

الجودة الشاملة كأحدى إستراتيجيات التغيير التنظيمي

Total quality as one of organizational change strategies

الزهرة قريشي¹، عبد الباسط هويدي²، عبد الرزاق باللموشي³¹ جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، (الجزائر) koraichizohra@gmail.com² جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، (الجزائر) associa39@gmail.com³ جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، (الجزائر) bellamouchididactique@gmail.com

تاريخ النشر: 2018/09/30

تاريخ القبول: 2018/05/30

تاريخ الاستلام: 2018/04/05

ملخص: تعمل مؤسسات اليوم في ظل ظروف متغيرة وبيئة غير مستقرة فرضت عليها قيودا جديدة منها العولمة بكافة أشكالها ومظاهرها والإنفجار المعلوماتي وتكنولوجيات الإعلام والإتصال وتغير القوانين وتبدل الثقافات، وستظل إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه القيادات في منظمات الأعمال، بإعتبار ما تتطلبه عمليات التخطيط لها وحشد الموارد المتنوعة لتنفيذ هذه المخططات للتمكن من التفاعل الإيجابي مع التغيرات المستمرة على مستوى بيئي العمل الداخلية والخارجية، عن طريق اغتنام الفرص والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية، وترشيد استغلال نقاط القوة، وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف.

ويتركز اهتمام المنظمات حاليا، على انتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة، لأنه السبيل الوحيد، الذي يضمن بقاءها، واستمرارها في عالم اليوم، القائم على عولمة الاقتصاد، والتطور المستمر، والمنافسة الشديدة، وانفتاح الأسواق العالمية، وعولمة التجارة الخارجية.

تهدف هذه الدراسة المتواضعة إلى تقديم الإطار الفكري والفلسفي، لإدارة التغيير التنظيمي من خلال مناقشة بعض المفاهيم التي نراها ضرورية لفهم أبعاد التغيير و الجودة الشاملة، وإبراز فوائد تطبيقها، وأثرها الكبير في إحداث التغيير التنظيمي المناسب لتدعيم المركز التنافسي للمنظمة، والإرتقاء بالجودة، وتحقيق التميز

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي- الجودة- إدارة الجودة الشاملة

Abstract : Today's institutions operate under changing circumstances and an unstable environment imposed on them by new restrictions, including globalization in all its forms and manifestations, information explosion, information and communication technologies, law changes and cultural exchanges, and change management and organizational development operations will remain one of the most important challenges facing leaders in business organizations, given what planning processes require It can mobilize diverse resources to implement these plans to enable positive interaction with the constant changes at the level of internal and external work environments, by seizing opportunities and minimizing the impact of external threats, rationalizing the exploitation of strengths, and finding appropriate and rapid solutions to weaknesses.

Currently, the organizations focus their attention on adopting the approach to total quality management, because it is the only way, which guarantees its survival and continuity in today's world, which is based on the globalization of the economy, the continuous development, intense competition, the opening of global markets, and the globalization of foreign trade.

This modest study aims to provide the intellectual and philosophical framework for managing organizational change by discussing some concepts that we consider necessary to understand the dimensions of change and overall quality, and highlight the benefits of their application, and their significant impact in creating the appropriate organizational change to support the organization's competitive center, improve quality, and achieve excellence

Key words: organizational change - quality - total quality management

1- مقدمة :

إن الإدراك بأهمية عملية التغيير أصبح متطلبا واضحا لامناس منه للمجتمع الذي يبحث عن التقدم للباحثين ورواد المنظمات وقادتها ، وإن هذا التغيير الذي تحدثه الكثير من المؤسسات والمسمى بالتغيير التنظيمي قد يشمل كل المؤسسة أو بعض أجزائها، كما قد يستهدف وسائل العمل أو ظروف وتنظيم العمل أو الهيكل التنظيمي أو سياسات واستراتيجيات الإدارة أو ذهنيات وسلوكيات الأفراد .

وإذا كان إحداث التغيير التنظيمي بالنسبة للكثير من المؤسسات الإقتصادية يتم تحت تأثير ضغوط البيئة الخارجية وتكون غايته الأساسية تحقيق التكيف المطلوب، فإن مؤسسات أخرى تهتم بإحداث التغيير التنظيمي لتحسين أداءها من خلال التحضير والتخطيط له ، فعلى مستوى منظمات الأعمال وطبقا لنظرية النظم، يمكن اعتبار المنظمات أنظمة مفتوحة على البيئة التي تتواجد بها وتندرج فيها، فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بيئتها أخذاً وعطاءً، تائراً وتأثيراً، فهي تعمل وسط بيئة ديناميكية سريعة التغيير والتعقيد والاضطراب، وإزاء هذه البيئة ليس أمام المنظمات من سبيل إلا أن تتكيف وتتواءم مع هذه الديناميكيات إذا أرادت لنفسها الاستمرار والبقاء والتقدم .

واستجابة لهذا التغيير بشكل مخطط ومنظم تعتمد المنظمات على عدد من الإستراتيجيات سنحاول التركيز على الجودة الشاملة كأحد أساليب التغيير والتطوير في منظمات الأعمال ، حيث أصبحت قضية التغيير التنظيمي للمنظمات من القضايا الحديثة في مجال الإدارة، نظرا لما له من أهمية والذي ارتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم الجودة الشاملة.

2- التغيير التنظيمي :

1.2- مفهوم التغيير التنظيمي :

عرف التغيير بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، أو إنّه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما : ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة، تحقق للتنظيم سبقا على غيره من المنظمات (عبد الكريم حسن ، 2012 ، ص 273)

كما عرف بأنه العملية المخططة والمدروسة التي تقع على السياسات أو الهيكل التنظيمي أو الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء، وظروف وإجراءات العمل من أجل مواكبة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة حتى تحقق التميز والإستمرار لها ، ولقد ارتبط هذا التعريف بالتغيير المخطط بكافة المجالات داخل المؤسسة من خلال السياسات والهيكل والثقافة التنظيمية... الخ (صبرينة لطرش ، 2018 ، ص 733)

يمكن استخلاص على ضوء التعاريف السابقة أن:

عملية التغيير التنظيمي مرتبطة بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل (البيئة الداخلية والخارجية). ويكون الهدف من تنفيذ التغيير هو حل مشاكلها باستمرار وفقاً للمتغيرات البيئية الاقتصادية منها أو الفنية أو التقنية.

ومن هنا فان قضية التغيير تصبح حتمية ولازمة بكافة جوانبها ، وايا ماكانت فان التغيير هو الصفة الثانية للوجود الإنساني ، فليس هناك شيء متماثل في الوجود ، بل الاختلاف والتغير هو الطاع العام له ، ومن هنا فان التغيير يكون في الأداء وفي الشكل وفي المعنى وفي المضمون وفي القيم ، والمفاهيم والعادات والانماط السلوكية والتقاليد والأعراف والمباني وفي الطرق والأساليب والالفاظ والمداول وفي العلاقات الخ (محسن أحمد الخضير ، 2003 ، ص 28)

إن التغيير هو نتاج تفاعلات ظاهرة وباطنة قد تحدث بشكل عشوائي أو مخطط ومن ثم فهو ظاهرة ملاصقة للحياة وللوجود الإنساني ، وبالتالي فهو مرتبط بقوة التغيير وبدرجة قدرتها على التأثير على هيكل وبنيان وأداء المنظمة وهو مختلف أيضا عن التطوير وعليه يمكن القول أن التغيير هو العملية التي بمقتضاها يتم التحول من وضع إلى وضع جديد متميز عن الوضع الأول ، أو هو إخلال بالتوازن في موقف المنظمة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط - داخليا أو خارجيا ، إما بتضييع فرصا كانت المنظمة تقتنصها ، نشوء فرص جديدة على المنظمة أن تطور قدراتها للتمكن من إقتناصها ، ظهور تهديدات بيئية على

المنظمة التفاعل الإيجابي معها ، تراكم نقاط الضعف مما يتطلب معالجة الوضع... , من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن التغيير هو محصلة لوجود رغبة ثم إمتلاك قدرة مثلما هو موضح في العلاقة التالية :

$$\text{عملية التغيير} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة}$$

2.2- الفرق بين التغيير والتنظيمي

التغيير موجه ومقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات؛ وعليه فإن لب عملية التغيير التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل (البيئة الداخلية والخارجية). ويكون الهدف من تنفيذ التغيير هو حل مشاكلها باستمرار وفقاً للمتغيرات البيئية الاقتصادية منها أو الفنية أو التقنية ، أما التغيير التنظيمي فهو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف : ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به ، أو إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى (علاوي عبد الفتاح ، 2013 ، ص 17)

وهناك من يرى أن التغيير التنظيمي هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وظروف العمل وغيرها وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والإستمرار والتطور والتميز .

من ناحية أخرى فإن " التغيير " تحول في الظاهرة يؤدي إلى اختلال في التوازن بين العناصر بينما " التغيير " هو عملية تحويل تتطلب إحداث ، المشكلة لها، أي يؤدي إلى اللاتوازن في تلك الظاهرة، والذي اختل مرحليا بفعل عملية " التغيير "، وعليه تعديلات لاستعادة التوازن فإن " التغيير " قد يكون سببا أساسيا ومصدرا رئيسيا لحدوث عملية " التغيير "، هذا ينطبق على كل الظواهر بما فيها " المنظمات " التي قد تتعرض لعوامل " التغيير " القادمة من محيطها أو بيئتها، هذه " التغيرات " قد تعصف بها بشدة- مثلما هو حاصل اليوم - مما يخلق حالة من اللاتوازن داخل المنظمات، إن عدم التوازن في المنظمات يشكل حيرة للإداريين، الذين يسعون إلى إدخال تغييرات مناسبة من أجل تحقيق التوافق بين منظماتهم وبيئتها، وذلك لاستعادة التوازن الذي اختل بفعل عوامل التغيير. (حنا نصر الله ، عيديرنج، علي حسين 1999 ، ص 9)

إذن يمكننا القول أن الفرق بين التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي يكمن في كون أن:

التغيير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق فهي تلقائية وعفوية قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها، أما بالنسبة للتغيير التنظيمي فهو عملية مقصودة تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فعاليتها إن التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي هما عمليتين متكاملتين ذلك أن المنظمة هي نظام مفتوح تتعامل بالضرورة مع بيئات يحصل فيها تغير باستمرار.

3.2- أنواع التغيير:

يتطلب عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه ، فهناك من التغيير عدة أنواع من التغيير حسب المستخدم في التصنيف :

- التغيير الشامل والتغيير الجزئي : إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لإستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة ، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة ، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث

تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك. (سيد سالم عرفة، 2012، ص 90)

- **التغيير المادي والتغيير المعنوي** : يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل (التغيير الهيكلي والتكنولوجي)، والتغيير المعنوي (النفسي والإجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد يوجد بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل تقليدية وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فاعل (رجي مصطفى عليان، 2015، ص 111)
 - **التغيير السريع والتغيير التدريجي** : حسب سرعة التغيير يقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين، تغيير سريع وهو تغيير فجائي ومتلاحق، والذي تهدف المنظمة من خلاله إلى تفويت الفرصة على قوى المعارضة للظهور وإحداث إرتباكات، وتغيير تدريجي وهو تطور بطيء وتراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد.
- وتلعب الظروف دورا مهما في إختيار النوع الأنسب، فقد تفرض الظروف والمواقف أن يكون التغيير سريعا في بعض الأحيان، وبطيئا أحيانا أخرى، لكن على العموم فإن التغيير التدريجي هو الأكثر رسوخا من التغيير السريع
- **التغيير العارض والتغيير المخطط و التكييفي** :

في ظل ظاهرة التغيير الكبير والمتسارع في شتى مجالات الحياة، لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو والإزدهار وتحقيق النجاح المضطرد أن تقف مكتوفة اليدين وأن تترك الأمور للظروف والصدفة تتحكم بمصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير المطلوب أو المحافظة على الوضع الراهن، ولكن يتوجب على المديرين السعي الجاد لإدارة عملية التغيير - تخطيط عملية التغيير، فمن خلال الجهود الواعية المتواصلة لتقرب ورصد التغيرات البيئية وتخطيط التغييرات اللازمة، يمكن أن تصبح المنظمات أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها والإضطلاع بمهامها ومسؤولياتها - أي إحداث التغيير المخطط والمبرمج والهادف (حسين حرير، 2009، ص 372)

وبالتالي فإن التغيير المخطط هو رد فعل استجابة لمعالجة مشكلة معينة ورصد لأي تغييرات بيئية متوقعة ومحتملة الحدوث، ويرتبط مع التغيير التطويري والتنمية كعمليات إرادية، بينما التغيير العارض وهو غير المخطط ويطلق عليه البعض التغيير وهو يحدث طوعا وتلقائيا بصورة طبيعية عشوائية بدون أي اهتمام من جهة معينة ويرتبط بالتغيير التطويري والنمو كعمليات تحول تلقائية ويتضح لنا أن عملية التغيير لا يمكن أن تحدث دون تخطيط ووضع أهداف تسير لتحقيقها وهي بذلك نتيجة دافع لها.

أما التغيير التكييفي، ويتضمن تغيرا في كلا من الوسائل والغايات معا، ويتضمن تعديل جوهري في أهداف المنظمة وينطوي على تغيير في الوسائل حيث لا بد من امتلاك الوسائل لتحقيق هذا الهدف مثل توظيف عناصر بشرية غير موجودة أصلا أو إعادة تحديد أدوار ومهام ومسؤوليات العاملين فيها، (معزوز نشيدة، بن عبد العزيز فطيمة، 2011، ص 60)

وهو تغيير يحدث بناء على قناعة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج، ويحدث التغيير التكييفي لعدة أسباب من بينها تطوير بعض إجراءات العمل وجعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة أو مواجهة موقف إستثنائي وكذا الإستفادة من فرص مواتية

4.2- أهمية التغيير التنظيمي :

التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة : يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والدول.
 - تنمية القدرة على الابتكار :: يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب ، وفي الشكل وفي المضمون
 - إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء : يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم (شليخ عبد الرحمان علي محمد ، درمان سليمان صادق ، 2014 ص ص : 30-31)
 - التوافق مع متغيرات الحياة : حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول و الأفراد من ظروف مختلفة ، ومواقف غير ثابتة ، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق ، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً و لازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية أياً كان حجمها بوظائفها ، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الإستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة البيئة المحيطة بالمنظمة.
 - الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة : حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:
المحور الأول : اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض هذا الأداء.
المحور الثاني : معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيد مثل : حفز المجالات التي تشجع على الإنتاج وترفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل
- 3- الجودة الشاملة
- 1.3- مفهوم الجودة :

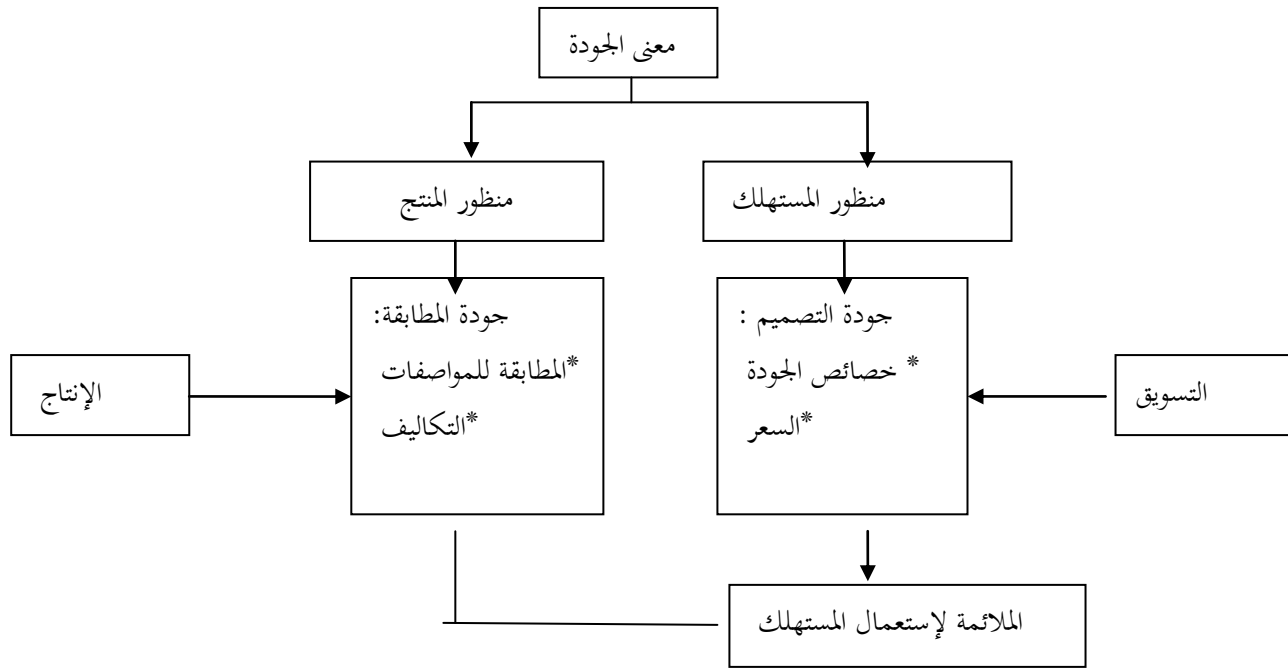
تعرفها المنظمة العالمية للمعايرة ISO على أنها مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج، أو بالنظام، أو بالعملية الإنتاجية والتي تلي رغبات المستهلكين والأطراف الخاصة الأخرى (سيد أحمد حاج عيسى ، ، 2011/2012 ، ص 07)

كما تعرف الجودة بأنها قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع أو تلبية حاجات المستهلكين ، ويقصد بالمستهلكين : الأفراد ، المؤسسات الخاصة والعمومية (عاشور مزريق ، محمد غربي ، ص ص 234-235)

فالنظر إلى الجودة يعني تقديم المنتج أو الخدمة بما يتلاءم ويتطابق مع توقعات واحتياجات الزبون أما تعريفها ضمن إدارة الجودة الشاملة فهو الإستمرار في تحقيق وتوفير الجودة من البداية وحتى النهاية ، من خلال التحسين المستمر ، أي أن تكون الأنشطة والعمليات التي تساهم في تحقيق الجودة حلقات مرتبطة بعضها مع بعض ، وترتكز على الجودة في إنجاز مهامها ، وهذا بالطبع يعتبر الضمانة التي ستؤدي إلى تحقيق الجودة التي ترضي الزبون وتلي حاجاته ورغباته

وقد حدد Taylor مفهوم الجودة من منظور كل من المنتج والمستهلك كما هو موضح في الشكل التالي

الشكل (1) : يوضح الجودة من منظور المستهلك والمنتج



المصدر : ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد أشمري ، التطبيق الفعال للجودة الشاملة في القطاع الصناعي مع التركيز على دور ومسؤولية الإدارة (دراسة حالة في الشركة العامة للبطاريات) ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 28 ، 2010 ، ص 11

2.3- أهمية الجودة :

حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم، وحظيت الجودة بجانب كبير من هذا الاهتمام، إلى حد جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر "عصر الجودة" ، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة ، بحيث يمكن القول بأن الجودة هي التحدي الحقيقي الذي سيواجه الأمم في العقود القادمة ، ويمكن نلخص أهمية الجودة كمايلي (قاسم نايف علوان ، 2005 ، ص ص : 30 - 32):

- سمعة الشركة : تستمد الشركة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط الشركة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم
- المسؤولية القانونية للجودة: إن كل شركة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات
- المنافسة العالمية : في عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من الشركة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على موطئ قدم في الأسواق العالمية
- حماية المستهلك : عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي إلى احجام المستهلك عن شراء منتجات الشركة وكذلك عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه
- التكاليف وحصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لإكتشاف الأخطاء وتلافئها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الإستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح الشركة

3.3- إدارة الجودة الشاملة:

ويعتبر مدخل الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن ان تتبناها من اجل الوصول الى افضل اداء ممكن , فهي فلسفة ادارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لادارة التغيير تهدف الى نقل المنظمات المعاصرة من انماط التفكير التقليدية لمختلف اوجه المنظمات الى انماط تفكير وممارسات تتألم مع البيئة والمنظمات المعاصرة . كما يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر .

فعرف معهد الجودة الفيدرالي ادارة الجودة الشاملة على أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الاساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة (أريج سعيد خليل , وآخرون , 2012 , ص 07) ,

وهي نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال ويستخدم طرقاً كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارية معاصرة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة ، بحيث تشمل جميع المتغيرات : الفكر، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية ، نمط القيادة الإدارية، الأعمال والوظائف، إجراءات وطرق العمل ... إلخ ويهدف تحسين كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سـلـع ، خدمات) وبأقل تكلفة، ويهدف تحقيق الرضا العالي والسعادة لدى زبائنها ، ومن أجل تحقيق ذلك تسعى إدارة الجودة الشاملة تحت مظلة الجهود المتضافرة لجميع من يعمل في المنظمة إلى ترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق، وتفجير الطاقات والإمكانات والقدرات الموجودة لدى الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة ، واستغلالها بشكل حسن وتطويرها بشكل مستمر لتحقيق أعلى مستوى جودة في أداء الأعمال

فإدارة الجودة الشاملة هي الإستراتيجية التي تعتمد على تضافر جهود جميع العاملين بالمنظمة ، من إداريين وعاملين لأغراض رفع مستوى الجودة ، وأيضا إدارة المنظمة بأكملها لكي تتفوق في كل نواحي المنتجات والخدمات التي تكون مهمة للزبون (مرتضى جبار النوري وآخرون , 2010 , ص 54)

إضافة إلى ذلك فهي فلسفة إدارية تهدف إلى إنشاء هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة في عمليات التخطيط والتنفيذ لتحقيق أهداف المؤسسة وأفرادها ويساهم في تحديد أساسيات الأداء التنظيمي، وتم تبني هذه الفلسفة لدى جامعة هارفارد Harvard في الولايات المتحدة الأمريكية وجرى إستخدام صناديق الإقتراحات التي تضعها الجامعة في أروقتها لتحسين برامج الجودة الشاملة التي تطبقها

وهي أيضا مفهوم متكامل للإدارة موجه نحو التحسين والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات وبمشاركة جميع مستويات المنظمة، وهدفها بناء الجودة منذ البداية وذلك بجعلها مسؤولية كل فرد بالمنظمة (عواطف يونس إسماعيل , 2010 , ص

156)

4- الجودة الشاملة كإحدى الاستراتيجيات المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي

سنتطرق إلى أهم الإستراتيجيات الحديثة المستخدمة في عملية التغيير التنظيمي، وسنركز على منهج إدارة الجودة الشاملة

1- مراحل الإدارة الإستراتيجية للجودة الشاملة بالمنظمة :

تمر الإدارة الإستراتيجية للجودة الشاملة بالمنظمة بعدة مراحل وهي :

أ- تحديد المهمة : وتعني تحديد المهمة ورسالة المنظمة في المجال الذي تعمل فيه

ب- تحديد الرؤية : هي قائمة الطموحات التي تسعى المنظمة الي تحقيقها مستقبلا

ت- تحليل البيئة الخارجية : وهي تحديد متغيرات البيئة الخارجية ونوعية التأثير (مباشر أو غير مباشر) ودراستها والتنبؤ

بسلوكها مستقبلا والتعرف على المخاطر أو الفرص

- ث- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة : إن الهدف الأساسي من هذه العملية هو تحديد نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة وتعزيزها والاستفادة منها وتحديد نقاط الضعف التي تعاني منها حتى يتم تقويتها أو التخفيف منها
- وضع الأهداف الإستراتيجية للجودة : إن تحديد الأهداف يعتبر أساس وضع الخطط وتنفيذها خلال فترة زمنية طويلة قد تدوم سنوات وفي هذه المرحلة يستخدم مفهوم الإدارة بالأهداف ويمكن تكوين أهداف الجودة من خلال مصادر منها (إبراهيم عباس الحلبي, 2013 , ص 197) :
- تحليل باريتو لإشارات الإنذار الخارجية (شكاوى العملاء , معدلات مردودات المبيعات, انخفاض جودة المنتجات)
 - تحليل باريتو لإشارات الإنذار الداخلية (الفاقد / التالف)
 - المقترحات من المصادر الداخلية مثل المديرين والعاملين بالمنظمة
- ج- تصميم واختيار الإستراتيجية المناسبة : باستخدام تحليل swot يمكن الحصول على معلومات عن الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وهي معلومات تستخدمها المنظمة في وضع الخطط المستقبلية كما يمكن تكوين فريق الجودة من طرف الإدارة العليا ومهمته الأساسية هي توظيف الجودة بإدخال رغبات في المنتج أي مواصفات المنتج والحصول على ميزة تنافسية وتسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية النشاط وتضم إستراتيجية: النمو –التنوع – الربح والموقف الحالي للمنظمة هو الذي يفرض اختيار أي من هذه الإستراتيجيات
- ح- تنفيذ الإستراتيجية على جزء صغير من المنظمة : يتم تطبيق الإستراتيجية على نطاق محدود بالمنظمة في شكل نوع معين من السلع والخدمات التي تقدمها ويتم مقارنة السلعة أو الخدمة المقدمة بالمواصفات وحاجات العملاء وتستخدم أدوات رقابة الجودة للتأكد من مطابقة المواصفات .
- خ- تقييم نتائج التنفيذ : وتهدف هذه الخطوة إلى اكتشاف الأخطاء ومصادرها ثم القيام بالإجراءات التصحيحية المناسبة
- د- تطبيق الإستراتيجية على النطاق الكلي للمنظمة : تأتي هذه الخطوة بعد المرحلة التقييمية حيث يتم تعميم الإستراتيجية المختارة على المنظمة ككل
- 5- إدارة الجودة الشاملة كنظام تغيير توسعي
- كما بينا سابقاً ان إدارة الجودة الشاملة لا تعني تغيير المنظمة بطريقة عملها فحسب، أي الطريقة التي يتبع فيها الزبائن طريقة تقديم الخدمات لهم والعمليات المؤسسية الإضافية كالعمل الورقي وعمليات القيادة والمراحل الأخرى. لكن في واقع الحال أن إدارة الجودة الشاملة تعني تغيير في ثقافة منظمة، مبادئها، قيمها، وأنظمتها حول كيفية عملها مع المنظمات الأخرى أي بعبارة دقيقة هي عملية تغيير في:
- نظام المنظمة السياسي.
 - عمليات صنع القرار.
 - قواعد القوة. (رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي , 2005 , ص 79) :
- و يتم تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي خاصة وأن معظم مديري المنظمات يدركون الحاجة الماسة للتغيير وتحسين الخدمات في عصر يتزايد فيه عجز الموازنات وندرة الموارد، وإدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للتحويل أو إدارة للتطوير التنظيمي هي أسلوب لتحسين العملية الإدارية التي تهدف في النهاية إلى تحقيق الجودة وزيادة الإنتاجية دون أية موارد جديدة، وهي تعتمد على النظرية القائلة: "كلما ازداد اشتراك العامل في تحديد الأهداف التنظيمية , ازداد التزاماً بالأهداف ولأجل الحصول على تغييرات حقيقية وجب حصول تغيير في هذه الأبعاد الثلاثة، ولن تنجح إدارة الجودة الشاملة كتغيير تكنولوجي مالم تكون هذه الأبعاد حاضرة، يمكن الرجوع في هذا الصدد إلى تجارب أنجح الشركات التي تبنت هذا المدخل وبالخصوص: شركة كزيروكس(Xerox) الخطوط الجوية البريطانية(British Airways)

شركة بول ريفر (Paul Rever Insurance) للتأمين، شركة (IBM)، البريد الملكي (royal Mail) ولقد تم رصد أهم الفوائد المحققة من تجارب تلك الشركات والتي تتلخص في:

-انخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
-تخفيض التكاليف، ففي دراسة أجريت بفرنسا في بداية التسعينات من قبل هيئات رسمية قدر أن ما قيمته 200 مليار فرنسي هي تكلفة ناتجة عن عدم الجودة للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات الفرنسية، وقد اعتبر بعض الخبراء الفرنسيين أن هذا التقدير كان أقل بكثير من الحقيقة
-زيادة الحصة السوقية.

-انخفاض شكاوى العاملين ونسب حوادث العمل
-زيادة الفعالية، تخفيض المخزون، تقليل الخطاء، تقليص آجال التسليم. ففيما يتعلق مثلا بتخفيض تكلفة المخزون فقد أشارت ظهرت بفرنسا أن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يسمح بتخفيض ما قيمته 1% من رقم الأعمال كخسارة
-زيادة الأرباح والإنتاجية
-تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة
-زيادة الابتكارات

-زيادة العائد على الاستثمار (قاسمي كمال، 2005، ص ص 59-60)

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح بزيادة الاعتمادية – أي إمكانية أداء الأعمال بشكل صحيح من البداية – والثقة بمنتج المنظمة.

لاحظ الكثير بأن إدارة الجودة الشاملة أحدثت تغييرًا جذريًا في الثقافة وطريقة العمل في منظمة ما، ويعزو السبب في ذلك إلى القيادة وفلسفتها و الأسلوب والسلوك، والكثير من القادة الذين يدعون بالمفهومية في هذه الأيام يؤيدون أسلوب المشاركة الذي لا يمكن تطبيقه في الواقع بأي درجة تقديرية ما لم يقرن باعتبارات من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن هذا في واقع الحال لا يمكن تحقيقه ما لم يقرن باعتبارات رئيسية أخرى لها علاقة بأنظمة متعددة مؤسسية خاصة بأنظمة الموارد البشرية

مثل (رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، 2005، ص 79) :

•تصميم الوظيفة.

•عمليات الاختيار.

•التعويضات والمكافآت

• إمتداح الانجاز والتطوير

هذه كلها يجب أن تتوافق مع وتدعم ثقافة إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة عدم إهمال الأنظمة الأخرى في المنظمة كالحاجة لإعادة تصميم أنظمة المعلومات من أجل قياس وإتباع أشياء جديدة كنوعية الخدمات، وكذلك عمليات الإدارة المالية، وأنظمة تعيين الموارد، والهيكل التنظيمي والتصميم، بالإضافة إلى تغيير الأدوار التنظيمية وبالأخص الإدارة الوسطى ومشرفي الخط الأول. حيث يجب أن يعملوا بطرق جديدة عوضًا عن عملهم كمراقبين ومُعطين للأوامر ووكلاء سيطرة، بل يجب أن يكونوا خبراء ومنسقين وقادة يقومون بمساعدة عمال الخطوط في تنفيذ أعمالهم، بالإضافة إلى كل ذلك يجب إزالة الخوف وإشعار العاملين بأن لا أحد سيخسر وظيفته كنتيجة لتغيرات إدارة الجودة الشاملة، وقد تتغير الوظائف جذريًا ولكن لن يتم الإستغناء عن أحد.

6- خاتمة

من خلال ما تقدم تبين أن الجودة تحتل أهمية و متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات، وللشركات المحلية، والعالمية، خاصة في ظل التطورات الإقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحالي، واحتدام حدة المنافسة على الأسواق، والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية مما يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والموائمة مع المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية.

وأصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، كما إن للتنمية المتسارعة أثرها على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، والبنية الديموغرافية للقوى العاملة والانتشار عالمياً، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة، جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير.

وفي عصر العولمة والانفتاح فقد وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها التحول نحو الأساليب الحديثة في مجال التطوير والتحسين، لذا فإن تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة على مؤسساتنا، يعتبر في غاية الأهمية وذلك من أجل الإرتقاء بها إلى معدلات عالية من الأداء والجودة ورفع كفاءة الخدمات المقدمة

المراجع :

- 1- ابراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيتها تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013.
- 2- أريج سعيد خليل، وآخرون، أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، 2012.
- 3- حسين حريم، السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 4- حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، مبادئ في العلوم الادارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 5- رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، إدارة الجودة الشاملة: التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 08-09 مارس 2005، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة.
- 6- ربيعي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 7- سيد أحمد حاج عيسى، أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية – دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2011/2012.
- 8- سيد سالم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الحرية، 2012.
- 9- شليز عبد الرحمان علي محمد، درمان سليمان صادق، أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي – دراسة استطلاعية لأداء عينة من القيادات الإدارية في عدد من كليات الإنسانية في جامعة دهوك، رماح للبحوث والدراسات، الأردن، العدد 13، جوان 2014.
- 10- صبرينة لطرش، عديلة العلواني، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين – دراسة إستطلاعية على العاملين بالمؤسسة الإقتصادية سيجيكو (sijico) بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 09، جوان 2018.
- 11- عاشور مزريق، محمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02.
- 12- عبد الكريم حسن، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة – دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2012.

- 13- علاوي عبد الفتاح , " أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية – دراسة حالة شركة سونلغاز – وحدة الأغواط " , أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ,كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير , جامعة الجزائر3, 2013 .
- 14- عواطف يونس إسماعيل , إدارة الجودة الشاملة وأثرها في رأس المال الزبائني – دراسة استطلاعية لأراء عينة من زبائن شركة نينوي للصناعات الغذائية بالموصل , مجلة تنمية الرافدين , مجلد 32 , العدد 101 , 2010 .
- 15- قاسم نايف علوان , إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000:9001 , دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان , 2005
- 16- قاسمي كمال , إدارة التغيير : المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الإستراتيجيات الحديثة للتغيير , المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات , يومي 08-09 مارس 2005 , قسم علوم التسيير , جامعة ورقلة .
- 17- محسن أحمد الخضير , إدارة التغيير – مدخل اقتصادي للسلوكيات الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات , دار الرضا للنشر , دمشق – سوريا , 2003 .
- 18- مرتضى جبار النوري وآخرون , إستخدام الشبكة الإدارية لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية إدارة الجودة الشاملة , مجلة الإدارة والاقتصاد , العدد 83 , 2010 .
- 19- معزوز نشيدة , بن عبد العزيز فطيمة , التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية , المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية يومي 18 و19 ماي 2011 , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة سعد دحلب .