

## المحور III. الاتجاهات الحديثة في تسيير المؤسسة

- الفصل 8. إدارة التغيير وإدارة الجودة
- الفصل 9. أخلاقيات الأعمال، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
- الفصل 10. إدارة المعرفة والكفاءات والابتكار

## الفصل 8. إدارة التغيير وإدارة الجودة

" الوجود هو التغيير ، التغيير هو الاستمرار، أن تستمر معناه خلق النفس إلى ما لا نهاية "

Henri Bergson

### • محتويات الفصل

1.8. إدارة التغيير في المؤسسة

2.8. إدارة الجودة في المؤسسة

### • الأهداف والمكتسبات التعليمية

- تحديد مفهوم التغيير وأسبابه؛
- توضيح نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير والتعامل مع مقاومة التغيير؛
- تحديد مفهوم الجودة وإدارة الجودة ونشأته؛
- توضيح مقاربات إدارة الجودة وخصوصا نظام إدارة الجودة (الايزو 9001).

### • الكلمات المفتاحية

التغيير، التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير،  
الجودة، إدارة الجودة، إدارة الجودة الشاملة، نظام إدارة الجودة،  
الايزو 9001.

محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحيوي

## الفصل 08. إدارة التغيير وإدارة الجودة

فرضت بيئة الأعمال الحالية العديد من التغيرات التي تحدث باستمرار، واستجابة لهذه التغيرات يجب أن تقوم المؤسسة بإدارة التغيير والتخطيط له والتعامل معه باستراتيجية حتى تتحقق مختلف أهدافها خصوصا البقاء والاستمرارية، ومن بين برامج التغيير هي دخولها في مشروع إدارة الجودة الذي يتطلب تغييرات جذرية وعميقة، تجعل الجودة كثقافة يلتزم بها مختلف الأفراد، فإدارة التغيير وإدارة الجودة من القضايا المستمرة التي شكل كلاهما اهتمامات الكثير من المؤسسات سابقا وحاليا، واعتبرا من الاتجاهات الحديثة في تسيير المؤسسة كونهما من المواضيع المتجددة علميا وعمليا.

### 1.8. إدارة التغيير في المؤسسة

تتعلق إدارة التغيير بعملية مستمرة تقوم بها المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية الحاصلة والمحتملة، في هذا العنصر الأول من الفصل الثامن يأتي التفصيل في كل ما يتعلق بها خاصة: مفهومها وأهميتها، نماذج إدارة التغيير، واستراتيجيات إدارة التغيير والتعامل مع مقاومة التغيير.

#### 1.1.8. مفهوم إدارة التغيير وأهميتها

يأتي في هذا العنصر تعريف إدارة التغيير وأهميتها وأسباب التي تدفع المؤسسات للتغيير وإدارة التغيير.

##### 1.1.1.8. التغيير وإدارة التغيير

قبل تعريف إدارة التغيير يجب أولا تعريف التغيير والتغيير التنظيمي على وجه أخص:

– تعريف التغيير والتغيير التنظيمي: التغيير هو الانتقال من حالة إلى حالة، أما التغيير التنظيمي فقد عرفه Armstrong بأنه أي تغييرات في الهيكل والإدارة والموظفين والعمليات والأنشطة الأخرى ذات الصلة، وبالتالي فهو يعبر عن التغيرات الحاصلة في كيان تنظيمي معين في الشكل أو الجودة أو الحالة بمرور الوقت. (Jalagat, 2016, p. 1233)

– تعريف إدارة التغيير: تعرف إدارة التغيير بأنها طريقة منظمة لنقل الأفراد والفرق والمؤسسات من الحالة الحالية إلى الحالة المستقبلية المرغوبة لتحقيق أو تنفيذ الرؤية والاستراتيجية، فهي عملية تنظيمية تهدف إلى تمكين الأفراد من قبول وتبني التغييرات في بيئتهم الحالية. هناك العديد من تيارات التفكير المختلفة التي تصف إدارة التغيير: كعملية منهجية ورسمية، كوسيلة لتحويل

الأفراد لقبول العمليات والتقنيات والأنظمة والهياكل والقيم الجديدة، كتكتيك تنافسي كونها عملية المستمرة لمواءمة المؤسسة مع سوقها والاستجابة بفعالية للمنافسين. راجع: ( Human resources, 2016, pp. 04-05)

### 2.1.1.8. أسباب وأهمية إدارة التغيير

هناك العديد من الأسباب أو العوامل التي تدفع المؤسسة للتغيير وتجعل إدارة التغيير كعملية بالغة الأهمية:

- أسباب إدارة التغيير: يوضح الجدول الموالي أهم الأسباب أو العوامل التي تدفع المؤسسة للتغيير: راجع: (Hashim, 2013, p. 686)

#### الجدول 12. أسباب/عوامل التغيير

الأسباب/العوامل الخارجية	الأسباب/العوامل الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطور التكنولوجيا</li> <li>• التغيير والتطوير في المواد والتجهيزات</li> <li>• تغير أذواق الزبائن ومتطلباتهم</li> <li>• التغيير في السياسات والتشريعات الحكومية الجديدة</li> <li>• التغيير في الظروف الاقتصادية الوطنية والعالمية</li> <li>• والسياسات التجارية والتنظيم</li> <li>• تغير القيمة الاجتماعية والثقافية</li> <li>• الابتكار وأنشطة المنافس أو المنافسين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التطور والابتكار الحاصل في عملية الانتاج</li> <li>• أفكار جديدة حول المنتجات التي تقدم قيمة للزبائن وتحقق رضاهم</li> <li>• نقل المكاتب والمصانع أقرب إلى الزبائن والموردين والسوق</li> <li>• ابتكار منتجات وخدمات جديدة</li> <li>• تعيين فرق إدارية جديدة</li> <li>• عدم كفاية برامج تطوير المعرفة والتدريب</li> </ul>

عليه فدوافع التغيير قد تنجم من البيئة الداخلية وهي سهلة كون المؤسسة تتحكم فيها وقد تنجم من البيئة الخارجية وتكون صعبة كون المؤسسة لا تتحكم فيها.

- أهمية إدارة التغيير: تلعب إدارة التغيير دورا حيويا في تطوير المؤسسة كونها توفر الاستقرار من خلال دراسة وتحليل التغييرات الداخلية والخارجية وفرض توازن بينهما. كما توفر ثقافة جيدة ونظام عمل جيد للمؤسسة، فهي تهدف لإنشاء نهج تنظيمي من أعلى إلى أسفل لتسهيل التغيير ونقل المؤسسة للحالة الأفضل بسلاسة، فمن خلال التعامل مع مقاومة التغيير يقوم الأفراد بأداء أنشطتهم بطريقة فعالة. تمكن إدارة التغيير من تحقيق جملة من الفوائد أهمها: التخطيط المستمر للتغيير، نقل المؤسسة للمسار الصحيح خصوصا إذا كانت تسير على نحو خاطئ في

تحقيق الأهداف، التواصل مع الأشخاص المناسبين في حالة حدوث أي تغيير، إعطاء أهمية للمجال التي تحتاج فيه المؤسسة للتغيير. راجع: (Hashim, 2013, pp. 687-688)

### 2.1.8. نماذج إدارة التغيير

هناك العديد من النماذج التي طورها الباحثون لإدارة التغيير ولكننا نركز على أشهرها في هذا المجال، وهي: نموذج Lewin، نموذج Kotter، ونموذج 7S لماكنزي.

#### 1. 2.1.8. نموذج Kurt Lewin

ظهر نموذج Kurt Lewin عام 1951 حيث ينصب التركيز فيه على التغيير المخطط والذي يتعلق بقرارات المجموعة والتنفيذ والتغيير الاجتماعي. وهو يتألف من ثلاثة مراحل: إذابة الجليد، التغيير، تثبيت التغيير، موضحة في الشكل الموالي: (D'Ortenzio, 2012, p. 32)



#### الشكل 29. نموذج Kurt Lewin لإدارة التغيير

- إذابة الجليد: اقناع الأفراد والجماعات والمصالح التنظيمية بضرورة التخلي عن النظام الحالي أو الإجراءات الحالية كونها تعيق المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- التغيير: هو حالة الانتقال للأمام من النظام القديم أو الحالي إلى النظام الجديد وهذا عبر مجموعة من المراحل الانتقالية.
- تثبيت التغيير: هي عملية إضفاء الطابع المؤسسي على التغيير أو دمج التغيير في الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

#### 2. 2.1.8. نموذج John Kotter

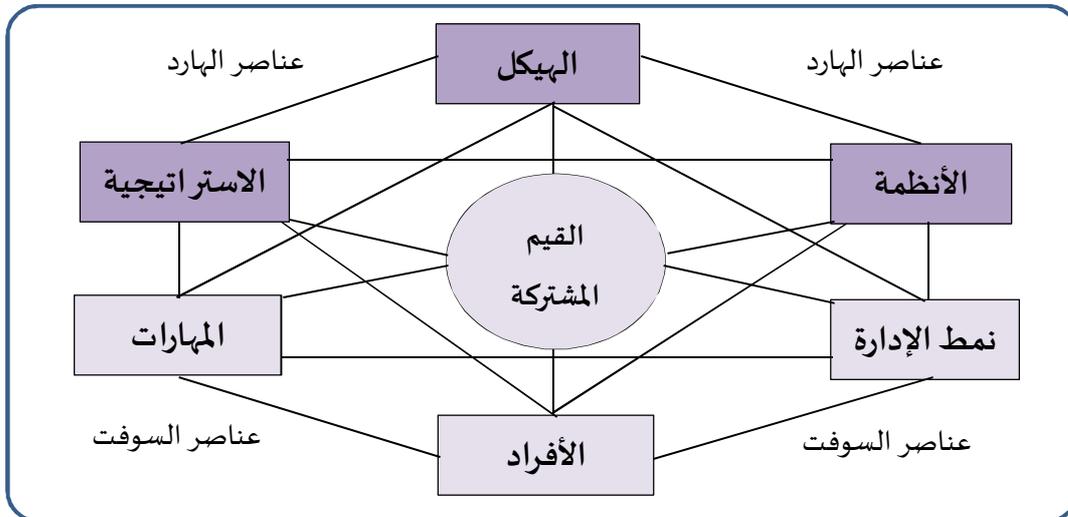
طور John Kotter سنة 1996 نموذجا خطيا أكد فيه على أهمية النهج الشمولي في التعامل مع التغيير، يستند هذا النموذج إلى ثمان خطوات وضعه على أساس بحثه الذي شمل 100 شركة مرت بعملية التغيير، هذه المراحل موضحة في الشكل الموالي: راجع: (Bejinariu, Jitarei, Sarca & Mocan, 2017, p. 326)

المرحلة 1. إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: مناقشة الحقائق التنافسية والنظر في سيناريوهات المستقبل المحتملة، زيادة "الحاجة المحسوسة" للتغيير.
المرحلة 2. تشكيل تحالفات أو إئتلافات إرشادية قوية: تجميع مجموعة قوية من الأفراد الذين يمكنهم العما ، بشكا ، حد معا.
المرحلة 3. تطوير الرؤية: بناء رؤية لتوجيه جهود التغيير وفقا لاستراتيجيات محددة لتحقيق الأهداف.
المرحلة 4. إيصال الرؤية: أكد Kotter على ضرورة التواصل مع الأفراد وتوضيح رؤية وأهداف التغيير.
المرحلة 5. إزالة العقبات التي تعيق التغيير وتمكين الأفراد: تتضمن هذه الخطوة التخلص من العقبات التي تحول دون التغيير مثل الهياكل أو الأنظمة غير المفيدة.
المرحلة 6. خطة وخلق انتصارات قصيرة الأجل: البدء بالتحسينات الملموسة قصيرة المدى، ومكافأة الأفراد على تحقيقها.
المرحلة 7. تعزيز الانتصارات والمكاسب: تنشيط عملية التغيير بمشاريع وموارد جديدة وأفراد جدد يدعمون أهداف التغيير والعمل على تشجيعهم.
المرحلة 8. دمج التغييرات في ثقافة المؤسسة: التأكد من أن الجميع يفهم أن السلوكيات الجديدة تؤدي إلى نجاح الشركات.

الشكل 30. نموذج John Kotter لإدارة التغيير

## 3.2.1.8. نموذج S7 لماكنزي

حدد نموذج ماكينزي مجالات التغيير السبعة في المؤسسة وقسمها إلى قسمين: الهارد والسوفت، مثلما هو موضح في الشكل الموالي: (Jalagat, 2016, p. 1237)



الشكل 31. نموذج S7 ماكينزي لمجالات التغيير

حسب نموذج ماكزني فإن التغيير في المؤسسة يشمل سبع مجالات هي: الأنظمة Systems، الاستراتيجية Strategy، الهيكل Structure، المهارات Skills، نمط الادارة Style، الأفراد Staff والقيم المشتركة Shared values، عمليا يصعب في المؤسسة التحكم في كل هذه المجالات ولكنها تعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة.

### 3.1.8. استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير

مهما كان التغيير وكانت طبيعته فإنه يواجه حتميا بمقاومة سواء من الأفراد أو الجماعات، حتى لو كان يصب في أهدافهم ومصالحهم خصوصا إذا كانت عملية الاتصال غير مجدية وغير فعالة لاقناعهم، بل يتطلب ذلك استراتيجيات واضحة لادارة التغيير.

### 1.3.1.8. تعريف مقاومة التغيير وعواملها

تعرف مقاومة التغيير حسب Perron, Delisle, Collette بأنها: "التعبير الضمني أو الصريح كرد فعل على نية التغيير"، أما Gosselin و Lamoureux فيعرفانها بأنها: "الموقف الفردي أو الجماعي، الواعي أو اللاواعي، والذي يحدث عندما يتم إثارة فكرة التغيير، فهو يمثل موقفا سلبيا يعتمده الأفراد عند إدخال تغييرات معينة". (Bareil, 2004, p. 03) فهي إذن كل التصرفات والتعبير السلبية التي يبديها الأفراد والجماعات تجاه أي عملية تغيير في المؤسسة مهما كانت طبيعتها. وهذا يمكن لعدة أسباب أو عوامل تدعهم لمقاومة التغيير وهي: (Jaziri & Garbaa, 2016, p. 02)

- تكثيف وتغيير أفكار التغيير Ijaz & Vitalis؛
- عدم فعالية عمليات الاتصال مع الجهات الفاعلة في عملية التغيير Lewis؛
- الالتزام الحتمي بعمليات التغيير Zoller & Fairhurst؛
- الفشل في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة Quinn؛
- تدني أداء المنظمة Stanleigh؛
- عدم استرداد رأس المال المستثمر Eaton؛
- ببساطة مقاومة الأفراد للتغيير أمر فطري Coch & French.

## 2.3.1.8. استراتيجيات إدارة التغيير

يشمل النموذج الذي طوره كل من Stace و Dunphy على متطلبات صياغة وتنفيذ مختلف أنواع التغيير وفقا لأساليب القيادة، وهو ما يعرف باستراتيجيات إدارة التغيير أو أساليب التعامل مع مقاومة التغيير، ويظهر الجدول الموالي هذا النموذج: (D'Ortenzio, 2012, p. 35)

## الجدول 13. نموذج Stace و Dunphy لاستراتيجيات إدارة التغيير

استراتيجيات التغيير الجذري	استراتيجيات التغيير التدريجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>● التحول الجذاب:</li> <li>يستخدم عندما تكون المؤسسة في حالة غير جيدة ولا يوجد وقت كبير للمشاركة الواسعة.</li> <li>● معظم الأفراد يدعمون التغيير الجذري.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تطوير المشاركة:</li> <li>يستخدم عندما تكون المؤسسة في حالة جيدة وعندما تكون هناك حاجة إلى تعديلات طفيفة، أو أن المؤسسة لديها الوقت الكافي لتنفيذ التغيير.</li> <li>● الموظفون الرئيسيون يفضلون التغيير.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● التحول الدكتاتوري:</li> <li>يستخدم عندما تكون المؤسسة في حالة غير جيدة ولا يوجد وقت كبير للمشاركة الواسعة.</li> <li>● لا يوجد أي دعم للتغيير الجذري داخل المؤسسة على الرغم من أهميته في بقائها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● إجبارية التغيير:</li> <li>يستخدم عندما تكون المؤسسة في حالة جيدة وعندما تكون هناك حاجة إلى تعديلات طفيفة، أو أن المؤسسة لديها الوقت الكافي لتنفيذ التغيير.</li> <li>● الموظفون الرئيسيون يعارضون التغيير.</li> </ul>

تعتبر استراتيجيات المشاركة والتمكين من الاستراتيجيات الناجحة في التعامل مع مقاومة التغيير، كون مشاركة الأفراد في أهداف التغيير وتمكينهم تجعلهم يتدافعون جميعا نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ولكن في بعض الأحيان يكون الاجبار ضروريا لتحقيق بعض أهداف التغيير التي لا تخدم بعض الأفراد ولكنها تخدم صالح المؤسسة، وفي كل ذلك يلعب القائد وخصوصا القائد التحويلي دورا محوريا في التعامل مع مقاومة الأفراد والجماعات، وتحويل الاتجاهات السلبية إلى اتجاهات إيجابية.

تعتبر عملية التغيير ضرورية وحتمية في المؤسسة لمواجهة التغييرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية خصوصا، فهي تدار من خلال نماذج تحدد مراحلها ومجالاتها، وحتى تجتنب المؤسسة مقاومة التغيير يجب أن تتخذ استراتيجيات حسب الحالة التي تكون فيها.

## 2.8. إدارة الجودة في المؤسسة

تعتبر إدارة الجودة كمشروع تغييري تقوم به المؤسسات لتحقيق جودة العمليات والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وذلك لتحقيق رضا الزبون والأطراف المستفيدة، يأتي في هذا العنصر كاتجاه من اتجاهات تسيير المؤسسة، مفهوم إدارة الجودة ونشأتها، مقاربات تطبيقها في المؤسسة، ونظام إدارة الجودة.

## 1.2.8. مفهوم إدارة الجودة ونشأتها

تعتبر إدارة الجودة كمفهوم علمي وعملي خضع في تطوره لعدة مراحل ومحطات تاريخية، هذا الذي يتم التفصيل فيه مواليا.

## 1.1.2.8. مفهوم إدارة الجودة

عندما نتكلم عن مفهوم إدارة الجودة فإننا بالضرورة نتكلم عن أربعة مفاهيم: الجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة، وإدارة الجودة الشاملة.

– الجودة: عرفها Philip Crosby من وجهة نظر المنتج بأنها: "التوافق مع المعايير أو المواصفات أو المتطلبات"، وعرّفها Edeward Deming من وجهة نظر الزبون بأنها: "القدرة على تلبية احتياجات الزبون". (Pal Saini, 2017, p. 03)

– الجودة الشاملة: تعرف بأنها: "سياسة تميل إلى التعبئة الدائمة لجميع أفراد المؤسسة لتحسين: جودة المنتجات والخدمات، جودة العمليات، جودة الأهداف". (Ernoul, 2010, p. 10) أي أنها مشاركة جميع الأفراد في جميع المستويات التنظيمية في تحسين الجودة.

– إدارة الجودة: تشمل جميع وظائف المؤسسة التي تستهدف تصميم وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلي احتياجات الزبائن وتولد الرضا التام. (Pal Saini, 2017, p. 07) فهي تتضمن بالأساس: تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تحسين الجودة.

– إدارة الجودة الشاملة: تعرف بأنها أسلوب إداري أو فلسفة إدارية أو نظام متكامل يتضمن مجموعة من المبادئ، الأساليب والأدوات التي تستهدف التحسين المستمر لجودة العمليات والمنتجات والخدمات وضمان تلبية متطلبات الزبائن أو تجاوزها باستمرار. راجع: (Hansson & Klefsjö, 2003, p. 74)

## 2.1.2.8. التطور التاريخي لإدارة الجودة

كان Frederick W. Taylor أول من تكلم عن مراقبة الجودة في نظريته الادارة العلمية عام 1911، حيث اعتبرها عملية سهلة ومستقلة عن عمليتي التصميم والإنتاج، يقوم بها الأفراد الذين لا يشاركون مباشرة في عملية الإنتاج من خلال فحص المنتج النهائي، تبع ذلك إسهامات Walter A. Shewhart الذي أكد أن مراقبة الجودة وظيفة استباقية متأصلة في عملية الإنتاج بدلا من الاعتماد بشكل صارم على التدابير الناتجة عن التفتيش. وتطور بعد ذلك الإطار الفكري لإدارة الجودة بفضل إسهامات العديد من الرواد الأوائل لها أمثال: Joseph M. Juran، William E. Deming، Kaoru Ishikawa، Armand V. Feigenbaum، ... وغيرهم. عموما يمكن القول أن إدارة الجودة مرت في تطورها عبر أربعة مراحل: التفتيش (بداية الثورة الصناعية-1940: فحص جودة جميع المنتجات بعد نهاية عملية الإنتاج)، الضبط الإحصائي للجودة (1940-1960: فحص جودة عينة من المنتجات)، ضمان الجودة (1960-1980: بناء الجودة وليس التفتيش عنها)، إدارة الجودة الشاملة (1980-2010: المدخل الإداري للجودة). راجع: (شرقي، 2016، ص ص. 08-09)

## 2.2.8. مقاربات تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة

هناك العديد من المقاربات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تتمثل هذه المقاربات أساسا في: (Kim-Soon, 2012, p. 07)

- مقارنة رواد الجودة: تقوم هذه المقاربة على أساس الاعتماد على تعاليم وكتابات أحد المفكرين الرائدة في الجودة، واستخدامها كميّار لتحديد مكان وجود أوجه القصور في المؤسسة، ثم البدء في إجراء تغييرات مناسبة لعلاجها. مثلا: مبادئ ديمينج الأربعة عشر.
- مقارنة إدارة الجودة الشاملة: تجمع هذه المقاربة بين الأنظمة الأساسية للمؤسسة وأدوات إدارة الجودة الشاملة، استخدمت على نطاق واسع في أوائل الثمانينيات من قبل الشركات اليابانية ثم الأمريكية التي حاولت تنفيذ أجزاء من الجودة الشاملة، مثل: دوائر الجودة، حلقات تحسين الجودة، بيت الجودة، الأدوات الإحصائية لضبط الجودة..... الخ.
- مقارنة نموذج المؤسسة: يقوم الأفراد أو الفرق التنظيمية بزيارة الشركات الرائدة في تطبيق إدارة الجودة وتحديد النجاحات التي حققتها وكيف أنجزوها، وبعدها يتم تطوير النموذج التنظيمي الخاص بهم ويكيف على حسب بيئة مؤسستهم، هذا الذي يعرف بالمقارنة المرجعية.

- مقارنة الجودة الشاملة اليابانية: تقوم المؤسسة التي تستخدم هذه الطريقة بإلقاء نظرة على تقنيات واستراتيجيات التنفيذ التفصيلية التي تعتمدها الشركات اليابانية (الإدارة اليابانية)، وتقوم بتنفيذها وفق خطط تفصيلية.
  - مقارنة معايير الجوائز العالمية للجودة: وفق هذه المقارنة تستخدم المؤسسات الرائدة معايير قاسية في الجودة مرتبطة بجوائز الجودة، أهمها: معايير جائزة ديمنج، معايير جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية، معايير جودة التميز الأوروبية.
  - مقارنة معايير التقييس الدولية: تقوم المؤسسة ببناء نظام للجودة يقوم على مبادئ ومعايير الايزو، على رأسها: الايزو 9001 الخاص بإدارة الجودة، الايزو 14000 الخاص بنظام الإدارة البيئية، الايزو 18000 الخاص بنظم الصحة والسلامة المهنية.
- مهما كانت المقارنة المعتمدة فإن المؤسسة بحاجة لبناء نظام لإدارة الجودة توضح مبادئه ومراحل تطبيقه فيما يلي.

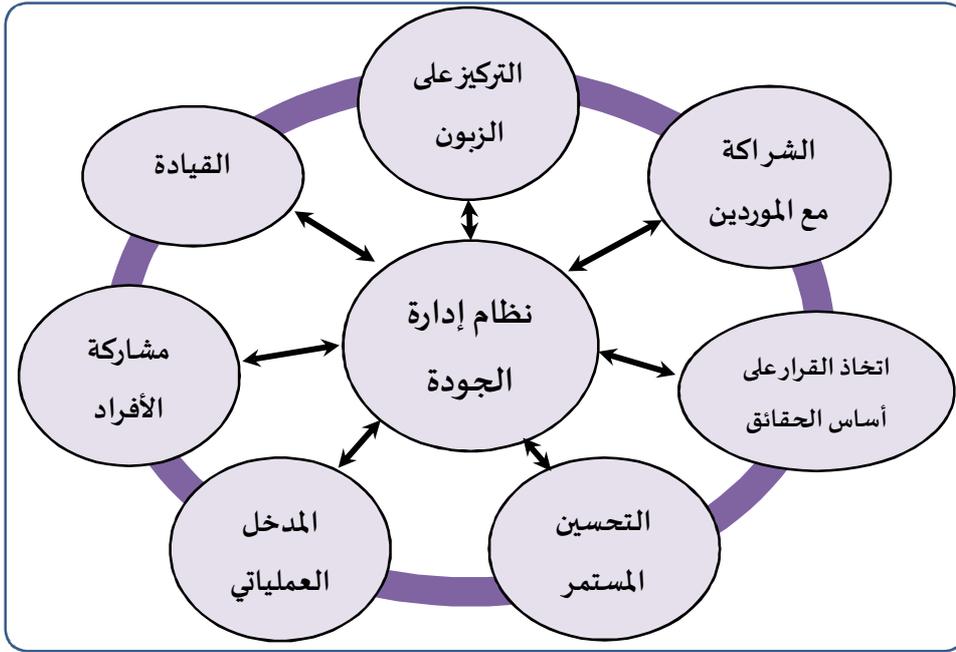
### 3.2.8. نظام إدارة الجودة

عندما نتكلم عن إدارة الجودة ميدانيا في عالم المؤسسات، فإننا بالضرورة نتكلم عن نظام إدارة الجودة (SMQ) *Système de Management de la Qualité* المرتبط بمعايير الايزو خصوصا الايزو 9001، وهذا الذي يتم التفصيل فيه في هذا العنصر.

#### 1. 3.2.8. مبادئ نظام إدارة الجودة

يعبر نظام إدارة الجودة عن نظام رسمي لتوثيق العمليات والإجراءات والمسؤوليات لتحقيق سياسة واستراتيجية وأهداف الجودة، حيث يسمح نظام إدارة الجودة بالتنسيق بين أنشطة المؤسسة والسيطرة عليها من أجل تحسين جودة العمليات، المنتجات والخدمات.

يستخدم مصطلح نظام إدارة الجودة لوصف معيار الايزو 9001 الذي يتضمن جملة الوثائق التي تفصل نظام ومعايير ومبادئ الجودة، هذه الأخيرة عددها سبعة مبادئ في الإصدار الخامس 2015 (الايزو 9001-2015): (Luburić, 2015, p. 94)

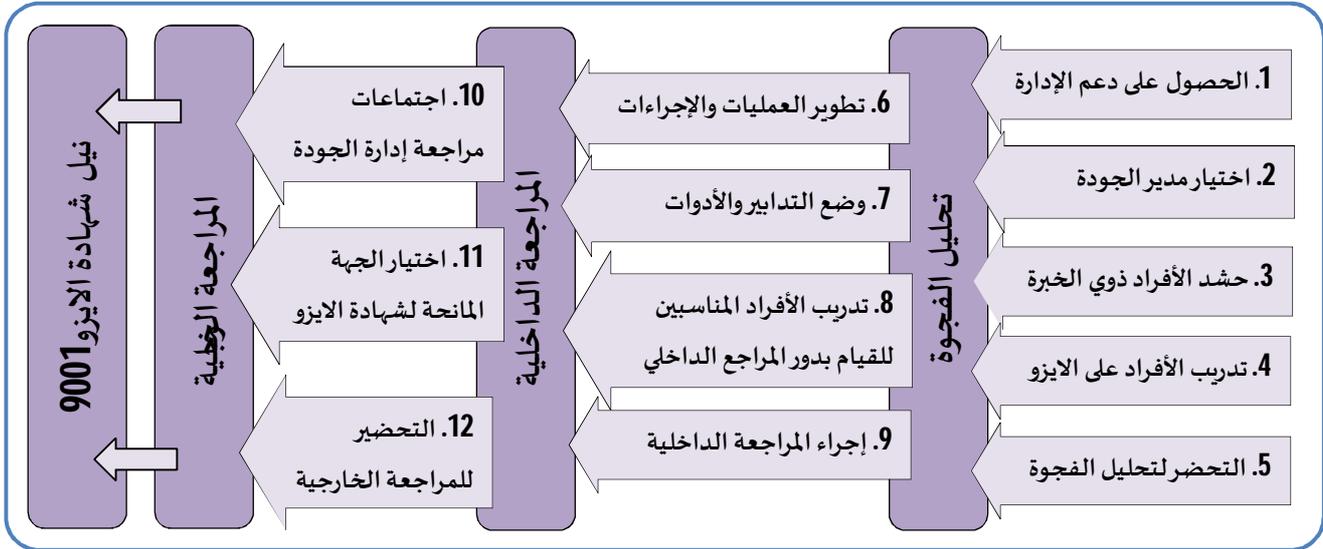


الشكل 32. مبادئ نظام إدارة الجودة حسب الايزو 9001-2015

هذه المبادئ تتفق إلى حد بعيد مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إلا أن القيادة في أدبياتها تعرف بالتزام الادارة العليا، أو دعمها لمشروع إدارة الجودة.

### 2.3.2.8. مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة

يوضح الشكل الموالي خطوات تبني نظام إدارة الجودة لنيل شهادة الايزو 9001: (Boase, 2016, p.55)



الشكل 33. مراحل تبني نظام إدارة الجودة لنيل شهادة الايزو 9001

تتعلق إدارة الجودة بعدة مقاربات أهمها: إدارة الجودة الشاملة، نظريات رواد الجودة، معايير جوائز التميز، وكذا معايير الايزو خصوصا الايزو 9001، هذا الأخير تطبق المؤسسة مبادئه السبعة ومعاييرها وفقا لعدة خطوات ميدانية (12 خطوة).

## تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 8.

## • الأسئلة

- س1. ما الفرق بين التغيير، التغيير التنظيمي، وإدارة التغيير؟
- س2. ما هي أهم نماذج واستراتيجيات إدارة التغيير؟
- س3. ما الفرق بين الجودة، الجودة الشاملة، إدارة الجودة، نظام إدارة الجودة، إدارة الجودة الشاملة؟
- س4. ما هي أهم مبادئ نظام إدارة الجودة ومراحل تطبيقه؟

## • دراسة الحالة

## المراعي: الجودة أولاً ودائماً

منذ تأسيسها عام 1977 كشركة سعودية رائدة في إنتاج الألبان، ما زالت المراعي تلبى حاجات السوق المحلية المتزايدة، بوفاء تام لشعارها: جودة تستحق الثقة. فالجودة هي الأساس المبتن للاستثمارات، إذ تعمل إدارة الجودة وتطوير المنتجات على توكيد الجودة في كل مراحل الانتاج بغرض الحفاظ على عراقة المراعي وتقديم منتجات ذات مستوى عالمي.

أثبتت المراعي عدم تهاونها في ثبات الجودة؛ وهو ما يتوقعه منها أصحاب المصلحة بما فهم الزبائن، هذا ما يضعها في موقع فريد يمكنها من الحفاظ على الإتقان في الأداء وتحديد مسار واضح المعالم. لقد أثبتت المراعي ذلك عبر التزامها الدائم بالابتكار في المنتجات، إلى جانب توجيهها نحو تنوع منتجاتها وتوسعها في أسواق إضافية.

في مواجهة المحنة التي أصابت السوق، تمتعت المراعي بالجرأة والشجاعة في اتخاذ القرارات الصعبة اللازمة للحفاظ على سلسلة التوريد وجودة التصنيع التي حولت المراعي إلى قصة نجاح وأكسبتها ولاء زبائنها وثقتهم.

تعتبر الجودة كثقافة سائدة بين موظفيها فهم يعملون باستمرار على تحسينها، حيث يتمتعون بأفضل المؤهلات، حيث تؤكد المراعي على أهمية عملية التوظيف والتدريب العلمية والمهنية في دعم فرقها بكفاءات متنوعة؛ ومن خلال رؤيتها 2030 للإصلاح الاقتصادي فإن عددا متزايدا من صناعات الجودة هؤلاء هم مواطنون سعوديون، وهذا يندرج ضمن توجه الشركة وسياستها العامة للإسهام في دورها في بناء الاقتصاد المحلي والمشاركة في تطويره. في عام 2018 أظهرت المراعي "قوة مستمدة من الجودة" وكانت على ثقة من أن هذا سيشكل ركيزة قوية تمكن الشركة من اغتنام الفرص التي تنتظرها.

مأخوذ من: المراعي، التقرير السنوي 2018 م، ص. 12

الأسئلة: استخراج مبادئ الجودة من النص، وهل يندرج مشروع التغيير 2030 ضمن برامج تحسين الجودة؟

## • مراجع الفصل الثامن:

- Jalagat, R. (2016). The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5, 1233-1239.
- Human resources. (2016). *Change Management Leadership Guide*. Ryerson University.
- Hashim, M. (2013). Change management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 685- 694.
- D'Ortenzio, C. (2012). *Understanding change and change management processes: a case study*. University of Canberra.
- Bejinariu, A. C., Jitarei, A., Sarca, I., & Mocan, A. (2017). Organizational Change Management—Concepts Definitions and Approaches Inventory. In *Management Challenges in a Network Economy: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference 2017* (pp. 321-330). ToKnowPress
- Bareil, C. (2004). *La résistance au changement: synthèse et critique des écrits*. HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations.
- Jaziri, R., & Garbaa, A. (2016). Les déterminants de la résistance au changement organisationnel: Le cas des universités tunisiennes.
- Pal Saini, V. (2017). *Course in Total Quality Management*. Directorate of Distance Education. Guru Jambheshwar University of Science & Technology. India.
- Ernoul, R. (2010). *Le grand livre de la qualité: management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes*. Afnor.
- Hansson, J., & Klefsjö, B. (2003). A core value model for implementing total quality management in small organisations. *The TQM Magazine*, 15(2), 71-81.
- شرقي، خ. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة بسكرة.
- Kim-Soon, N. (2012). Quality management system and practices. *Quality Management and Practices*, 11(6), 03-10.
- Luburić, R. (2015). Quality management principles and benefits of their implementation in central banks. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 4(3), 91-121.
- Boase, B. (2016). *A Practical Guide for the Implementation of a Quality Management System for National Meteorological and Hydrological Services*. WMO.