



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

مقرر قيادة التغيرات

أ.د | محمد محمدي محمد مخلص
أستاذ القيادة التربوية المشارك - كلية العلوم الانسانية-
جامعة ميدأوشن

قيادة التغيير وإدارة الجودة الشاملة

المحاضرة الثانية : قيادة التغيرات ٧٢١

- ملخص المحاضرة السابقة: تناولنا المحاضرة الأول التغيير مفهومه وأهميته وكانت أهم العناصر هي:

- مفهوم التغيير وأهميته

- أسباب التغيير

- أهداف التغيير

- مسؤولية التغيير

- خصائص التغيير

- معوقات التغيير

عناصر المحاضرة

قيادة التغيير وإدارة الجودة الشاملة وتضم

- ١- تعريف التغيير التنظيمي ودوافعه
- ٢- أهداف التغيير التنظيمي وأهميته
- ٣- الجودة الشاملة مفهومها وأهدافها
- ٤- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ٥- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ٦- علاقة التغيير بالجودة الشاملة

تمهيد:

التغير في مجال المنظمات يعتبر تغييرا من حال إلى آخر، أي من الجانب الإداري فهو يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية وهذا من أجل التفاعل مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره.

وكنتيجة للأهمية التي يوليها الفرد داخل المنظمة لهذه الظاهرة، فقد تعرض إلى مفهوم التغير التنظيمي عدد كبير من الكتاب والباحثين ، وذلك لتحديد مفهوم ومعنى واضحين له، وإعطائه تعريفات كل حسب فلسفته، وسوف نتطرق إلى أهمها من خلال عرضها في ما يلي، ومن ثم إعطاء ملخص حولها للإلمام بمفهوم التغير.

تعريف التغيير التنظيمي

– التغيير التنظيمي كما عرّفه أندرو ومارك جي (ANDREW et MARK) بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية ".

في هذا التعريف وضح الباحثان على اعتماد التغيير أساليب من العلوم السلوكية حتى تضمن المنظمة فعاليتها التنظيمية.

– كما عرّفه سكبنز (SKIBBINS) على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا .

فيما يوضح سكبنز أن التغيير أسلوب إداري ، يُتوقع منه تطوير المنظمة مستقبلا

– يرى مصطفى عشوي التغيير التنظيمي على أنه " الانتقال من حالة إلى حالة أخرى " وعادة يفترض أن التغيير يكون إلى الأحسن من الوضعية السابقة، وهو خطوة من خطوات التغيير ويهدف إلى إنجاز المهام والاهداف التي تأسست من أجلها المؤسسة بكيفية أفضل وفعالية أكبر، لغرض تحقيق الرغبات المادية والمعنوية للأفراد العاملين داخل المؤسسة.

– كما قدّم (فرنسو بونان) تعريفا للتغيير التنظيمي يقول فيه: "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها من خلال التغيير التنظيمي"، هنا نجد أن التغيير هو العملية التي يتم فيها التفاعل بين المنظمة والعاملين فيها مع المحيط الذي تتواجد فيه بالتالي فهو عملية تأقلم.

- ووفق تعريف علي السلمي: "فالتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها.

من خلال من التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير وعلى أي المداخل يركز ، إلا أنها عموما لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو مجهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية.

دوافع التغيير التنظيمي:

تنقسم الدوافع التي تدفع المنظمة للتغيير إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى عوامل داخلية، والثانية عوامل خارجية، أي المتواجدة في البيئة الخارجية للمنظمة.

١- العوامل الداخلية:

تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حدّ ما، عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها. وتتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:

- **أهداف جديدة:** إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

المحاضرة الثانية : قيادة التغيرات ٧٢١

- **رسالة المنظمة:** تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.
- **انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
- **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملون. وبتلبية حاجاتهم سيحسنون بالاهتمام وبالتالي يدون ولاءً للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها.
- **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

- العوامل الخارجية: تنقسم العوامل الخارجية بدورها إلى قسمين: عوامل من البيئة المباشرة أو الخاصة وعوامل البيئة الغير مباشرة أو العامة.

أ- عوامل من البيئة المباشرة: يقصد بهم:

مجموع الزبائن والمستهلكين: إذا ما انقطع الزبائن عن اقتناء منتجات منظمة ما، أو تحولوا لاقتناء منتجات منظمة أخرى فهذا دليل على أنّ منتجات المنظمة الأولى لا تفي باحتياجاتهم بصفة كلية، مما يتطلب منها دراسة رغباتهم ومتطلباتهم، وإجراء التعديلات والتحسينات التي تفي بها بصفة مستمرة، لأن الزبون لا يكفي بالتحسين مرة واحدة، وإنما سيظل دائماً يطالب بالتحسينات في المنتجات التي يقتنيها أو يستهلكها.

■ **المنافسون:** على المنظمة أن تبقى متفطنة ويقظة لما يقوم به المنافسون من تحسينات وتطويرات سواءً على المنتجات، طرق وأساليب أو وسائل الإنتاج، الخدمات المقدمة... إلخ. وأن تقوم بإدخال نفس التحسينات أو ما يعادلها ولما لا أحسن منها لاستبقاء الزبائن الحاليين واستقطاب مجموعة أخرى من الزبائن الجدد.

■ **الموردون:** للموردين أيضاً دور في دفع المنظمة للقيام بالتغيير وذلك عند قيامهم بتزويدها بمدخلات مختلفة عن المدخلات التي اعتادت المنظمة الحصول عليها.

ب- عوامل من البيئة غير المباشرة: تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

تغيرات اجتماعية: تتميز المجتمعات الحالية بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي وتغير معدلات الأعمار، تغير أذواق وميول المستهلكين خصوصاً مع انفتاح الأسواق وتحرير التجارة العالمية، أين أصبح المستهلك يطلع على منتجات مختلف المنظمات من مختلف دول العالم، مما يستدعي قيام المنظمات المحلية بكل مجهوداتها لتحسين منتجاتها لجذب زبائنها والحفاظ على حصتها السوقية. ومن التغيرات الاجتماعية الأخرى، التغير في العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات

■ تغيرات اقتصادية: شهدت الظروف الاقتصادية مؤخراً موجة من التغيرات الهامة نذكر منها:

- تحرير التجارة العالمية.
 - التحول إلى السوق الحرة والخصوصية.
 - التكتلات الاقتصادية التي نجد من بينها: السوق الأوروبية الموحدة واتفاقية منطقة التجارة الحرة بين أمريكا وكندا والمكسيك.
 - انتشار وتوسع نشاط الشركات المتعددة الجنسيات والفروع الأجنبية للمنظمات غير الوطنية.
- كل هذه العوامل تهدد المنظمات الحالية من خلال ازدياد حدة المنافسة المحلية واشتداد المنافسة الدولية.

■ تغيرات سياسية: تتعلق هذه التغيرات بالقوانين والتشريعات الخاصة بالدولة محل نشاط المنظمة، وهي:

- التشريعات الحكومية؛

- الضرائب؛

- الخدمات التي تقدمها الحكومة؛

- النظام القضائي؛

- النظام السياسي.

■ تغيرات تكنولوجية: - كان التحدث عن التغيرات والتطورات التكنولوجية يخص طرق ووسائل الإنتاج، أو تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية واستخدامها في المنظمات لكسب الوقت وتفادي الأخطاء البشرية... إلخ. إلا أن الثورة التكنولوجية حالياً توصلت إلى أبعد من ذلك، فأصبحت الأخبار والمعلومات تصل وتعمم بسهولة خلال فترة زمنية قصيرة جداً عبر شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى وسائل الإعلام المرئية والمسموعة. كذلك تحويل الأموال بأدوات الدفع المختلفة عبر أسرع الوسائل الالكترونية، كما أصبحت معظم الصفقات التجارية تتم عبر الإنترنت، هذا عدا انتقال المعلومات والبريد وبرامج التعليم والتدريب بواسطة هذه الشبكة.

أهداف التغيير التنظيمي

- تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغيير التنظيمي محاولة لإيجاد التوازن وحفظ استقرارها في وسط التغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف برنامج التغيير التنظيمي نجد:
١. الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
 ٢. التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
 ٣. استخدام الطرق الحديثة للتغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المنظمة.
 ٤. رفع مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

- ٥- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- ٦- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- ٧- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- ٨- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

أهمية التغيير التنظيمي

١. تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.
٢. تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
٣. تقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت.
٤. التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات.
٥. تنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية لها.
٦. ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف.
٧. تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها.
٨. تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.

٩- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني حتى تسود الجدية في العمل والإتقان من أجل النجاح.

فالتنمية الإدارية تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الإدارية وتطويرها وذلك لغايات وتحقيق أهداف إدارة التنمية وتنفيذها على الوجه المطلوب، ولقد حاول العديد من الباحثين إعطاء صيغة لمفهوم التنمية الإدارية، ومن بين التعريفات التي كتبت في التنمية الإدارية نجد: " هي بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل".

وهناك اتجاه آخر يرى أن التنمية الإدارية تتم من خلال العمل على تنمية المنظمة والذي يتبلور في ضرورة الارتقاء بالمهارات الإنسانية مع التركيز بصفة خاصة على الجوانب السلوكية، لذلك فالتنمية الإدارية " هي عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا وفي كافة المجالات دون تحديد. مع التغير الكمي والنوعي للسلع والخدمات العامة المطلوب توزيعها على المجتمع

ثانياً : إدارة الجودة الشاملة :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من مفاهيم الإدارة الحديثة التي تقوم على مجموعة المبادئ والأفكار التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها من أجل تحسين أدائها وفي ظل زيادة عدد المنظمات على اختلاف أنواعها، فقد أصبح لزاماً على المنظمات العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة وإحداث تغيير تنظيمي داخلها لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لا يقبل المنظمات التي لا تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها،

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من تعدد تعاريف مصطلح إدارة الجودة الشاملة وذلك نتيجة الاستخدام والتطبيق المستمر، إلا أن هناك قاسماً مشتركاً يجمع بينهما هو تحري حاجات ورغبات وتوقعات الأفراد والتوافق معها من خلال الجهود والتطوير المستمر على مستوى المؤسسة ككل.

- يعرف "سيهكتر" **Sehcter** إدارة الجودة الشاملة بأنها : خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن.
- يعرف "جابلونسكي" **Jablonski** إدارة الجودة الشاملة بأنها : استخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر.
- "وليم ادوارد" **W. Edwarads** إدارة الجودة الشاملة بأنها : طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع .
- وقد وصف "لوكديس" **Logthestis** إدارة الجودة الشاملة على أنها: ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة وتعبير عن مواقف الأفراد والعاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات بالاستخدام المبدع للأساليب العلمية.

تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويرها، ففي عام ١٩٣١ بدأ W.Edwards Deming بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجالات علمية.

فقد نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة في عام ١٩٥١ حيث أكد فيه عن مسؤولية Joseph Juran أما Zero مفهوم العيوب الصفرية Philip Corospy الإدارة عن الجودة، وفي السبعينات من القرن العشرين طرح والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى وإجمالاً فقد مر المفهوم بأربعة مراحل رئيسي defect

مراحل الجودة الشاملة

١- **فحص الجودة:** وفي هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل.

إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلا، أن عملية الفحص اكتشفت الخطأ لكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

٢- **مراقبة الجودة:** في هذه المرحلة ظهرت طرق مراقبة الجودة من خلال الطرق الإحصائية والمراقبة عن طريق العينة، فعوض مراقبة كل الكميات المنتجة أصبحت المراقبة تتم على عينة ممثلة لكل الإنتاج، ليتم اتخاذ قرار قبول أو رفض كل المنتج بناء على المراقبة التي تتم على العينة، وكان لهذا التطور الكبير على خفض التكاليف.

٣-توكيد الجودة: نظرت هذه المرحلة إلى مفهوم الجودة بنظرة أوسع، مركزة على المنع والوقاية من خلال المراقبة الإحصائية، ومفاهيم أخرى جديدة من قبيل تكلفة الجودة، والرقابة الكلية للجودة، والعيوب الصفرية.

ولم تعد مسؤولية الجودة من مهام القسم الواحد المسؤول عن الجودة، ولكن المسؤولية أصبحت من مهام المنظمة ككل، فهي جزء لا يتجزأ من خطط المنظمة وتصميم المنتج، وأصبح تنسيق الجودة بين الأقسام والإدارات والوظائف المختلفة من أولويات المنظمة لتحقيقها.

٤- إدارة الجودة الشاملة : بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بداية الثمانينات، على أن الاهتمام بهذا المدخل أخذ يتجه إلى تبني ثقافة جديدة، أو فلسفة جديدة تدير عليها المؤسسة مع الأخذ بمعايير محددة لضمان جودة المنتج وجودة العمليات، ويركز هذا المفهوم على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم ، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين

المحاضرة الثانية : قيادة التغيرات ٧٢١

المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية
١- الرقابة الذاتية	١- الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء
٢- العمل الجماعي وروح الفريق	٢- العمل الفردي
٣- التركيز على المنتج و العمليات	٣- التركيز على المنتج
٤- اندماج الموظفين	٤- مشاركة الموظفين
٥- التحسين المستمر	٥- التحسين وقت الحاجة
٦- مرونة السياسات والإجراءات	٦- جمود السياسات والإجراءات
٧- تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية	٧- حفظ البيانات

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو :

١. خفض التكاليف : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
٢. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.
٣. تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات؛
٤. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

- ٥- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- ٦- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- ٧- ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- ٨- تقديم السلع والخدمات للمستخدمين بما يحقق احتياجاتهم، ويتفق مع توقعاتهم.
- ٩- مواكبة حركة التحسين و التطوير في أساليب تقديم المنتجات و الخدمات و الارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها.
- ١٠- تطوير كافة مستويات المؤسسة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكرة التطوير في صلب فلسفة الإدارة.
- ١١- أكيد المركز التنافسي للمؤسسة، وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، وبهذا الصدد يختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات، إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي واعتماد على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها وهي كما يلي:

١- **دعم وتأييد الإدارة العليا:** وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بجدية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق. ولأن تطبيق TQM يتطلب موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤولية والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغير في المؤسسة.

٢- **التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة:** العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات TQM والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المؤسسة .

فالمستهلك هو محور كل الجهودات بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاء بخدمات ما بعد البيع. واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة.

٣- **تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:** إن نجاح إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المؤسسة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها.

٤- **التدريب والتعليم المستمر:** يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة، ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر فالتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل.

٥-الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة: الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة ولذلك:

- توجيه الاهتمام إليها من خلال الإدارة الجيدة لها والبعد عن الطرق التقليدية في إدارتها.
- التركيز على تطوير والارتقاء بنظام الاختيار، التعيين، شغل الوظائف، تقييم الأداء، برامج التدريب، التحفيز.
- بناء فرق عمل ذاتية الإدارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر.
- إعادة وصف الوظائف، تطوير عملية تصميم الوظائف، تقييم تقارير الأداء.

٦- قياس الأداء للإنتاجية والجودة: لابد من توفير نظام للقياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز وأداء العمليات والمهام، الذي يُسهل القضاء على التفاوت في إنجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل.

٧- تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية ولكن النمط الملائم لإدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.

٨- المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمؤسسة: ويتطلب ذلك:

- إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة الإنتاجية؛
- التخلص من الخوف حتى يستطيع كل فرد أن يعمل من أجل المؤسسة، وهذا يتطلب التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد، وكذلك يتطلب ضرورة وجود رؤية مشتركة ومعرفة ومقبولة من جانب كافة العاملين والمديرين للتنظيم؛
- المشاركة تشمل أيضاً الموردين، وذلك من أجل المحافظة على الجودة من خلال توريد أفضل المواد المطلوبة لعملية الإنتاج أو تقديم الخدمة؛
- المورد في مفهوم الجودة الشاملة ليس نِداً أو طرف مواجهة مع المؤسسة بل هو شريك للمؤسسة وحليفها وجزءاً منها.

٩-بناء نظام للمعلومات: لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، لذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا بد من تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها العصف الذهني وأسلوب استقصاء الاتجاهات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها. وهذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المؤسسة، لأن هناك تأثيرات كثيرة تتطلبها عملية تطبيق معايير الجودة

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب مدخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة مراحل وقد حدد جابلونسكي Jablonski ١٩٩١ خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي :

المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد: عبارة ع.ن مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وتحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي:

أ-قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة: في هذه الخطوة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في نظام إدارة الجودة الشاملة، والذي يستوجب عليها أن يكون لديها اتجاهات إيجابية اتجاه هذا المسعى ودراية مبدئية به؛

ب-تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة: ويشمل هذا التدريب الجوانب الضرورية لإدارة الجودة الشاملة

ج-صياغة رؤية المؤسسة: وهنا يتم صياغة ما تطمح إليه المؤسسة مستقبلاً، وهي رؤية إستراتيجية، ومنهج إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق هذه الإستراتيجية

المرحلة الثانية: التخطيط: ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

- أ-اختيار أعضاء لجنة الجودة: التي تضم رئيس المؤسسة، وممثلين على مستوى عال، والتي تملي توجيه برنامج الجودة الشاملة داخل المؤسسة، والتي مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية، والتغلب على مقاومة التغيير.
- ب-إختيار مستشار للجودة: وغالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ويكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة الشاملة.
- ج-تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار: لقد أشرنا سابقا لتدريب الجودة. أما المستشار فيجب أن يحصل على تدريب مكثف حول قضايا الجودة الشاملة.
- د-الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة: وفي هذه المرحلة تتم الموافقة على خطة برنامج إدارة الجودة الشاملة، والموارد المالية اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

المرحلة الثالثة: التقييم: وتشمل هذه المرحلة على ما يلي:

أ-التقييم الذاتي: و الهدف منه معرفة تقييم ووعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

ب-التقييم التنظيمي: ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين واستقصائهم، لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية وتلك المرغوب فيها، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

ج-تقييم رأي الزبائن: لمعرفة ما ينتظره من المؤسسة.

د-تقييم تكلفة الجودة: وهي تقييم التكاليف المالية للجودة.

المرحلة الرابعة: التنفيذ: والتي تحتوي على الخطوات التالية:

أ-اختيار من يتولى التدريب بالمؤسسة: وعادة يكون يتمتع بالخبرة والدراية اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة، كما أنه غالبا تتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذا التدريب؛

ب-تدريب المديرين والمرؤوسين: والذي يتضمن ما يلي:

- الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- التدريب على اكتساب المعارف والمهارات التي تخص مهارات بناء الفرق، وديناميكية الجماعة، والاتصال وحل المشاكل.

ج-تشكيل فرق العمل: ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جميع المعلومات، وإعطاء الاقتراحات والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة، والتي تهم مجال الجودة.

المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات: في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق الجودة يتم تناول ومناقشة النتائج خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك

المحاضرة الثانية : قيادة التغيرات ٧٢١

نموذج سفن أس The Sven-S Model لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: يتضمن هذا النموذج سبعة أبعاد يمكن من خلالها تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة، والتي يمكنها من التركيز على العناصر أو الأبعاد السبعة في إطار إستراتيجية تغيير وتحقيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ويتكون هذا النموذج من الأبعاد التالية:

البعد الأول: الإستراتيجية: تعبر عن مجموعة من التصرفات والأفعال التي تخطط المؤسسة لتحقيقها من خلال الاستجابة للبيئة الخارجية. وينبغي أن تركز إستراتيجية المؤسسة على الزبون ويكون ذلك من خلال تحديد حاجاته ورغباته والعمل على تحقيق رضا الزبون.

البعد الثاني: الهيكل: يقدم الهيكل التنظيمي إطار عمل للمؤسسة ويبين المهام المختلفة لها والأساليب اللازمة لتنفيذها. ويجب أن يتعد الهيكل التنظيمي عن تبني النظرة والتوجه نحو التركيز على العملية، وأن يكون هناك اتصال بين الأقسام المختلفة للمؤسسة.

البعد الثالث: النظم: ويقصد بها الأساليب والأدوات التي تمكن المؤسسة من القيام بعملياتها التشغيلية، وهناك نوعان من النظم:

١. نظم مادية مثل التقارير والمراجعات المالية؛

٢. نظم برمجية وهي متعلقة بعمليات التفاعل والاتصالات.

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM دعم المقاييس المالية وتكميلها بمقاييس أخرى مثل مقياس رضا الزبون، وزيادة الإنتاجية وغيرها.

البعد الرابع: نمط الإدارة: يعبر عن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM تقليل المركزية في اتخاذ القرارات والاهتمام الكبير بمعنويات العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المناسبة في معالجة المشاكل أثناء العمل في المؤسسة.

البعد الخامس :الهيئة الإدارية: ويقصد بها الموظفون داخل المؤسسة وكل ما يرتبط بهم من سياسات توظيف وتطوير وتدريب وكيفية تقويم أدائهم وتحديث نظم دفع التعويضات وغيرها.

إن تطبيق ادارة الجودة الشاملة يتطلب الالتزام العالي ويركز بالتعليم والتثقيف والتطوير المستمر للعاملين ، وبناء هيكل للمكافآت بما يساهم في تحقيق نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، ويركز هذا البعد على الرقابة الذاتية والإشراف الوظيفي لتحسين المستمر للجودة الشاملة.

البعد السادس : المهارات: يُعبر هذا البعد عن القدرات الجوهرية والحرية، وخصائص العاملين في المؤسسة، وكذلك المهارات والقدرات الكلية للمؤسسة. وينبغي أن يمتلك أفراد المؤسسة المهارات الأساسية اللازمة في معالجة المشاكل ضمن فريق العمل. وأن توجه هذه المهارات باتجاه منهج التركيز على الزبون، بحيث يكون أفراد المنظمة قادرين على جمع البيانات الخاصة بالزبون ، وترجمتها إلى خدمات تلبي رغبات الزبون بنجاح ، ويكون من خلال استثمار كل المهارات الحالية والكامنة لدى الأفراد وتشجيعهم على الابتكار والتطوير دائما إلى الأفضل.

البعد السابع: القيم المشتركة: تعبر القيم المشتركة عن المفاهيم الموجهة والقائدة التي تحكم شخصية المؤسسة وفلسفتها وثقافتها والتي ينبغي أن تحقق ما يلي: الالتزام بتحقيق رضا الزبون، اعتماد أنماط قيادية أكثر ديمقراطية، درجة عالية من مشاركة العاملين، الالتزام بمدخل الإدارة المعتمدة على حقائق.

إن القيم المطلوبة للمؤسسة هي القيم السائدة في ظل الثقافة التنظيمية التي تؤمن بالجودة الشاملة وتكون معايير لأي انحراف عن الأهداف المطلوبة

- ملخص المحاضرة

- تناولنا تعريف التغيير التنظيمي ودوافعه
- تناولنا أهداف التغيير التنظيمي وأهميته
- تناولنا الجودة الشاملة مفهومها وأهدافها
- تناولنا متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- تناولنا مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- تناولنا علاقة التغيير بالجودة الشاملة

مراجع المقرر :

- الحريري، رافدة (٢٠١١). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ملحوظة:

على الطالب الاعتماد على العروض التقديمية وخبرته البحثية واللقاءات المباشرة بالإضافة للكتاب



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY



Thank You

