

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

### 1. إدارة التغيير:

**1.1. تعريف إدارة التغيير:** إدارة التغيير عبارة عن الجهة المحركة للتغيير بالمؤسسة وذلك عند جميع مستوياتها، والتي تحدد كيفية القيام باستخدام الموارد الاقتصادية المتوفرة انطلاقاً من إعادة دمجها وترتيبها لمواجهة الظروف الحالية والمستقبلية بطريقة يتجنب معها جميع عوامل التغيير السلبية وتستغل باقي العوامل الإيجابية بخلق نوع من التفاعل معها. حيث يقوم قادة التغيير بوضع خطة أو مجموعة من الخطط المدروسة والمضبوطة جيداً سعياً للوصول إلى التجسيد الفعلي لأهداف التغيير وإحداث تحسينات في استغلال الموارد والإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة.

يعرف التغيير التنظيمي بأنه عملية شاملة تمس جميع الجوانب الإنسانية والهيكلية والتنظيمية والفنية والإستراتيجية، التي تقوم بها الإدارة العليا، انطلاقاً من تحويل وتعديل ونقل المؤسسة من حالة إلى حالة أخرى أحسن، من حيث تحقيق التحسين المستمر على مستوى هيكلها التنظيمي وأهدافها وخططها ومهارات ومعتقدات أفرادها وثقافتها التنظيمية. وذلك لضمان التكيف مع التغيرات الطارئة على البيئة الخارجية لرفع الأداء والرضا الوظيفي، وتخفيض التكاليف وتحسين جودة الإنتاج وجعل المنتجات والخدمات أكثر ابتكارية وأكثر قبول لدى المستهلكين وضمان التغلب على المنافسين خلال مدة زمنية مستقبلية طويلة نسبياً.

**2.1. مبررات وأسباب التغيير التنظيمي:** توجد الكثير من الأسباب التي تدفع إدارة المؤسسة لتبني التغيير التنظيمي نذكرها في الآتي:

- أ. محاولة الحفاظ على نشاط وحيوية المؤسسة من خلال محاربة اتجاهات بعض العمال نحو عدم الاهتمام واللامبالاة، بإشراكهم في طرح الأفكار والمساهمة في تغيير ونفيع دورهم في رفع الأداء وإزالة حالة الجمود باستغلال طاقاتهم الإنتاجية نحو تحقيق أعلى معدلات الأرباح.
- ب. وجود أفكار جديدة وابتكارية لدى أفراد المؤسسة وإدارتها والتي تتحول إلى طموح ومبادرات لتطبيقها من أجل تحسين الأوضاع الحالية والوصول لتحقيق نتائج أحسن وأرقى.
- ج. تحقيق المؤسسة لنتائج ضعيفة وغير كافية من وجهة نظر ملاكها أو إدارتها العليا، وهو سبب رئيسي قد يؤدي إلى تبني التغيير التنظيمي من أجل تحقيق التقدم والارتقاء.
- د. التطورات العلمية والتكنولوجية الطارئة على وسائل الإنتاج وأجهزة الاتصالات وما نجم عنها من تغيير في النمط الاجتماعي والثقافي والاقتصادي للمجتمع ككل وتأثير ذلك على سلوك المستهلكين.

**3.1. أهداف التغيير التنظيمي:** ترمي عملية التغيير التنظيمي إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف المرتبطة بالأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي يمكننا ذكرها في الآتي:

- أ. تحقيق مستوى مرتفع للأداء من خلال تخفيض معدلات دوران العمل وتقليل الصراعات التنظيمية ورفع مستوى الدافعية لدى الأفراد.
- ب. تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات ومحاولة تحسين مستوى جودتها وجعل المؤسسة أقرب من زبائننا انطلاقاً من رفع رضا المستهلكين.

- ج. جعل المؤسسة أكثر تكيفا وانسجاما مع بيئتها الخارجية المتغيرة والغير مستقرة.
- د. إحداث تغييرات هامة في المعارف والأنماط السلوكية والمهارات ومستوى التحفيز لدى جميع الأفراد وعند كل المستويات بالمؤسسة.
- هـ. الاستعانة بالتقنيات الحديثة وفي جميع مجالات عمل المؤسسة وذلك بطريقة سلسة ومدروسة تؤدي إلى قبولها من طرف الأفراد وضمان اندماجهم مع أساليب العمل الجديدة التي تتلاءم معها.
- و. تطوير إجراءات العمل بكيفية تؤدي إلى إنتاج أقصى قيمة للمستهلك أخذا بعين الاعتبار عنصر الزمن.
- ز. محاولة العمل على إشراك جميع الأفراد في عملية اتخاذ القرارات الهامة خصوصا تلك المتعلقة بطبيعة عملهم، أي الانتقال إلى اللامركزية.
- ح. يهدف التغيير التنظيمي إلى رفع معدلات الرضا الوظيفي.
- ط. القضاء على الصراعات التنظيمية ومحاولة إرساء الثقة بين جميع الأفراد من خلال خلق جو عمل حيوي ويشجع على ترسيخ مبدأ التعاون والإخلاص للمؤسسة.
- ي. العمل على إيجاد حلول أكثر موضوعية لمختلف المشاكل التي تصادفها المؤسسة انطلاقا من الاستعانة بمختلف الأساليب والطرق والنماذج العلمية الحديثة وباقي الخبرات العملية.
- 4.1. مجالات التغيير:** يتطلب التغيير ضرورة إحداث تعديلات جوهرية لكي يتحقق التوازن بين العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية، وذلك من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- أ. **الجانب الوظيفي:** ويشمل إحداث تغييرات في سياسة ورؤية ورسالة المؤسسة بتغيير إستراتيجيتها وأهدافها وما يتبعها من جميع المتغيرات ذات الطابع التكتيكي والتشغيلي.
- ب. **الجانب البشري:** يتحقق التغيير في الجانب البشري من خلال تغيير بعض العمال وإحلال أفراد آخرين محلهم، مع التركيز على محاولة رفع وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم والتأثير إيجابيا على سلوكياتهم وقيمهم لتقبل الأوضاع الجديدة.
- ج. **الجانب الهيكلي:** ويتم التركيز هنا على إحداث تغييرات في المستوى التنظيمي بتعديل بعض المستويات الإدارية والأقسام وتحسين التنسيق بين مختلف أجزاء الهيكل التنظيمي.
- د. **الجانب التكنولوجي:** يتطلب استخدام أو تغيير نوع التكنولوجيا المستعملة بالمؤسسة ضرورة إحداث توافق مع اتجاهات وسلوكيات الأفراد، بالإضافة لتعديل الهيكل التنظيمي من أجل تحقيق الانسجام والتوافق معها.

## 2. إدارة الجودة:

- 1.2. تعريف الجودة:** الجودة مفهوم نسبي، فقد ينظر إليها على أساس خلو المنتج أو الخدمة من العيوب تماما، أو على أساس قدرته على إنجاز الوظائف والمهام التي صمم لأدائها بفعالية. لذلك فمن الصعب علينا القيام بالحصص الدقيق لمفهوم الجودة لأن المستهلك يستند في حكمه بتميز المنتج أو الخدمة بالجودة للعديد من الأمور، إذ قد ينظر مستهلك معين ويحكم على جودة المنتج باستعمال بعد معين ويهمل باقي

الأبعاد. لهذا فإن الجودة ثمانية أبعاد رئيسية، تتعلق بمجموعة من الخصائص التي تتوفر في المنتجات ذات الجودة المرتفعة، هذه الأبعاد هي:

- أ. مدى مطابقة المنتج للمواصفات التي يتضمنها تصميمه والتي يتم الإعلان عنها للمستهلكين.
- ب. مدى قدرة وفعالية المنتج في أداء الوظائف التي صمم من أجلها، فكلما كان أداءه جيدا كلما تميز بجودة مرتفعة في نظر المستهلكين.
- ج. مدى صلابة وقوة المنتج التي تجعل منه غير قابل للإصابة بسهولة بمختلف الأعطاب.
- د. سهولة صيانة المنتج وانخفاض تكلفتها.
- هـ. مدى تمتع المنتج بخصائص جمالية وشكلية، فكلما تميّز بمظهر خارجي جذاب كلما كان ذو جودة مرتفعة من وجهة نظر المستهلكين.
- و. الخصائص والملحقات التي يتضمنها المنتج والتي تعني تعدد استعمالاته، أي احتوائه على وظائف ثانوية عديدة تجعل منه يتمتع بجودة مرتفعة.
- ز. مدى قدرة المنتج على الاستمرار في أداء وظائفه لأطول مدة زمنية ممكنة.
- ح. مدى إدراك الزبون للجودة التي يتميّز بها المنتج، أي مدى توافقه مع رغبته في الحصول على منتج مطابق للخصائص والمميزات التي يفضلها.

**2.2. التطور التاريخي لإدارة جودة الإنتاج:** مرت إدارة الجودة بخمسة مراحل أساسية، تحول خلالها اهتمام إدارة المؤسسات الاقتصادية من التفتيش والرقابة المادية لجودة المنتجات والخدمات إلى إدارتها، وذلك كالاتي:

- أ. **مرحلة الفحص والتفتيش Inspection (1920-1940):** خلال هذه المرحلة الأولى كان يتم فيها العمل للحيلولة دون وصول المنتجات المعيبة للمستهلكين. أي أنه كان يتم الفحص الدقيق للإنتاج بهدف اكتشاف الوحدات المعيبة منه، والعمل على عدم وصولها للأسواق. بذلك فإنه خلال هذه المرحلة كان يتم اكتشاف الجودة الضعيفة للإنتاج بعد حدوثها، والعمل على استبعادها.
- ب. **مرحلة الرقابة على الجودة Quality Control QC (1940-1960):** خلال هذه المرحلة الثانية كان الاهتمام منصبا على ممارسة جملة من الأنشطة والعمليات المستخدمة لإتمام جودة الأداء الإنتاجي. حيث تعتبر هذه الأنشطة بمثابة المكونات الداخلية الرئيسية لأنشطة المرحلة القادمة المتمثلة في مرحلة التأكيد على الجودة. تتضمن الرقابة على الجودة تسجيل وتحليل وكتابة التقارير المرتبطة بالمعلومات المتعلقة بجودة الإنتاج داخل المؤسسة. حيث تمثل تلك المعلومات الأساس الذي يعتمد عليه عند اتخاذ مختلف القرارات المستقبلية التي تخص جودة الإنتاج.
- ج. **مرحلة التأكيد على الجودة Quality Assurance QAS (1960-1980):** ظهر مفهوم التأكيد على الجودة كنتيجة لمرحلة الرقابة على الجودة. حيث يتم في هذه المرحلة منع وقوع الأخطاء المتسببة في الجودة الضعيفة للإنتاج، من خلال العمل على تحسين الجودة بوضع تأكيدات على المنتج أو الخدمة وتصميم العمليات الإنتاجية والرقابة عليها، بالتركيز على مصادر الأنشطة، لضمان عدم تسببها في الجودة الضعيفة.

د. مرحلة إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management TQM (1980-2000) إدارة

الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية متميزة، يتم خلالها اعتماد وتبني المؤسسة لنظام متكامل لضمان تقديم منتجات وخدمات ذات جودة مرتفعة. حيث يتم ذلك بتبني مجموعة من الأفكار والأدوات الإدارية والإحصائية لضمان تحيين رضا المستهلكين تجاه إنتاجها. ووفقا لذلك، يتم التركيز على جميع الأنشطة المرتبطة بجودة الإنتاج أثناء مرحلة التخطيط، لضمان تصميم الجودة قبل القيام بمختلف العمليات الإنتاجية. بالإضافة لضمان الحصول على منتجات وخدمات ذات جودة مرتفعة وذلك أثناء مرحلة التخطيط للحصول على الإنتاج.

هـ. مرحلة إدارة الجودة Quality Management QM: خلال هذه المرحلة الأخيرة، بدأ الاهتمام

ينصب على تبني المؤسسات الاقتصادية لنظام إدارة الجودة Quality Management System QMS، والذي يعرف بأنه نظام رسمي يوثق العمليات والإجراءات والمسؤوليات لتحقيق سياسات وأهداف الجودة. يساعد نظام إدارة الجودة على تنسيق وتوجيه أنشطة المؤسسة لتلبية متطلبات العملاء والمتطلبات التنظيمية وتحسين فعالية وكفاءة أنشطة وعمليات المؤسسة على نحو مستمر. يساعد كل عنصر من عناصر نظام إدارة الجودة على تحقيق الأهداف العامة له، والمتمثلة في تلبية متطلبات العملاء والاحتياجات الفريدة للمؤسسة. حيث يتألف من مجموعة واسعة من العناصر المتمثلة في: سياسة الجودة في المؤسسة وأهدافها، كتيب الجودة، الإجراءات والتعليمات والسجلات، إدارة البيانات، العمليات الداخلية، رضا العملاء تجاه جودة الإنتاج، فرص التحسين، تحليل الجودة.