

اتجاهات حديثة في الإدارة : إدارة التغيير و إدارة الجودة

1. إدارة التغيير:

1.1. مفهوم إدارة التغيير في منظمات الأعمال:

هو تحويل شمولي ومتدرج للمؤسسة، من خلال الانتقال من الوضع الميداني الحالي إلى وضع ميداني مستهدف، وذلك باستخدام أساليب علمية لتطوير سلوك المؤسسة ووظائفها.

2.1 دوافع التغيير التنظيمي:

1.2.1 الأسباب الداخلية Internal:

- وعي وإدراك المديرين للتغيير
- زيادة طموحات وحاجات العمال
- نمو المؤسسة و تطويرها

2.2.1 الأسباب الخارجية Internal:

- التطور التكنولوجي
- التأثير بمتغيرات السوق
- ازدياد المنافسة

3.1 مراحل التغيير التنظيمي Stages of organizational change:

1.3.1 تحديد الحاجة للتغيير Antiipating need for change : يتم في هذه المرحلة تحديد درجة احتياج كل طرف من أطراف المؤسسة للتغيير، وبالتالي توقع مدى انخراطه في العملية، والعمل على تقليل مقاومته.

2.3.1 تحديد العلاقة بين وكيل التغيير والمنظمة Developing consultant – client relationship:

هو ذلك الفرد، أو مجموعة من الأفراد، الذين تقع على عاتقهم تصميم الاطار العام لعملية التشخيص ومتابعتها، وقد يكون أحد المديرين التنفيذيين في المؤسسة، أو مجموعة من المسؤولين يكونون لجنة خاصة لمتابعة عملية التغيير، أو يمكن أن يكون من خارج المؤسسة. وفي البداية، يتم جس النبض لعملية التغيير واحتمالات نجاحها من فشلها، وذلك من خلال تحديد الانطباعات الأولية لوكيل التغيير والمؤسسة ممثلة بأعلى مستوياتها، إضافة إلى تحديد حقوق وواجبات كل طرف ، وتوزيع الأدوار والمهام.

3.3.1 اجراءات المعاينة والتشخيص Inspecting and diagnosing phase: في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات المتوفرة عن المؤسسة بصفة عامة، ومحاولة اعطاء الأسباب و التفسيرات الأولية للمشاكل المطروحة. ومن الواجب في هذه المرحلة تحييد العواطف والعمل على جمع المعلومات بمقدار كبير، ولو على مراحل.

4.3.1 إعداد الخطط الاجرائية والاستراتيجيات والأدوات Preparing action plane, strategies and techniques: تهتم هذه المرحلة بالجانب الميداني للتغيير من خلال البدء في اعداد الخطط والبرامج والأدوات، ومن بين الأدوات الأكثر استخداما نجد:

- إدارة الجودة الشاملة TQM
- الشبكة القيادية Managerial Grid
- وضع الأهداف Goal Setting
- بناء الفريق Team Building
- الاعتمادية بين المجموعات Itergroup Developoment

5.3.1 التطبيق Executing: تتم هذه المرحلة من خلال:

- المتابعة والرصد والرقابة: حيث يتم تجميع جميع النتائج الخاصة بأداء المؤسسة خلال مرحلة التغيير، والعمل على معرفة ردود الأفراد داخل المؤسسة من خلال الأساليب الجديدة لحل المشاكل والتنظيم الجديد،

والعمل على أن تصبح هذه الأساليب عادة ملازمة لفرق العمل، وعادة ما نفسر حالات الفشل بمقاومة أفراد المؤسسة أو فريق منهم لهذه التحولات، خاصة إذا كانت المناهج المتبعة آتية من خبراء من خارج المؤسسة.

- **التحسين المستمر:** تفرض البيئة الديناميكية ومتسارعة المتغيرات، القيام بعمليات التحسين المستمر استجابة للتغيرات وبيئة العمل التي تعيش فيها المؤسسة.

4.1 مقاومة التغيير:

1.4.1 القوى المواجهة للتغيير:

1.1.4.1 القوى المعارضة للتغيير Rejection Power

2.1.4.1 القوى الراضية للتغيير Refuse Power

3.1.4.1 قوى التحجيم Sization Power

4.1.4.1 قوى المحافظة على القديم

5.1.4.1 القوى المنغلقة

6.1.4.1 قوى اللامبالاة والسلبية

2.4.1 أسباب مقاومة التغيير Reasons for Resistance: يرتبط ظهور المقاومة للتغيير لعدة أسباب، سيتم إيضاح أهمها من خلال العناصر التالية:

- يعتمد نشاط الأفراد على التكرار والقيام بالأعمال المألوفة لهم، وهم بذلك غير مستعدين لتغيير عاداتهم بسهولة، حيث سيؤدي ذلك إلى بذل مجهود أكبر من أجل الاعتياد على الاجراءات وحل المشاكل بطريقة جديدة.

- يفضل الفرد داخل المؤسسة في كثير من الأحيان كل ما هو متعلق بالماضي، فالماضي كان ملموسا وعواقب النشاطات الادارية معروفة النتائج، بينما يعتبر المستقبل مجهولا وغامضا ونتائجه لم تعرف بعد إن كانت إيجابية أو سلبية.

- يعتقد الفرد دوما أن التغيير يحمل في طياته بذل المزيد من الجهد والوقت واستهلاك مزيدا من الموارد مقارنة بالوضع الحالية، لذلك فهو يفضل الحفاظ على ما هو موجود، ورفض أي اقتراح للتغيير.

- إن انخفاض الروح المعنوية عند العديد من الأفراد، سيسهم سلبيا في عملية التغيير من خلال عدم مواكبة الأفراد للعملية، وقد يقاومونها بعدة أساليب.

- وجد العديد من الحالات أن عدم اشراك العمال في المستويات الدنيا من المؤسسة في مختلف مراحل التغيير قد تجعلهم بعيدين أكثر فأكثر عن تقبل الأفكار الجديدة والالتصياح للإجراءات المتخذة.

- يلعب المستوى الثقافي للأفراد ودرجة وعيهم وتحليلهم للأوضاع دورا هاما في اتخاذ قرار مرافقة التغيير أو معارضته، ويدخل في هذا الاطار سوء أو حسن فهم لمقاصد التغيير، فإن تم توقع نتائج إيجابية، فإن قوى المقاومة ستختفي أو تنقص درجة معارضتها، بينما ستزداد المقاومة حدة إن تم توقع نتائج سلبية على المؤسسة وأفرادها.

- تزداد قوى المقاومة عنفا بمدى اضرار التغيير بمصالح بعض الأفراد أو الفئات في المؤسسة، فالمناصب والسلطات والصلاحيات والحوافز المالية والمرتبات، وإلى غير ذلك من المصالح، هي من بين الأسباب التي تجعل الفرد يقاوم أي تغيير في الوضعية.

2. إدارة الجودة الشاملة:

1.2 تعريف الجودة: عادة ما ينظر للجودة على أنها خصائص المنتجات والخدمات المقدمة الخالية من العيوب، ويزداد رضا الزبون بزيادة الجودة. ويعرفها معهد المعايير الوطنية الأمريكي ANSI وجمعية ضبط الجودة الأمريكية ASQC على أنها " المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة، والتي تشمل قدرتها في تلبية الاحتياجات.

1.1.2 الجودة من وجهة نظر المستهلك Quality for the consumer's perspetive

على العموم يمكن التمييز بين جودة المنتج وجودة الخدمة.

1.1.1.2 أبعاد جودة المنتج: يهتم المستهلك بالسلع المصنعة من خلال الاهتمام بالعناصر التالية:

- الأداء: أي الاهتمام بما يقدمه المنتج وبأقل التكاليف.
- المزايا: الاهتمام بالكميات التي يقدمها المنتج.
- الموثوقية: وهو الزمن المتوقع لتشغيل الآلة دون حدوث أعطاب تؤدي إلى توقفها من أجل إصلاحها.
- التوافق والانسجام: أي مدى مطابقة المنتج للتصاميم الموضوعة سابقا.
- المتانة أو التحمل: إلى أي مدى يمكن أن يتحمل المنتج قبل أن يتم التنازل عنه أو استبداله.
- الجمال: يتم قياس ذلك من خلال التماس الحواس المختلفة كالشم واللمس والتذوق،...
- النفع: كلما زادت مدة العطب كلما نقصت الاستفادة منه.
- الأمن: مدى عدم تضرر المستهلك عند استخدام المنتج.
- عناصر أخرى: قد يأخذ المنتج جودته من اعتبارات أخرى كالاسم التجاري، الترويج، الوضعية الاقتصادية العامة للبلاد،...

2.1.1.2 أبعاد جودة الخدمة: تأخذ الأبعاد التالية:

- الوقت: ويدخل في ذلك مدة الانتظار في الطابور، والفترة القصوى لتقديم الخدمة.
- الاكتمال: هل يحصل المستهلك على ما يطلبه من الخدمة حقيقة بما تم وصفه في عروض الاشهار.
- المعاملة: حتى وإن تم تقديم الخدمة على أدق تفاصيلها، لكن معاملة الموظفين وكلاء المؤسسة للزبون تعتبر من الأهمية بمكان في تحديد جودة الخدمة وتكرارها وتوسعها في مرات قادمة.
- الانسجام: في حالة تكرار الخدمة، يتم بحث مطابقة مستوى الخدمة في كل مرة.
- سهولة تقديم الخدمة: أي مدى استجابة مقدمي الخدمة للطلبات، أم أن ذلك يستغرق وقتا حتى يتم تأكيد الطلبية لدى مقدمها.
- الدقة: حيث يتم البحث في مدى تقديم الخدمة بشكل صحيح، وفي كل مرة يتم طلبها.
- ردود فعل المؤسسة: خاصة في حالة الشكاوي، ووجود صعوبات في تقديم الخدمة.

2.1.2 الجودة من وجهة نظر المنتج: Quality from the producer's perspective

لتحقيق جودة المنتج لا بد من الاهتمام بالعناصر الآتية: تصميم عملية الانتاج، مستوى أداء الآلة، التكنولوجيا و المعدات المتاحة، المواد المستخدمة، تدريب الموارد البشرية، درجة استخدام تقنيات ضبط الجودة. وتعتبر مسألة التكلفة مهمة بالنسبة للمنهج، حيث يعمل على تخفيضها إلى الحدود الدنيا التي تسمح به جودة المنتجات.

1.2.1.2 ابعاد الجودة: سيتم ذكر العديد من الأبعاد المستقلة عن بعضها البعض، حيث يمكن أن يكون بعضها متواجد بشكل جيد في المنتج، بينما قد تغيب عنه بعض الأبعاد، أو أن تواجدها يكون ضعيفا، ومع ذلك وفي حالات نادرة نجد أن المنتج يتصف بجميع الأبعاد بامتياز: الأداء، الخصائص، المطابقة، الموثوقية، مدة الصلاحية، الخدمة (الصيانة)، الاستجابة، الجماليات، السمعة.

2.2.1.2 خصائص الجودة: تتمثل في: التفوق، الاعتماد على المنتج، الاعتماد على المستخدم، الاعتماد على التصنيع، الاعتماد على القيمة

2.2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب وجود العديد من الظروف التي تهيئ نجاحها، وأهم هذه العناصر نجد:

1.2.2 بيئة العمل والثقافة التنظيمية: يتم تهيئة الظروف التنظيمية في بيئة العمل بالشكل الذي يصبح متناسقا مع إدارة الجودة الشاملة، بحيث يتم إعادة النظر في أسلوب العمل وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات وأساليب قياس الأداء والتقييم.

2.2.2 التدريب و التعليم المستمر: تقوم إدارة الجودة الشاملة على فلسفة التحسين المستمر، حيث يتطلب ذلك تطوير أداة المؤسسة من حين لآخر، وبالتالي تغيير مناهج وإجراءات التعامل إداريا وفنيا، وحتى تستطيع الموارد البشرية مواكبة هذا التطور، لا بد من القيام بالتدريب والتكوين في الاختصاصات الجديدة، ومناهج الإدارة ، ومعدات الانتاج ، والتكنولوجية الحديثة.

3.2.2 دعم وتأييد الإدارة العليا: لا يمكن لأي تغيير أو تحسين في المؤسسة دون دعم الإدارة العليا وإقناعها بمثل هذا التغيير، حيث تقدم الإدارة العليا جميع التسهيلات والإجراءات الإدارية والقانونية لمواكبة التحسين المستمر وكذلك الدعم المالي من أجل انجاح العملية.

4.2.2 التوجه نحو المستهلك: قامت فكرة الجودة ولا زالت على رضا الزبون، والعمل على تحقيق متطلباته ورغباته، لذلك يعتبر دوما محور الاهتمام منذ تصميم المنتج، وإلى غاية خدمات ما بعد البيع، حيث تحسن المؤسسة جودتها باعتبار مواصفات الزبائن وتقوم بتعديل ذلك بحسب التغيرات التي تحدث من فترة إلى أخرى.

5.2.2 إدارة الموارد البشرية: تلعب الموارد البشرية دورا حاسما في نجاح برامج التحسين المستمر، وإدارة الجودة داخل المؤسسة، حيث يتم الاعتناء ببناء فرق عمل وحلقات جودة تقوم بضمان مشاركة عدد أكبر من فئات العمال في المؤسسة، كما أن تحسين وتوضيح هرم السلطات والوظائف سيسمح بتقييم أحسن للأداء.

6.2.2 أدوات قياس الأداء: يستلزم قياس الأداء استخدام العديد من الأساليب الكمية والأخرى نوعية من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن من خلالها اتخاذ قرارات سليمة من أجل تقليل الانحرافات والتفاوت بين ما تم تصميمه واقتراحه، وما تم تنفيذه.

7.2.2 اعتياد نمط قيادي ملائم: يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على استخدام نمط إداري وقيادة تأخذ بنظر الاعتبار مشاركة جميع أفراد فريق العمل، حيث أن ذلك عادة ما يزيد من تحفيز العمال على الابداع والانتظار وتقديم العديد من الأفكار قصد التحسين.

8.2.2 مشاركة جميع الأطراف وأصحاب المصالح بالمؤسسة: لا تتوقف إدارة الجودة على الأفراد داخل المؤسسة، بل تتعداه إلى الأفراد خارج المؤسسة من خلال التعامل مع المورد و تحسيسهم بضرورة إرسال احسن المواد الأولية، والعمل على تطوير أساليب الانتاج ، وتقديم الخدمة بالصورة التي تبقى جودتها عالية داخل المؤسسة.

9.2.2 نظام المعلومات داخل المؤسسة: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد كذلك على بناء قاعدة بيانات شاملة ومتنوعة ودقيقة، تستطيع تقديم المطلوب من خلال استغلالها ومعالجتها بأساليب علمية كالعصف الذهني، الاستقصاء، بحوث العمليات، الأساليب الاحصائية.

3.2 منحنى التحول إلى الإدارة بالجودة الشاملة: تمر عملية التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل، ومع مرور الوقت يبدأ الأفراد داخل المؤسسة بتقبل هذا التغيير مع ردود أفعال تتغير من مرحلة إلى أخرى.

1.3.2 في البداية: قبل عملية التغيير، أي قبل ادراج برامج إدارة الجودة الشاملة، فإن أداء العاملين يبقى ثابتا لفترة لا بأس بها من الوقت، حيث يفضل العاملون البيئة المستقرة وظروف العمل التي اعتادوا عليها.

2.3.2 عند إدخال التغيير: تحدث الصدمة (النقطة 1)، مما يؤدي إلى انخفاض في الأداء العام يصحبه في ذلك رفض التغيير (2)، حيث يزداد الأداء لفترة وجيزة من الزبون، حيث يمكن تفسير ذلك على أن هذا الأداء هو أداء مزيف.

3.3.2 الانفعال القوي: ويكون ذلك عند (النقطة 3)، حيث يتم تفهم حقيقة التغيير، ويؤدي ذلك إلى احباط في معنويات العمال، وبالتالي سيؤدي إلى انخفاض أداءهم بسبب الغموض الذي يكتنف التحول إلى إدارة الجودة الشاملة، وما يرافق ذلك من عدم وضوح الرؤية في توزيع المناصب والمهام مع وجود تخوف طبيعي من الأفراد بسبب هذا التغير في المهام.

4.3.2 مرحلة القبول: تصبح الرؤية أكثر وضوحا وقبولا، ويزداد تأييد أفكار التغيير من طرف شرائح واسعة من أفراد المؤسسة، بل ويبدأ الكثيرون منهم في تجريب الطرق والأساليب المقترحة في إطار برنامج الجودة (النقطة 5)، ومع تواصل عمليات التوضيح والتحسيس والتشجيع، يصبح بالإمكان الوصول إلى فهم كامل لأهداف وأسباب التغيير، (النقطة 6)، تليها فيما بعد مرحلة التكامل، وبالتالي الاندماج الكلي في عملية التغيير.