

## المحور السادس : اتجاهات حديثة في الإدارة : إدارة التغيير / إدارة الجودة

## 1. إدارة التغيير

## مقدمة :

لقد أصبح التغيير سمة بارزة ملازمة للكثير من المنظمات، وجزءا من العملية الإدارية ووظيفة رئيسية من وظائف المدير الناجح، وليس استراتيجية تظهر فقط خلال الأزمات، لذلك لا بد أن تتبنى إدارة المنظمات عملية التغيير كعملية مستمرة وفاعلة تمكنها من التوائم مع البيئة وتعزز كفاءتها وفعاليتها، وتسهم في تنمية الابداع وزيادة القدرة على مواجهة التحديات.

وفيما يلي بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي يمكن توظيفها في إدارة التغيير وأهمها :

- ✓ إدارة المعرفة ،
- ✓ نظم إدارة التعلم،
- ✓ إدارة الابداع،
- ✓ إدارة الجودة الشاملة،
- ✓ إعادة الهندسة التنظيمية،
- ✓ الإدارة الالكترونية،
- ✓ إدارة فرق العمل ذات الثقافات المتعددة،
- ✓ إدارة التكيف الثقافي.

## أولا. مفهوم إدارة التغيير:

التغيير بالمعنى العام يعني التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة الى أخرى في المكان والزمان، كما ينظر الى التغيير على أنه تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي،

- ✓ ويقصد بإدارة التغيير في منظمات الأعمال التحول أو الانتقال أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي ، العمليات، الإجراءات، القواعد... للتفاعل الإيجابي مع البيئة، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره.
- ✓ كما عرف تشمان واندريسون إدارة التغيير بأنها " تتضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي الى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية وفي إدارة التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام الى استراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية "
- ✓ وتعرف كذلك بأنها " قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال توظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة "
- ✓ وهو كذلك " عملية تبديل أو تعديل او الغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسة أو قيم واتجاهات الافراد والجماعات فيها، أو في المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المؤسسات وتحقيق كفاءتها " .

من خلال التعاريف نستنتج :

- ✓ ان إدارة التغيير عبارة عن تغير موجه ومقصود وهاذاف يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يتضمن الانتقال الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشكلات،
- ✓ إدارة التغيير هي أسلوب عمل أو فلسفة في إدارة اعمال المنظمة وليس مجرد ردود أفعال غير محسوبة،
- ✓ تشمل إدارة التغيير كل المستويات الإدارية ولا تقتصر على الإدارة العليا فقط، ويتوقف نجاح العملية على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على كل من الإدارة العليا والعاملين بالمنظمة،
- ✓ إدارة التغيير يشير الى تغيير ملموس في المؤسسة سواء تعلق الأمر في النمط السلوكي للعاملين أو في السلوك التنظيمي، أو سياسات، واجراءات وطرق العمل لتتناسب مع مناخ وبيئة التنظيم الداخلي والخارجي،
- ✓ إدارة التغيير هو جهد طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال احداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة،
- ✓ إدارة التغيير يهدف الى ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب العمل في الإدارة مع تغييرات الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم.

ثانيا. خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة ومن أهمها :

1. الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا، بل يتم في اطار حركة المنظمة الى غاية مرجوة واهداف محددة لذلك فإدارة التغيير تتجه الى تحقيق هدف وتسمى الى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير،
2. الواقعية: يجب ان يرتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وان يتم في اطار امكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها،
3. التوافقية: يجب ان يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير،
4. المشاركة: تحتاج إدارة التغيير الى تفاعل كافة الأطراف إيجابيا، من خلال المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير، وذلك لتفادي معارضة أو مقاومة التغيير وضمان سيرورته وفق المعايير المحددة،
5. الشرعية: بمعنى مصداقية التغيير المدعومة بالشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد، أي تعديل القواعد والقوانين التي تتعارض مع التغيير وعدم تعارض إدارة التغيير مع الاخلاق والأعراف السائدة وغيرها،
6. الإصلاح: ويعني نجاح إدارة التغيير مرتبطا بإصلاح العيوب والاختلالات الموجودة سواء على مستوى الأفراد او الجماعات أو مستوى المنظمة،
7. الكفاءة: بصفة خاصة الكفاءة جانب مهم في إدارة التغيير، حيث يجب أن يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.

## ثالثا. أسباب الحاجة الى التغيير:

هنالك العديد من الأسباب الداخلية والخارجية تستدعي الحاجة للتغيير التنظيمي :

1. التطور في الأساليب المستخدمة في العمل: تتطور أساليب العمل باستمرار مع مرور الزمن، لذلك فإن المؤسسة تقوم بإجراءات إعادة التنظيم حتى تستطيع مواكبة المستجدات،
2. التغييرات في سياسات والقوانين والأنظمة : قد يحدث التغيير بناء على قرارات حكومية أو تشريعات تحكم إدارة شؤون المؤسسات، مما يعني إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ..وغيرها من الأمور التي يتم تغييرها،
3. تطوير العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم: قد يبدأ العاملون في أي مؤسسة العمل بهدف الحصول على الأجر ومع مرور الزمن تتزايد متطلباتهم وتوقعاتهم ، مما يستلزم على المؤسسات أن تكيف سياساتها مع تطلعاتهم ،
4. التطور التكنولوجي: أصبحت التكنولوجيا تشكل جزءا من حياة المؤسسات بسبب تطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات،
5. العولمة : أصبحت المؤسسات مضطرة للقيام بالعديد من التغييرات بسبب
6. ضعف الأداء: حيث يعمل التغيير على الوصول الى أعلى دجة من الأداء وذلك من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف والثغرات التي أدت الى انخفاض الأداء ومعالجتها،
7. تغير نمط الحياة لدى المجتمعات، بدءا بالنظرة للعمل وطرق التسوق، وأخلاقيات العمل، والعدالة في التوظيف ودرجة الوعي البشري، الذي يزيد من التحديات أمام المؤسسات ويفرض عليها مزيدا من الضغوطات لمواجهة التغيير،
8. تغير احتياجات العملاء: الأذواق واحتياجات ورغبات الزبائن تتغير باستمرار لذا لابد من التغيير لمواءمة التغير في احتياجات العملاء،
9. الثورة المعرفية والنمو المتسارع في مجالات العلم والمعرفة،

## ثالثا. أساليب إدارة التغيير:

تتمثل أساليب إدارة التغيير المتبعة في :

1. أسلوب دفاعي : ويتمثل في الغالب في محاولة سد الثغرات وتقبل الأضرار التي يسببها التغيير، ويتخذ شكل رد فعل عن فعل التغيير، أي أن الإدارة تنظر حتى يحدث التغيير ثم تبحث عن وسيلة التعامل مع الأوضاع الجديدة، وغالبا ما تكتفي الإدارة بمحاولة التقليل من الآثار السلبية الناجمة عنه،
2. أسلوب الاحتواء : وهو أسلوب هجومي في الغالب يقوم بالتنبؤ بما تتطلبه المرحلة القادمة من طموحات وامال وما تملكه من قدرات، وتوجيهها بالحكمة نحو تحقيق الأهداف برؤية وموازنة، وهذا يتطلب من المدراء توقع التغيير والتنبؤ به ليتمكنهم من التعامل معه لتحقيق أفضل النتائج.

## رابعا. أنواع التغيير:

1. التغيير المخطط وغير المخطط:

- ✓ التغيير المخطط : حيث يحدث التغيير المخطط بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا،
- ✓ التغيير غير المخطط : هو عملية تلقائية تقوم بها المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة لضغوط الت تتعرض لها المؤسسة ،
- 2. التغيير شامل أو الجزئي :
- ✓ التغيير الشامل : وهو التغيير الذي يؤثر على جميع الأنشطة وجوانب المجالات في المنظمة ،
- ✓ التغيير الجزئي : وهو التغيير الذي يقتصر على جانب واحد أو مجال واحد في المؤسسة كتغيير الآلات والأجهزة ،
- 3. التغيير المادي والمعنوي :
- ✓ التغيير المادي : والذي يمس الجوانب الهيكلية والعملياتية والتكنولوجية في المنظمة ،
- ✓ التغيير المعنوي : ويمس الجوانب النفسية والاجتماعية والمعرفية كاتجاهات العاملين وسلوكياتهم ، كفاءاتهم ومهاراتهم،
- 4. التغيير الجذري والمتدرج المرحلي :
- ✓ التغيير الجذري أو الشامل : ويستهدف هذا النوع من التغيير تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر المطلوب تغييرها بحيث يكون تغيير كلي ومفاجئ على مستوى التنظيم بأكمله ، قد يشمل طرق جديدة للعمل، اهداف جديدة، وهيكل تنظيمي جديد،
- ✓ التغيير المتدرج أو البطيء : وهو التغيير الذي يبدأ بتغييرات بسيطة ثم يتدرج الى التغييرات الأكثر تعقيدا،
- ✓ التغيير المرحلي : وذلك بتقسيم الهدف النهائي الى أهداف جزئية حيث يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع.

#### خامسا. مجالات التغيير:

فيما يلي المجالات الرئيسية للتغيير التنظيمي :

1. التغيير على مستوى الاستراتيجيات : ويشمل أهداف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها استجابة للتغيرات البيئية ،
2. التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي : كإعادة توزيع الاعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات بين العمال وإعادة توزيع بعض الاختصاصات أو حذف بعض الوحدات التنظيمية بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة،
3. التغيير على مستوى أنماط القيادة : لا شك ان نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل ،
4. تغيير نظم العمل : قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة العمل احداث تغيير في نظم العمل وذلك من خلال تبسيط إجراءات وطرق العمل والمسؤوليات وأنظمة المتابعة والتقييم بغرض تخفيض التكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية،
5. التغيير على مستوى التكنولوجيا : ترتبط بتغيير مختلف أنواع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ، قد تكون هذه العملية مخططة أو فرضتها تحديات البيئة،
6. التغيير على مستوى الثقافة : هدفه احداث تغيير في المواقف والمعتقدات والقيم التي توافق اهداف المؤسسة واستراتيجياتها، هدفه احداث تغيير في ذهنية وتصورات العمال لممارساتهم التنظيمية وأساليب العمل، تكون نتيجة المساندة الكافية والفاعلة لتحقيق اهداف المؤسسة،

## .II إدارة الجودة :

## مقدمة :

تعود الجذور التاريخية لهذا المدخل الى النموذج الياباني للإدارة والتنظيم اثر اصدار كتاب بعنوان نظرية Z من قبل الأمريكي من أصل ياباني وليام أوشي عرّف فيه شكل التنظيم والإدارة اليابانية التي أسهمت في نجاح الشركات اليابانية ومكنتها من تحقيق التحسين المستمر لمنتجاتها حتى ارتقت بها الى أعلى المستويات، وقد اعتبر هذا النموذج أحد الأسباب المهمة للنجاح الباهر الذي حققته الشركات اليابانية منذ ستينات وسبعينات القرن العشرين، ما ساعد اليابان في بناء امبراطورية اقتصادية .

## أولاً. تعريف إدارة الجودة :

تعتبر الجودة عن وجود ميزات او صفات معينة في سلعة او الخدمة ان وجدت هذه الصفات فإنها تلي رغبات من يشتريها و يستعملها وقد قام العديد من الباحثين بتعريف الجودة نذكر منها :

- ✓ عرفها القاموس أكسفورد الأمريكي على انها " درجة او مستوى التميز"،
- ✓ عرفها معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي على انها "أداء العمل الصحيح وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء"،
- ✓ عرفها جوزاف جوران " انها ملائمة للغرض او الاستعمال، والذي عرض فلسفته ثلاثية الأبعاد "
  - الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات وتطلعات المستهلك،
  - الجودة تعني عدم وجود خلل،
  - الجودة تعني الملائمة في الاستخدام.
- ✓ كما عرفها ادوارد ديمنج بانها " البحث المستمر عن الأخطاء والعمل على التحسين المستمر ".
- ✓ عرفها فينغ باوم بأنها " الناتج الكلي للمنتج او الخدمة جراء دمج خصائص نشاط التسويق والتصنيع والهندسة والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون " .

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تحديد مفهوم الجودة أمر صعب لان قياسه أمر نسبي ويتعلق بأمر ذاتية مختلفة فوجهة نظر الزبون تختلف عن وجهة نظر المورد، ووجهة نظر رجل التسويق تختلف عن وجهة نظر رجال الإنتاج ، حيث يرى رجال التسويق ان الجودة العالية تعني الأداء الأفضل ، اما رجال الإنتاج فيرون الجودة في المطابقة للمعايير والمواصفات،

لذلك يمكن تعريف الجودة بانها " مجموعة الصفات والخصائص الموجودة في المنتج او الخدمة تلي حاجات ورغبات ضمنية وصريحة حالية ومستقبلية للزبون "

## ثانياً . مراحل تطور مفهوم الجودة :

إدارة الجودة هي عملية تهدف الى تحقيق التميز في المنتجات والخدمات التي يقدمها منظمة ما، وقد تطورت إدارة الجودة وشهدت عدة مراحل يمكن تقسيمها الى أربعة مراحل أساسية هي :

1. مرحلة الفحص أو التفتيش : ( 1920-1930 ) : تركزت هذه المرحلة على استخدام التفتيش كأداة لضمان الجودة وقد ظهرت هذه المرحلة مع ظهور الثورة الصناعية والإنتاج الكبير، حيث كانت عمليات الفحص تتم اثناء عملية الانتاج وغالبا ما كان يطرح المنتج في السوق ويسلم وهو لا يطابق متطلبات العميل ، مما استدعى الأمر القيام بعمليات التفتيش على المنتج النهائي، وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية ، وبالتالي فان المنتجات المطابقة تسلم للعميل اما المنتجات غير المطابقة فإنها اما تتلف او يعاد العمل عليها او يتم بيعها بأسعار اقل. بالتالي عملية الفحص لا تمنع الخطأ بالأساس بل يتم الكشف عنه فقط.
2. مراقبة الجودة : (1930-1960) : هي امتداد المرحلة السابقة وبناء على ذلك فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والأداء ويمكن القول انه في هذه المرحلة اعتمدت على استخدام اساليب احصائية حديثة خرائط المراقبة، العينات الإحصائية، لمراقبة الجودة ومنع حدوث الأخطاء، ووفقا لهذا المفهوم فان ضبط الجودة يعد مرحلة متطورة عن الفحص او التفتيش فيما يتعلق بتعقيد وتطور الأنظمة المستخدمة.
3. مرحلة ضمان الجودة : (1960-1980) : تميزت هذه المرحلة بالتركيز على الجودة واعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات ويقوم مفهوم ضمان الجودة على ان الوصول الى مستوى عالي من الجودة المتميزة وتحقيق انتاج خالي من العيوب والاطء يتطلب الرقابة الشاملة في كل العمليات بدءا من مرحلة التصميم الى الوصول الى المستهلك بالإضافة الى دراسة التكاليف المرتبطة بالجودة حيث تتركز هذه المرحلة على توجيه الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء.
4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة ( 1980 – حتى الان ) : يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة الى جودة المنتج، ويركز على العمل لجماعي وتشجيع مشاركة العاملين وتمكينهم بالإضافة الى التركيز على العملاء ومشاركة الموردین ويتضمن مصطلح الوصف الشامل لكل عمليات الإنتاج والعمليات المقترحة لتحسين الجودة وبشكل مستمر.

### ثالثا . رواد الجودة :

يمكن تقديم أهم رواد إدارة الجودة كما يلي :

1. ادوارد ديمنج: ( 1900-1993 ) : وهومن أوائل الرواد ويلقب بأب ثورة إدارة الجودة ويعتبر الأمريكي ديمنج الأول الذي قدم مبادئ الجودة في اليابان وقد ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل وقد أشار الى ذلك في كتابه عن فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذات أثر فعال في تطور الجودة الشاملة، وقد قام ببلورة فلسفته في 14 نقطة أصبحت فيما بعد المفردات التي اعتمتها الإدارة العليا ليس فقط في اليابان وانما في معظم الدول الصناعية كما حدد العوامل القاتلة لإدارة الجودة الشاملة .
2. جوزيف جوران : عالم أمريكي ولد علم (1904) ويعتبر من المهندسين الأوائل الذي عرض فلسفته فيما يخص الجودة على شكل ثلاثية الجودة ، حيث أكد على إدارة الجودة الشاملة تشمل ثلاث مراحل أو عمليات هي: تخطيط الجودة، السيطرة على الجودة، وتحسين الجودة.

3. فليب كروسي : نادى كروسي بالمعيب الصفري في العمليات الإنتاجية باعتباره الهدف المراد الوصول اليه، كما عرف الجودة على أنها مطابقة المنتج لمواصفاته الموضوعة وأصر على أن الطريقة التي بموجبها يتحقق المعيب الصفري هي تحسين الوقاية .

#### رابعا . أهمية إدارة الجودة :

للجودة أهمية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع وأخذت الأهمية في تزايد منذ الخمسينات حيث تكمن أهمية إدارة الجودة من خلال تأثيرها في عدة مجالات يمكن ذكرها كالتالي :

1. سمعة المنظمة : تستمد المنظمة السمعة الحسنة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها ، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات الزبائن،
2. المسؤولية القانونية عن المنتج : ان المنظمات تقوم بتصميم منتجات معينة ونتاجها ، تكون مسؤولة قانونيا عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج،
3. التطبيقات الدولية : من أجل بلوغ المنظمة التنافسية على المستوى الدولي، فان عليها الاهتمام بالجودة وحصولها على شهادة الايزو حيث يتطلب ذلك الالتزام بالمواصفات المحددة والمتفق عليها دوليا، مع ضرورة التحسين المستمر لجودة انتاجها،
4. الحصة السوقية : ان تحقيق مستوى الجودة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي الى جذب أكبر عدد من الزبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية وبالتالي يؤدي ذلك الى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة الربحية.
5. التكاليف : تؤدي الجودة الرديئة الى زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بالوحدات المعيبة، لذا لدى تاكوشي المنظمات الإنتاجية الى اعتماد مبدأ الجودة باتجاه الهدف اذ أشار الى ان الهدف يمثل القيمة التي تحدد خصائص جودة المنتج وتمثل هذه التكاليف خسارة الجودة.

خامسا. مواصفات الايزو 9000 : المنظمة العالمية للتقييس وهي منظمة غير حكومية وغير تابعة للأمم المتحدة تأسست عام 1947 مقرها جنيف بسويسرا، وتقوم بتوحيد المواصفات ، وتتكون من 150 عضو من دول مختلفة، رسالتها تشجيع المواصفات العالمية وجميع الأنشطة ذات العلاقة والمتضمنة تقويم المطابقة بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات فضلا عن تطوير التعاون في مجالات الأنشطة العلمية والتكنولوجية والاقتصادية ، مهمتها تطوير المواصفات في كافة المجالات باستثناء المواصفات الفنية للمنتجات الخاصة بالصناعات الكهربائية والهندسية الالكترونية التي هي من مسؤولية منظمة تأسست عام 1906 وهي اللجنة العالمية للإلكترونيات التقنية. نجد فيها هذه المنظمة عشر دول عربية منها الجزائر، حيث تتمتع بالشخصية القانونية ولها وضعية استشارية تربطها بالمجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع لهيئة الأمم المتحدة لحد الآن. كلمة ايزو اختصار لاسم الهيئة الدولية للمواصفات international organization for standardization وهي مشتقة من الكلمة اليونانية ISOS والتي تعني " مساوي ل .ز" وقد أصدرت الهيئة مجموعة من الشهادات الايزو وهي مواصفات تختص بنظم إدارة المنظمات الصناعية أو الخدمية فهي تعطي الحدود الدنيا للضوابط والقواعد الواجب الالتزام بها لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج .