

المحور السادس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة التغيير و إدارة الجودة

تمهيد:

يقول "شارل داروين" "لا يضمن البقاء للكائنات الأكثر شراسة و لا الأكثر ذكاء وانما لتلك الأكثر تكيفا مع التغيير " لقد مر على هذه المقولة أكثر من قرن لكنها لم تفقد معناها بل لا زالت تحتفظ بملائمتها في العديد من المجالات.

اولا/ مفهوم التغيير و ادارة التغيير:

يعد المفهوم متنوعا ومتشعبا، بسبب تعدد الباحثين والدارسين و الممارسين له في علم الإدارة

1/ تعريف التغيير: لقد اعطيت عدة تعاريف للتغيير يمكن ان نذكر منها:

يعرف التغيير بانه" التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة الى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل".

كما يمكن تعريفه ايضا بانه كل تعديل نسبي في احد الانظمة الفرعية ملحوظ من قبل الافراد الذين لديهم علاقة بهذا النظام.

وعليه يمكن القول بأن التغيير هو عملية الانتقال غير الدائم من وضعية غير مناسبة إلى وضعية مرغوبة تستجيب أحسن لمتطلبات المحيط وطموح الافراد المعنيين به و اشراكهم في إدارته باستخدام الاساليب والطرق المعروفة، لتتمكن المؤسسات من خلاله من التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة.

2/ اهداف التغيير : تختلف المنظمات فيما بينها في تحديد أهداف التغيير بالنسبة لها حسب مجال التغيير ونوعه واستراتيجياته كما يختلف حسب نوع المنظمة وحجمها والموارد التي تمتلكها، ويمكن تحديدها في أهداف عامة كما يلي:

- زيادة قدرات المنظمة على التطور والبقاء و الاستمرارية، و ذلك لتجديدها ومواكبتها للمتغيرات الخارجية .
- زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة وزيادة انتمائهم وولائهم لها.
- تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، وتطوير مهارات ومعارف العاملين وتحسين سلوكياتهم وتنمية المشاركة في اتخاذ القرارات بما يلائم متطلبات الوضع الجديد.

- تنمية روح الجماعة من خلال التفاعل المستمر بين فرق العمل مما يزيد الثقة بينهم.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة مما يؤدي إلى إيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات، والتعرف على أسبابها.

3/ خصائص التغيير:

- التغيير أمر حتمي لا مفر منه.
- التغيير حركة تفاؤلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف.
- التغيير عملية مستمرة بتخطيط أو بدونه.
- التغيير عملية شاملة لكل المنظمة فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل أجزاء المنظمة.

4/ تعريف ادارة التغيير:

و قد عرفت ادارة التغيير على انها "استخدام الامكانيات البشرية و المادية بكفاءة وفعالية للتحويل من واقع معين الى واقع افضل باقل ضرر ممكن على الافراد و المنظمة و اقصر وقت و اقل جهد.

و تعرف ايضا إدارة التغيير على انها هي الاستخدام المنظم للمعرفة، و الادوات، والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجيات الاعمال، وهي بمثابة تصميم لاستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج.

و عليه فان إدارة التغيير تعني عادة التحويل لمواجهة الحالة الجديدة وإعادة ترتيب الأمور الداخلية أو الخارجية أو كلاهما، لإحداث تغيير إيجابي وتقادي السلبي، في محاولة الوصول لأعلى مستويات الجودة في العمل.

5/ خصائص إدارة التغيير: ادارة التغيير تتميز بعدة من الخصائص الهامة لابد من ادراكها و يمكن اجمالها في مايلي:

الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار امكانياتها و مواردها و ظروفها التي تمر بها.

التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة و تملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الانظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها.

المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و الاطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير.

الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الاخلاقية في آن واحد.

الاصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالاصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب و معالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

الرشادة: هي صفة لازمة لكل عمل اداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير اذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها، بمعنى أن يكون العائد من التغيير أكبر من الخسائر المتوقعة.

القدرة على التطوير و الابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والنقد و الاقد مضمونه .

القدرة على التكيف السريع مع الاحداث: ان ادارة التغيير تهتم اهتمام قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الاحداث و من هنا فإنها لا تتفاعل مع الاحداث فقط و لكنها تتوافق و تتكيف معها.

نموذج kurt lewin لادارة التغيير:

ظهر نموذج kurt lewin عام 1951 حيث ينصب التركيز فيه على التغيير المخطط و الذي يتعلق بقرارات المجموعة و التنفيذ و التغيير الاجتماعي. و هو يتألف من ثلاثة مراحل: اذابة الجليد، التغيير، تثبيت التغيير، موضحة في الشكل الموالي:



اذابة الجليد: اقناع الافراد و الجماعات و المصالح التنظيمية بضرورة التخلي عن النظام الحالي او الإجراءات الحالية كونها تعيق المؤسسة على تحقيق أهدافها.

التغيير: هو حالة الانتقال الى الامام من النظام القديم او الحالي الى النظام الجديد و هذا عبر مجموعة من المراحل الانتقالية.

تثبيت التغيير: هي عملية إضفاء الطابع المؤسسي على التغيير او دمج التغيير في الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

6/ مستويات ادارة التغيير:

نظرا لأهمية التغيير في نمو المنظمة وربحياتها، يمكنك النظر إلى إدارة التغيير من ثلاثة مستويات الفردية والتنظيمية والمؤسسية:

أ/ إدارة التغيير الفرد **Individul change management**

إدارة التغيير الفردي تتضمن الفهم الصحيح للتغيير لكل موظف، فقد يقاوم بعض الأفراد التغيير في البداية داخل شركتهم، ومع ذلك عندما تضع خطة إدارة التغيير التي تسمح للموظفين بفهم كل خطوة في العملية الانتقالية بشكل كامل، يمكنك مساعدتهم على قبول التغيير والاستفادة منه بسهولة أكبر. تتضمن إدارة التغيير الفردي أيضا ما يلي :

- فهم ما يمكن أن يساعد الموظفين على إجراء تحول إيجابي.
- التواصل الفعال لتوضيح التغيير والأهداف التي تأتي مع هذا التغيير.
- الحفاظ على التواصل المنتظم حول المرحلة التي يمر بها كل تغيير.
- توفير التدريب الذي يحتاجه الموظفون للخضوع لعملية انتقال فعالة.
- مساعدة الموظفين على تبني التغيير من خلال شرح الفوائد التي سيجلبها على مستوى الشركة.

ب/ ادارة التغيير التنظيم **Organizational change management**

تتضمن إدارة التغيير التنظيمي الخطة والاستراتيجيات الموضوعة لتنفيذ التغيير على مستوى المشروع في المنظمات الكبيرة، قد يكون من الأسهل تنفيذ التغيير التنظيمي وتكليف مديري الأقسام وقيادة الفريق بالتدريب الفردي فيما يلي بعض من أفضل الطرق لتطبيق عملية إدارة التغيير التنظيمي:

- إنشاء مجموعات داخل المنظمة يمكن أن تستفيد أكثر من التغيير.
- وضع أهداف واضحة.

- تحديد الهدف النهائي لعملية التغيير.

- القيام بتوضيح كيف يجب على الموظفين التكيف مع التغيير.
- وضع خطة عمل مخصصة يمكن للأشخاص اتباعها بسهولة.
- جعل الموظفين يشاركون في كل خطوة من خطوات التغيير.
- تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات أثناء عملية التغيير.

ج/ ادارة التغيير المؤسسي **Enterprise change management**

تتضمن إدارة التغيير المؤسسي التغيير في القيم الأساسية للمنظمة بهذه الطريقة، يصبح التغيير جزءا من ثقافة المنظمة ويمكن أن تساعد إدارة التغيير على مستوى المؤسسة المنظمة في القيام بما يلي:

- العمل بشكل متميز عن المنافسين الآخرين في السوق، حيث ستتكيف دائما بسهولة مع المتغيرات المستمرة في عالم الأعمال.

- زيادة الكفاءات الأساسية للمنظمة.

- تحسين كفاءة وفعالية الموظفين.

- مساعدة الموظفين على تعلم ما يجب القيام به لتحسين الأداء الوظيفي في مناصبهم ومهارتهم المختلفة في المنظمة.

7 / أسباب مقاومة التغيير:

- يعتمد نشاط الافراد 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 الاحيان 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 بالوضعية الحالية، لذلك فهو يفضل الحفاظ على ما هو موجود، ورفض أي اقتراح للتغيير.

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

امثلة على إدارة التغيير الناجحة :

المثال الأول: Netflix

تم إطلاق هذه الشركة لأول مرة في عام 1997 وتضمن نموذج عملها الأولي تقديم اشتراكات شهرية للعملاء للحصول على أشرطة فيديو و أقراص DVD .

عبر DVD يتم إرسالها إلى منازلهم. و نظرا لأن التكنولوجيا كانت تتحرك بعيدا عن التخزين المادي للبيانات والبتّ الانترنت خضعت هذه الشركة لخطّة إدارة تغيير رئيسية غيرت نموذج أعمالها من تسليم أقراص إلى خدمات بث الفيديو عبر الانترنت.

مثال الثاني: LEGO

بعد عدة عقود من كونها شركة تحقق أرباح كبيرة كانت هذه الشركة تتكبد خسائر فادحة في بداية القرن الحادي والعشرين، وقامت إدارة الشركة بسن خطة إدارة تغيير رئيسية تضمنت تحويل تركيز الشركة من إنشاء ألعاب مادية فقط إلى إنشاء مزيج بينها وتجارب الواقع المعزز الافتراضية وعلى الرغم من مقاومة التغيير في البداية حيث هذه الشركة تمتلك نفس نموذج العمل بشكل أساسي منذ إنشائها في الثلاثينيات، فقد أثبتت أنها خطوة أعادت ربط الشركة بجماهيرها المستهدفة.

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة هي عملية الإشراف على جميع الأنشطة والمهام التي يجب إنجازها للحفاظ على المستوى المطلوب من التميز ويشمل ذلك تحديد سياسة الجودة، وإنشاء وتنفيذ تخطيط وضمان الجودة ، ومراقبة الجودة وتحسين الجودة.

1/ تعريف الجودة الشاملة:

حيث تعرف بأنها: "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري و الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث مشكلات". و عرفت أيضا بأنها: أسلوب اداري او فلسفة إدارية او نظام متكامل يتضمن مجموعة من المبادئ، الأساليب و الأدوات التي تستهدف التحسين المستمر لجودة العمليات و المنتجات و الخدمات و ضمان تلبية متطلبات الزبائن.

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:

* إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة، وتوفير الموارد اللازمة.

* الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .

* الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل كل مشاكل الجودة، ولإجراء التحسينات المستمرة.

و تتكون إدارة الجودة من أربعة مكونات رئيسية، والتي تشمل ما يلي :

تخطيط الجودة: عملية تحديد معايير الجودة ذات الصلة بالمشروع وتحديد كيفية تليبيتها .

تحسين الجودة : التغيير الهادف للعملية لتحسين الثقة أو موثوقية النتيجة .

مراقبة الجودة : الجهد المستمر لدعم سلامة العملية وموثوقيتها في تحقيق النتيجة .

ضمان الجودة : الإجراءات المنهجية أو المخططة اللازمة لتقديم موثوقية كافية بحيث تفي خدمة أو منتج معين بالمتطلبات المحددة.

2/ أهمية إدارة الجودة:

إن لإدارة الجودة أهمية كبيرة في المنظمات ، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي :

- زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
- تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات له.
- تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد.
- تحسين سمعة المنظمة في نظر عملائها.
- التغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.
- تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.
- اعتماد منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

3/ مبادئ إدارة الجودة:

هناك العديد من مبادئ إدارة الجودة التي يتبناها المعيار الدولي لإدارة الجودة. يتم استخدام هذه المبادئ من قبل الإدارة العليا لتوجيه عمليات المنظمة نحو تحسين الأداء وتشمل:

التركيز على العملاء:

يجب أن يكون التركيز الأساسي لأي مؤسسة هو تلبية وتجاوز توقعات العملاء واحتياجاتهم. عندما تتمكن المؤسسة من فهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وتلبية احتياجاتهم ، يؤدي ذلك إلى ولاء العملاء ، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإيرادات.

القيادة:

إن القادة على جميع المستويات يسعون لتأسيس وحدة الهدف و التوجيه و يهيء الظروف لمشاركة الآخرين في تحقيق أهداف و انجازات المنظمة النوعية.

* تؤدي القيادة الجيدة إلى نجاح المؤسسة.

* يجب على القادة إشراك الموظفين في تحديد أهداف وغايات تنظيمية واضحة هذا يحفز الموظفين، الذين قد يحسنون بشكل كبير من إنتاجيتهم وولائهم.

إشراك الموظفين:

إشراك الموظفين هو مبدأ أساسي آخر تشرك الإدارة الموظفين في إنشاء وتقديم قيمة سواء كانوا بدوام كامل أو بدوام جزئي أو مستعنيين بمصادر خارجية أو داخلية ، يجب أن تشجع المنظمة الموظفين على تحسين مهاراتهم باستمرار والحفاظ على التنسيق بينهم ، يتضمن هذا المبدأ أيضا تمكين الموظفين و إشراكهم في صنع القرار والاعتراف بإنجازاتهم.

نهج العملية:

يعتبر أداء المنظمة امرا بالغ الأهمية وفقا لمبدأ نهج العملية، يؤكد مبدأ النهج على تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات التنظيمية يستلزم النهج فهما ان العمليات الجيدة تؤدي إلى تحسين التنسيق والأنشطة الأسرع وتقليل التكاليف و ازالة النفايات والتحسين المستمر، يتم تحسين المنظمة عندما يتمكن القادة من إدارة ومراقبة مدخلات و مخرجات المنظمة.

التحسين المستمر:

يجب ان تضع كل منظمة هدفا للمشاركة بنشاط في التحسين المستمر، تشهد الشركات التي تتحسن باستمرار اداءا محسنا ومرونة تنظيمية وقدرة متزايدة على تبني فرص جديدة، يجب أن تكون الشركات قادرة على إنشاء عمليات جديدة باستمرار والتكيف مع أوضاع السوق الجديدة.

صنع القرار على أساس الأدلة:

يجب ان تتبنى الشركات نهجا واقعيا لصنع القرار، تتمتع الشركات التي تتخذ قرارات بناء ا على بيانات تم التحقق منها وتحليلها بفهم أفضل للسوق، انهم قادرون على أداء المهام التي تؤدي إلى النتائج المرجوة.

إدارة العلاقات:

تدور إدارة العلاقات حول إنشاء علاقات متبادلة المنفعة مع الموردين وتجار التجزئة، يمكن أن تؤثر الأطراف المهمة المختلفة على أداء الشركة، يجب على المنظمة إدارة عملية سلسلة التوريد بشكل جيد وتعزيز العلاقة بين المنظمة ومورديها لتحسين تأثيرهم على أداء الشركة.

و الشكل التالي: يوضح مبادئ إدارة الجودة



المراجع:

- 1/ ناصر جرادات و اخرون، ادارة التغيير و التطوير، الطبعة 1 ،الثراء للنشر و التوزيع ،عمان، 2013.
- 2/ الحمادي علي، التغيير الذكي، بيروت ، لبنان، دار ابن حزم، 1999.
- 3/ سيد سالم عرفة ،اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان ، 2012.
- 4/ حبيب يوسف الطائي : نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية، دار اليازوري للنشر، الاردن، عمان، 2000.
- 5/ خضير كاظم محمود، ادارة الجودة الشاملة ،دار الميسرة للنشر و التوزيع ،عمان 2006.
- 6/ Hitt, Michael A.; Miller, C. Chet & Colella, Adrienne. (2015). Organizational Behavior: A Strategic Approach. 4 th edition. USA: Wiley & Sons, Inc.