرضاء الزبون بتقديم منتج/خدمة ذات جودة في اقل وقت ممكن وبسعر تنافسي ودون وجود أي خطأ.

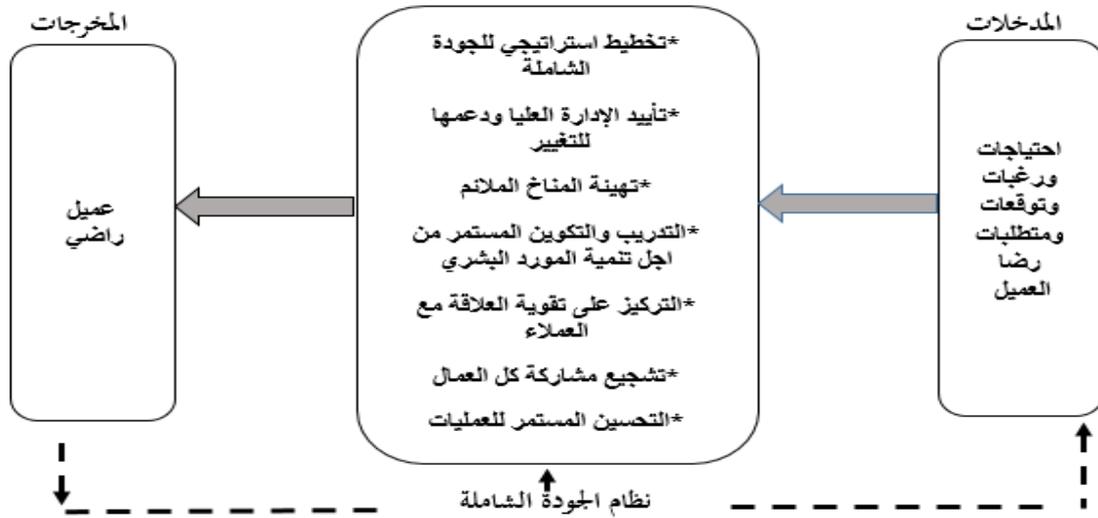
لذلك ركز الباحثون اليوم على هذا الاسلوب الإداري الحديث الذي أصبح معتمداً في الدول الغربية ومرجواً في الدول النامية لما له من تأثير في الرفع من الانتاجية والرقى الاقتصادي، وقد أورد "محمد أكرم العدلوي" تعريفاً مطولاً وشاملاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يذكر فيه ان: "الجودة الشاملة فلسفة كاملة، أو نظرية جديدة أو نمط عمل، تركز على فكرة التحسين المستمر بشكل متلازم في كل شيء: في المدخلات، والعمليات، والخدمات، والمخرجات. وترتكز أيضاً إلى ان الانسان هو القيمة الكبرى للمنظمة (داخليا وخارجيا). وينبغي الإيمان بقدرته وطاقته. وتقوم هذه النظرية من فلسفة خلاصتها: تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح في الوقت الصحيح ومن أول مرة؛ ودائماً سعياً للتحسين المستمر من أجل تحقيق احتياجات الجمهور، وصولاً إلى درجة الإسعاد والإشباع". (حديان، 2011، الصفحات 83-103) وتعرف أيضاً إدارة الجودة الشاملة (TQM) انها نهج لتحسين القدرة التنافسية والفعالية والمرونة في المنظمة بأكملها. فهي في الأساس طريقة لتخطيط كل نشاط وتنظيمه وفهمه، وتعتمد على كل فرد وعلى كل مستوى في المنظمة. (Mubaraki, 2011, pp. 20-27)

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا ان إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تقوم على مبدا تنفيذ العمل المطلوب بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح ومن أول مرة، سعيا للتحسين المستمر وإرضاء كلا من المورد البشري الداخلي (العامل) والخارجي (الزبون والعميل او المورد)، ومن هنا يمكن القول ان إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب ومنهج للتغيير التنظيمي في المؤسسة، حيث يبحث هذا الأسلوب على التحسين المستمر في جودة كل من المدخلات والمخرجات وكل العمليات والمجالات وذلك في إطار المشاركة مع العمال ودعم الإدارة العليا لهذا الأسلوب.

2-2-2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

باعتبار إدارة الجودة الشاملة نمط إداري تغييري حديث تسعى إليه المؤسسات من أجل رفع الجودة، فان تطبيقه يتطلب طريقة تفكير جديدة قد لا تتفق مع ما اعتاد عليه العمال لمساعدتهم على قبول الطريقة الجديدة، وهي تعتبر إدارة استراتيجية لتحسين الانتاجية والجودة وتتطلب تغييرا جذريا وجوهريا في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، أي ان إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب تغيير تنظيمي يتطلب وجود بنية تحتية تعتبر حجر أساس لوضع مخطط الجودة الشاملة واتباع مراحل تطبيقها ويتضح هذا أكثر من خلال الشكل رقم (2).

الشكل -2- : نظام إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات نظرية.

يوضح الشكل رقم 2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وتتمثل في العناصر التالية: (المتدى العربي لادارة الموارد البشرية، 2019)

2-2-2-1 التزام وتأييد الإدارة العليا

حتى تستطيع إدارات المؤسسة ان تلتزم بإدارة الجودة الشاملة، يجب ان تبدي الإدارة العليا قناعتها والتزامها وتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-2-2 تقوية العلاقة مع العميل

يعتبر العملاء موردين كانوا او زبائن مفتاح نجاح أي مؤسسة، لذا يجب تصميم وتقديم المنتجات بما يرضي الزبون (منتج عالي الجودة وبسعر معقول).

2-2-3 الإدارة الجيدة للموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتعين القيام بتغييرات وتحسينات تتماشى مع قيم ومبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ولكي يتمكن العمال من تطبيق هذه الفلسفة يجب ان يتم تدريبهم ومشاركتهم وتوجيه قدراتهم وامكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية من أجل خلق جو من القبول وعدم مقاومة التغيير.

2-2-4 التحسين المستمر للعمليات

فلسفة التغيير تعتمد بصفة مباشرة مع مبدأ التحسين المستمر للعمليات بغرض البقاء والنمو، وهذا المبدأ يرتبط التزاما بمشاركة العاملين والشعور بالمسؤولية الشخصية، كما تتطلب أيضا العمل مع الموردين، وهذا يعزز أحد المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، وهو أن كل الافراد في المنظمة من مختلف المستويات والأقسام لهم علاقة بعملية التحسين المستمر. وذلك من خلال التنسيق الدقيق بين الأقسام التي تسير من خلالها هذه العمليات لتحقيق الفهم المتبادل لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي. واحد العناصر المهمة في اية مبادرة للتحسين المستمر للعمليات هو اختيار العمليات الرئيسية key Process التي تؤدي بشكل مباشر إلى فائدة العملاء، وتعزز الأداء(قبلان). ويعتمد التحسين على التطوير المستمر للعاملين في النظام، ويركز الأسلوب العلمي للتطوير في المؤسسات على دورة السيطرة والتطوير PDC Acycle (التخطيطPlan، التنفيذDo، المراقبةCheck، العملAct).

2-2-5 ثقافة المنظمة

إن المنظمة الراغبة في تبني فلسفة الجودة الشاملة يجب أن تتخلى عن إدارتها التقليدية والانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة تركز على التحسين المستمر للخدمات بما يرضي الزبون.

2-2-6 التخطيط الاستراتيجي للجودة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح الرؤية المستقبلية والاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط مسبقا، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقويم أداءها الفعلي وفقا لما في الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.

الجانب التطبيقي:

1-مقاييس الدراسة

تم الاعتماد على عدد من المقاييس، المستخدمة سابقاً، التي تمتاز بالثبات والمصدقية العالية. فبالنسبة لمقياس أبعاد التغيير التنظيمي ومبادئ إدارة الجودة الشاملة فقد تم بناءه بالاعتماد على أدبيات الموضوع وبعض الدراسات السابقة، مع حذف بعض العبارات وتعديل أخرى بما يتماشى واشكالية البحث. وقد استخدم مقياس ليكارت المتدرج ذي النقاط الخمس، لقياس فقرات الدراسة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي: إعطاء 5 علامات للاختيار موافق تماماً؛ 4 علامات للاختيار موافق؛ 3 علامات للاختيار محايد؛ علامتين للاختيار غير موافق؛ وعلامة واحدة للاختيار غير موافق تماماً. ومن خلالها يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة. ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.80). وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: من 1 إلى أقل من 1.80؛ من 1.80 إلى أقل من 2.60؛ من 2.60 إلى أقل من 3.40؛ من 3.40 إلى أقل من 4.20؛ من 4.20 إلى 5.

2-أداة الدراسة

اعتُمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد قسمت إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، خصص الجزء الأول للمعلومات الديموغرافية (جنس، عمر، مهنة، مستوى تعليمي وسنوات الخبرة). ويقاس الجزء الثاني متغير أبعاد التغيير التنظيمي، ويتكون من 5 أبعاد (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في إدارة الموارد البشرية، التغيير في ثقافة المؤسسة، التغيير في التكنولوجيا والتغيير في الاستراتيجية) تكون من 28 فقرة. أما الجزء الثالث فيقيس مدى توفر البنية التحتية ومتطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تكون من 27 فقرة. وقد وزعت الاستبانة يدوياً على العاملين بمطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة من مختلف المناصب (عمال تنفيذيين، أعوان إداريين ومدراء).

3-مجتمع وعينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من الموظفين بالمؤسسة ذات المسؤولية المحدودة -مطاحن عمر بن عمر-، وتم توزيع 155 استمارة، واسترجاع 127 وألغيت 9 منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، بسبب عدم اكتمال بياناتها الأساسية، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 118 استبانة.

4- الوسائل الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من الاستبانة، بواسطة: برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، برنامج أموس (AMOS)، برنامج (Gpower) واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:

- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لوصف الإجابات؛
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ (Cronpach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة؛
- ✓ معامل ارتباط الرتب سبيرمان براون (Spearman's) لقياس الارتباط.
- ✓ برنامج G*POWER لحساب حجم العينة القبلي.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحليل استبانة الدراسة والوصول إلى نتائج من شأنها أن تفسر الظاهرة المدروسة، تم ترميز معطيات الاستبيان وإدخالها لبرنامج SPSS ومن ثم القيام بالعمليات الآتية:

- ✓ قياس مدى صدق وثبات الاستمارة.
- ✓ حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية للعمال في العينة المبحوثة.
- ✓ تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي واختبار t لدراسة الفروقات بين المتغيرات الديموغرافية ومحور الاستمارة

5-1-1 صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستبانة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية. وصدق أداة الدراسة يعني ان تكون الاستبانة شاملة لكل البيانات التي تدخل في عملية التحليل، وان تقيس ما صممت لقياسه، وتكون كل مفرداتها واضحة وسلسلة يمكن للمبحوث ان يجيب عليها دون عناء يذكر.

5-1-1 الصدق الظاهري

ويقصد به صدق التحكيم، أي بعد بناء الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المتخصصين والأساتذة الذين لهم خبرة في مجال بناء الاستبانات البحثية، وذلك لتحديد مدى وضوح العبارات ومدى قدرتها على تحقيق اهداف الدراسة، وبناء على ذلك تم تعديل بعض العبارات لتخرج في صورتها النهائية.

5-1-2 صدق المحتوى

للقوف على صدق المحتوى تم عرض الاستبانة على (04) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في عدة جامعات (قلمة، عنابة، غرداية)، وطلب إليهم تحديد مدى ملائمة الفقرات لموضوع الدراسة، وكذلك مدى وضوح الأسئلة وسلامتها لغويا، وإبداء رأيهم وملاحظاتهم وتعديلاتهم.

5-1-3 ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات الاستبيان تم استخدام ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) ؛ ويعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبانة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الاستبانة متناسقة فيما بينها. يحسب Alpha Cronbach من المعادلة التالية

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right] \text{ : (البياني، 2005، صفحة 59)}$$

K: عدد مفردات الاختبار؛ $(\sum s_i^2)$: تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار؛ (s_i^2) : التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار.

قبل تحليل نتائج قيمة ألفا كرونباخ يجب ان ننوه إلى ان القيم المقبولة لألفا كرونباخ، كممثل لثبات المقياس يتم تحديدها على أساس عدد العبارات للاستبانة كالتالي (HD, Mass, & Gebauer, 2011, p. 344) :

- قبول قيمة ألفا يتوقف على عدد عبارات المقياس فإذا كان 3 عبارات فقط فيمكن قبول القيمة 0.5.

- إذا كان المقياس مكون من 10 عبارات فأكثر فهنا يجب على القيمة ألا تقل عن 0.7، بما يعني يمكن قبول قيمة لألفا تتراوح بين 0.5-0.7 في حالة تراوح عدد عبارات المقياس بين 3-10 عبارات.

الجدول -2- : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق (جذر الفا)	قيمة ألفا	عدد الفقرات	الأبعاد	المحور
0.81	0.66	06	التغيير في الهيكل التنظيمي	المحور الأول: أبعاد التغيير التنظيمي
0.87	0.75	06	التغيير في إدارة الموارد البشرية	
0.84	0.71	06	التغيير في ثقافة المؤسسة	
0.84	0.73	06	التغيير في التكنولوجيا	
0.86	0.78	04	التغيير في استراتيجية المؤسسة	
0.89	0.90	28	مجموع العبارات للمحور الأول	
0.81	0.65	12	توفر نظام الجودة ومدى تطبيقه	المحور الثاني:
0.83	0.81	05	تأييد الإدارة العليا لعملية التغيير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة	

0.90	0.77	05	التركيز على تقوية العلاقة مع العملاء	دراسة توفر البنية التحتية
0.88	0.75	05	الإدارة الجيدة للموارد البشرية (تدريب، تحفيز، تقييم ومشاركة العاملين)	ومتطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.87	0.76	03	التحسين المستمر للعمليات	
0.93	0.86	03	بيئة العمل والثقافة	
0.94	0.89	33	مجموع العبارات للمحور الثاني	
0.97	0.94	61	المجموع الكلي للاستمارة	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.VER. 22)

يتضح من نتائج الجدول رقم (02) ان قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول والثاني وكامل الاستمارة تتراوح بين 0.89 و0.94، وهذا يدل على ان الاستبانة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات؛ أي انه في حالة إعادة نفس الاستبيان للاستطلاع مرة أخرى، فان الاستجابة ستكون ثابتة بنسبة تتراوح بين 9% و94%، وهذه النسبة مقبولة في الدراسة. أما بالنسبة لمعامل الصدق (Validity Coefficient) والذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، فان قيمة الصدق في دراستنا تتراوح بين 0.89 و0.97 وهذا يعني انه عند استخدام نفس الاستبانة لاستطلاع الآراء مرة أخرى، فان هذه الاستبانة سيكون لها القدرة على القياس بنسبة بين 89% و97%.

5-1-4 التجزئة النصفية

هناك طريقتان معتمدتان في التجزئة النصفية هما التجزئة باستخدام معادلة سبيرمان براون والتجزئة باستخدام ثبات قوتمان، لكن الاختبار الأول (سبيرمان براون) يشترط تساوي قيمة الفا كرمباخ وتساوي الثباتين، اما اختبار قوتمان لا يشترط ذلك، أي انه سوف يتم اختيار الاختبار المستخدم على أساس نتائج الدراسة.

✓ الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة الإستبيان إلى نصفين، ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاختيار بطريقة بيرسون r_{12} ، وبعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة

$$\text{معادلة (سبيرمان براون)} = \text{spearman Brown coefficient} = \frac{2r_{12}}{1+r_{12}}$$

✓ معامل ثبات قوتمان للتجزئة النصفية لا يتطلب ان يكون الثباتين فيها متساوي لكلا المجموعتين كما لا يتطلب ان يكون معامل الفا كرمباخ متساوي للنصفين، ويحسب من خلال القانون التالي:

$$\text{Guttman formula} = 2 \left(1 - \frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{\sigma^2} \right)$$

وباستخدام برمجية SPSS وتجزئة العبارات الخاصة بالدراسة إلى قسمين القسم الزوجي والقسم الفردي تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (03):

الجدول-3-: نتائج اختبار التجزئة النصفية لمعامل قوتمان ومعامل سبيرمان براون

0.893	معامل ألفا كرونباخ للقسم الأول	القسم الأول للعبارات	معامل ألفا كرونباخ
31	عدد العبارات		
0.907	معامل ألفا كرونباخ للقسم الثاني	القسم الثاني للعبارات	
30	عدد العبارات		
61	العدد الإجمالي للعبارات		
0.763	الارتباط بين القسم الأول والثاني		
0.866	معامل سبيرمان براون		
0.866			
0.863	معامل قوتمان		
عدد العبارات	الانحراف المعياري	التباين	المتوسط
31 ^a	12.854	165.219	110.83
30 ^b	14.418	207.866	110.12
61	25.612	655.997	220.95
القسم الأول خاص بالعبارات التالية ^a : 1-30			
القسم الثاني خاص بالعبارات التالية ^b : 31-61			

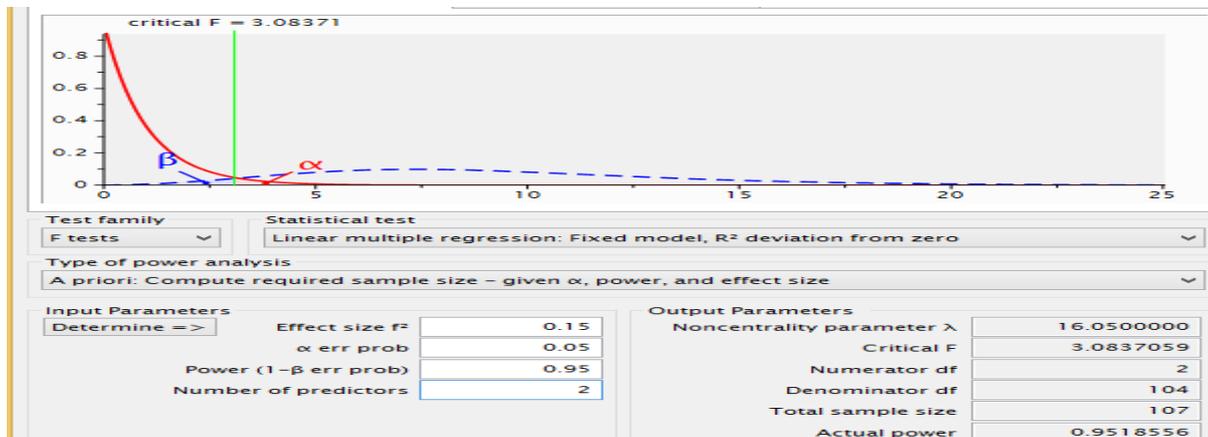
المصدر: مخرجات برمجية (SPSS. VER. 25)

من خلال نتائج المبينة في الجدول رقم (03) يتبين ان قيمة التباين وقيمة الفا كرمباخ ليست متساوية للقسمين. وبالتالي سوف يتم اعتماد قيمة قوتمان والتي وجد انها 0.86؛ أي ان قيمة الثبات حسب اختبار قوتمان بلغت 86 بالمائة وهي مقبولة جدا.

6- كفاية العينة

لتحديد الحد الأدنى للعينة تم الاستعانة ببرمجية G*POWER حيث تبين لنا ان الحجم الأدنى للعينة اللازم لإجراء الاختبار يساوي 107 مفردة، (totalsamplesize=107)، عند قوة تأثير كبيرة، تساوي 95 بالمائة. وقد كان حجم عينة دراستنا يساوي 118 اي انه مناسب تمام لتحليل النتائج وهذا ما يبينه الشكل (03):

الشكل-03-: تحديد الحد الأدنى للعينة



المصدر: مخرجات برنامج G*POWER

7- الإحصاءات الوصفية للأسئلة

الجدول-4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة.

المتغيرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	
التغيير التنظيمي	التغيير في الهيكل التنظيمي	3.59	0.58	موافق	
	التغيير في إدارة الموارد البشرية	3.61	0.66	موافق	
	التغيير في التكنولوجيا	3.52	0.55	موافق	
	التغيير في ثقافة المؤسسة	3.91	0.62	موافق	
	التغيير الاستراتيجي	3.94	0.58	موافق	
مجموع العبارات للمحور الأول					
إدارة الجودة الشاملة	وجود نظام الجودة	3.30	0.41	موافق	
	تأييد الإدارة العليا لعملية التغيير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة	3.87	0.51	موافق	
	التركيز على تقوية العلاقة مع العملاء	3.73	0.56	موافق	
	الإدارة الجيدة للموارد البشرية	3.60	0.67	موافق	
	التحسين المستمر للعمليات	3.78	0.69	موافق	
	التحسين في بيئة العمل وثقافة المؤسسة	3.38	0.83	موافق	
	مجموع العبارات للمحور الثاني				
			3.55	0.41	موافق

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V22

من نتائج جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري نجد ان هناك اتفاق بالإجماع من قبل العينة المدروسة على وجود معالم التغيير التنظيمي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة قيد الدراسة، كما ان الانحراف المعياري صغير جدا مما يدل على ان التشتت في الإجابات ضئيل جدا وأنها متقاربة. وهذا ما تم التأكد منه من خلال الحوار مع رؤساء المصالح حيث تم تأكيد وجود تغيير تنظيمي في مطاحن عمر بن عمر، نذكر من بعض مظاهر التغيير التنظيمي فيها:

- سعت إدارة المواد البشرية في الـ 3 سنوات الأخيرة إلى تحقيق تغيير في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، مراجعة أجور العمال وتقديم تحفيزات مادية على شكل علاوات فصلية للعمال، إضافة إلى تنظيم برنامج مكثف لتكوينات خاصة بجميع العمال وفي مختلف الاختصاصات.
- توجه الإدارة العليا إلى تنظيم نشاطات ذات طابع اجتماعي من أجل تطبيق برنامج المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للمؤسسة.
- قيام ثقافة المؤسسة على مبادئ راسخة هي الاحترام، الالتزام، التقارب واهمها العمل في جو عائلي ومشاركة العمال مسؤولية قيادة المؤسسة نحو التميز.
- بالإضافة أيضا إلى تغيير في نظام المعلومات من EASY.COM إلى نظام أكثر تطور وهو SAP-ERP يسمح بإدارة ومتابعة جميع المعلومات والخدمات التشغيلية للمؤسسة يوميا.

9- اختبار ستودنت للفرضيات

ولاختبار الفرضيات تم استخدام اختبار T-test، وكون هذه الفرضية تقوم في الأساس على مقارنة متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري بشكل دال إحصائياً أم لا، ونظراً لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من $3=5/5+4+3+2+1$. والنتائج موضحة في الجدول رقم (05):

الجدول -5-: نتائج اختبار T-Test

قيمة المعيار=3			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة T	
** 0.000	117	15,78	محور أبعاد التغيير التنظيمي
** 0.000	117	10,98	التغيير في الهيكل التنظيمي
** 0.000	117	10,02	التغيير في إدارة الموارد البشرية
** 0.000	117	10,28	التغيير في ثقافة المؤسسة
** 0.000	117	16,06	التغيير التكنولوجي
** 0.000	117	17,66	التغيير الاستراتيجي
** 0.000	117	14,48	محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
** 0.000	117	8,03	توفر نظام الجودة
** 0.000	117	18,52	تأييد الإدارة العليا لعملية التغيير التنظيمي
** 0.000	117	14,10	تقوية العلاقة مع العملاء
** 0.000	117	9,60	الإدارة الجيدة للموارد البشرية
** 0.000	117	12,31	التحسين المستمر للعمليات
** 0.000	117	5,06	بيئة العمل

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 فأقل المصدر: مخرجات برمجية (SPSS. VER. 24)

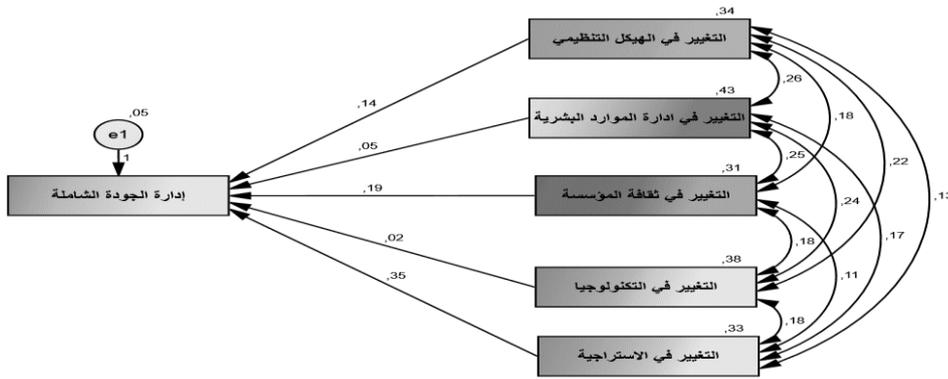
تشير نتائج الجدول (05) إلى أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 في كل الأبعاد، ولأن الفرضية في اتجاه واحد يقسم مستوى الدلالة على 2 ليصبح 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة، لذلك ترفض الفرضيات العدمية وتقبل الفرضيات البديلة؛ أي:

✓ يوجد تأثير معنوي لأبعاد التغيير التنظيمي في تفعيل الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر

✓ توجه نحو تحقيق التغيير التنظيمي في مطاحن عمر بن عمر بكل أبعاده (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في إدارة الموارد البشرية، التغيير في توجه وثقافة المؤسسة، التغيير التكنولوجي، التغيير الاستراتيجي). وتوجه نحو بناء بنية تحتية لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال الشكل (04) التالي، نلاحظ وجود علاقة تأثيرية مباشرة بين تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي في المؤسسة وقيادة المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة بكل أبعادها حيث يظهر هذا التأثير بشكل واضح وأكثر نسبة عند بعدي التغيير في ثقافة المؤسسة والتغيير التكنولوجي بنسبتي 19 و35 في المئة، كما تتضح العلاقة بين أبعاد التغيير التنظيمي فيما بينها وهذا ما يؤكد صحة الأبعاد المعتمدة في الدراسة. والجدول ادناه يبين هذه العلاقة من خلال النسب المئوية ومعامل الارتباط.

الشكل-4-: النموذج البنائي للمتغيرات



المصدر: برمجية AMOS.VER.2

الجدول-6-: نتائج تقدير علاقات التأثير المباشرة بين أبعاد التغيير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة

			Estimate	S.E.	C.R.	P
إدارة الجودة الشاملة	<---	التغيير في الهيكل التنظيمي	,144	,054	2,678	,007
إدارة الجودة الشاملة	<---	التغيير في إدارة الموارد البشرية	,047	,054	,876	,381
إدارة الجودة الشاملة	<---	التغيير في ثقافة المؤسسة	,190	,055	3,446	***
إدارة الجودة الشاملة	<---	التغيير في التكنولوجيا	,021	,049	,424	,671
إدارة الجودة الشاملة	<---	التغيير في الاستراتيجية	,349	,045	7,828	***
التغيير في الهيكل التنظيمي	<-->	التغيير في إدارة الموارد البشرية	,255	,043	6,002	***
التغيير في الهيكل التنظيمي	<-->	التغيير في ثقافة المؤسسة	,175	,034	5,151	***
التغيير في الهيكل التنظيمي	<-->	التغيير في التكنولوجيا	,219	,039	5,634	***
التغيير في الهيكل التنظيمي	<-->	التغيير في الاستراتيجية	,127	,033	3,825	***
التغيير في إدارة الموارد البشرية	<-->	التغيير في ثقافة المؤسسة	,254	,041	6,163	***
التغيير في إدارة الموارد البشرية	<-->	التغيير في التكنولوجيا	,238	,044	5,452	***
التغيير في إدارة الموارد البشرية	<-->	التغيير في الاستراتيجية	,173	,039	4,480	***

التغيير في ثقافة المؤسسة	<-->	التغيير في التكنولوجيا	,179	,036	4,985	***
التغيير في ثقافة المؤسسة	<-->	التغيير في الاستراتيجية	,111	,032	3,525	***
التغيير في التكنولوجيا	<-->	التغيير في الاستراتيجية	,183	,037	4,933	***

المصدر: برمجية Amos v24

*** دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

من خلال نتائج التقدير في الجدول رقم (06) نلاحظ ان:

1- القيمة الاحتمالية لأثر التغيير في ثقافة المؤسسة على تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة عمر بن عمر أقل من 0.05 وبالتالي فهي معنوية، أي ان التغيير في ثقافة المؤسسة كان له تأثير مباشر بنسبة 19 بالمائة على إدارة الجودة الشاملة. وهذا يرجع لقيم المؤسسة القائمة على التبادل وتشجيع الابتكار لدى الموظفين للقضاء على النمطية والتقليد في تنفيذ الاعمال، وكذلك تنظيم نشاطات اجتماعية من أجل تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، والعمل على توفير الاستقرار المادي والمعنوي للعمال من خلال التحسين المستمر لظروف العمل وسائل الانتاج.

2- القيمة الاحتمالية لأثر التغيير الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة اقل من 0.05 وبالتالي فهي معنوية أيضا. وقيمة CR تساوي 7.82، حيث تسعى مطاحن عمر بن عمر إلى التحسين المستمر في جودة منتجاتها وذلك باستعمال اجود انواع القمح المحلي والمستورد، وتقديم منتجات جديدة ومتنوعة من أجل إرضاء الزبون والسهر على راحته وصحته (اخر انتاجات المؤسسة الابداعية السميد الممتاز في شكل جديد 5 كغ، والكسكس من القمح الكامل) وغيرها وتكيف المؤسسة استراتيجيتها حسب معطيات بيئتها الداخلية والخارجية. وبالتالي فالنموذج معنوي ونتائج التقدير نتائج معتمدة.

3- فيما يخص الارتباط بين أبعاد التغيير التنظيمي فيما بينها نلاحظ انه معنوي مما يبين ان أبعاد الاستمارة متكاملة ومرتبطة ببعضها البعض.

10- قياس الفروقات

من أجل قياس الفروقات في وجهات نظر الباحثين تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين المستوى التعليمي، الفئة المهنية المنتمي اليها وسنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة حول محاور الدراسة والجداول الموالية توضح ذلك.

10-11 اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء محاورها باختلاف المستوى التعليمي، الوظيفة وسنوات الخبرة

تم اختيار متغيرات المستوى التعليمي والوظيفة وسنوات الخبرة لدراسة الفروق وذلك لأهميتها في الدراسة وتأثيرها في محاور الدراسة.

الجدول -7-: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
التغيير في الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1,082	3	,361	1,060	3,369 غير دال
	داخل المجموعات	38,787	114	,340		
	المجموع	39,869	117			
التغيير في إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	3,004	3	1,001	2,369	,074 غير دال
	داخل المجموعات	48,175	114	,423		
	المجموع	51,179	117			
التغيير في ثقافة المؤسسة	بين المجموعات	5,865	3	1,955	7,253	,000 دال
	داخل المجموعات	30,726	114	,270		
	المجموع	36,591	117			
التغيير التكنولوجي	بين المجموعات	,608	3	,203	,519	,670 غير دال
	داخل المجموعات	44,489	114	,390		
	المجموع	45,097	117			
التغيير الاستراتيجي	بين المجموعات	1,110	3	,370	1,098	,353 غير دال
	داخل المجموعات	38,407	114	,337		
	المجموع	39,517	117			
محور أبعاد التغيير التنظيمي	بين المجموعات	1,223	3	,408	1,779	,155 غير دال
	داخل المجموعات	26,124	114	,229		
	المجموع	27,347	117			
توفر نظام الجودة	بين المجموعات	1,503	3	,501	3,008	,033 دال
	داخل المجموعات	18,985	114	,167		
	المجموع	20,488	117			
تأييد الإدارة العليا لعملية التغيير التنظيمي	بين المجموعات	,699	3	,233	,883	,452 غير دال
	داخل المجموعات	30,085	114	,264		
	المجموع	30,784	117			
تقوية العلاقة مع العملاء	بين المجموعات	,211	3	,070	,217	,884 غير دال
	داخل المجموعات	37,006	114	,325		
	المجموع	37,218	117			
الإدارة الجيدة للموارد البشرية	بين المجموعات	2,052	3	,684	1,505	,217 غير دال
	داخل المجموعات	51,788	114	,454		
	المجموع	53,840	117			
التحسين المستمر للعمليات	بين المجموعات	,418	3	,139	,283	,838 غير دال
	داخل المجموعات	56,174	114	,493		
	المجموع	56,592	117			
بيئة العمل وثقافة المؤسسة	بين المجموعات	6,716	3	2,239	3,397	,020 دال
	داخل المجموعات	75,129	114	,659		
	المجموع	81,846	117			
محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	,558	3	,186	1,080	,361 غير دال
	داخل المجموعات	19,640	114	,172		
	المجموع	20,198	117			

سنوات الخبرة

P دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 فأقل. المصدر: مخرجات برمجية (SPSS. VER. 24)

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى:

- 1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محاورها تعزى لتغير سنوات الخبرة بالنسبة لأبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في إدارة الموارد البشرية، التغيير التكنولوجي والتغيير في الاستراتيجية) حيث ان قيمة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في جميع هذه الأبعاد.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الافراد حول بعد التغيير في ثقافة المؤسسة تعزى لتغير الخبرة بالنسبة للمحور الاول، حيث ان $P=0.00$ وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05.
- 3- بالنسبة للمحور الثاني الخاص بإدارة الجودة الشاملة تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول نظام الجودة في المؤسسة وبيئة المؤسسة التنظيمية تعزى لتغير الخبرة، حيث ان قيمة P كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05 في هذين البعدين.
- وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الافراد حول تأييد الإدارة العليا لعملية التغيير التنظيمي، تقوية العلاقة مع العملاء، الإدارة الجيدة للموارد البشرية والتحسين المستمر للعمليات حيث ان قيمة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 في هذه الفقرات.

الجدول -8-: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتغير المستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
التغيير في الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2,537	3	,846	2,583	غير دال,057
	داخل المجموعات	37,332	114	,327		
	المجموع	39,869	117			
التغيير في إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	,888	3	,296	,671	غير دال,572
	داخل المجموعات	50,291	114	,441		
	المجموع	51,179	117			
التغيير في ثقافة المؤسسة	بين المجموعات	,548	3	,183	,578	غير دال,631
	داخل المجموعات	36,043	114	,316		
	المجموع	36,591	117			
التغيير التكنولوجي	بين المجموعات	3,149	3	1,050	2,853	دال,040
	داخل المجموعات	41,948	114	,368		
	المجموع	45,097	117			
التغيير الاستراتيجي	بين المجموعات	3,350	3	1,117	3,519	دال,017

		,317	114	36,167	داخل المجموعات	
			117	39,517	المجموع	
غير	1,178	,274	3	,822	بين المجموعات	محور أبعاد التغيير التنظيمي
321, دال			114	26,525	داخل المجموعات	
		,233	117	27,347	المجموع	
غير	1,812	,311	3	,932	بين المجموعات	توفر نظام الجودة
149, دال			114	19,555	داخل المجموعات	
		,172	117	20,488	المجموع	
غير	2,243	,572	3	1,716	بين المجموعات	تأييد الإدارة العليا التغيير التنظيمي
087, دال			114	29,068	داخل المجموعات	
		,255	117	30,784	المجموع	
غير	1,927	,599	3	1,797	بين المجموعات	تقوية العلاقة مع العملاء
129, دال			114	35,421	داخل المجموعات	
		,311	117	37,21	المجموع	
غير	3,11	1,35	3	4,078	بين المجموعات	الإدارة الجيدة للموارد البشرية
029, دال		,43	114	49,76	داخل المجموعات	
			117	53,84	المجموع	
غير دال	1,72	,81	3	2,45	بين المجموعات	التحسين المستمر للعمليات
16, دال		,47	114	54,13	داخل المجموعات	
			117	56,59	المجموع	
غير دال	2,06	1,40	3	4,20	بين المجموعات	بيئة العمل وثقافة المؤسسة
10, دال		,68	114	77,63	داخل المجموعات	
			117	81,84	المجموع	
غير دال	2,41	,40	3	1,20	بين المجموعات	محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
07, دال		,16	114	18,99	داخل المجموعات	
			117	20,19	المجموع	

P دال إحصائيًا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل. المصدر: مخرجات برمجية (SPSS. VER. 24)

وبالنسبة لتغير المستوى التعليمي فنتائج الجدول رقم (8) تشير إلى

- 1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول بعد: التغيير التكنولوجي، التغيير الاستراتيجي في المؤسسة والإدارة الجيدة للموارد البشرية تعزى لتغير المستوى التعليمي، حيث ان قيمة P كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعزى لمدى إدراك الفئة المثقفة في المؤسسة بالتغيير التنظيمي وواجه تطبيقه في مؤسستهم.
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد الدراسة حول بقية الأبعاد (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في ثقافة المؤسسة، التغيير في إدارة الموارد البشرية، توفر نظام الجودة في المؤسسة، تأييد الإدارة العليا لعملية التغيير التنظيمي، تقوية العلاقة مع العملاء، التحسين المستمر للعمليات وبيئة العمل وثقافة المؤسسة) حيث ان قيمة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

الجدول-9-: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتغير الفئة المهنية للمدرسين

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة P
الوظيفة	التغيير في الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	4	2,518	1,905	غير
	داخل المجموعات	37,351	113	,331		115,115 دال
	المجموع	39,869	117			
	التغيير في إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	4	2,144	1,235	غير
	داخل المجموعات	49,035	113	,434		300,300 دال
	المجموع	51,179	117			
	التغيير في ثقافة المؤسسة	بين المجموعات	4	,899	,712	غير
	داخل المجموعات	35,692	113	,316		586,586 دال
	المجموع	36,591	117			
	التغيير التكنولوجي	بين المجموعات	4	1,610	1,046	غير
	داخل المجموعات	43,487	113	,385		387,387 دال
	المجموع	45,097	117			
التغيير الاستراتيجي	بين المجموعات	4	,542	,393	غير	
داخل المجموعات	38,975	113	,345		813,813 دال	
المجموع	39,517	117				
محور أبعاد التغيير التنظيمي	بين المجموعات	4	,735	,780	غير	
داخل المجموعات	26,612	113	,236		541,541 دال	
المجموع	27,347	117				
توفر نظام الجودة	بين المجموعات	4	1,118	1,631	غير	
داخل المجموعات	19,369	113	,171		171,171 دال	

			117	20,488	المجموع	
غير	,734	,195	4	,779	بين المجموعات	تأييد الإدارة العليا لعملية التغيير التنظيمي
دال,571						
		,266	113	30,005	داخل المجموعات	
			117	30,784	المجموع	
دال	3,821	1,109	4	4,434	بين المجموعات	تقوية العلاقة مع العملاء
,006						
		,290	113	32,783	داخل المجموعات	
			117	37,218	المجموع	
غير	,223	,105	4	,421	بين المجموعات	الإدارة الجيدة للموارد البشرية
دال,925						
		,473	113	53,419	داخل المجموعات	
			117	53,840	المجموع	
غير	,188	,094	4	,375	بين المجموعات	التحسين المستمر للعمليات
دال,944						
		,497	113	56,217	داخل المجموعات	
			117	56,592	المجموع	
غير	,684	,484	4	1,935	بين المجموعات	بيئة العمل وثقافة المؤسسة
دال,604						
		,707	113	79,910	داخل المجموعات	
			117	81,846	المجموع	
غير	1,293	,221	4	,884	بين المجموعات	محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
دال,277						
		,171	113	19,314	داخل المجموعات	
			117	20,198	المجموع	

P دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 فأقل. المصدر: مخرجات برمجية (SPSS. VER. 24)

تشير نتائج الجدول رقم (9) إلى:

1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول محور أبعاد التغيير التنظيمي تعزى لمتغير الفئة المهنية، حيث ان قيمة P كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول بعد تقوية العلاقة مع العملاء فقط بالنسبة للمحور الثاني الخاص بإدارة الجودة الشاملة حيث ان قيمة P كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05.

خاتمة

لا يخفى على أي مؤسسة حالياً أن الجودة أصبحت معياراً للاستمرارية والتنافسية، وان هذه الأخيرة لا تخص بالذكر جودة المنتج فقط بل أبعد من ذلك لتشمل المؤسسة ككل، ومن أجل تحقيق هذه الفلسفة العميقة يجب توفير شروط ومتطلبات لا يمكن الوصول إليها دون القيام بتغيير تنظيمي جذري في المؤسسة بدءاً من ثقافتها التنظيمية وهيكلها وصولاً إلى مواردها واستراتيجيتها. ومن هذا المنطلق تم القيام بهذه الدراسة بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر من أجل تحديد

أبعاد التغيير التنظيمي المحققة وتقييم نظام جودة المؤسسة ومدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، وقد قمنا بالاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل النتائج والتوصل إلى النتائج التالية:

- القيام باختبارات الصدق والثبات بينت مدى اتزان محاور الدراسة، حيث بلغت قيمة هذه المؤشرات الدرجة المقبولة، مما يعني قبول نموذج الدراسة هيكليا وتحليليا.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد التغيير التنظيمي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة خاصة عند بعدي التغيير في الثقافة التنظيمية والتغيير الاستراتيجي في المؤسسة قيد الدراسة.
- وجود علاقة تأثيرية مباشرة بين تطبيق أبعاد التغيير التنظيمي في المؤسسة وقيادة المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة بكل أبعادها.
- يوجد توجه فعلي للمؤسسة قيد الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتجلى ذلك من خلال الجهود المبذولة في تطبيق التغيير التنظيمي والتي تظهر من خلال الانجازات المحققة في الـ 03 سنوات الاخيرة، ابرزها التغيير في الهيكل التنظيمي وتعديل النظام الداخلي للمؤسسة، التغيير في نظام معلومات المؤسسة حيث تم اعتماد ERP (Enterprise Resource Planning) (-SAP)، تركيز الإدارة العليا لمطاحن عمر بن عمر على ترسيخ أسس ثقافة المؤسسة من احترام والتزام و تقارب والعمل في مناخ عائلي، التركيز المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية من خلال تحسين ظروف العمل والاهتمام بكل ما يتعلق براحة الموظف من صحة و سلامة امنية و تحسين القدرة الشرائية، الاستثمار في المورد البشري هو التوجه الأساسي لمؤسسة عمر بن عمر حيث تم برمجة 21 000 ساعة تكوين لصالح العمال في كافة المستويات.
- لا يزال التطبيق الفعلي لفلسفة الجودة الشاملة بعيدا نوعا ما في المؤسسة المدروسة، لكن الجهود المبذولة من خلال التغييرات والتحسينات المستمرة تسهل وتوفر بنية تحتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. المتندى العربي لإدارة الموارد البشرية. (2019). تم الاسترداد من

<https://hrdiscussion.com/hr108590.html>

2. حسن محمد احمد محمد مختار. (2014). *إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات*. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
3. زياد خليل قبلان. (بلا تاريخ). *الإدارة في المنظور الاستراتيجي المعاصر*. رسالة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة والتنفيذية: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح.
4. صبرينة حديدان. (2011). *دراسة نظرية لمباني الجودة الشاملة*. مجلة العلوم الانسانية (العدد 36).
5. صورية بوطرفة. (2010). *دور التغيير التنظيمي في التحول نحو إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية*. مذكرة ماجستير. جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
6. علي الشريف، و محمد سلطان. (1998). *مدخل معاصر في مبادئ الإدارة*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
7. فطيمة بن عبدالعزيز، و نشيدة معروز. (2011). *التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية*. مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية (العدد 02)، 78-110.
8. محمود مهدي البياني. (2005). *تحليل البيانات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS*. عمان: دارحامد للنشر.

المراجع الاجنبية

- Brilman, j. (2000). *les meilleurs pratiques du management au coeur de la performance*. edition d'organisation.
- HD, V., Mass, J., & Gebauer, A. (2011). *Drug discovery and evaluation: Methods in clinical pharmacology*. London : Springer.
- Mubaraki, M. (2011). *Aplication of total quality management principales in small and medium firms*. *Eeuropean Scientific Journal*, 08(25).