

التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة

بلقروبيصات رشيد

جامعة الجيلالي ليايس - سيدي لعباس

belkhorissatrachid@yahoo.fr

يحي بروبيقات عبد الكريم

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

ab_berrouiguet@yahoo.fr

ملخص :

إن منظمات الأعمال كنظام مفتوح تنمو ، تتطور ، تتفاعل مع فرص و تحديات بيئتها التي تنشط بها ... فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف ، قد يضمن لها البقاء و الاستمرارية في بيئة مضطربة و معقدة .

إن ما يلاحظ في كثير من منظمات الأعمال المعاصرة ، في بعض دول أمريكا وأوروبا واسيا و الدول العربية كالمملكة العربية السعودية و الإمارات العربية المتحدة ، هو تبنيها لمدخل حديث في الإدارة يطلق عليه اسم إدارة الجودة الشاملة و المعروف دوليا بالرمز الأنجلوسكسوني TQM. هذا المدخل لا ينحصر في تطبيق بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض ، و إنما يهدف لإحداث تغيير عميق في المنظمة و يتطلب سلوكيات وقيم و معتقدات جديدة لكل أفرادها

الكلمات المفتاحية : التغيير - إدارة الجودة الشاملة - مقاومة التغيير - إدارة التغيير

مقدمة:

التغيير شئ يحدث في حياتنا اليومية ، سنة من سنن الحياة ، و يتجلى هذا التغيير من حولنا في صور عديدة : تغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، تغير أنماط الاستهلاك ، تقدم التكنولوجيا ، تغير أنماط الإدارة في المنظمات ،

إن منظمات الأعمال كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية و نظم مفتوحة تعيش التغيير ، فهي تنمو و تتطور و تتفاعل مع فرص و تحديات بيئتها التي تنشط بها ... فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي

تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف ، قد يضمن لها البقاء و الاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة .

إن ما يلاحظ في كثير من منظمات الأعمال المعاصرة ، في بعض دول أمريكا وأوروبا واسيا والدول العربية كالمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة ، هو تبنيها لمدخل حديث في الإدارة يطلق عليه اسم إدارة الجودة الشاملة و المعروف دوليا بالرمز الأنجلوسكسوني TQM. هذا المدخل لا ينحصر في تطبيق بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض ، و إنما يهدف لإحداث تغيير عميق في المنظمة و يتطلب سلوكيات وقيم و معتقدات جديدة لكل أفرادها .

على هذا الأساس، سنتعرض في هذه الورقة البحثية إلى إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث للتغيير وسنركز على المحاور التالية:

- مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة و التغيير.
- أشكال التغيير التي يقتضيها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- كيفية إدارة التغيير لتحقيق المزايا المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

1 - التغيير:

1-1 تعريف التغيير :

قبل التطرق لتعريف كلمة التغيير نطرح السؤال التالي: لماذا تتغير المؤسسات ؟ إنها تتغير لأنها تشكل جزءا من عملية التطور الواسع والتي عليها التفاعل مع التغيرات والمحددات والمتطلبات والفرص في البيئة التي تعمل بها، مما يؤدي إلى إجبار هذه المؤسسات على التأقلم مع البيئة التي تعمل بها . ليس هذا فقط ولكنها تحدث أيضا تغيرات في البيئة بتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة وبتطبيق واستخدام تقنيات جديدة ... و عليه يعرف التغيير على أنه:

" التغيير عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد " (1).

1-2 أنواع التغيير :

هناك أنواع للتغيير تتمثل فيما يلي :

التغيير الغير المخططة : تتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة ، و تحدث نتيجة التطور و النمو الطبيعي في المؤسسة كازدياد عمر العمال ،...
التغييرات المخططة : تحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة .
التغييرات المفروضة: تفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة (السلطة) وقد تقابل بالرفض والإحباط.
التغييرات بالمشاركة : تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير .

1-3 مجالات التغيير:

تستطيع المؤسسة أن تتبع عدة مناهج للتغيير وهي:(2)
التغيير التكنولوجي : والذي يشمل الأدوات والمعدات والطرق و الأساليب .
التغيير التنظيمي : و الذي ينصب على العلاقات الوظيفية و البناء الهيكلي للمنظمة و إدارتها وأقسامها ووحداتها.
التغيير الإنساني : و هو الذي يتعلق بأفكار الناس و اتجاهاتهم وعاداتهم و قيمهم و دوافعهم وطموحاتهم .
التغيير في العمل : أو تغيير الواجبات الوظيفية ، إما من الناحية الكمية أو الناحية النوعية أو كليهما .
ولا بد من الإشارة إلى أن هذه المجالات متداخلة مترابطة ، وأن واحدا منها يؤثر في الأخرى ويتأثر بها .

2- إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث للتغيير:

1-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة :

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ومع ذلك لا نجد تعريفا متفقاً عليه وذو قبول عام لها حتى الآن، ويتناول كلٌّ من تلك التعاريف إبراز سمة أو خاصية معينة لها، فعمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية، التي تتباين بشأنها الأفكار وفقا لزاوية النظر إليه من قبل هذا الكاتب أو ذاك.

ومن خلال دراستنا للعديد من التعاريف ، نورد التعريف التالي :

"إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري حديث، يعتمد على إرضاء الزبائن وتحقيق منافع لجميع الأفراد العاملين والمجتمع، ومشاركة كل أفراد المؤسسة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل" (3).

□□

و تتمثل خصائص إدارة الجودة الشاملة، كمدخل للتغيير الشامل داخل المؤسسة، فيما يلي :

- كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة، فالجودة ليست حكرا فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة)، لكن أيضا وظائف الدعم، الإدارة، التسويق، الموارد البشرية...

- داخل كل وظيفة في المؤسسة، فإن الأفراد يمثلون أعوان الجودة، ومسئولين بصفة كاملة، وهذا مهما كان منصبهم ومستواهم التنظيمي، حيث أن كل فرد يصبح مسئولا عن جودة العمل الذي ينجزه و/أو المجموعة التي ينتمي إليها، فالجودة قضية الجميع.

- الأخذ في الحسبان في إطار إدارة الجودة الشاملة جميع حاجات وتطلعات الزبائن (التكاليف، الأزمنا، الأداء، الجودة بالمفهوم الضيق).

- انتشار علاقة زبون - مورد داخل المؤسسة.

- كل وظيفة توجه وسائلها الخاصة المادية والبشرية نحو التحسين المستمر، وذلك بتوجيه مواردها نحو التحسين والتطوير، الوقاية من المشاكل بدلا من اللجوء إلى التصحيح والعلاج.

- كل وظيفة معنية خلال كل دورة المنتج، منذ مرحلة دراسة السوق إلى خدمة ما بعد البيع، مرورا بالتطوير، الطرق، المشتريات، الإنتاج، البيع والتوزيع.

- أن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة، حيث أن كل أفراد المؤسسة في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم.

- إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، حيث تعتمد على مواهب الإدارة، والعاملين أيضا للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

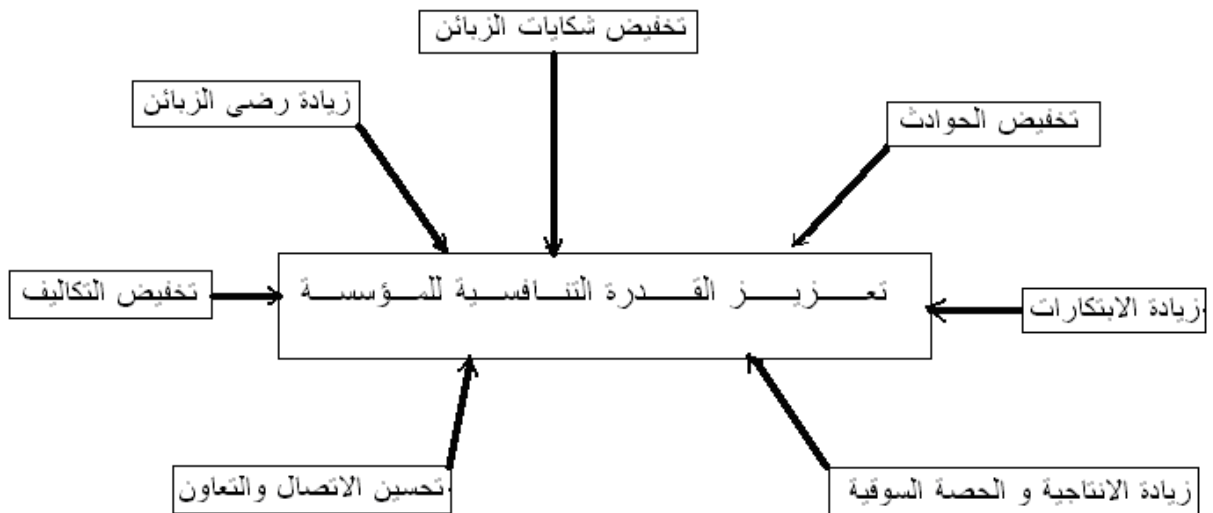
- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة : البقاء، المرونة مردودية أكثر ثباتا واستقرارا، إرضاء حاجات أفرادها؛ وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون ، و وضع هذا على رأس قائمة الأولويات.

1-2 دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة :

أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميّزا واضحا في نتائجها، من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال، أمثال شركات Ford ، Hewlett ، Pisellireckan ، IBM ، Packard ...

لقد ثبت إذن، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة، تحقيق العديد من المكاسب، وهذا حسب ما برهنت عليه التجارب الدولية، والتي نبينها في الشكل التالي:

شكل 1: مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة

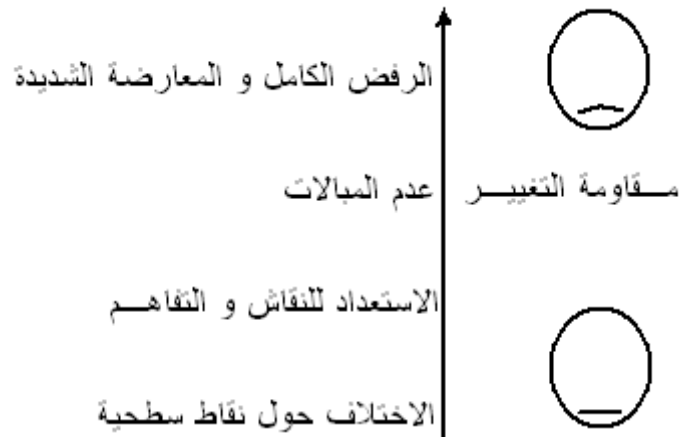


1-3 مقاومة التغيير:

أظهرت المشاهدات و التجارب أن الأفراد في المؤسسة قد يقاومون التغيير الذي تزمع الإدارة إدخاله أو إحداثه، و قد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو كيفية تطبيقه أو توقيت ادخاله .

تأخذ مقاومة التغيير درجات مختلفة كما نبينه الشكل التالي:

شكل 2 : درجات مقاومة التغيير



و تعتبر مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حتى و إن أدى التغيير إلى التحسين. وتتكون هذه المقاومة من صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية، حيث يقاوم الأفراد التغيير للعديد من الأسباب أهمها: (4)

- الخوف، فأول شيء يفعله الأفراد عندما يسمعون بالتغيير، أنهم يحولونه إلى إهتمام شخصي، ويتساءلون عن كيفية تأثير التغيير عليهم.
- أن التغيير، يعني أداء الأشياء بشكل مختلف وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلمها وتطبيقها، مما يجعل الأفراد يدركون فقد السيطرة على ما يؤديه من عمل.
- القلق من عدم القدرة على أداء الأشياء الجديدة.
- أن التغيير قد يعني مزيدا من أعباء العمل.
- الإستياءات الماضية (Past Resentments) وعدم التفكير والتخطيط للمستقبل.
- عدم الثقة في إدارة الجودة الشاملة.
- عدم الرغبة في تحمل المسؤولية والالتزام.

1-4 علاج مقاومة التغيير:

لا شك أنّ قدرة الإدارة على التغلب مبكراً على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف والقلق المصاحب لعملية التغيير، إن ما تحتاج المؤسسة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة وتحديد أنسب الطرق للتغلب عليها.

في هذا الصدد، يصبح من الواضح ضرورة إستعانة المؤسسة بالاستشارات الخارجية لمساعدتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. يعتبر المستشارون متخصصين، لأنّ الفوائد التي يمكن الحصول عليها من الاستعانة بخبراتهم على موقف محدد سوف تزيد كثيراً على ما تتحملة من تكلفة، وإنّ مصداقية هؤلاء المستشارين وخبرتهم الواسعة تؤهلهم لمساعدة المؤسسة على التحوّل الأسرع والانسياي تجاه إدارة الجودة الشاملة، فلقد واجه المستشارون العديد من العوائق أثناء تطبيق المؤسسات لإدارة الجودة الشاملة، وتغلبوا عليها بفضل ما يمتلكونه من معرفة تفصيلية لكيفية تقليل مشاكل التطبيق إلى حدّها الأدنى. (5)

و يبين الشكل التالي بعض الحالات المتوقعة لمقاومة التغيير و إرشادات للتغلب عليها:

جدول 1: بعض القضايا المحتملة لمقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها

القضايا المحتملة / المتوقعة	المدخل أو الحل المقترح
أنّ الإدارة غير مهتمة	إننا ندرك الآن أهمية وقيمة العاملين لدينا، ومن خلال إدارة الجودة الشاملة فإننا نرغب في أن نشرك العاملين بالمنظمة في عملية صنع القرار بالنسبة للقضايا التي تؤثر على وظائفهم وأعمالهم، إنّ الإدارة المشتركة تعتبر مبدأ أساسياً لإدارة الجودة الشاملة.
لا أعتقد بأنّ إدارة الجودة الشاملة يمكن	إنّ مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة قد طبقت بنجاح في

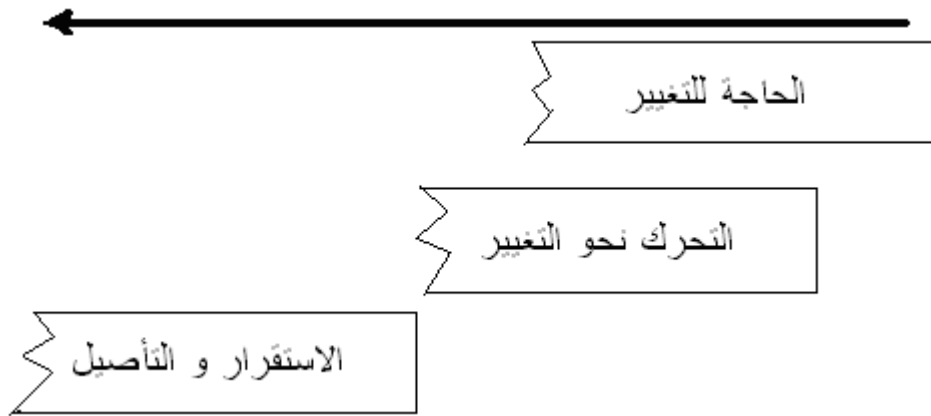
<p>المئات من المنظمات السلعية والخدمية. إنّ هدفنا هو تعلّم أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإنّنا نستطيع أن نضرب المثل وأن تكون لنا قصص للنجاح من داخل منظماتنا.</p>	<p>أن تصلح في منظماتنا.</p>
<p>نعم، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة سيجعل كل منا يضحى بوقته الثمين، وسنؤدي عملا مضاعفا ولكن هذا الاستثمار سوف يؤدي إلى عوائد كبيرة. كما أنّ هذه المبادرة سوف تؤدي فعلا إلى توفير أموالنا إلى توفير أموالنا ووقتنا في الأجل الطويل وستجعلنا أكثر قدرة على المنافسة.</p>	<p>ليس لدينا موارد لدعم هذه المبادرة.</p>
<p>نعم فزيادة معدل الدوران في كلّ المستويات الإدارية يمثل دائما مشكلة، فإذا أظهرنا النجاح مبكرا ووضعنا أنفسنا على الطريق الصحيح، فلن يوجد في المستقبل من يستطيع أن يجادل في نجاحنا الواضح، وأننا نستطيع أن نستمر في عملية تحسين إدارة الجودة الشاملة.</p>	<p>لا يوجد استمرارية للقيادة لدعم هذه المبادرة.</p>

المصدر : جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بميك مصر 1996

ص 119.

إن مثل هذه الإرشادات قد تساعد على تنفيذ عملية التغيير بنجاح ، هذه العملية التي يصورها " لوين " وتسير في مراحلها الثلاث بسهولة و يسر ، وهذه المراحل هي : (6)

شكل 3: مراحل التغيير الناجح



- الحاجة للتغيير : تتمثل في إنشاء الرغبة والدافع للتغيير .
- التحرك نحو التغيير : يبدأ الفرد في تعلم التغيير الجديد عن طريق الممارسة ، فيطبق المبادئ و الأساليب الجديدة لعلاج المشكلات الموجودة .
- الاستقرار و التأصيل : يتم إحلال الأساليب الجديدة محل القديمة ، و تترسخ هذه الأساليب في أذهان الأفراد .

□ حسب Kurt Lewin الأفراد يتغيرون على مراحل: "عدم التجمد"، "التغير"، "إعادة التجمد"، في المرحلة الأولى كافة الأمور غير المريحة وغير المرضية وذات الضغط تشكل الحاجة الماسة للتغيير. أما في مرحلة "التغير" فتبدأ الإدارة والأفراد بتطبيق وإرساء علاقات وطرق وسلوكيات ومواقف جديدة. وفي المرحلة الأخيرة يتحقق الأفراد من التغيير عبر خبراتهم و يترافق ذلك عادة مع تعزيز الثقة الذاتية كنتيجة لتحقيق الأهداف المرجوة.(7)

خاتمة:

إن أنشطة إدارة العمليات ترتبط إيجابيا مع الفعالية التنظيمية في مجموعة محدودة من الظروف : خلال فترة الاستقرار أو التغير المتدرج ، ومن أجل الابتكار التدريجي أو العملاء الحاليين ، وفي المقابل ، وفي مجموعة من الظروف أوسع بكثير : خلال فترات متقلبة ، وفي البيئات المضطربة ، ومن أجل قطاعات عملاء جديدة ، ومن أجل الابتكار الهندسي أو النموذجي أو الجذري تكون أنشطة إدارة العمليات أقل تأثير على الفعالية التنظيمية ، وفي هذه الظروف ، تبني أنشطة إدارة العمليات مقاومة للتغيير ، ومن

ثم تتبسط القدرة التنظيمية على التنوع ، وتعوق هذه النتائج لأنشطة إدارة العمليات قدرة الشركة على التكيف(8).

لكن يجب على المنظمات أن تتخطى منافسيها في المدى القصير والطويل، والمنظمات يجب عليها أن تعني بمتطلبات العملاء الحاليين وطلبات العملاء الجدد. كما تبين لنا من خلال العرض أن نظام إدارة الجودة الشاملة الذي أصبح يطبق في الكثير من منظمات الأعمال المعاصرة، هو مدخل للتغيير الشامل في المؤسسة يمس جميع أفرادها لغرض تعزيز قدرتها التنافسية. هذا المدخل لا ينحصر في تطبيق بعض الأدوات الجديدة أو الشعارات كما يعتقد البعض ، وإنما يهدف لإحداث تغيير عميق في المنظمة و يتطلب سلوكيات وقيم و معتقدات جديدة لكل أفرادها ، مما يعني صعوبة تطبيق التغيير بسبب ظهور مقاومة التغيير ، والتي يجدر بإدارة المؤسسة أن تعالجها بصبر و ثبات ودعم . وفي الأخير نشير إلى ضرورة التفات مؤسساتنا لهذا النظام الحديث للإدارة ، و تبنيه كمدخل للتغيير لمواجهة تحديات البيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسات .

المراجع:

- (1) الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب العربي الإقليمي، إدارة التغيير والموارد البشرية www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc6.doc
- (2) د. علي محمد عبد الوهاب ، التغيير مناهجه- مقوماته- خطواته- مقاومته المؤتمر السنوي الأول استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات ، ذكر في د .سعيد يس عامر ، الإدارة في ظلال التغيير، دار الإرادة للطباعة، 1996، ص 205.
- (3) يحي برويقات عبد الكريم ، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد الإنتاج ،جامعة تلمسان ، السنة الجامعية 2002-2003 ، ص 38.
- (4) بلخريصات رشيد، التنظيم الصناعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد الإنتاج ،جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2002-2003، ص145.
- (4) فيليب أتكينسون، التغيير الثقافي : الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، بميك 1996، ص 95-98.
- (5) يحي برويقات عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 126 .
- (6) د. علي محمد عبد الوهاب ، التغيير مناهجه- مقوماته- خطواته- مقاومته المؤتمر السنوي الأول استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات ، ذكر في د .سعيد يس عامر ، مرجع سبق ذكره 214.

(7) الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب العربي الإقليمي، التغييرات الإدارية

www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc7.doc

(8) عبد العزيز محمد وناجي فوزي خشبه، إدارة الإنتاج والمعلومات، المكتبة العصرية،

المنصورة، 2005، ص26.

(9) عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة المعلومات: الإستراتيجية والنظم والأساليب، مؤسسة الوراق،

عمان، 2004، ص31.

(10) -M. Benner, M.Tushman, Process management and technological innovation: a longitudinal study of photography and paint industries. Working paper, USA, 2002

