**إدارة الجودة الشاملة**

 أصبحت المنظمات في عز ما تشهده بيئتها من منافسة تبحث عن طرح مخرجات تخدم سمعتها التنظيمية كعامل لتقديم قيمة تنظيمية مضافة، مما جعلها تفكر في إيجاد أساليب مستحدثة تعينها على تقديم الأفضل على غرار أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

1. **تعريف الجودة:**

**الجودة لغة:** وردت في معجم اللغة من أجاد أي يأتي بالجديد من قول أو عمل، وجاء الشيء جودة بمعنى صار جيدا.

 **اصطلاحا**: هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualité وتعني صفة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيتها ، عرفها Kauro Ishikura بأنها العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام، وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها .

1. **تعريف إدارة الجودة الشاملة** : قدمت تعريفات عديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة أشهرها: تعريف Cohen Stephenو Brand Ronald سنة 1993 اللذان اعتمدا على عامل التجزئة في )1 )تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بحيث

• الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

• الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

• الشاملة: تتطلب مبدأ تطبيق البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد والانتهاء بتقييم إذا ما كان راض عن الخدمات أو المنتجات المقدمة.

عرفها Joblonxky بأنها الإسهام الفعال للنظام الإداري للمنظمة بكافة عناصره لتحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مواد أولية ومعدات وموارد بشرية ومعلوماتية وإدارية واستراتيجية ومعايير ومواصفات...إلخ حيث تساهم جميعها في تحقيق أهداف المنظمة خاصة تلك المتعلقة بتحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك بتقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الملائم.

1. **تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة**: مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالعديد من التغييرات عبر فترات تاريخية حيث في فترة الأربعينات شكل المفكرون الأمريكيون الرواد الأساسيين في استخدام الأساليب التحليلية والإحصائية في عمليات فحص الجودة أمثال Deming و Jauran ،وفي فترة الخمسينات كانت المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية محدودة حيث أهمل مفهوم الجودة إلى حد ما، ليعود التأكيد بشكل أساسي في الستينات على الجودة فقد تبنت بريطانيا هذا الاتجاه فركزت على الإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام، ليتم التركيز في فترة السبعينات على العودة لاستخدام الأساليب الإحصائية لضمان جودة المنتجات، ليتم التوجه في الثمانينات نحو إقامة أقسام الجودة وظهرت معايير الجودة ، لكن في فترة التسعينات برز الاهتمام الجدي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة والشروع في التوجهات التنافسية الحادة بين المنظمات سيما الاقتصادية.
2. **أهمية إدارة الجودة الشاملة:**

تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة باختصار في النقاط التالية :

* ضمان رضا وولاء العملاء.
* ضمان زيادة الإيرادات وزيادة الإنتاجية.
* تقليل الفائض من المخزون (السلع المنتجة(.
* تحسين التصميم والتكيف مع الأسواق المتغيرة والبيئات التنظيمية.
* زيادة الإنتاجية وتعزيز موقع المنظمة الإنتاجية في السوق.
* القضاء على العيوب والنواقص وزيادة الأمن الوظيفي.
* تحسين معنويات الموظفين.
1. **مبادئ إدارة الجودة الشاملة:**

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على جملة من المبادئ أهمها :

**التركيز على الزبون**: من خلال فهم الحاجات الحالية والمستقبلية لزبائنها والعمل على تلبيتها و حتى تجاوز توقعاتهم.

**القيادة**: يقع على عاتقها مسؤولية إيجاد البيئة التي تسمح بالمشاركة الفاعلة وتطبيق أسلوب ادارة الجودة الشاملة .

**مشاركة الأفراد:** في جميع مستويات المنظمة.

**الاعتماد على مدخل العملية**: في إدارة الأنشطة والموارد للوصول للنتائج المرجوة .

 **التحسين المستمر**: للأداء الكلي للمنظمة كهدف ثابت .

 **استخدام مدخل الحقائق في اتخاذ القرار.**

1. **مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات:** يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمات بالمراحل التالية:

**تقييم ثقافة المنظمة:** معرفة مدى قبول ثقافة المنظمة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

**مرحلة الإعداد:** توضح الإدارة العليا مهمة المنظمة ورؤيتها المستقبلية وتحد السياسات والأهداف والموارد اللازمة لتنفيذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

**مرحلة التخطيط:** يتم وضع خطة التنفيذ اللازمة وتحديد الأهداف وتحليل بيئة المنظمة ومجال منافستها وفهم فرص النجاح وتجنب التهديدات.

**مرحلة التنفيذ**: يتم تنفيذ الخطة المرسومة سابقا والاعتماد على الرقابة لتدير الانحرافات من مخرجات الأداء.

**مرحلة تبادل الخبرات**: في هذه المرحلة تتوفر المعلومات والبيانات الأساسية للمنظمة بناء على تنفيذ المراحل السابقة حي يساعدها ذلك على تحقيق التفاعل وتنوع الخبرات وتبادلها بين المصالح والإدارات المختلفة.

**الإدارة الاستراتيجية**

إن الاستراتيجية هي كلمة يونانية مستمدة من Strategos وتعني علم الجنرال، وقد ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية لتستخدم في الفكر الإداري بعد ذلك في إطار الاهتمام بالمنافسة والمنافسين من أجل بلوغ الريادة و التميز.

**01 - تعريف الإدارة الاستراتيجية:** هي فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

 عرفها Robert بأنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة وتفعيل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة.

وعرفها Davide سنة 1995م بأنها علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .

02- **أهمية الإدارة الاستراتيجية**: تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية فيما يلي :

 تضع الرؤية المستقبلية للعمل وترسم الصورة المستقبلية التي تحاول المنظمة الوصول إليها.

* تحقق التفاعل البيئي على المدى البعيد حيث يساعد ذلك المنظمة على التعامل مع الظروف و المستجدات ومنها القدرة على التكيف والمتغيرات.
* تدعيم المركز التنافسي للمنظمة وتمكينها من بناء قدرات تعزز مركزها.
* تعتبر الأساس لتحديد الحاجة للتغيير كفرصة وليس كتهديد.
* اختيار مجموعة من الأهداف والاستراتيجيات العامة طويلة الأجل تمكن من تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
* تحليل البدائل الاستراتيجية وتنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال إحداث التوافق بين موارد المنظمة وظروف البيئة الخارجية، وتخصيص الموارد ومراعاة الأبعاد الخاصة بمهام الأفراد، الهياكل، وكذا التكنولوجيا وأنظمة التحفيز

**03- أبعاد الإدارة الاستراتيجية:**

**أ- الهدف : "Objective** "ويقصد به ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه في الأجل الطويل، ويجب أن تكون الأهداف أهدافا ذكية . تكمن أهمية تحديد الأهداف في القدرة على تحديد بيئة المنظمة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها، إضافة إلى القدرة على تحديد رسالة المنظمة والتنسيق بين مراكز اتخاذ القرار.

**ب- الرسالة :Mission** توضح الرسالة أسباب وجود المنظمة، كما تحدد أهداف المنظمة حتى أن البعض يستعمل الرسالة كبديل للهدف أو العكس. تقوم بعض المنظمات بصياغة رسالتها في شكل مكتوب، وأخرى تقتصر على الفهم الضمني للرسالة ، و يمكن تعريف الرسالة "بأنها صياغة لفظية تعكس التوجيهات الأساسية للمنظمة كانت ضمنية أو مكتوبة.

**ج- الاستراتيجية: "strategy**" يتم من خلالها تحديد وتقيم المسارات البديلة لتحقيق رسالة المنظمة واختيار البديل المناسب، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

توفر الاستراتيجية مزايا للمنظمة، فهي تمكنها من مواجهة المخاطر والتهديدات التي تواجها ، كما تمكنها من اغتنام الفرص الجيدة للمنظمة والتمكن من مواجهة المشاكل الداخلية بمعرفة عناصر الضعف وعناصر القوة في المنظمة وتصحيح الأخطاء( تحليل SWOT).

04- **مراحل الإدارة الاستراتيجية:** تطبق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات من خلال أربعة مراحل كما يلي**:**

 **التحليل والرصد البيئي**: يتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية حيث تحليل الأولى يشمل المتغيرات الداخلية للمنظمة كتشخيص الوحدات والوظائف والموارد البشرية وقدرة المنظمة على التطوير..إلخ (نقاط القوة والضعف)، أما تحليل الثانية فيمس البيئة العامة التي تمثل القوى الخارجية التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة( الفرص والتحديات).

**صياغة الاستراتيجية:** وضع خطط طويلة الأمد لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال وفي هذه المرحلة يتم تحديد رسالة المنظمة وتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة كذا وضع الاستراتيجيات وتطويرها.

**تنفيذ الاستراتيجية:** يجب على الإدارة العليا لكل منظمة أن تضع استراتيجياتها وسياساتها موضع التنفيذ من قبل المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا وتعمل على رقابة ذلك.

**التقييم والرقابة:** تسمح هذه المرحلة بمعرفة مدى تناسب الاستراتيجيات المطبقة مع التغييرات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة.

**إدارة التغيير التنظيمي**

1. **تعريف إدارة التغيير:**

عرفت إدارة التغيير على أنها الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات السلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة(بشرية، قانونية، مالية، زمنية) بكفاءة وفعالية للتحول من واقع حالي إلى واقع مستقبلي منشود خلال فترة محددة وبأقل سلبيات ممكنة مع الأفراد والمنظمات وبأفضل وقت ممكن وأقل جهد وتكلفة .

1. **خصائص إدارة التغيير:** منها ما يلي**:**
* الاستهدافية: تتجه إدارة التغيير لتحقيق هدف وتسعى إلى غاية ملموسة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
* الواقعية: ترتبط كل منظمة بواقع عملي مفروض تمليه عليها بيئتها وذلك يجب أن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها المناسبة .
* التوافقية: الموائمة والموازنة بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة للعملية.
* الفاعلية: يجب أن تكون إدارة التغيير فعالة.
* المشاركة: من اجل الحفاظ على الشرعية القانونية يتعين على المنظمة تعديل وتغيير القوانين واللوائح الداخلية قبل إجراء التغيير خشية تعارض القانون القائم فيها مع اتجاهات التغيير.
* الإصلاح: أي إصلاح ما هو قائم من عيوب واختلالات.
* الرشد والعقلانية: يجب عقلنة إدارة التغيير وترشيدها من المنظور الاقتصادي.
* القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على إدارة التغيير إيجاد طرق تطويرية أفضل مما هو مستخدم حاليا.
1. **نماذج إدارة التغيير:**

عمل الباحثون والمختصون في التطوير التنظيمي على اقتراح مجموعة من النماذج التي تساعد على الإدارة الفعالة للتغيير، سنستعرض منها الاتي :

**نموذج  : Lewin** لعل أولى وأبسط نماذج إدارة التغيير هو ذلك الذي قدمه Lewin Kurt عام1947. يرى Lewin ،المختص في علم النفس الاجتماعي، أن التغيير عبارة عملية خطية قابلة للتخطيط عبر ثلاثة مراحل رئيسة هي:

 **إذابة الجليد:** كسر الروتين القائم لإخراج الأفراد من وضع الاستقرار المريح الذي يعيشونه؛

 **التغيير:** الإحداث الفعلي للتغيير بتطبيق الممارسات الجديدة أو تغيير الأفراد أو الأنظمة وغيرها.

 **التجميد:** ترسيخ الممارسات الجديدة ضمن روتين المنظمة تفاديا للعودة إلى الوضع السابق.

ويعتقد لوين أن كل تغيير يرافقه نوعان من القوى: قوى التغيير والقوى المحافظة. ويؤكد لوين أن تخفيض المقاومة ضد التغيير ممكن من خلال الاتصال، والتدريب، وإدارة الضغوط، والتفاوض، والعقاب.

**نموذج كوتر:** بمنظور قيادي، قدم Kotter نموذجه في شكل مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تركز على توفير العوامل الأساسية لنجاح التغيير. وحسبه فإن التغيير الناجح هو الذي يمر بالمراحل الآتية:

 إعلان الاستعجال.

 تشكيل التحالف.

إعداد رؤية واستراتيجية .

 الاتصال والإعلام.

دعم أعمال التغيير على نطاق واسع.

خلق المكاسب السريعة.

 تثبيت المكاسب.

 ترسيخ المقاربة الجديدة في ثقافة المؤسسة.

 وقد أسهب كوتر في كتابه المعنون »Change Leading »في تفصيل هذه الخطوات، ما أهله بأن يحظى بتطبيقات واسعة بما في ذلك في المؤسسات والإدارات العمومية.