

أولاً - إدارة التغيير

1- مفهوم إدارة التغيير:

إدارة التغيير هي حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة. وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة العمل، أو نشاط المنظمة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل. إدارة التغيير: "إدارة الجهد المخطط والمنظم والهادف إلى تحقيق أهداف التغيير من خلال تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية"

2- خصائص إدارة التغيير:

- **الاستهداف:** تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق أهداف واضحة ومعلومة
- **الواقعية والتوافقية:** ينبغي على إدارة التغيير أن تكون مرتبطة بالواقع الذي تعيش فيه من حيث المشاكل ورصد الإمكانيات المادية والمالية لإيجاد الحلول بيسر وسهولة، كما يجب على إدارة التغيير أن توافق بين أهداف التغيير وبين رغبات وتطلعات الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة سواء كانوا عمال أو زبائن.
- **الفعالية والمشاركة:** يجب على إدارة التغيير أن تكون لها القدرة على نقل الأثر إلى الواقع العملي عندما تعتمد إلى الأساليب والطرق المفضلة في التغيير، كما يجب أن ترتبط إدارة التغيير بإشراك القوى المرتبطة بالتغيير لحماية عملية التغيير من الانتكاسات والهزات.
- **العقلانية:** عند اتخاذ قرار التغيير يجب أن تؤخذ معايير التكلفة والعائد بعين الاعتبار، فالعقلانية تتطلب عند إحداث التغيير تخصيص تكاليف اقل للحصول على عوائد أكبر حتى تسهل عملية تغطية التكاليف بالعوائد.
- **القدرة على التطوير والابتكار والتكيف السريع مع الأحداث.**

3- أهمية إدارة التغيير: وتتمثل في:

- الحفاظ على الحيوية الفعالة
- تنمية القدرة على الابتكار
- إزكاء الرغبة في التطوير
- التوافق مع المتغيرات

4- مجالات التغيير: والتي يمكن حصرها في المجالات التالية:

- **التغيير التكنولوجي:** يشمل تقنيات المعلومات، التجهيزات، إجراءات العمل، تتابع العمل وأنظمة الرقابة؛
- **التغيير في تركيب المنظمة وتصميمها (الهيكلي):** ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها؛

➤ **التغيير في الأفراد(الثقافي):** يتعلق بتغيير أفكار الأفراد من خلال اتجاهاهم، قدراتهم ومهارات أدائهم، عاداتهم،

قيمهم، دوافعهم وطموحاتهم.

5- نماذج التغيير: من أهمها:

➤ **نموذج كوتر kotter لإدارة التغيير التنظيمي:** ابتكر جون كوتر خبير إدارة التغيير نظرية تركز في المقام الأول على

الأشخاص المشاركين في إحداث التغيير وطريقة تفاعلهم معها، وقسم جون كوتر John Kotter نظرية إدارة التغيير هذه إلى ثماني مراحل:

- ❖ تحفيز الموظفين لتحسين إدارة التغيير؛
- ❖ بناء فريق متنوع المهارات والمعلومات والخبرات قادر على إدارة التغيير؛
- ❖ تحديد استراتيجية إدارة التغيير لفهم وتحقيق رؤية الشركة
- ❖ إشراك فريق الموظفين في إدارة الشركة والتواصل معهم خلال مرحلة إدارة التغيير؛
- ❖ معالجة معوقات إدارة التغيير؛
- ❖ تقسيم خطة إدارة التغيير إلى أهداف صغيرة قابلة للتحقيق؛
- ❖ المحافظة على تقييم جميع العمليات خلال عملية تنفيذ إدارة التغيير؛
- ❖ الاستمرار بتحقيق استراتيجيات إدارة التغيير للمحافظة على التطور.

➤ **نموذج Lorsch&Lawrence:** وضع الباحثان أربع مراحل للتغيير وهي:

- ❖ مرحلة التشخيص: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على أو الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة؛
- ❖ مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التغيير المراد تحقيقه، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف.

- ❖ مرحلة التنفيذ: وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.
- ❖ مرحلة التقييم: ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

➤ **نموذج Huse Edgar:** قدم (Huse Edgar) في عام 1980 نموذجا يتكون من سبعة مراحل لإدارة

التغيير، ملخصا فيها رأيه في هذا الجانب ويتكون من المراحل التالية:

- ❖ **مرحلة الاستكشاف:** يلتقي المسؤولون عن المنظمة ومستشار (خبير) إدارة التغيير الخارجي بداية للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتتعرف المنظمة على المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار؛
- ❖ **مرحلة الدخول:** يقوم القائمون على المنظمة والمستشار بالاتفاق على التعاقد. ويتكون العقد من التوقعات التي سيقدمها كل طرف للآخر قياسا لما يتوقع أن يحصل عليه منه؛

❖ **التشخيص:** تشخيص المشاكل التنظيمية القائمة؛

❖ **التخطيط:** وضع خطة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، والجدول الزمني لعملية التغيير والمصادر المرتقبة

للمقاومة وأسبابها؛

❖ **خطة العمل:** تطبيق الخطة المتفق عليها؛

❖ **التثبيت والتقييم:** وتوافق مرحلة إعادة التجميد عند كارت لوين، وعقب تثبيت التغييرات تأتي عملية التقييم وقياس

النتائج؛

❖ **إنهاء العمل:** يقوم المستشار بالانتقال إلى عمل آخر، ومشروع تغيير آخر، في نفس المنظمة أو خارجها.

➤ **نموذج (Szilagy&Wallace):** يقترح Szilagy&Wallace ست مراحل يمكن للقادة إتباعها لإدارة

التغيير هي:

❖ مرحلة التشخيص لتحديد الحاجة للتغيير؛

❖ تحديد أهداف التغيير؛

❖ تحديد الداخل والأساليب البديلة لحل المشكلة.

❖ اتخاذ قرار باختيار بديل مناسب.

❖ تقويم البديل المختار.

❖ دراسة المعلومات المرتدة والتصرف وفقا لذلك.

5- عوامل نجاح إدارة التغيير: تتمثل أساسا في:

➤ مراعاة أن يتم التغيير على هيئة مراحل، وأن لا يتم بصورة كاملة دفعة واحدة، وبشرط أن يتم التخطيط للتغيير كليا،

بينما التنفيذ يكون على مراحل؛

➤ تدريب القائمين على التغيير ومدعمهم بكافة وسائل الدعم والمعاونة ليتمكنوا من تسيير أعمال التغيير المطلوبة بكفاءة

وفاعلية.

➤ يجب أن تكون أهداف التغيير واضحة ومحددة، وقابلة للقياس، ولها آثار ونتائج ملموسة، وتكون ضمن إطار زمني

محدد. ويجب تناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة.

➤ استمرار القياس والتقييم خلال مراحل التغيير والتطوير للتأكد من تحركه وتنفيذه بصورة ناجحة.

➤ عدم الاعتماد على الخبر الاستشاري الخاص بالتغيير بصورة كاملة.

➤ الاهتمام بتحفيز الأفراد والجماعات والاهتمام أيضا بالنواحي التكنولوجية عند تنفيذ عملية التغيير في المنظمة، مع

ضرورة إشراكهم في هذا التغيير باستمرار وأن يكون هناك مجهود تعاوني بين الأفراد والإداريين في المنظمة .

➤ التركيز على العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة، وتحقيق رضاهم بل واسعادهم وتحقيق أكثر مما يتوقعون. لأن تحقيق رضاهم سيؤثر إيجابيا على نجاح المنظمة وبقائها ونموها.

ثانيا- إدارة الجودة الشاملة

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي طريقة إدارة جميع الأنشطة والإجراءات التي يجب إنجازها للحفاظ على درجة معينة من الامتياز في انجاز الأمور، بما في ذلك وضع وتنفيذ سياسة الجودة، فضلاً عن وضع وتنفيذ تخطيط وضمان الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة.

تبدأ عملية إدارة الجودة بالمستوى التنفيذي مع تحديد أهداف وغايات المؤسسة، والتي تُترجم لاحقاً إلى سياسات وطرائق وإجراءات تشغيل موحدة تنفذ في جميع مراحل الأعمال. ويطلق طاقم العمل الذين يعملون في هذا القطاع على هذا النظام مصطلح نظام إدارة الجودة

يرى معهد الجودة الفيدرالي أن إدارة الجودة الشاملة تعني أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى استناداً إلى تقويم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء.

أما وزارة الدفاع الأمريكية عبرت عن رؤيتها لإدارة الجودة الشاملة بالقول بأنها تحسين مستمر للأنشطة يقوم على اشتراك كل الأفراد في التنظيم بجهد متكامل وشامل نحو تحسين الأداء في مختلف المستويات، وأن الهدف من هذا التحسين المستمر في التقنيات الإدارية المختلفة هو رضا الزبون.

ومن تعريفات هذا المنهج، أنه نظام إداري يضع رضا العميل في أول قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة المدى، حيث يؤمن هذا النظام أن تحقيق رضا العميل ينتج أرباحاً ثابتة على المدى الطويل مقارنة بالأرباح المحدودة في المدى القصير، فإدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام يشمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء.

2- المرتكزات الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة: وتتمثل في:

- تحديد العملاء (المستفيدين) واحتياجاتهم ومتطلباتهم؛
- وضع معدلات للأداء تتوافق مع متطلبات العملاء؛
- الرقابة على النظم والعمليات لضمان الوفاء لمعدلات؛
- توفير الرعاية والدعم والمساعدة من الإدارة العليا لمفاهيم الجودة الكاملة وتحفيز الأفراد وقياداتهم وفقاً لمفاهيمها؛
- إعطاء الأفراد الصلاحية للعمل من أجل تحسين الجودة؛
- تبني فلسفة عدم الخطأ ومبدأ الإنجاز الصحيح من أول مرة؛
- دعم الاتصالات وإزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام وتنمية عمل الفريق.

3- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: إن من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ما يلي :

- عدم وجود المنافسة في القطاع؛
- عدم وضوح الأهداف؛
- عدم تطبيق أنظمة العقوبات والمساءلة في حالة التجاوزات؛
- عدم إعطاء أي أهمية لعملية قياس وتقييم الأداء؛
- الافتقار إلى وجود نظام حوافز جيد؛
- تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة؛
- عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة؛
- عدم توافر أنظمة المعلومات؛
- عدم التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار.