

جامعة العربي بن مهدي – أم البواقي
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الثانية لسانس ل م د

مقياس: مدخل لإدارة الأعمال

تقديم: د. يحيوي فتحية



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

1-تعريف التغيير والتغيير التنظيمي

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

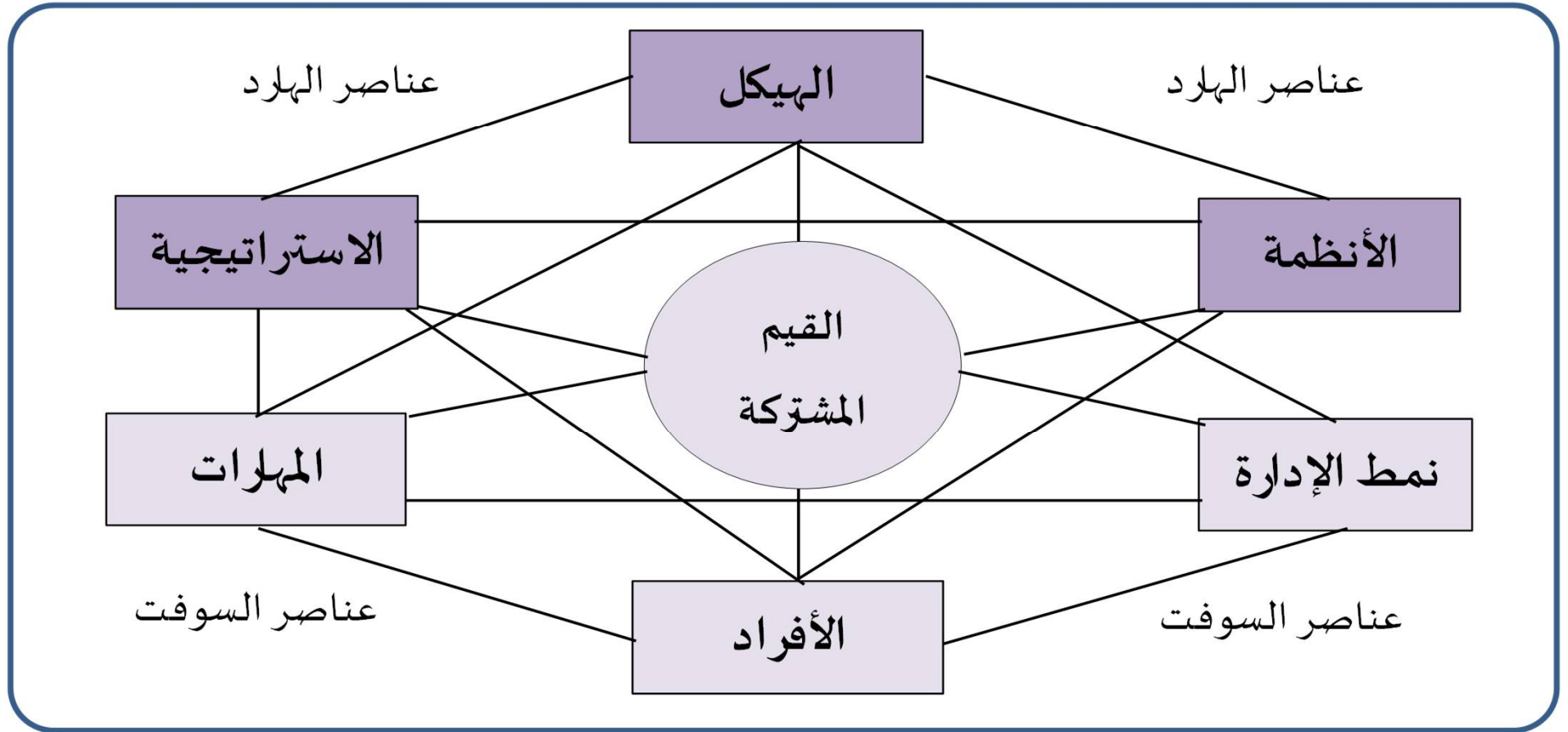
2-تعريف إدارة التغيير

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 مستمرة لمواءمة المؤسسة مع سوقها والاستجابة بفعالية للمنافسين. راجع: (Human resources, 2016, pp. 04-05)

أهمية إدارة التغيير: تلعب إدارة التغيير دوراً حيوياً 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 خصوصاً 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 (راجع: Hashim, 2013, pp. 687-688).

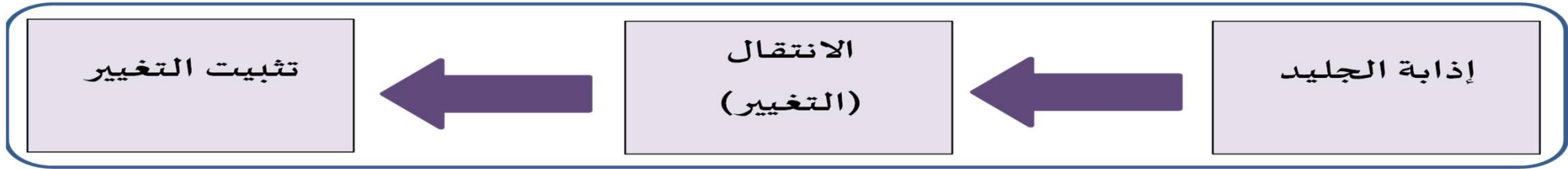
حدد نموذج ماكينزي مجالات التغيير السبعة في المؤسسة وقسمها إلى قسمين: الهارد والسوفت،

مثلما هو موضح في الشكل الموالي: (Jalagat, 2016, p. 1237)



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. 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 والحالي 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.

مقاومة التغيير: فهي إذن كل التصرفات والتعابير السلبية التي يبديها الأفراد والجماعات تجاه أي عملية تغيير في (Jaziri & Garbaa, المؤسسة مهما كانت طبيعتها. وهذا يمكن لعدة أسباب أو عوامل تدعمهم لمقاومة التغيير وهي:)
2016, p. 02(

نموذج Stace و Dunphy لاستراتيجيات إدارة التغيير

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

نموذج Dunphy و Stace لاستراتيجيات إدارة التغيير

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

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"، وعرفها 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)

1- نظام إدارة الجودة

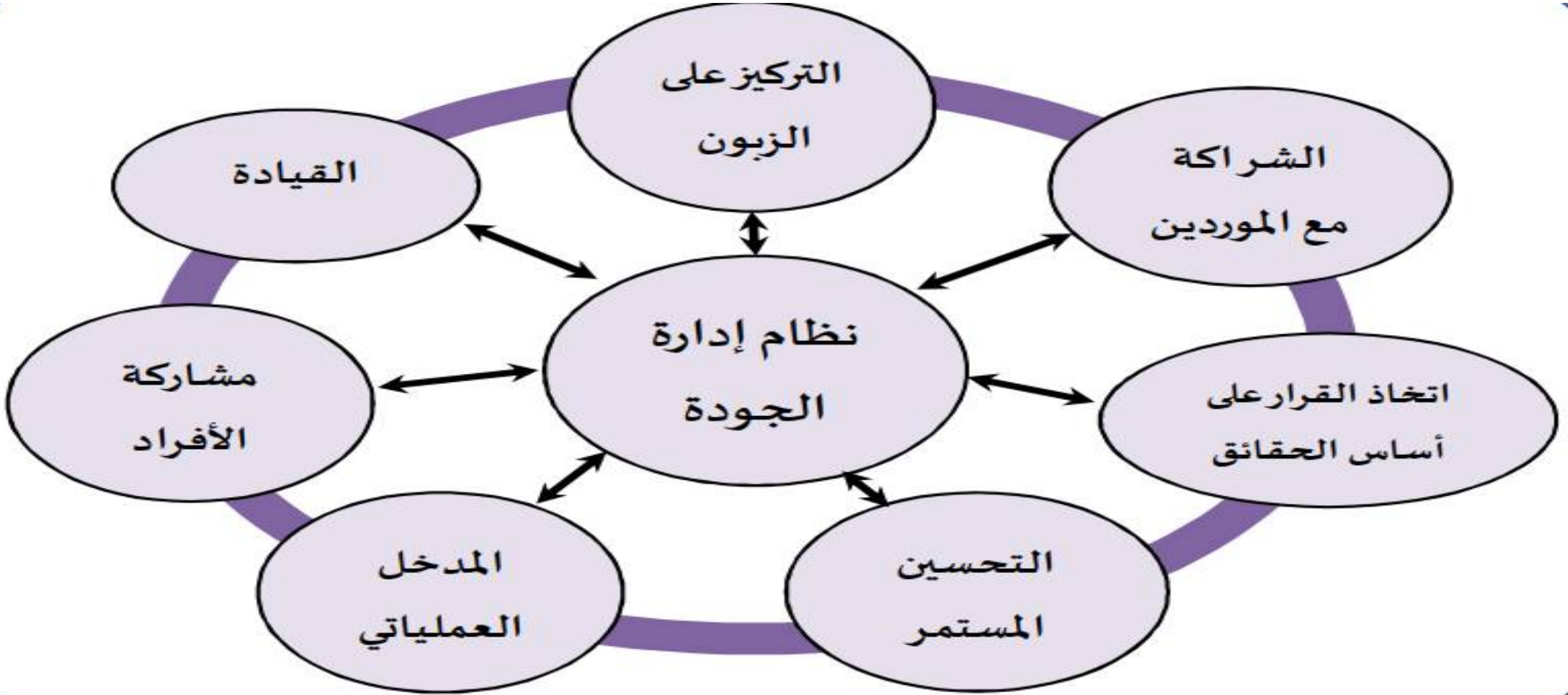
عندما نتكلم عن إدارة الجودة ميدانيا في عالم المؤسسات، فإننا بالضرورة نتكلم عن نظام إدارة الجودة *Système de Management de la Qualité (SMQ)* المرتبط بمعايير الايزو خصوصا الايزو 9001، وهذا الذي يتم التفصيل فيه في هذا العنصر.

1.1. 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)

مبادئ نظام ايزو 9001-2015



مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة

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

